

*Посвящается (бес)страшному мечтателю,
живущему в каждом из нас.*

Содержание

<i>Вступление</i>	9
Глава 1. Выживание	17
Поспешай медленно	17
Уличный музыкант	21
Подробнее о воздействии стресса на здоровье и продуктивность	26
Времени хватит... на неправильное решение	30
Относительность и рассеянный мир	37
Верить, чтобы добиться: искривляем время себе на пользу	40
Лучше звоните Салли: замедлиться в нужный момент	43
Решение: замедляйте время сознательно, делая что-то новое	45
Лайфхаки по замедлению времени	50
Глава 1. Выводы	52
Глава 2. Секс	54
Переосмысление ролей, лидерства и ответственности	54
Биологические роли, правила и их последствия	56
Сексуальные стратегии	60
Современные несовпадения	63

Сексуальные домогательства: улыбайся и терпи	75
От сознательности к действию: приближаем эру ответственности, чтобы преодолеть сексуальный инстинкт	82
Вместе лучше	95
Глава 2. Выводы	98
Глава 3. Разнообразие	100
Уроки «Лего»	100
Среда мгновенной реакции: идём за грани зефирок	103
Выбор в современности	109
Я не могу не получить желаемое: парадокс изобилия	114
Как максимизирование может приводить к минимальным шансам на настоящий успех	117
Когда вы поцеловали достаточно лягушек	120
Больше никаких FOMO	123
Идите до конца с Five Guys	125
Глава 3. Выводы	127
Глава 4. Самообман	128
Во власти двух разумов	128
Намерение обмануть	131
Сила эффекта плацебо: обман в помощь	138
Обман, сошедший с рельсов. Раскрываем новые причины нашей лжи	141
Оставляя экспертность позади	146
В поисках «перспективы новичка»	151
Да, и... или начало эмпатичных разговоров	160
Глава 4. Выводы	163

Глава 5. Принадлежность	164
Пернатые единомышленники вступают в бой	164
Советы по объединению	170
Бизнес – это игра ястребов (но вороны справляются лучше!)	177
Яблоко (не) раздора	180
Теория хорошей игры	184
Что отдаёшь, то и получаешь	189
Взрачивая культуру ворон	192
Вырваться из круга	198
В поисках общего врага	201
Глава 5. Выводы	205
Глава 6. Страх перед чужими	206
Почему мы всё ещё боимся незнакомцев	206
Бизнес имитирует биологию	208
Проблемы племени из восьми миллиардов человек	212
Почему система «только свои» не работает	216
Попутный ветер	219
Борьба с предубеждениями в найме	222
Проводить время с «чужими»	223
Боль при изменениях	230
Глава 6. Выводы	234
Глава 7. Сбор информации	236
Сохраняя любопытство посреди хаоса	236
Плохой сбор данных	240
Плохой анализ данных	247

Плохое применение данных	250
Дни смерти и радость от упущенной выгоды	255
Глава 7. Выводы	261
Заключение	262
Страх больше нет	262
Реакция страха 1. Краткосрочное решение	265
Реакция страха 2. Усиление эго	266
Реакция страха 3. Убежище	268
<i>Источники</i>	271
<i>Благодарности</i>	298

Вступление

Наш мозг не был создан для этого мира. Он сформировался во времена, когда опасность подстерегала на каждом шагу, а ресурсов отчаянно не хватало. Более двухсот тысяч лет люди развивали инстинкты, которые помогали нашему виду ежедневно выживать в невероятно сложных обстоятельствах. Но сегодня инстинкты, которые помогали нашим предкам, мешают нам жить полной жизнью.

За последние двести лет мир невероятно сильно изменился: произошла индустриальная революция и следом ускорились технологии, здоровье людей стало крепче, увеличилось население планеты. К сожалению, биология развивается куда медленнее. Поэтому наши инстинкты действуют так же, как действовали в каменном веке, подталкивая нас к приобретению того, что нам на самом деле не нужно, и совершению поступков, которые в современной среде принесут нам только вред. Например, инстинкты говорят нам опасаться «чужаков», создавая почву для предрассудков и неравенства на рабочих местах. Они подталкивают нас к жестокой конкуренции с коллегами вместо сотрудниче-

ства с ними же. Наши примитивные настройки говорят нам жульничать, чтобы устранить вымышленных конкурентов, вызывая совершенно ненужный хаос на работе и дома. Но мы больше не обязаны слушать их. Мы можем сделать осознанный выбор и измениться — прямо сейчас.

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам: (1) научиться видеть проявления инстинктов и их несоответствие современным реалиям; (2) понять, чего именно пытается добиться тот или иной инстинкт; и (3) использовать методы, описанные в этой книге, чтобы с помощью действий, убеждений и опыта добиться положительного результата, которого так жаждут ваши инстинкты. Сразу оговорюсь: инстинкты сами по себе не плохи. И не хороши. У инстинктов нет моральных качеств. Только *результаты* воздействия этих инстинктов в зависимости от уникальных обстоятельств могут быть положительными или отрицательными.

Благодаря миллионам лет эволюции наш мозг стал экспертом в распознавании угроз. Он реагировал на них ещё до того, как мы поймём, что происходит. Страх — это залог нашего выживания. Страх помогал нашим предкам спастись от хищников и конкурентов, приказывая нашим инстинктам охотиться, собирать и находить подходящих сексуальных партнёров. Страх заставляет вас отёрнуть руку от плиты ещё до того, как вы успеете понять, что она горячая. Это из-за него вы чувствуете холодок по спине и ускоряете шаг за секунду до того, как замечаете незнакомца в тёмном переулке.

Проблема в том, что наш мозг всё ещё работает на основе древней программы, которая не всегда подходит нам

в условиях современной жизни. Преследуемый биологическими призраками предков, наш разум всё ещё полагается на устаревшие инстинктивные реакции, которые причиняют нам боль и делают несчастными.

Может быть, вы не верите, что ваш мозг всё ещё думает, что сейчас каменный век? Это неудивительно, ведь наш основной инстинкт — это самообман (об этом мы и поговорим в главе 4). Но подумайте вот о чём: согласно опросам, тремя главными страхами американцев являются страх публичных выступлений, страх высоты, а также страх перед жуками, змеями и подобными животными. Наш уровень стресса пробивает потолок от одной мысли о выступлении на большую аудиторию, взгляде вниз с большой высоты или при виде прячущегося в траве создания.

И эти страхи имеют смысл, если вы живете в пещере и хорошо знаете, что такое племенной остракизм, обрыв и ядовитый укус. Любая из этих вещей может принести смерть. Но, насколько я знаю, никто ещё не умирал от выступления в TED. Кроме того, ваши шансы наступить на ядовитую змею, выйдя из машины на парковке возле продуктового магазина, близки к нулю.

На самом деле больше всего американцев умирает от сердечно-сосудистых заболеваний. Каждый четвёртый. Так не должны ли наши сложноустроенные мозги бояться мороженого из «Баскин Роббинс»? Не должен ли наш пульс подскакивать при виде Биг-Мака? Разве мы не должны бросаться в тренажёрный зал со страстью, достойной нашего страха перед всеобщим вымиранием? Грустно это признавать, но всё обстоит ровно наоборот. Наш мозг *мечтает* о той еде, которая представляет для нас опасность. Наш

доисторический мозг *ненавидит* тратить энергию во время упражнений. Почему? Потому что в древности сохранение энергии и усиленное поглощение жиров и сахаров были ключом к выживанию, особенно в голодные времена. Чтобы найти способ справиться с нашим дезадаптивным поведением, нам нужно прежде всего понять, что мы ведём себя следуя подсознательным *инстинктам*, а не сознательному *выбору*.

Почему мы обращаемся к инстинктам? В наш мозг постоянно поступает такое количество данных, что большая их часть, не затрагивая сознания, отправляется на обработку сразу же к гораздо более эффективно работающему подсознанию. Реальность жизни в технологически развитом сообществе численностью в восемь миллиардов глобально связанных друг с другом человек такова, что наши мозги вынуждены обрабатывать больше *четырёхсот миллиардов* битов информации каждую секунду! Это кажется невозможным, пока не вспомнишь, что мозг в среднем содержит восемьдесят миллиардов нейронов (нервных клеток), которые поддерживают десятки тысяч связей с другими клетками мозга. Почти что двухкилограммовый мозг в вашей голове содержит столько же нейронов, сколько звёзд в галактике Млечный Путь. Но наш сознательный ум работает медленно. Кроме того, он осторожен и избирателен. Сознательно мы воспринимаем (и способны обработать) только ограниченное количество данных. Но с нами случается так много всего, что большая часть работы происходит в подсознании.

Почётный профессор психологии и менеджмента Университета Клермонт — Градуэйт Михай Чиксентмихайи

и знаменитый инженер и изобретатель Роберт Лаки независимо друг от друга установили скорость обработки данных сознанием: 120 бит в секунду. Для примера, мы обрабатываем примерно шестьдесят бит информации в секунду, когда сознательно слушаем то, что говорит наш собеседник. Если собеседников внезапно станет двое, то мы подойдем к пределу наших возможностей. Если задуматься об этом, станет понятно, почему учёные, занимающиеся исследованиями мозга, предполагают, что мы проводим в бессознательном состоянии от 95 до 99% нашей жизни. Это значит, что 99% времени вы не осознаёте своих эмоций, своего поведения и решений — что уж говорить об их причинах! Это должно стать пугающим и тревожным открытием. В деле включения мозгов и преодоления наших инстинктов мы не ушли дальше наших первобытных предков, несмотря на то что у нас есть мощности, чтобы это сделать.

Созданные природой инстинкты подталкивают нас к бессознательному существованию. Ведь в древности критическое мышление в момент опасности было не только не нужно, но и смертельно опасно. Представьте, что было бы, если бы нам пришлось последовательно обрабатывать весь объем поступающих к нам данных, прежде чем предпринять ответные действия при атаке льва! Наш мозг создал шаблоны (например реакцию «бей-беги-замри»), чтобы справляться с такими ситуациями.

Но что нам делать с этим в современных обстоятельствах? Как наш мозг реагирует, когда нам нужно критически осмыслить информацию, которая важна для выживания нашего бизнеса? Или наших отношений? Опасность теперь

подкрадывается с другой стороны: наши инстинкты требуют отвечать на угрозу быстро, не раздумывая, хотя именно раздумий требуют подобные ситуации. В итоге это приводит к потере продуктивности и неудачам.

Хорошая новость: мы не бессильны. Наш мозг невероятно податлив. Мы можем натренировать наше подсознание и добиться от него лучших реакций. Наш мозг также невероятно адаптивен. Ни одно другое животное на планете не обладает настолько развитой лобной долей головного мозга, которая даёт нам уникальную возможность направленно управлять нашим поведением. В моей работе на должности исполнительного директора и биолога мне доводилось помогать самым разным людям и группам людей найти стратегию, ведущую к свободной, продуктивной и осознанной жизни. Эта книга написана для того, чтобы стать вашим путеводителем, планом тренировок. Она поможет вам преодолеть старые, въевшиеся, ставшие бесполезными привычки и стать лучшей с биологической точки зрения версией себя.

В следующих семи главах я буду давать вам советы и делиться инсайтами, которые помогут справиться с устаревшими программами. В первой главе мы рассмотрим самый базовый животный инстинкт: выживание. Мы увидим, как наш мозг запирает нас в клетку страха, вместо того чтобы позволить нам расслабиться и наслаждаться жизнью. Но с помощью специальных техник вы научитесь справляться со скоростью окружающего мира *замедляясь*. Во второй главе под названием «Секс» мы посмотрим, какой смысл имеют гендерные роли с точки зрения биологии. И я расскажу вам об одном правиле, которого недостаёт

в большинстве руководств по предотвращению сексуальных домогательств на работе, способном сохранить вашей компании миллионы долларов. Третья глава, «Многообразие», рассказывает о том, почему меньше — это больше. В мире, казалось бы, бесконечного изобилия выборов, наш инстинкт, требующий разнообразия, оставляет нас беспокоящими и неудовлетворёнными. Но я объясню вам, как изменить базовую настройку вашего мозга на удовлетворение без фрустрации. Четвёртая глава повествует о самообмане, инстинкте, который спасал нашим предкам жизнь, но в современности приводит к большим личным и профессиональным потерям. В этой главе я дам вам простые инструменты, которые помогут распознать моменты, когда ложь вредит нам самим, и смотреть на мир более сознательно. Вы узнаете, каким образом умение узнавать и предотвращать инстинктивные реакции может стать причиной вашего успеха или неудачи. Глава пятая, «Принадлежность», раскрывает одну из самых мощных базовых настроек вашего мозга. Вы увидите как в обстановке, которая заставляет нас конкурировать, помощь друг другу на самом деле работает куда лучше — и для групп, и для отдельных людей. Шестая глава расскажет о том, как легко наш страх перед «чужими» влияет на наши решения, приводя к вредным действиям. В ней я опишу несколько простых шагов, которые помогут натренировать мозг, чтобы добиться более сознательного, свободного от стресса состояния и научиться принимать более креативные и точные решения. И наконец, глава седьмая, «Сбор информации», расскажет, почему наши дни забиты делами, но кажется, что усилия не приносят никаких плодов. Наш инстинкт требует собрать как можно