

ДЕВІД РОК

# ТВІЙ МОЗОК У РОБОТІ

**ЯК ПРИПИНИТИ ВІДВОЛІКАТИСЯ  
І ПРАЦЮВАТИ ПРОДУКТИВНІШЕ**

*Переклав з англійської  
Дмитро Кожедуб*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2019

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ЗМІСТ

<i>Передмова</i> .....	9
<i>Вступ</i> .....	11
Акт перший	
<b>Проблеми та рішення</b>	
<i>Сцена перша. Перенавантаження</i> .....	17
<i>Сцена друга. Проект, про який боляче думати</i> .....	34
<i>Сцена третя. Як жонглювати п'ятьма предметами одночасно</i> .....	46
<i>Сцена четверта. Скажіть відволіканню «ні»</i> .....	58
<i>Сцена п'ята. Шукайте зону максимальної ефективності</i> .....	72
<i>Сцена шоста. Проїзд повз загорожу</i> .....	83
<i>Антракт. Знайомтеся з «режисером»</i> .....	98
Акт другий	
<b>Зберігайте спокій в умовах тиску</b>	
<i>Сцена сьома. Збитий з ніг драмою</i> .....	111
<i>Сцена восьма. Як не потонути в невпевненості</i> .....	129
<i>Сцена дев'ята. Коли сподівання виходять з-під контролю</i> .....	147
Акт третій	
<b>Співпрацюйте з іншими</b>	
<i>Сцена десята. Як перетворити ворогів на друзів</i> .....	165
<i>Сцена одинадцята. Коли здається, що все несправедливо</i> .....	181
<i>Сцена дванадцята. Битва за статус</i> .....	194

Акт четвертий  
**Сприяйте змінам**

<i>Сцена тринадцята. Коли люди втрачають зв'язок із реальністю</i> .....	213
<i>Сцена чотирнадцята. Культура, яку треба змінити</i> .....	229
<i>Виступ на біс</i> .....	249
<i>Інші джерела</i> .....	253
<i>Подяки</i> .....	255
<i>Глосарій</i> .....	256
<i>Примітки</i> .....	260

## ПЕРЕДМОВА

**К**оли я вперше прочитав рукопис книжки «Твій мозок у роботі», то спитав Девіда Рока, чи можна показати його моїй дружині та ще двом підліткам. Стиль, зміст і виклад матеріалу неймовірно. Спершу описані в ній сцени зображують щоденне життя нормальних людей на роботі та вдома. А потім автор показує, як ці сцени виглядатимуть, коли персонажі навчаться думати й поводитися правильно. Коли вмітимуть глибше розуміти свою свідомість, вони зможуть свідомо обирати, як застосовувати свій мозок. Вони отримають силу змінювати власні звички.

Щоб існувати, наша свідомість використовує мозок. Отже, логічно звернутися до наук, які вивчають принципи роботи мозку, аби навчитися продуктивніше працювати. Девід Рок занурився у складну царину нейробіології і зумів точно й доступно викласти все, що дізнався. Він записував інтерв'ю з науковцями, ходив у їхні лабораторії, провів сотні годин, читаючи найновіші дослідження та відбираючи дані, котрі найкраще пояснюють, як розум і мозок впливають на наше життя.

Поради в цій книжці — дієві інструменти, які ґрунтуються на справжній науці й допомагають людям бути більш ефективними професійно. Якщо ви звичайний працівник, описані на цих сторінках історії допоможуть вам не згоріти на роботі. Якщо керівник, навчать правильно делегувати обов'язки й успішно оцінювати ті чи ті завдання. А якщо великий бос, у цій книжці знайдете знання, що допоможуть вам створити таку організацію, у якій працівники пишатимуться своєю роботою, уважніше й винахід-

## ПЕРЕДМОВА

ливіше підходитимуть до її виконання і будуть непорушними частинами цілого.

Навчитися жити з усвідомленням принципів роботи свого мозку — чудовий спосіб зміцнити свій розум і навести лад у професійному житті. Навчившись керувати потоками енергії та інформації, ви зможете стати продуктивнішими й досягнути більшого. Девід Рок добре вміє змусити мозок працювати. Ми маємо бути вдячними йому за те, що поділився з нами своїми ідеями, та ще й не без гумору.

*Деніел Сігел,*  
доктор медичних наук,  
викладач медичного факультету  
Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі

## Вступ

**Л**авина листів. Гори інформації. Виснажливий графік зустрічей. Постійні зміни й сумніви. Періодичні успіхи, які просто не дають опустити руки. Якщо це схоже на ваш типовий робочий день, тоді ви розгорнули правильну книжку.

Ця книжка допоможе вам працювати розумніше, бути зосередженішими й продуктивнішими, не прогинатися під натиском, скоротити тривалість ваших зустрічей і навіть замахнутися на найскладніше завдання: впливати на інших людей. А ще вона навчить, як стати добрими батьками і партнерами і, можливо, як довше жити. Вона навіть каву вам зварить. Окей, може, з останнім я передав куті меду, але все інше — чистісінька правда.

Ця книжка познайомить з останніми дослідженнями, які стосуються людського мозку, а відтак змінить вашу звичайну робочу поведінку. Ви станете зосередженішими й продуктивнішими, коли дізнаєтесь, як ваш мозок влаштовано. Змінити щось можна лише таким чином (ви дізнаєтесь, як може змінитися ваш мозок, якщо зрозуміє сам себе).

Я знаю, як це, коли мозок не може дати ради всьому, що на нього звалилося, тож не збираюся мучити вас складною наукою. Натомість у цій книжці ви будете знайомитися із мозком у той спосіб, який йому подобається: читаючи історію. У цій історії є два персонажі: Емілі і Пол. Вони потрапляють у різні складні ситуації на роботі. Поки ви читатимете, як Емілі і Пол з усім справляються, найуспішніші нейробіологи світу пояснюватимуть, чому в них

виникають труднощі з електронною поштою, графіком і колегами. Та що там, ви навіть побачите, як Емілі і Пол могли б учинити інакше, якби краще знали свій мозок.

Перш ніж я поясню, як ця книжка влаштована, дозвольте розповісти, як узагалі я прийшов до її написання. Я не нейробіолог, а діловий консультант, допомагаю таким організаціям, як Accenture, EDS, Ericsson і NASA, підвищувати ефективність праці їхніх працівників. Пропрацювавши у цій сфері понад десять років, я зрозумів, що коли люди знають, як працює їхній мозок, це суттєво впливає на їхню роботу і життя загалом. І коли я не знайшов книжки, яка описувала б такі корисні відкриття простою мовою, вирішив сам її написати.

Щоб зібрати цю книжку до купи, мені знадобилося три роки, хоча над деякими її частинами я працював довше. Вона ґрунтується на інтерв'ю з тридцятьма провідними нейробіологами Сполучених Штатів, Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону. А ще на більш ніж трьох сотнях наукових робіт, написаних на основі багаторічних неврологічних і психологічних досліджень. Поки я писав, мені дуже допомагав мій наставник, нейробіолог, доктор Джеффрі Шварц. Я організував три конференції на тему принципів функціонування мозку під час роботи: в Італії, Австралії та США. Після них я взяв участь у створенні наукового журналу та прочитав сотні лекцій і семінарів по всьому світу. Ідеї, описані в цій книжці, — це комбінація усіх цих видів діяльності.

Та годі про мене. Давайте розглянемо, як ця книжка влаштована. Я хотів, аби вона була корисна людям. Та це не просто зробити, коли йдеться про найскладнішу річ у всесвіті — людський мозок. Зрештою, я вирішив структурувати книжку, наче виставу.

У цій виставі чотири акти. Перших два — про ваш мозок. У двох наступних розповідається, як слід взаємодіяти з мозком інших людей. Також є антракт, у якому поговоримо на досить цікаві теми.

Акт перший називається «Проблеми та рішення». У ньому я розповім про фундаментальні основи мислення. В акті другому, «Зберігайте спокій в умовах тиску», досліджуються емоції, мотивація і їхній вплив на мислення. В акті третьому, «Співпрацюйте

## ПЕРЕНАВАНТАЖЕННЯ

**З**араз 7:30, понеділок. Емілі встає з-за столу після сніданку, цілує на прощання Пола та дітей, зачиняє за собою двері й прямує до машини. Вона всі вихідні розбиралась із підлітковими сварками своїх чад і тепер налаштована зосередитися на новій роботі. Прямуючи на шосе, вона міркує про майбутній тиждень і про те, що дуже хоче добре його розпочати. Десь на півдорозі їй спадає на думку ідея щодо нової конференції. Тепер Емілі треба зосередитися, аби не забути її, поки дістанеться роботи.

О восьмій Емілі вже за столом у своєму кабінеті. Вона вмикає комп'ютер, готова взятися за ідею з конференцією. Але коли зауважує на пошті більше сотні нових непрочитаних листів, її накриває хвиля тривоги. Лише щоб на все це відповісти, потрібен день, а в неї ж іще заплановано кілька зустрічей і до шостої вечора треба здати три проекти. Радість з приводу підвищення починає згасати. Вона двома руками за зайву копійчину та обов'язки, але не впевнена, чи впорається з новим обсягом роботи.

Через півгодини Емілі розуміє, що відповіла лише на двадцять листів. Треба пришвидшитися. Вона намагається читати листи, слухаючи при цьому повідомлення на голосовій пошті. Потім на мить замислюється, як їй подовжений робочий день вплине на дітей. Вона пригадує, як раніше зривалася на них, коли багато працювала. Потім згадує, що обіцяла бути їм гарним прикладом, зосередившись на своїх кар'єрних планах. Багатенько думок. І от вона вже випадково видаляє голосове повідомлення від боса.



Через викид адреналіну, спричинений втратою цього повідомлення, Емілі подумки повертається в теперішнє. Вона перестає друкувати і згадує завдання, які має сьогодні вирішити: написати план нової конференції, придумати рекламний текст і найняти собі асистента. А ще ж треба розібратися з десятками листів на різноманітні теми. Кілька секунд вона намагається якимось визначити пріоритети, але на думку нічого корисного не спадає. Емілі силкується згадати поради, які чула на курсі з тайм-менеджменту, котрий відвідувала хтосна-коли, але не може видобути їх із нетрів своєї пам'яті. Вона знову береться за листи і намагається швидше друкувати.

Від початку робочого дня минає година, і Емілі встигає відповісти на 40 листів, але лишається ще 120. Попрацювати над ідеєю нової конференції у неї так і не знайшлося часу. Хоч би як вона намагалась, але це не найкращий початок дня, тижня та її каденції.

Емілі не одна така. Скрізь є люди, які зашиваються на роботі. Хтось не може впоратися з тиском нової посади, хтось боїться скорочення чи реорганізації компанії. А у більшості біда просто в тому, що кожного дня їм на голову звалюється величезна купа роботи. Світ стає повністю цифровим, глобальним, усе навколо змінюється, і нам завжди є що робити.

Щоб ефективно виконувати свої професійні обов'язки, не руйнуючи при цьому своєї родини і здоров'я, Емілі треба змусити свій мозок працювати інакше. Їй потрібна нова нейронна мережа, щоб давати раду великій кількості складних завдань.

Коли доводиться приймати рішення та вирішувати проблеми, як це намагається зробити Емілі, то виявляється така заковика, що мозок має серйозні обмеження щодо продуктивності. Хоча насправді він напрочуд потужний, але навіть мозок випускника Гарварду може опуститися до рівня мозку восьмирічної дитини, якщо змушувати його робити дві речі одночасно. У цій сцені та кількох наступних Емілі і Пол відкриють для себе біологічні обмеження інтелектуального потенціалу й вироблять більш правильні підходи до вирішення щоденних завдань. Разом з ними і ви матимете змогу змінити свій мозок.

## ПРОЕКТ, ПРО ЯКИЙ БОЛЯЧЕ ДУМАТИ

**З**араз 10:30. Пол бере товстий стос теплого паперу, який щойно виліз із принтера. Це план проекту розроблення програмного забезпечення. Він більший за будь-що, чим Пол колись займався. Це хороша новина. Погана ж новина в тому, що менш ніж за годину клієнт сподівається отримати від нього пропозицію, яку планує презентувати на обідніх зборах.

Пол хотів почати роботу над пропозицією, коли отримав план чотири дні тому. Тоді він переглянув документ, але той здався йому надто складним, і його щось відволікло. Позаяк на написання пропозиції йому зазвичай треба не більше години, до сьогодні він про це не турбувався. Він і не зауважив, наскільки цей проект масштабніший за попередні.

Пол уважно перечитує документ. На годиннику вже 11:00. Коли він нарешті береться за написання пропозиції, лишається півгодини. З якогось дива він гає десять хвилин, аби правильно записати формули. Він відчуває, що аби як слід виконати роботу, йому знадобиться ще кілька годин.

Проблема цього проекту в тому, що тут забагато інформації, яку Полові доводиться тримати в своєму мозку одночасно. У нього голова розболілась, коли він подумав про це минулого тижня, тож він вирішив відкласти роботу. Що ж, голова болить у нього тепер. Усе настільки складно, що він навіть не знає, з чого почати. На кілька хвилин Пол займає ще трохи місця на своїй і так заповненій сцені, додаючи туди нову думку: чи має він проблеми з відкладанням справ на потім. Тоді він вирішує спробувати те, що робить

завжди. Він починає складати таблицю і намагається швидко визначити бюджет проекту. За кілька хвилин Пол розуміє, що це займе не одну годину. Йому потрібна нова стратегія.

Пол вирішує швидко, в загальних рисах, накидати текст своєї пропозиції й залишити питання остаточної ціни наостанок. Він сподівається, що, поки готує документ, його осяє натхнення. Об 11:25, коли в нього починається паніка, він вирішує написати бюджет навмання. Про всяк випадок, він не занижує планку, але все одно переживає, що міг забути про якісь витрати. Тоді він збільшує цифру ще на 100 відсотків. Він уже готовий відправити пропозицію, але зауважує помилку в тексті. Він пробує її виправити, але раптом щось трапляється з комп'ютером. Дорогоцінні хвилини збігають. Він відправляє пропозицію на п'ять хвилин пізніше обумовленого терміну, сподіваючись, що клієнт не помітить. За кілька хвилин, роздрукувавши собі копію, він помічає дві граматичні помилки. Пол виснажений. Він намагається притлумити почуття, готуючись іти на зустріч, але тривога нікуди не зникає.

Як ви знаєте з першої сцени, ваша здатність приймати рішення та вирішувати проблеми обмежена енерговитратною префронтальною корою. А в цій ситуації Пол зіткнувся з другим її обмеженням: існує ліміт інформації, яку можна одночасно тримати в голові та обробляти. Річ у тому, що наша сцена досить маленька. Щоб зранку прийняти низку важливих рішень, Пол має швидко відсортувати величезний обсяг інформації. А щоб це зробити, він має навчитися максимізувати робочий простір своєї префронтальної кори.

## **МАЛЕНЬКА СЦЕНА**

Наша ментальна сцена менша, ніж ви думаєте. Це скоріш сцена в дитсадку, а не в концертній залі Карнегі-Хол. На ній одночасно може виступати лише купка акторів. Запхніть їх туди забагато, і хтось упаде в оркестрову яму. А позаяк місця так мало, тож не дивно, що ми горимо на роботі й припускаємося помилок.

## ЯК ЖОНГЛЮВАТИ П'ЯТЬМА ПРЕДМЕТАМИ ОДНОЧАСНО

**З**араз 11:00. Емілі йде на збори зі своїм керівництвом. Це її перша зустріч із ними, тож біля ліфта її чекає асистент, який підказує, де кімната для переговорів. Поки вона йде довгим коридором, її телефон починає дзвонити. Телефонує один із претендентів на вакансію, яку має закрити Емілі. Один із тих, кого вона відшила. Емілі усвідомлює, що заблукала, і намагається ввічливо з ним розпрощатися. У неї в голові нема уявної карти будівлі. Вона припиняє розмову, знаходить дорогу і, сердита на саму себе, на п'ять хвилин запізнюється на зустріч.

Емілі досить кмітлива, але вона не може одночасно шукати кімнату і говорити по телефону. Це може здатися дивним, враховуючи, що ми вже знаємо про розміри сцени. У фокусі її уваги було лише дві речі: «знайти кімнату» і «поговорити по телефону». Чому ж лише два завдання перенавантажили префронтальну кору?

Поки учасники зборів вмощуються, Емілі зауважує, як її колега щось перевіряє на телефоні, аж раптом починає дзижчати її апарат. Емілі не звикла постійно бути на зв'язку. Телефон їй дали разом із підвищенням. Вона б його вимкнула, але боїться, що пропустить щось термінове. Емілі бачить, що отримала лист від Джоан, жінки, яку вона збирається найняти асистенткою. Їхню зустріч треба перенести. Емілі одразу їй відповідає, впівока стежачи за зборами. Поки пише повідомлення, Емілі відчувається некомфортно, як тоді, коли намагається читати, сидячи на пасажирському сидінні авто. Її мозок робить те, чого не хоче робити. Вона дописує і зосереджується на зборах, але телефон знову гуде.

Це Джоан. У неї ще одне запитання. І знову Емілі відповідає з легким відчуттям нудоти.

«Емілі? — привертає її увагу глухий голос. Це генеральний директор. — Я спитав, чи не хочеш ти представитись команді?»

«Звісно», — вона робить паузу, почуваячись дезорієнтованою. Емілі, затинаячись, дякує за підвищення і каже, що має великі плани на цей рік. Вона боїться, що люди подумають, ніби вона не вміє нормально говорити на публіці.

Емілі чудово проводить презентації. Вона завжди готова справити враження. Але зараз її підвело ще одне обмеження префронтальної кори, яке ненавидить більшість людей. Особливо ті, хто завжди завалений роботою. Емілі раптом усвідомила, що існує обмеження не лише кількості інформації, яку можемо одночасно тримати в голові. Існують обмеження того, що можемо з цією інформацією робити. Але позаяк Емілі дуже зайнята щодня, їй треба перепрограмувати свій мозок так, аби вона могла успішно жонглювати кількома завданнями одночасно.

### **АКТОР МОЖЕ ГРАТИ ЛИШЕ ОДНУ РОЛЬ ЗА РАЗ**

Хоч ви й можете подумки тримати одночасно кілька шматків інформації, та все ж не можете виконувати більше одного свідомого процесу за раз без втрат щодо продуктивності. Ми вже маємо три обмеження: сцена споживає багато енергії, на ній одночасно може вміститися лише кілька акторів, і кожен з них може грати лише одну роль за раз. Хоч іноді фізично й можливо одночасно виконувати кілька розумових завдань, якість їхнього виконання при цьому катастрофічно падатиме. Наслідки можуть бути серйозні. Розслідування страшною залізничною аварією в 2007 році довело, що машиніст писав повідомлення саме тієї миті, коли потяг випадково прискорився і не вписався в поворот.

Більшість людей не раз стикалася із цим обмеженням. Коли їдеш знайомим маршрутом, не так і складно одночасно вести авто і говорити з другом по телефону. Але поїдьте в незнайоме

## СКАЖІТЬ ВІДВОЛІКАННЮ «НІ»

**З**араз 11:30. Через годину Пол має зустрітися за обідом з потенційним клієнтом. До цього він хоче встигнути порахувати, які йому знадобляться ресурси, якщо він отримає проект із кредитними картками. Він уже відправив свою пропозицію, але ще не врахував деяких деталей: хто працюватиме в його команді, якою буде структура цієї команди і скільки знадобиться часу на реалізацію проекту. Він упевнений, що впорається з роботою, але його базальні ядра вже засікли певну схему. Хоча він і не може описати це словами, але відчуває, що глибоко в мозку його щось гризе. Це пам'ять про те, що він має краще підготуватися. Мабуть, він уже має досвід зустрічі з клієнтом, коли був не дуже добре готовий і, як наслідок, пережив стрес. Мозок зберіг зв'язок із тією ситуацією, хоча Пол уже й не пам'ятає деталей.

Пол бере чистий аркуш паперу і намагається вирішити, хто з його постачальників найкраще підійде для цього проекту. У голові виринає туманний образ одного з них. Раптом йому телефонує людина, що займається продажами по телефону. Він витрачає певний час, аби дізнатися, що вона продає, і відкараскатися від неї, бо не любить грубити. На жаль, ця розмова теж забирає його енергію, якої йому і так бракує. Минає п'ять хвилин, а він досі дивиться на чистий аркуш. Тихенький свист сигналізує, що прийшли нові листи. Якусь мить він думає, що мусить просто ігнорувати їх, але для цього теж треба докласти зусиль. Перший лист від Еріка, одного з його постачальників. Він має запитання щодо їхнього шкільного проекту. Річ у тім, що Пол та Ерік оновлюють

комп'ютерне обладнання в школі, де вчаться їхні діти. Зрештою, Пол відповідає йому цілих десять хвилин. Йому неприємно, що він так надовго відволікся на Еріка.

Пол дописує листа Ерікові й намагається знову зосередитися на своєму проєкті. Щоразу, коли він повертається до нього, йому дедалі складніше сконцентруватися, до того ж енергії залишається все менше. Щоразу, коли фокус його уваги змінюється, Полові доводиться змінювати склад акторів на сцені. При цьому старі актори можуть намагатися знову застрибнути на сцену, бо сидять у першому ряду. Тут треба застосувати *стримування*, а для цього теж потрібна енергія.

Пол іде до холодильника, щоби перекусити. Дивлячись на рештки вчорашньої вечері, він згадує, про що думав до навали листів, і повертається за комп'ютер. Він намагається пригадати постачальника, чий образ уже з'являвся у його свідомості. За мить він згадує, що ввечері домовлявся пограти в покер із сусідами й одразу подумки прокручує попередню партію. Даремно він тоді взяв із собою стільки грошей. Якщо він не виграє, то спускає все до останньої копійки. Його увага повертається в наш час. Він бачить, що на екрані комп'ютера безлад, і починає переміщати документи в папки. У процесі Пол зауважує проєкт, про який забув, і відкриває файл. Дзвонить телефон. Це Емілі. Вона має п'ять вільних хвилин і хоче поговорити про проєкт, над яким зараз працює. Пол розривається між розмовою з нею і підготовкою до зустрічі. Емілі інтерпретує неухважність Пола, як відсутність інтересу до її справ. Вона каже, що зараз їй дуже потрібна його підтримка, а він відповідає, що дуже зайнятий. Він дивиться на годинник. Уже час іти.

Хоча Пол мав обміркувати важливі речі, однак з різних причин він цього не зробив. Його розум блукає скрізь, крім того місця, де має бути. Щоб більш ефективно працювати, йому треба навчитися краще давати раду всьому, що його відволікає. Він має перепрограмувати свій мозок, аби вміти зосереджуватися, коли це справді потрібно.