

# Зміст

<b>Вступ</b>	<b>13</b>
<b>Розділ 1. Виживання: поспішай повільно</b>	<b>21</b>
Вуличний музикант	25
Як стрес підриває ваше здоров'я і продуктивність	29
Часу вистачає... на невдале рішення	33
Відносність і розпорошений світ	39
Вірити, щоб упоратися, – як опанувати час у власних інтересах	41
Краще викликати Саллі: сповільнення часу тут і зараз	44
Як діяти: свідомо робити щось нове, щоб керувати часом	46
Як опанувати час	49
Розділ 1: Ключові тези	52
<b>Розділ 2. Стать і статевий інстинкт: переосмислення ролей, лідерства, відповідальності</b>	<b>55</b>
Біологічні ролі, правила й наслідки	57

Статеві стратегії	60
Сучасні невідповідності	62
Сексуальне домагання: зціпити зуби й терпіти	74
Усвідомлення кожної дії: початок ери відповідальності, яка пересилує статевий інстинкт	81
Разом краще	92
Розділ 2: Ключові тези	95
<b>Розділ 3. Розмаїття: як менше може принести більше</b>	<b>97</b>
Життєві уроки від Lego	97
Середовище прямих наслідків: що криється за зефірками	99
Сучасний вибір	105
Я не отримую задоволення: парадокс достатку	110
Як максимізація може мінімізувати наші шанси на реальний успіх	113
Коли пора перестати цілувати жаб	116
Хорошого забагато... БУВАЄ!	119
Повне занурення з Five Guys	121
Розділ 3: Ключові тези	123
<b>Розділ 4. Самообман: що я за людина така?</b>	<b>125</b>
Два царі в одній голові	125
Намір вводити в оману	128
Сила плацебо: корисний самообман	134
Самообман: еволюційні причини брехні	137
Увімкнути не-експерта	141
Поглянути на світ очима новачка	146
Так, а ще... кілька слів про емпатію у спілкуванні	154
Розділ 4: Ключові тези	156

<b>Розділ 5. Належність: один за всіх і всі за одного</b>	<b>159</b>
Ворогувати не можна співпрацювати. Кома – на ваш розсуд	165
Бізнес – це не полювання яструбів. (Робіть ставки на ворон!)	171
Якщо вожак у міру *удак	174
Теорія хорошого полювання на практиці	177
Що посієш, те й пожнеш	182
Плекайте воронячу культуру поведінки	185
Бій з власною тінню	190
Знайти спільного ворога	193
Розділ 5: Ключові тези	196
<b>Розділ 6. Страх перед іншим: чому ми сприймаємо інакшість як небезпеку</b>	<b>199</b>
Бізнес наслідує природу	200
Вісім мільярдів – друзі чи вороги?	204
Чому не можна просто «триматися своїх»?	208
Попутний вітер	211
Як позбутися упереджень під час працевлаштування	214
Проводити більше часу з «іншими»	215
Вийти із зони комфорту	221
Розділ 6: Ключові тези	224
<b>Розділ 7. Збір інформації: залишатись допитливим серед хаосу</b>	<b>227</b>
Недоладний збір інформації	231
Недоладний аналіз даних	237
Недоладне застосування даних	240
Останні дні життя та радість від втрачених можливостей	244
Розділ 7: Ключові тези	249

<b>Висновки. Жити (без)страшно</b>	<b>251</b>
Керована страхом реакція №1: недалекоглядні рішення	254
Керована страхом реакція №2: зміцнення свого еґо	255
Керована страхом реакція №3: переховування у своїй мушлі	257
<b>Подяки</b>	<b>261</b>
<b>Джерела</b>	<b>267</b>

*Цю книжку присвячено безстрашному  
мрійнику, що живе в кожному з нас.*



# Вступ

Наш мозок створений не для такого світу. Він створений для бідного на ресурси й небезпечного середовища. Протягом понад 200 тисяч років люди розвивали інстинктивну поведінку, призначену для щоденного виживання в надзвичайно складних умовах. Але інстинкти, які колись рятували нам життя, сьогодні заважають жити повноцінно.

За два минулі століття наш світ стрімко еволюціонував завдяки промисловій революції та подальшому швидкому розвитку технологій, медицини й зростанню населення. На жаль, біологія працює набагато повільніше. А отже, наші інстинкти досі функціонують так само, як і в кам'яну добу, підсвідомо скеровуючи нас до майна, яке насправді нам не потрібне, і до поведінки, яка шкодить нам у новому, сучасному середовищі. Наприклад, це наші інстинкти змушують нас боятись «іншого», створюючи умови упередженості й нерівності на робочому місці. Це інстинкти змушують нас жорстоко конкурувати з колегами замість

того, щоб співпрацювати. Це наші примітивні налаштування змушують нас брехати заради перемоги над уявним суперником, зчиняючи хаос удома й на роботі. Але так не має бути. Ми можемо свідомо все змінити, прямо зараз.

Мета цієї книжки — допомогти вам: 1) краще зрозуміти, що таке інстинкти в дії і наскільки вони не відповідають сучасному середовищу; 2) розпізнати, якого результату намагаються досягнути ці самі інстинкти; і 3) навчитися умисно скеровувати свої інстинкти так, щоб досягти узгодженості дій, переконань і досвіду заради бажаного позитивного результату. Скажу одразу: інстинкти — це не погано. Просто це не завжди добре. У жодному разі інстинкти не підлягають осуду чи нотаціям. Лише *наслідки* прояву інстинктів за певних умов виявляються позитивними чи негативними.

Завдяки мільйонам років еволюції наш мозок досконало розпізнає небезпеку й миттєво реагує на неї задля нашої безпеки, перш ніж ми взагалі усвідомимо, що відбувається. Страх — це основа нашого виживання. Страх оберігав наших предків від хижаків і суперників; страх керував інстинктами полювати, збирати, знаходити гідних партнерів. Це страх відсмикує руку від розпеченої сковорідки перш ніж людина усвідомлює, що та гаряча. Страх пронизує холодом і пришвидшує кроки за мить до того, як ви помічаєте незнайому постать у провулку.

Проблема в тому, що наш мозок і досі працює на пращурівському програмному забезпеченні, яке не завжди слугує нам у сучасному світі. Наш мозок переслідують біологічні привиди минулого, тож він усе ще покладається на застарілі інстинктивні реакції, що зрештою завдає нам болю, страждань і нещасть.



Не вірите, що ваш мозок досі вважає, ніби ви живете в кам'яну добу? Воно й не дивно, з огляду на один із наших головних інстинктів — інстинкт самообману (це тема Розділу 4), проте задумайтеся над такими фактами: згідно з опитуваннями, американці найбільше бояться публічних виступів, висоти, комах, змії і подібних істот. Рівень стресу зашкалює від самої лише думки про звернення до великої аудиторії; про перебування на краю скелі; про лискучу істоту, що повзе у траві. Власне, це цілком логічно для печерної людини, яка знає, що вигнання з племені, падіння в прірву чи отруйний укукус можуть призвести до фатальних наслідків. А втім, наскільки мені відомо, ніхто ще не помер, виступаючи на конференції TED Talk, а шанси наступити на отруйну змію, йдучи по парковці, близькі до нуля.

Насправді смертельним ворогом американців є серцево-судинні захворювання. Вони вбивають приблизно кожного четвертого. Виходить, наш досконалий мозок мусив би жахатися морозива Ben & Jerry's? Пульс мав би підскакувати від самого вигляду біг-мака? Чи не варто було б займатися спортом так пристрасно, як того вимагає страх вимирання? На жаль, усе з точністю до навпаки. Наш мозок жадає саме тих продуктів, які загрожують здоров'ю та життю. Наш доісторичний прабатьківський мозок ненавидить витратити енергію на фізичні навантаження. Чому? Бо збереження енергії та посилене споживання жирів і цукрів були ключовими для нашого виживання, особливо в часи дефіциту. Щоб протистояти нашій неадаптивній поведінці, нам варто спершу визнати, що ми поводимося, керуючись підсвідомим інстинктом, а не свідомим вибором.



Чому ми керуємося інстинктами? Бо треба, щоб більшість вхідних даних, які надходять до мозку, передавалися прямо до підсвідомості, що працює швидше. Реальність життя в технологічно розвиненому та глобалізованому суспільстві з восьми мільярдів людей, пов'язаних між собою, полягає в тому, що нині в середньому наш мозок мусить обробляти понад 400 мільярдів бітів інформації щосекунди! Таке завдання видається нездійсненним, коли не враховувати, що звичайний мозок складається з 80 мільярдів окремих нейронів (клітин), які утворюють десятки тисяч зв'язків з іншими клітинами мозку. У вашому півторакілограмовому мозку стільки само нейронів, як зірок у галактиці Чумацький Шлях. Однак наш свідомий розум працює повільно і має конкретні наміри. Ми свідомо сприймаємо (і здатні свідомо обробляти) вельми обмежену кількість даних. А що там, у реальному світі, стільки всього відбувається, то більшість операцій у мозку триває за стіною підсвідомості.

Мігай Чиксентмігаї, заслужений професор психології Клермонтського університету післядипломної освіти, й Роберт Лакі, відомий інженер та винахідник, незалежно один від одного підрахували, що свідомий розум має здатність опрацьовувати інформацію зі швидкістю приблизно 120 біт за секунду<sup>1</sup>. Для наочності: ми обробляємо близько 60 біт інформації за секунду, коли свідомо зосереджуємо увагу на одному співрозмовнику. Якщо співрозмовників двоє, ми потенційно досягаємо здатності працювати на повну потужність. Якщо провести підрахунки, цілком логічним стає припущення нейробіологів, що ми проживаємо від 95 до 99 % свого життя у підсвідомому стані. Це означає, що майже 99 % часу ви не усвідомлюєте



своїх емоцій, поведінки й рішень – не кажучи вже про те, що ними керує! Таке відкриття вражає і лякає водночас. Коли йдеться про залучення мозку до контролю над інстинктами, насправді ми не просунулися далі, ніж наші пращури з кам'яної доби, – і це попри те, що ми наділені розумовими здібностями, здатними на це.

Наші попередньо запрограмовані інстинкти налаштовують нас на підсвідоме існування тому, що критичне мислення в розпал небезпеки було не просто недоречним, а потенційно смертоносним. Уявіть процес обробки численних компонентів реакції на напад лева. Для таких ситуацій наш мозок розробив скорочені шаблони (як-от реакцію «бийся або тікай»). Але до чого вони призводять у сучасному середовищі? Як реагує мозок, якщо потрібно критично опрацювати інформацію, необхідну для виживання бізнесу? Або ж продовження стосунків? Небезпека змінила свою подобу: тепер інстинкти змушують нас відповідати й реагувати без ретельного обмірковування й критичного осмислення, якого потребують сучасні виклики. Це призводить до небажаних і ненавмисних втрат із погляду продуктивності й успішності.

Є й хороша новина – ми не безсилі. Наш мозок дуже пластичний. Ми можемо тренувати підсвідомість, щоб краще реагувати. А ще наш мозок неймовірно вправний. Більше в жодній тварини на землі немає такої розвиненої лобової частки, як у людини. Саме велика фронтальна частка надає нам унікальну можливість здійснювати виконавчий контроль над власною поведінкою. У своїй роботі (як гендиректорка й біологиня) я мала привілей допомагати численним клієнтам і слухачам у пошуку стратегії,