



МОЗГ. ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Как использовать свои возможности по максимуму
и без перегрузок
ДЭВИД РОК

Больше успевать и лучше выполнять свои обязанности не сложно. Надо лишь разобраться в том, как работает наш мозг, и “подружиться” с ним.

Рецензия

Наши умственные возможности можно значительно расширить и, соответственно, повысить эффективность нашей деятельности. В своем бестселлере эксперт по развитию лидерских навыков Дэвид Рок подробно рассказывает, как это сделать. Здесь нет ничего сверхъестественного. Автор объясняет, как наш мозг реагирует на те или иные ситуации, как обрабатывает информацию, какие ограничения у него имеются и каким образом эти ограничения обойти. Прочитав эту книгу, вы окончательно убедитесь, например, в том, что эффективная работа вовсе не означает одновременного выполнения множества дел и что она не обязательно сопровождается постоянным стрессом. Возможно, некоторые из описываемых методик вам покажутся сложными в применении. Но автор и не обещает легких путей. К несомненным достоинствам книги относится присутствие вымышленных персонажей, анализируя действия которых автор показывает, как работает в жизни та или иная закономерность или методика. Бизнес рекомендует это руководство по повышению личной эффективности не только тем, кто заинтересован в развитии карьеры или собственного бизнеса, но и тем, кто просто хочет успевать значительно больше и при этом жить полноценной жизнью.

Из краткого содержания книги вы узнаете:

- Как функционирует мозг;
- Каким образом повысить его эффективность;
- Как с помощью этих знаний стимулировать изменения в организации.

Основные идеи

- Сегодня, как никогда раньше, нам необходима предельная концентрация внимания, и, как никогда раньше, нас отвлекает огромное множество факторов.
- Наши умственные способности ограничены, тем не менее их эффективность можно повысить.
- Чтобы хорошо справляться со сложными задачами, их выполнение надо перенести на то время суток, когда внимание острее всего.

- Избыточные эмоции мешают нам ясно мыслить, поэтому важно научиться ими управлять.
- Мозг крайне негативно реагирует как на неопределенность, так и на отсутствие выбора. “Успокоить” его можно, просто подумав о том, что выбор есть всегда и что человек – хозяин своей судьбы.
- Осознанность – это такой способ восприятия мира, при котором мы живем настоящим и полностью осознаем свои переживания.
- Мозг работает лучше всего на определенном уровне возбуждения. Чрезмерное возбуждение замедляет его работу, а недостаточное погружает в скуку. Этим можно управлять.
- Чтобы мыслить эффективнее, не следует выполнять несколько задач одновременно.
- Изменить свое отношение к ситуации с негативного на позитивное поможет ее переоценка, взгляд под иным углом.
- Чтобы плодотворно взаимодействовать с новыми людьми, надо “показать” мозгу, что они являются не врагами, а друзьями.

Краткое содержание

Сознание – это театр

В современных экономических условиях все больше требуются работники умственного труда, вознаграждение которых напрямую зависит от способности сосредоточенно мыслить и находить творческие решения. Это сложно, ведь мы живем в эпоху, которая характеризуется переизбытком отвлекающих факторов. Нам не дают сконцентрироваться сообщения из соцсетей, переписка по электронной почте, бесчисленные возможности чем-то себя развлечь. Есть и естественные факторы. Умственные способности человека не беспредельны: усиленно размышлять мы можем лишь очень короткое время. Тем не менее повысить эффективность работы мозга вполне возможно – для этого нужно знать, как он функционирует.

За принятие решений и поиск выхода из затруднительных ситуаций отвечает префронтальная кора мозга. Ее можно представить в виде небольшого театра (сравнимого не с Большим, а с подиумом в детской спальне). Сцена – это зона нашего внимания. Актеры – информация, которая попадает в эту зону из внешнего мира. А зрители – информация из мира внутреннего, наши мысли и воспоминания. Иногда актеров сменяют зрители – выходят на сцену и начинают играть. В этот момент вместо того, чтобы сосредоточиться на конкретной задаче, мы погружаемся в воспоминания или думаем о посторонних вещах – например, о предстоящем обеде. Вот как соотносятся функции нашего сознания с тем, что происходит в этом театре:

“Наш мозг представляет собой машину, но это не просто машина. Однако единственный способ стать больше, чем машиной, – как следует разобраться в машиноподобной природе собственного мозга”.

-
- Понимание. Актер появляется на сцене и остается там столько, сколько потребуется для налаживания контакта со зрительным залом.
 - Принятие решений. Актеры (идеи, мысли) стоят на сцене, мы их сравниваем друг с другом и по поводу каждого принимаем оценочное решение.
 - Воспоминание. На сцену выходит кто-то из зрителей.
 - Запоминание. Актеры спускаются со сцены и рассказываются среди зрителей.
 - Торможение. Когда актеров слишком много, мы отвлекаемся и наше внимание слабеет.

“Если разобраться в мозговых процессах, задействованных, к примеру, в принятии решений, то можно поразиться собственным возможностям. Наверное, стоит уважать свои ограничения, а не бороться с ними”.

Как повысить эффективность работы мозга

Подстройте рабочий распорядок под особенности работы своего мозга. Расстановка приоритетов требует больших мыслительных усилий, поэтому ею следует заниматься в первую очередь. Например, вместо того чтобы начинать рабочий день с чтения почты, займитесь планированием. У каждого человека внимание острее всего в определенное время суток: у кого-то с утра, у кого-то вечером. Именно на это время нужно переносить самые сложные дела.

Мы способны одновременно удержать на сцене сознания четырех актеров, четыре объекта – допустим, четыре числа или слова. Удержать четыре предложения уже гораздо сложнее, не говоря уже о четырех идеях. Поэтому необходимо прибегать к упрощению – разбивать массивы информации на меньшие, более легкие для запоминания блоки. Другой способ – это группировка объектов по общему признаку. Например, при принятии решения об инвестировании все возникающие идеи можно объединить в четыре группы, относящиеся к: 1) целям; 2) результатам; 3) аргументам за; 4) аргументам против.

“Мозг – это не просто логическая машина. Цель его деятельности – сохранить жизнь хозяина”.

В каждый момент времени наш мозг способен выполнять лишь один осознанный мыслительный процесс. Все остальные процессы в это время выполняются “на автопилоте”. Как только мы пытаемся одновременно решить две когнитивные задачи, наши умственные способности с уровня выпускника вуза падают до уровня восьмилетнего ребенка. Необходимость постоянно переключаться от одной задачи к другой ведет к слишком интенсивной нагрузке нашей “оперативной памяти”. Поэтому в первую очередь следует думать, какие решения нужно принять вначале, чтобы иметь возможность принимать другие решения.

“Химия мозга изменяется в течение дня в результате действия естественных внешних раздражителей. Если вы едва не попали под автобус, то остальную часть дня, вероятно, будете ощущать себя на взводе”.

Отвлекающие факторы и острота мышления

Нашу продуктивность значительно снижают различные отвлекающие факторы: внешние (телефон, почта, телевизор, офисный шум) и внутренние – случайные

мысли, воспоминания. Отвлекаясь, мы вынуждены тратить дополнительные силы на то, чтобы снова сосредоточиться. Это приводит к ошибкам и к тому, что действительно стоящие мысли забываются. Для того чтобы всегда сохранять сосредоточенность, необходимо научиться избавляться от отвлекающих факторов. В первую очередь выключите телефон и закройте почту. Это несложно. Гораздо сложнее другое – отсеивать ненужные варианты поведения. Для этого потребуется, во-первых, осознанно наблюдать за своими мыслительными процессами и, во-вторых, перехватывать вредные импульсы до того, как они закрепятся в мозге. Говоря упрощенно, нужно научиться вовремя перехватывать и тормозить свои желания, например, проверить почту.

Наиболее эффективно мозг работает лишь при оптимальном уровне возбуждения. Если оно слишком слабое, мы испытываем скуку, если слишком сильное – нервную перегрузку. Возбуждение возникает при определенной концентрации двух веществ: дофамина, отвечающего за пробуждение интереса, и норадреналина, управляющего остротой внимания. Их уровнем можно управлять. Чтобы повысить уровень норадреналина, достаточно живо представить себе какую-то крайне неприятную ситуацию – например, проваленные деловые переговоры. Включить интерес, повысить уровень дофамина тоже достаточно просто: нужно немного сменить обстановку, обсудить с кем-то предстоящие дела, прочесть интересную или смешную статью. Когда уровень возбуждения оптимален, мы испытываем прилив энергии. Это состояние можно назвать “состоянием потока”. Чтобы его достичь, необходимо, чтобы наши действия опирались на уже знакомые шаблоны. Например, человек оказывается за рулем гоночного автомобиля. Если он умеет водить обычную машину, то его мозг будет использовать эти навыки в качестве основы. И его уровень возбуждения окажется на оптимальном уровне.

“Если вы не можете предсказать, как разрешится ситуация, в мозге автоматически включается сигнал тревоги: внимание!”

Почему так важна осознанность

Кроме актеров и зрителей в театре нашего сознания имеется режиссер. Это та часть сознания, которая внимательно и как бы со стороны наблюдает за событиями нашей жизни. Это “думание о думании”, или осознанность. Термин “осознанность” позаимствован нейробиологами из буддизма. Живя в состоянии осознанности, мы живем здесь и сейчас, реагируем на ситуации по мере их возникновения, полностью осознаем свой внутренний опыт.

“Отыскать способ сделать хоть какой-нибудь выбор, даже небольшой, вы можете заметно повлиять на работу своего мозга и переключить его реакцию с негативной на позитивную”.

Существует два способа восприятия мира. Первый заключается в том, получив информацию из окружающего мира, мы ее обрабатываем и интерпретируем. Так, почувствовав легкий ветерок, человек начинает размышлять о том, что ветерок предвещает скорое наступление осени, после которой придет зима, а на новогодние каникулы еще нет никаких планов. Другой способ – непосредственное восприятие происходящего. Человек ощущает, как ветер ласкает кожу, как при-

гревает солнце. Этот способ позволяет получать больше сенсорной информации, а также информации о том, что происходит внутри нас – какие мысли и чувства нами завладели. Это и есть работа внутреннего режиссера, осознанность.

Чтобы достичь осознанности, необходимо научиться переключаться между двумя способами восприятия мира. Например, сидя в кресле и читая книгу, нужно сосредоточиться на своих ощущениях – глубине и мягкости кресла, текстуре бумаги. Чем чаще вызывать состояние осознанности, тем дольше оно будет длиться. Это очень полезный навык. Он позволяет не только повысить эффективность работы мозга, но и улучшить свое физическое самочувствие.

“Можно тренироваться в маркировании и переоценке, учиться проводить эти операции более качественно и быстро. Можно учиться считывать состояние других людей и успокаивать сознание, когда это необходимо”.

Лимбическая система и эмоции

На каждом шагу нам нужно принимать решения. Встать или еще поспать? Чем позавтракать? Куда пойти? Выбрать вариант поведения помогает лимбическая система мозга. Она отвечает за наши эмоции, которые относятся к мыслям, событиям, объектам и людям. Главная задача лимбической системы – дать качественную оценку. Например, она помогает решить, нравится нам предложенный вариант завтрака или нет. Она же сообщает нам, представляют ли собой опасность найденные в лесу ягоды или это лакомство. Лимбическая система постоянно заставляет нас либо бежать от угрозы, либо стремиться к награде.

“С точки зрения нейробиолога, осознанность не имеет отношения к духовности, религии или любому... типу медитаций. Кроме того, существует немало способов развить эту черту, которой обладает в той или иной степени каждый человек”.

Бывают ситуации, когда лимбическая система начинает получать слишком много сигналов о реальной или мнимой опасности. В таких случаях она перевозбуждается. В результате префронтальная кора получает меньше энергии. По этой причине в напряженных ситуациях мы, как правило, действуем “на автопилоте”, а не пытаемся рационально мыслить. Кроме того, при перевозбуждении становится недоступным состояние осознанности, которое позволяет принимать лучшие решения. Любая новая ситуация воспринимается негативно.

Снизить перевозбуждение лимбической системы можно до появления эмоций. Один из способов – попробовать избежать ситуации, таящей явную угрозу. Другой – попробовать изменить ситуацию. Третий – постараться организовать свое внимание, к примеру, отсечь все отвлекающие факторы. Если эмоции все же проявились, то их можно выплеснуть. Либо постараться их сдержать, но тогда лимбическая система останется в перевозбужденном состоянии. В таком случае может помочь изменение отношения к ситуации.

“Проявлять осознанность не сложно: сложно не забывать это делать. Необходимо всегда держать режиссера в первых рядах зрительного зала, чтобы, когда понадобится, он мог в любой момент прыгнуть на сцену”.

Определенность, выбор, самостоятельность

Мозгу необходимо знать, что происходит. Поэтому он постоянно делает прогнозы. Едва получив намек на какую-то знакомую ситуацию, он тут же пытается установить закономерность. При этом на поступающую в мозг информацию непосредственно влияют наши ожидания. Информация, соответствующая ожиданиям, принимается, не соответствующая – отвергается. Если ситуация развивается так, как предполагалось, происходит выброс небольшой дозы дофамина. Доза увеличивается, если реальность превосходит ожидания. Если же мы ошиблись в своих ожиданиях, нас охватывает тревога.

“Озарения случаются тем чаще, чем вы спокойнее и счастливее”.

Для мозга крайне важна определенность, а с нею тесно связана самостоятельность в действиях. Отсутствие контроля над ситуацией или возможности сделать выбор порождают ощущения неопределенности и опасности. В таких ситуациях помогает “когнитивная переоценка”. Она позволяет увидеть варианты. Наличие же выбора, пусть и небольшого (или ощущения, что он есть), меняет негативное восприятие на позитивное. Большинство людей чувствуют удовлетворенность, принимая даже самые простые, бытовые решения, касающиеся их жизни. Иногда человеку достаточно подумать, что он сам является хозяином своей судьбы.

“Когнитивную переоценку” можно совершить несколькими способами. Один способ – иначе интерпретировать событие, решить, что оно не представляет опасности. Другой – “нормализовать”. Первое время на новом рабочем месте – это всегда стресс. Если признать такое состояние за норму, то уровень стресса заметно снизится. Третий способ – “реорганизовать информацию”. Предложение войти в команду может вызвать негативную реакцию у того, кто привык работать самостоятельно, ведь для него на первом месте стоит свобода. “Переоценка” состоит в том, чтобы поставить на первое место выгоды командной работы. Четвертый способ, “сменить позицию”, означает взглянуть на ситуацию с позиции другого человека, другой культуры, другой страны и так далее.

“Статус относителен, и чувство удовлетворения от его повышения человек испытывает всякий раз, когда чувствует себя в чем-то «лучше» другого”.

Мозг и взаимодействие с другими людьми

Наш мозг, как в древние времена, внимательно следит за нашим социальным окружением. Если мы считаем кого-то врагом, конкурентом или потенциальным противником, то при общении с ним эффективность наших мыслительных процессов снижается. Кроме того, мы не в состоянии воспринять его самого и его идеи объективно. Совсем иначе с друзьями: во время общения с ними вырабатывается гормон удовольствия окситоцин, а эффективность наших мыслительных процессов повышается. Если нам предстоит работать в новой команде, то мы воспринимаем ее членов как потенциальных врагов. Поэтому, чтобы работа была плодотворной, в первую очередь необходимо “показать” мозгу, что они друзья, – посвятить время укреплению связей, неформальному общению.

“Критика часто порождает у критикуемого острую реакцию на угрозу, которая никак не помогает улучшить качество работы”.

Важную роль в общении играет статус. Мозг воспринимает его как одно из основных условий выживания, поэтому мы уделяем ему такое повышенное внимание. Стоит нам почувствовать, что наши дела идут лучше, чем у других, и мы испытываем удовольствие. Угроза статусу может привести к разрыву социальных контактов. Кроме заботы о статусе мозг жаждет честности и открытости. Они запускают механизм вознаграждения, которое выражается в выделении дофамина. Люди, считающие свои компании честными и справедливыми, получают больше удовольствия от своей работы. А ощущение несправедливости причиняет боль, которая может привести к разрыву отношений и воспрепятствовать рациональному мышлению.

Как стимулировать перемены

Руководители побуждают людей измениться, предоставляя им обратную связь в виде критики. Однако независимо от способа ее высказывания критика создает угрозу для статуса других людей, поэтому они машинально начинают защищаться.

“Все больше людей в современном мире получают деньги за то, что думают, а не за то, что просто выполняют рутинную работу”.

Четко формулируя цели, вы создадите у людей чувство определенности. Не подсказывайте другим решение их проблем – это напрасная трата времени. Помогите человеку перевести его мозг в спокойное состояние, и это позволит ему самостоятельно найти нужное решение. Чтобы помочь другому высвободить умственную энергию, используйте прием упрощения.

Управляя процессом преобразований в организации, не прибегайте к методу кнута и пряника. Вместо этого нужно сделать три вещи:

- Создать для сотрудников безопасную среду. Они не должны ощущать угрозу своему статусу. Многие опытные и мудрые лидеры отличаются скромностью и всегда готовы к простому человеческому общению.
- Создать условия для формирования в сознании людей новых связей. Для этого нужно, чтобы они сосредоточили свое внимание на новых объектах. Правильно заданные вопросы помогут переключить их внимание.
- Поддержать существование новых мыслительных схем. В этом могут очень помочь совместная работа и общение в ее процессе.

Об авторе

Дэвид Рок – один из основателей Института и Конгресса нейролидерства. Автор книг о коучинге и лидерстве.

Мысли и идеи