



ДЖОН МЕДИНА

ГЛАВНЫЕ КНИГИ
О РАЗВИТИИ МОЗГА

ДЖОН МЕДИНА

**ПРАВИЛА
РАЗВИТИЯ
МОЗГА
НА
РАБОТЕ**

**КАК ИСПЫТЫВАТЬ МЕНЬШЕ
СТРЕССА И БЫТЬ ПРОДУКТИВНЕЕ,
РАБОТАЯ В ОФИСЕ ИЛИ ДОМА**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

УДК 159.95
ББК 88.3
М42

John Medina

BRAIN RULES FOR WORK: THE SCIENCE OF THINKING
SMARTER IN THE OFFICE AND AT HOME

Copyright © 2021 by John J. Medina.

Published by permission of the author and his literary agents,
Nordlyset Literary Agency, LLC (USA)
via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Медина, Джон.

М42 Правила развития мозга на работе : как испытывать меньше стресса и быть продуктивнее, работая в офисе или дома / Джон Медина ; [перевод с английского Е. Л. Продай]. — Москва : Эксмо, 2024. — 384 с.

ISBN 978-5-04-169491-3

Как заинтересовать людей во время презентации? Что можно сделать с рабочим местом, чтобы с нетерпением ждать понедельника? Как повысить продуктивность работы команды, отдела и компании?

Известный специалист по мозгу Джон Медина и автор бестселлера «Правила развития мозга вашего ребенка» сформулировал 10 простых правил организации рабочих процессов для максимальной продуктивности без сопротивления, которые учитывают особенности нашего мозга. Как из деловой встречи выжать максимум, продуктивно общаться с коллегами, нанимать персонал или управлять компанией — Джон Медина подготовил увлекательное исследование, с юмором и понятными аналогиями, показывающее, как науку можно использовать в рабочей рутине.

УДК 159.95
ББК 88.3

ISBN 978-5-04-169491-3

© Продай Е.А., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

*Моему дороговому другу Брюсу Хосфорду,
одной из самых теплых и добрейших душ,
которые встречались на моем пути.*

Оглавление

10 правил мозга для работы 10

Введение 12

Обустройте ваше рабочее место с учетом особенностей работы мозга • ваш мозг — это энергоплюшкин • объединение усилий дает нам преимущество • как COVID-19 повлияет и не повлияет на ситуацию

Глава 1. Команды 35

Доверие создает команду • не перебивайте • книжные клубы • нанимайте больше женщин • почему разнообразие идет на пользу бизнесу

Глава 2. Хоум-офис 71

COVID-19 и новое рабочее место • почему Zoom так утомляет • прежде чем провести встречу, продумайте «повестку дня» • чего вы действительно избегаете, когда прокрастинируете

Глава 3. Рабочий офис 104

Биофилия • нам бы лучше быть снаружи • офис и стресс • купание в лесу • растения и естественный свет • перспектива и убежище

Глава 4. Креативность 139

Превратите кирпичи в краски • лучше ошибаться • крики ни к чему не приведут • будьте в потоке • игра со сдвигом

Глава 5. Лидерство 175

Генерал по прозвищу «Старая кровь и кишки» • престиж и доминирование • даже младенцы признают лидерство • взлет и падение Энрона • благодарность

Глава 6. Власть 206

Повелитель всех зверей • парочка противоречивых исследований • как власть влияет на эмпатию • очень плохой лидер группы • власть и секс • профилактическое образование

Глава 7. Презентации 241

Правило десяти минут • как наши эмоции организуют информацию • истории, удерживающие внимание • картинки, привлекающие внимание • в тексте и в PowerPoint

Глава 8. Конфликт/предубеждение 276

Перезапустите ваши эмоции • самоотстранение • напишите об этом • предубеждение, явное и неявное • тест на скрытые ассоциации • программа по преодолению предубеждений

Глава 9. Баланс работы и жизни 312

От девяти к пяти • стресс и контроль • программа STAR • почему бизнес не должен бояться сотрудников с семьями • почему предприятия должны обеспечивать отпуск по уходу за детьми • живые послания

Глава 10. Перемены 343

Почему «новое» страшнее, чем «настоящее» • дети, зефирки и решимость • терпения не хватает • трение • дофамин и восторг • пределы силы воли

Заключительные мысли 375

Рекомендации377

10 правил378

Благодарности380

Об авторе381

10 правил мозга для работы

1.

Команды более продуктивны,
но только в том случае, если вы работаете
с правильными людьми.

2.

Ваш рабочий день может выглядеть
и ощущаться несколько иначе, чем раньше.
Планируйте соответственно.

3.

Ваш мозг развивался на лоне природы.
И он до сих пор думает, что все еще там.

4.

Неудачи допустимы, но до тех пор,
пока вы извлекаете из них уроки.

5.

У лидера должно быть много эмпатии
и немного жесткости.

6.

**Власть — как огонь: можно приготовить ужин,
а можно спалить весь дом.**

7.

**Захватите эмоции ваших слушателей,
и вы овладеете их вниманием
(по крайней мере на 10 минут).**

8.

**Конфликты можно решить, изменив свои мысли.
В этом вам поможет карандаш.**

9.

**У вас нет «мозга рабочего» и «мозга домашнего».
У вас один мозг, который работает
в двух направлениях.**

10.

**Перемены не произойдут лишь благодаря
решимости и терпению.**

Введение

Однажды, начиная лекцию для группы бизнесменов, я задал вопрос: «Почему у перчатки пять пальцев?»

Далее я взял небольшую паузу в надежде на то, что кто-нибудь из присутствующих попытается найти ответ. В итоге, не получив ничего кроме пары усмешек и смущенных взглядов, я сам ответил на свой вопрос: «У перчатки пять пальцев, потому что у человека на руке тоже пять пальцев». Это вызвало еще больше смеха и, уверен, смущения: в конце концов они же здесь на лекции нейробиолога, который планирует говорить о мире бизнеса — их мире за последние несколько лет. Какое отношение перчатки с пальцами имеют к их рабочим местам, их мозгам или всему сразу?

«Ну что ж, — протянул я, — дело в том, что ваш мозг в когнитивном смысле — это эквивалент руки с пятью пальцами: он создан таким образом, чтобы показывать высокую продуктивность в одних условиях и совсем не работать в других». Я пришел к выводу, что понятие эргономики применимо к мозгу в той же степени, что и к руке. «Если вы проектируете рабочее место, то вам было бы неплохо помнить об этом».

Затем я объяснил, что типичное место, где люди ведут дела, не учитывает принципов подобной эргономики, и предложил своей временной аудитории провести мысленный эксперимент: что, если бы рабочее место созда-

валось для мозга так же, как перчатка для руки? Как бы выглядели организации, если бизнес, целью которого является извлечение прибыли, стал более серьезно относиться к вопросу эффективности функционирования мозга? Как изменился бы подход к управлению? Как бы выглядели рабочие места? Какая среда способствовала бы креативу, продуктивности и способности просто выполнять свою работу?

Цель данной книги — ответить на подобные вопросы. Мы собираемся разобраться в том, как поведенческая и когнитивная нейробиология может помочь в повышении производительности на рабочем месте. Эта информация будет полезна вне зависимости от того, работаете ли вы в угловом офисе в штаб-квартире или из дома. Считайте это когнитивной эргономикой.

Данное исследование — не просто заурядная книжка о работе. Почти все идеи и концепции в ней сплетены ловкими руками Чарльза Дарвина. Мы будем опираться на его идеи об эволюции, чтобы обозначить основную задачу книги: как быть с мозгом, который функционирует в XXI веке, но все еще думает, что живет в древнем Серенгети¹. Мы хотим узнать, каким образом эти полтора студенистых килограмма гениальности, настроенные природой на охоту за мамонтами и бортничество, вместо этого учатся проводить совещания и работать с электронными таблицами.

Время от времени орган подчиняется нам неохотно. В конечном итоге наш мозг недостаточно много време-

¹ Экорегион в Восточной Африке, простирающийся от севера Танзании до юга Кении к востоку от озера Виктория и охватывающий территорию около 30 000 км. (*Здесь и далее прим. пер.*)

ни провел в тренажерном зале современности, чтобы окончательно разорвать оковы плейстоцена — той доисторической эпохи, когда он начинал эволюционировать в черепах первых людей. Иногда мозг охотно подстраивается под современные реалии, в особенности когда мы достаточно хорошо понимаем его внутренние механизмы, чтобы не идти против естественной природы. Короче говоря, мы собираемся разобраться в том, как научная сторона поведения влияет на деловую.

Результатом всех этих усилий стали десять правил для эргономичной организации рабочих процессов с учетом потребностей нашего мозга. Эти правила — то, что мы знаем из авторитетных научных источников. Вы можете применить каждое из них к соответствующей стороне вашей деятельности. Некоторые из правил касаются узких областей бизнеса, таких как найм персонала или проведение презентаций. Другие имеют дело с более общими вещами — от организации рабочего пространства до общения с людьми.

Мы выясним, почему вы так устаете после конференций в Zoom, посмотрим, что вы можете сделать со своим рабочим пространством, дома или в офисе, чтобы повысить вашу эффективность (подсказка: заведите растение). Поймем, почему люди начинают проявлять больше интереса к сексу после повышения по должности. Мы исследуем когнитивные механизмы, лежащие в основе творчества и командной работы, и выясним наиболее действенные способы, которые помогут разобраться с вашими презентациями. К концу книги мы разберемся, почему старые добрые перемены так тяжело даются старым добрым людям.

Все эти знания позволят нам работать умнее, стежок за стежком создавая собственную перчатку с пятью пальцами.

МОЗГ — УДИВИТЕЛЬНЫЙ

Начнем с вводной информации. Несколько слов обо мне, вашем поставщике перчаток. Я из числа тех, кто развивает молекулярную биологию. У меня особые научные интересы в области генетики и психических расстройств. Данные интересы в моей практике проявляются в двух направлениях: научном, в качестве действующего профессора Университета Вашингтона на кафедре биоинженерии, и в области бизнеса, в качестве аналитика и консультанта, работающего в основном с частными коммерческими компаниями. Последнее, я полагаю, как раз и явилось причиной, по которой меня пригласили прочитать лекцию группе бизнесменов.

Мне всегда было чрезвычайно интересно находить ключевые принципы в области науки о мозге и применять их к различным аспектам жизни. В итоге я написал три книги: «Правила мозга», «Правила развития мозга вашего ребенка», «Возраст ни при чем. Как заставить мозг быстро думать и много помнить». Я никогда не переставал восхищаться тем, чему мозг может нас научить. Для того чтобы проиллюстрировать всю эту прелесть, я неизменно начинаю тематическую работу, будь то лекция или написание книги. Данные страницы — не исключение.

Давайте поговорим о ничем не примечательном парне с весьма примечательным сотрясением мозга. Джейсон Пэдджетт был студентом-среднячком, бросившим колледж и интересующимся преимущественно свои-