

АНДРЕЙ КУРПАТОВ



МОЗГ И БИЗНЕС

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Андрей Владимирович Курпатов

Мозг и бизнес

Серия «Мозг и бизнес»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68317490
Мозг и бизнес / Андрей Курпатов: Нева; Санкт-Петербург; 2022
ISBN 978-5-907412-53-8

Аннотация

Бизнес – это не нефть, не программное обеспечение и не укладка в салоне красоты. Бизнес – это люди, которые его делают. Люди, которые создают этот бизнес, задействованы в производственных процессах, являются его клиентами.

Люди принимают решения и действуют на всех уровнях организации бизнеса. От них зависит продукт, его востребованность и ваша успешность. Но что мы знаем об этих людях? Что ими движет? Как они думают и принимают решения? Какие факторы влияют на их поведение?

«Мозг и бизнес» – книга-инструкция для руководителей и предпринимателей, которые хотят преуспеть в своём деле и в жизни!

Андрей Курпатов – автор бестселлеров, которые проданы общим тиражом более 8 миллионов экземпляров, создатель первой на российском телевидении авторской программы по практической психологии, основатель интеллектуального

кластера «Игры разума», президент Высшей школы методологии, научный руководитель Лаборатории нейронаук и поведения человека в экосистеме Сбера, который до этого на протяжении семи лет руководил крупнейшим в России холдингом по производству развлекательного контента «Красный квадрат» в качестве генерального директора и председателя совета директоров.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	6
Новое время – новые ценности	9
Цифровая волна	17
Zoon politikon и Homo sapiens	22
Часть первая	31
Глава первая	34
Сотворение мира	37
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Андрей Курпатов

Мозг и бизнес. Инструкция по применению

*Преподавателю уроков труда ленинградской
школы № 61, благодаря которому я заработал свои
первые трудовые 73 копейки.*

© Курпатов А. В., 2022

© ООО «Издательский Дом «Нева», 2022

Введение

Новая реальность

*Бессмысленно продолжать делать то же самое
и ждать других результатов.
Альберт Эйнштейн*

Наступает опасное своей непредсказуемостью время.

Мир меняется стремительно. Ещё каких-то двадцать лет назад мы думали про интернет как про непонятную, параллельную реальность, интересную только компьютерным гикам.

Сейчас же эта реальность буквально вытесняет физическую – в ней наша социальная и личная жизнь, развлечения и заработок, самопрезентация и безопасность (хотя, всё больше, небезопасность).

Вы куда чаще пользуетесь своими аккаунтами в социальных сетях и прочими личными ID, нежели паспортом или какими-то другими документами из реального мира.

Ваш телефон идентифицирует вас по лицу больше сотни раз на дню, а умные часы, фиксируя лишь ваш пульс, потенциально способны диагностировать у вас широчайший круг заболеваний.

Данные, которые вы предоставляете *Google, Facebook¹*,

¹ Владелец этой соцсети *Meta Platforms* в России признан экстремистской ор-

«Яндексу», *Apple*, *Microsoft*, финтехкомпаниям, а также мобильным операторам и маркетплейсам, позволяют искусственному интеллекту предсказывать ваш выбор, ваше поведение и даже ваши личностные характеристики куда лучше, чем это делаете вы сами или ваши близкие.

Для этого нового мира уже даже придуман новый термин – *Metaverse*, или Метавселенная. Впрочем, вы удивитесь – это только вершина айсберга и внешняя сторона дела.

Вершина – потому что реальные изменения ещё более значительны, а внешняя сторона дела – потому что технологические изменения привели не только к раскрытию наших личностей, но и к изменению психологии людей, а также всего общества в целом.

Тотальная цифровизация жизни разрушает прежние общественные институты – социальные, духовные, экономические, политические, – которые в буквальном смысле этого слова определяют нашу идентичность.

Каждый из нас, как известно, продукт информационной и социальной среды: мы то, что мы едим, на физическом уровне, и то, какую информацию потребляем, – на ментальном.

Поэтому радикальные изменения социокультурной среды, в которой мы живём, меняют и нас самих. Даже если мы не осознаём этого. И тем сильнее на самом деле, если мы эти изменения не осознаём.

Брак, семья, карьера, экономика, авторитет науки и организации и запрещён.

зования, социальный договор между поколениями, структура гендера, легитимность власти, представления о морали и этике, ставшей внезапно «новой», — весь этот фундамент нашего общества и нас самих трещит по швам.

Новое время – новые ценности

Общественные институты традиционно делят на социальные, духовные, экономические и политические.

К социальным институтам относят брак и семью, материнство и отцовство, «договор между поколениями» (старшие помогают младшим, а затем младшие берут на себя заботу о старших), уважительное отношение к руководству и т. д.

Современный мир переворачивает всё с ног на голову.

Брак перестал быть ценностью в прежнем смысле этого слова. Только 30 % миллениалов в США считают для себя брак необходимостью, тогда как среди представителей «поколения X», когда они были в столь же юном возрасте, таких было более 47 %.

В моде – временное, ситуативное партнёрство. Иногда даже очень временное и очень ситуативное. Неслучайно в 2019 году *Tinder* заработал больше, чем любое неигровое приложение. А в сумме на все приложения для знакомств было потрачено 2,2 млрд долларов, что вдвое больше, чем всего лишь пару лет назад.

Набирают силу **новые форматы отношений** – «открытые браки», полиаморные союзы, «гостевые браки», отношения в виртуальном пространстве и др.

Судя по всему, на современных скоростях, в условиях ин-

формационной перегрузки и общего стресса у людей просто не остаётся душевных сил на построение долгосрочных отношений.

И в самом деле, автор бестселлера «Жизнь соло» Эрик Клиненберг сравнил душевное состояние «синглов» (людей, сделавших осознанный выбор в пользу одиночества) и людей, состоящих в традиционных парах. Его выводы не в пользу брака – **синглы и в самом деле чувствуют себя лучше.**

Уже сейчас 125 млн американцев (а это 50,3 % из числа совершеннолетних) не женаты и не замужем, тогда как в 1976-м таких было всего 37,4 %, а в 1950-м – и вовсе около 20 %. Половина шведских домохозяйств – это одинокие и бездетные взрослые. В Мюнхене, Франкфурте и Париже одиноких уже более 50 %.

К этому осталось добавить отношение к детям – новомодное «чайлдфри» (осознанная бездетность) или использование гаджетов в качестве бебиситтеров для своих детей. По данным «Лаборатории Касперского», почти каждый второй ребёнок в возрасте до 10 лет практически постоянно находится онлайн.

Так что и про «договор между поколениями» говорить уже даже как-то странно: взрослые люди всё больше пытаются молодиться и «пожить для себя», а молодые, кажется, и вовсе решили не покидать детства – не хотят брать на себя

ответственность, инвестировать в своё будущее, расставаться с игровыми приставками.

Впрочем, это уже вопрос так называемых духовных ценностей. Но и здесь мы наблюдаем **крушение прежних религиозных институтов и идеологий, изменение самой природы средств массовой информации** (журналистика трансформировалась в блогерство, и далеко не всегда содержательное, где хайп и *fake news* – самый легкий способ увеличить количество фолловеров и добиться монетизации своего аккаунта).

Высшее образование стремительно теряет престиж, а новомодный *life-long learning* всё больше превращается в вид досуга, в обучение ради обучения.

И всё здесь связано одно с другим – цифровая реальность меняет людей и их поведение, а изменившиеся в связи с этим обстоятельства их жизни провоцируют новый виток личностных и общественных изменений.

В основе же этих глобальных социальных трансформаций лежат ещё более общие, глубинные процессы. С одной стороны, это **изменяется сама природа власти**, когда «биополитика дисциплинарных обществ», о чём писал Мишель Фуко, заменяется «интернет-политикой» – от *Occupy Wall Street* до BLM и *#MeToo*.

Обо всём этом прекрасно пишет политический активист Джереми Хейманс в своей по-настоящему революционной

книге «Новая власть. Какие силы управляют миром – и как заставить их работать на вас».

С другой стороны, общество меняется и из-за **фундаментальных трансформаций прежних экономических моделей** – от систем кредитования до майнинга криптовалют, от роста потребления виртуальных продуктов до сильнейшего в истории разрыва между богатыми и бедными, от грозящей всем нам безработицы из-за повсеместной автоматизации производства до экспериментов с «безусловным базовым доходом».

Общий мировой долг, как известно, составляет уже более трёх мировых ВВП. Это не может не наводить на размышления: мы не только стали жить не по средствам, но и вообще во всей этой бухгалтерии что-то системно пошло не так.

Но это уже другой, куда более объемный вопрос.

Тяжелее всего, конечно, приходится молодому поколению. Оно первым испытывает на себе всю разрушительную мощь нового цифрового мира.

Количество подростков, практически постоянно находящихся в Сети, превышает уже 70 %. Это постоянное потребление развлекательного контента – коротких, лишенных смысла видео. Плюс вызывающие зависимость компьютерные игры и бессодержательные переписки с «друзьями».

Молодые люди теряют навыки социальной коммуникации в реальном мире, не чувствуют

мотивации, не признают авторитеты, не имеют реалистичного образа желанного будущего, не ощущают в себе ни сил, ни личной ответственности за свою жизнь.

Стоит ли, соответственно, удивляться тому, что 100 тысяч российских студентов ежегодно бросают учёбу в вузах? Вряд ли. Тем более что и само высшее образование не слишком поспевает за требованиями времени.

Неуклонно падает число поступающих в высшие образовательные учреждения. В 2021 году мы поставили новый рекорд – 60 % выпускников 9-х классов не продолжили обучение в школе, а ушли в систему среднего профессионального образования. И только 10 % выпускников училищ продолжили обучение в вузе.

Экономическая теория убедительно доказывает, что наши инвестиции в собственное образование – вложение сил, денег, времени – самые выгодные. В США, например, человек, получивший степень бакалавра, зарабатывает в среднем вдвое больше тех, у кого этой степени нет.

Но образование – это не только «корочка», важны именно «инвестиции». Если разбить американские вузы на четыре группы по качеству образования (и по усилиям, которые студенты должны затратить на его получение), то разрыв между теми, кто и в самом деле учился, и теми, кто просиживал штаны, поражает воображение.

Выпускники лучших университетов зарабатывают в среднем порядка 180 тысяч долларов в год, что на 26 % больше заработка тех, кто окончил вузы из второй группы, на 33 % – доходов выпускников третьей группы и на целых 64 % – тех, кто окончил вузы из четвёртой категории.

Инвестиции в себя, в своё будущее – это чрезвычайно важно. Однако кто теперь об этом будущем думает? В развитых странах получают дополнительное образование и проходят переобучение больше 48 % взрослых, в России же мы не дотягиваем и до 20 %.

Реальность современного мира такова, что нам всё сложнее представить себе своё будущее – оно буквально не рисуется в нашей голове. Там, впереди, какая-то непроглядная темнота, а всё чаще – «черное зеркало».

Средний горизонт планирования в России, согласно нашим исследованиям, проведённым ещё до пандемии ковида, меньше двух лет, что, конечно, чрезвычайно мало. На это есть множество причин, но вот эти три мне кажутся основными:

- во-первых, отсутствие идеологических программ, которые в прежние времена рисовали нам образ желаемого будущего (в каждой культуре он был свой, но он был, а значит, мы готовы были на это будущее работать);
- во-вторых, увеличивающаяся скорость технологических трансформаций не позволяет современному человеку опре-

делиться с приоритетами (молодые люди не понимают, на кого им учиться, взрослые – на что в принципе следует делать ставку);

- в-третьих, общая апатия, порождаемая неконтролируемым цифровым потреблением, – наш мозг, живущий в этой гиперинформационной среде, испытывает ни с чем не сравнимый стресс (постоянная подключённость, множество параллельных потоков информации).

Физиологически наш мозг, конечно, не был готов к такой информационной нагрузке, которую мы сейчас испытываем. За день мы сейчас узнаём больше, чем наши прадеды за два года жизни. Мы тонем в пучине новостей, которые уже и новостями-то трудно назвать – это просто новые и новые провоцирующие нас информационные стимулы.

Не слишком хорошо для нашего мозга то, что мы постоянно «на связи», в коммуникации, даже если не покидаем пределов своей квартиры. С одной стороны, современные средства связи позволяют нам постоянно держать руку на пульсе, но сам наш пульс из-за этого буквально зашкаливает.

При таком информационном давлении, даже если мы его и не осознаём в полной мере, и в самом деле хочется спрятаться в какую-то ракушку и не отвечать. Но спрятаться уже нельзя – нельзя не отвечать на сообщения, игнорировать письма, избегать лишних встреч, ко-

гда *Zoot* всегда под рукой.

На этом фоне мы не только перестаём думать о будущем – сама культура, информационная среда, в которой мы существуем, превращается в какой-то полубезумный карнавальный перформанс интернет-мемов. А мы – это отражение той среды, в которой мы существуем.

Действительное общение подменяется примитивными формами коммуникации – лайками, репостами и пересылкой гифок. В обществе растёт эгоцентризм, инфантилизм, сетевой эксгибиционизм и, к сожалению, увеличивается количество откровенной глупости, которая даже перестала быть стыдной, прикрываясь мнимой свободой «личных мнений».

Повсеместная фейковость приводит к фундаментальному снижению взаимного доверия в обществе – доверия к средствам массовой информации, другим людям, лидерам мнений и политическим партиям, государству и его органам.

Цифровая волна

В 1980 году выдающийся философ и футуролог Элвин Тоффлер выпустил книгу под названием «Третья волна», которой суждено было стать бестселлером. В ней он описал свою концепцию цивилизационных волн.

Согласно данной классификации, человечество пережило **три цивилизационные волны, каждая из которых радикально меняла не только общество, но и суть самого человека.**

Первая волна – аграрная, продолжавшаяся тысячелетиями. В этот период человек жил, по сути, в рамках родоплеменного общества. Он был безграмотен, не покидал пределов своей малой родины, его жизнь определялась традицией, господствующей религией и требованиями физического выживания.

Вторая волна – индустриальная, её продолжительность определяется двумя сотнями лет. Индустриальный человек переехал из деревни в город, стал обучаться грамоте, получать профессиональное образование, не так уже зависел от родовой семьи, стал менее религиозен.

Третья волна – информационная. Она формально началась с появления радио и телеграфа, но фактически победила с приходом телевидения и массовой телефонизации.

Человек информационной волны стал, по сути, гражданином мира – живёт в демократическом мире, свободно путешествует между континентами, имеет доступ к огромным объемам информации.

Сам Тоффлер считал, что пика информационная волна достигнет только к 2025 году, но уже очевидно, что **внехлест к ней идёт новая, не предсказанная автором концепции, четвёртая – цифровая волна.**

И никто пока не может предсказать, как она повлияет на нас с вами и не превратится ли в разрушительное цунами.

С другой стороны, правда в том, что мы с вами живём в «лучшем из возможных миров», и не только потому, что этот факт логически вывел выдающийся математик и философ Готфрид Лейбниц, но и по причине множества объективных параметров.

Прежде всего это медицина, которая привела к радикальному сокращению детской смертности и общему росту продолжительности жизни, а также, конечно, научно-технический прогресс, обеспечивший нас немислимыми ещё недавно благами.

В 2011 году блестящий лингвист и когнитивный психолог, один из самых авторитетных мыслителей современности Стивен Пинкер опубликовал книгу «Лучшее в нас. Почему насилия в мире стало меньше», а в 2018-м – «Просве-

щение сейчас: аргументы в пользу разума, науки, гуманизма и прогресса».

В них он детальнейшим образом разбирает фундаментальные параметры, определяющие уровень образования, здоровья, благосостояния, безопасности и т. д. Его вывод однозначен: **несмотря на все наши причитания, человечество живёт сейчас лучше, чем когда бы то ни было.**

И он, конечно, прав – так хорошо, как сейчас, мы с формальной точки зрения не жили никогда. Да, где-то на земле войны, где-то голод. Да, есть расслоение общества на богатых и бедных. Да, есть пока неизлечимые болезни. Но в целом на круг, по гамбургскому счёту, всё очень и очень хорошо. Грех жаловаться!

Однако само появление подобных книг свидетельствует о наличии проблемы. Согласитесь, странно было бы писать апологию миру, если бы люди в нём не страдали. А они страдают – от одиночества, депрессии, ощущения бессмысленности своей жизни, чувства неуспешности, зависти и злобы.

К сожалению, это тоже правда. Такова уж наша биологическая природа: эволюция создавала нас для борьбы за выживание, а не для праздных удовольствий, поэтому, когда благодать безопасности снизошла на нас, мы не испытали счастья.

Психическая энергия, которая вырабатывается в нас для борьбы за выживание, не находя себе должного

применения во внешнем мире, обрушивается на наш внутренний мир тяжёлым бременем тревоги.

Слабые отдушины – новые впечатления от путешествий и постоянного постинга в социальных сетях, компьютерные игры, порнография, тиндеро-бадушный промискуитет.

Но всё это лишь суррогаты, которые неспособны закрыть разверзшуюся в нас бездну фундаментального экзистенциального кризиса. Парадокс: мир живёт всё лучше и от этого же всё хуже и хуже.

С тех пор как, по словам Фридриха Ницше, «Бог умер», мы лишились внятного объяснения цели нашего существования, смысла собственной жизни и внешнего, глубоко социального, традиционно организующего людей нравственного начала, мы в буквальном смысле этого слова осиротели.

С другой стороны, пали и прежние секулярные идеологии, рисовавшие нам образы светлого коммунистического или либерально-демократического будущего. Так что теперь современному человеку всё труднее найти для себя внутреннюю опору, цель в жизни.

Неудивителен поэтому всё возрастающий интерес к психологии, психотерапии, наукам о мозге. В них мы пытаемся найти ответы на странные, казалось бы, вопросы – кто мы, чего мы хотим, что имеет для нас подлинную ценность.

А самый, может быть, главный наш вопрос – это что нам делать со своей жизнью, как правильно её употребить?

Впрочем, список занятий, на которые мы можем потратить свои жизненные силы, не так уж велик – это наш собственный дом и быт, семья, творчество. Но основное – это, конечно, работа, наша профессиональная самореализация.

Близкие люди могут предать, отношения с ними могут просто разладиться. Финансовые средства, собственность, бизнес – всё это тоже преходящее. Единственное, на что мы можем полагаться в этой жизни, – это наша работа, трудовая занятость, создание чего-то нового и ценного.

Звучит, может быть, и не слишком радужно, но такова правда. И конечно, мне бы очень хотелось, чтобы эта правда не была для вас «горькой».

В конце концов, если наша работа забирает большую часть нашей жизни, а для представителей бизнеса это всегда так, то, конечно, важно, чтобы в ней был и интерес, и смысл, и результат.

Как писал классик, «чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

Именно для этих целей я и задумал серию книг «Мозг и бизнес». Мой план состоит в том, чтобы создать серию практических пособий, которые на основе самых современных знаний о мозге и поведении человека помогли бы человеку бизнеса получать удовольствие от его работы.

Zoon politikon и Homo sapiens

Soft skills, или так называемые мягкие навыки, стали актуальными как никогда прежде. В современной экономике человек должен быть не только профессионалом в своей сфере (*hard skills*), но и уметь справляться со стрессом, взаимодействовать с другими людьми, быть эмпатичным, обладать системным мышлением и т. д., и т. п.

В знаменитом исследовании Гарвардского университета, проведённом совместно со Стэнфордским исследовательским институтом (*Stanford Research Institute*), было показано, что вклад *hard skills* обеспечивает лишь **15 % профессиональной успешности сотрудника**, тогда как на «мягкие навыки» приходится аж **85 %**.

Это кажется почти невероятным, но, стоит вам сравнить графики, на которых показан уровень профессиональной компетентности сотрудников, и то, насколько хороши их «мягкие навыки», вы сразу поймёте – и карьерный рост, и уровень дохода напрямую зависят именно от последних.

Тот же Стэнфордский исследовательский институт провёл аналогичное исследование, но уже совместно с фондом Карнеги Мелона, среди CEO компаний из хорошо всем известного списка «*Fortune 500*». Результат был почти таким же: долговременный и стабильный успех в работе CEO на 75 % зависел от *soft skills* и только на 25 % – от *hard skills*.

Почему так происходит, откуда эта динамика? Конечно, она связана с трансформацией бизнеса, который сам по себе становится всё более и более социальным.

Если раньше сотрудники сидели за столом с бумагами или стояли за станком, то сейчас они всё больше взаимодействуют друг с другом. При этом, поскольку сами специалисты становятся всё более «узкими» («специально обученные люди»), а продукты и проекты, напротив, всё более сложными, многосоставными, команды, работающие над ними, становятся всё больше.

Без правильной коммуникации работа таких сложноорганизованных команд невозможна. Если же у сотрудников плохо с «мягкими навыками», то результат их взаимодействия вряд ли будет хорошим.

Кроме того, нельзя не учитывать, что экономика развитых стран всё сильнее смещается от производства товаров к оказанию услуг. Если мы посмотрим, например, структуру ВВП США по расходам, то увидим, что на товары приходится 22,8 %, а на услуги – более 46 %.

Соответственно, сотрудники компаний всё чаще и всё плотнее взаимодействуют с клиентом, а здесь без «мягких навыков» уж точно никак. **Как бы ни были хороши твои *hard skills*, без «мягких навыков» достойно оказать услугу клиенту в принципе невозможно.**

А что у нас происходит на рынке, так сказать, «мягких

навыков»? В 2020 году компания *HeadHunter* представила весьма интересные в этом отношении данные – рейтинг десяти самых востребованных навыков у сотрудников.

Всё вроде бы логично. Но на самом деле, если приглядеться, речь идёт всего лишь о двух навыках, или о двух психологических сферах, а именно:

- **эффективная социальность** – взаимодействие с людьми, клиентоцентрированность, умение вести переговоры, эмоциональный интеллект и умение управлять людьми;
- **эффективное мышление** – гибкость ума, комплексное многоуровневое решение проблем, формирование собственного мнения и принятие решений, критическое мышление и креативность в широком смысле слова.

Иными словами, речь идёт о двух вопросах, о которых я постоянно говорю в своих лекциях, посвящённых цифровой эпохе: **люди теряют навыки мышления (информационная псевдобебильность) и социальности (цифровой аутизм).**

Один из первых исследователей человеческой природы, знаменитый древнегреческий философ Аристотель называл человека *zoon politikon*, то есть политическим, или общественным, животным. А то, что мы с вами относимся к виду *Homo sapiens* – то есть «человеку разумному», всем нам хо-

рошо известно ещё со школьной скамьи.

Итак, *soft skills* стали критически важны для успеха бизнеса, а цифровая эпоха как раз по этим навыкам и наносит сокрушительный удар. Вот почему значимость «человеческого фактора» приобретает сейчас критическое значение.



Лекция: «Что происходит с человеком в новой реальности?»

В этой серии книг я буду рассказывать о том, как использовать эффективные инструменты мышления в бизнесе и как решать совершенно конкретные задачи – будь то создание продукта или его продвижение, повышение эффективности производственного процесса или мотивация сотрудников.

Вы получите инструменты преодоления когнитивных искажений, технологии ведения переговоров и снятия противоречий, а также научитесь пересобрать свой бизнес для

формирования эффективных стратегий его развития.

Но самое важное – это, конечно, люди. **Бизнес, как я люблю говорить, – это интеллектуальная деятельность, бесконечный интеллектуальный квест. Но в равной степени бизнес – это ещё и деятельность социальная.**

Управление людьми, работа для людей по удовлетворению их нужд нашими товарами и услугами – это всё социальные действия. Сейчас у руководителя клиенты с двух сторон: собственно потребители товаров и услуг – с одной и его собственные сотрудники, его внутренний клиент – с другой.

Всё сложнее строить бизнес, не понимая психологию тех и других – каковы их потребности и мотивы, что влияет на их выбор, как они принимают решения, на что ориентируются, чего на самом деле хотят и т. д.

Проще говоря, нам предстоит разобраться с тем, как работать с людьми новой «цифровой эпохи» – и с теми из них, кто в этой эпохе фактически вырос (речь идёт о представителях «поколения Z»), и с теми, кому к этой эпохе приходится скрепя сердце адаптироваться (как подавляющему большинству «иксов»).

Принципы создания эффективных команд в современных условиях, технологии прозрачной и корректной коммуникации, мотивационные стратегии – всё это и многое другое будет в центре нашего

внимания.

Не обойдём стороной мы и «кадровый вопрос». Не мне вам рассказывать, насколько сейчас трудно найти правильного нужного специалиста, как в принципе велик дефицит профессиональных кадров на рынке труда и до какой степени сложны сейчас вопросы, связанные с так называемой корпоративной культурой.

Но, поверьте, зная то, как работает человеческий мозг, как работает мозг человека, находящегося в определённых условиях, как он функционирует в той или иной социальной ситуации, вы сможете не только находить правильных сотрудников и удерживать их, но и обеспечивать их действительную вовлечённость в работу.

Думаю, что современные технологии мышления и эффективной социальности – это то, без чего ни один бизнесмен сейчас не может обойтись. **Но бизнес – это ещё и тот человек, бизнесмен, который этот бизнес делает. То есть вы сами.**

Неважно, собственник вы бизнеса или его руководитель, креативный директор или управляющий, лидер какого-то направления или отдельного бизнес-юнита – вы делаете какой-то свой «бизнес», а поэтому вы должны научиться понимать себя и правильно о себе в этом отношении думать.

Без этих знаний вы будете чувствовать себя растерянными

ми, задёрганными, несчастными, уставшими, выгоревшими.

Впрочем, что я вам рассказываю... Вы и так это знаете:

- если ты всё понимаешь, если у тебя есть видение, ресурс и инструменты для реализации твоих идей – ты чувствуешь себя прекрасно;
- если же ты бьёшься головой о стену, ощущаешь, как всё проворачивается словно бы на холостом ходу, а вложенные усилия не приводят к результату – в этот момент тебе хочется всё бросить, опустить руки, забыть, как страшный сон.

Поэтому, занимаясь бизнесом, вы, конечно, должны понимать людей – их мотивы, ожидания, способы реагирования и образ мышления, механизмы их социального взаимодействия.

Это понимание придаст вам сил, позволит чувствовать себя существенно лучше и добиваться большего. Да, время сейчас такое, что вовлечённость в работу – это дефицит, который испытывают даже руководители бизнеса.

Сказывается общая усталость – от гиперинформационной перегрузки, скорости изменений, карантинных мер и других новых форм работы, включая всякие «удалёнки» и прочие безобразия.

Если верить исследованиям консалтинговой компании *McKinsey* и кадрового агентства *Kelly Services* за 2021 год:

- 42 % работающих людей в США, Канаде, Великобритании, Австралии и Сингапуре находятся в состоянии «про-

фессионального выгорания»;

- 40 % готовы уволиться в ближайшие 3–6 месяцев;
- при этом 26 % американцев увольняются в принципе, «в никуда», то есть без какого-то плана на будущее, просто больше нет сил работать, нет желания.

В России ситуация, как вы понимаете, ненамного лучше. На ПМЭФ в 2021 году было представлено исследование, согласно которому 76 % работников Москвы и Санкт-Петербурга ищут или планируют искать новую работу в ближайшее время.

Да, **«человеческий фактор» в нашу эпоху «умных машин» и «локдаунов» становится** не просто ключевой вещью – так было всегда, – всё чаще он, к сожалению, оказывается **ключевым слабым звеном производственного процесса и бизнес-отношений в целом**. Проактивность, ответственность, профессионализм, вовлечённость в работу, командность, верность компании и бренду, забота о клиенте – всё это вещи, о которых сейчас порой страшно даже думать.

Казалось бы, всё это должно присутствовать в наших сотрудниках по умолчанию, однако в реальности об этом приходится только мечтать. Но таково новое время, новая реальность, и мы должны к ней адаптироваться.

По сути, руководителям и предпринимателям для достижения результатов требуется теперь новый, так скажем,

скилл — высокая психологическая компетентность, умение использовать знания о мозге человека в рамках решения как производственных, так и сугубо управленческих и бизнес-задач.

Надеюсь, что серия книг «Мозг и бизнес» послужит этой цели и не только будет интересна, представит самые актуальные данные о человеке и его поведении, но и станет хорошим практическим инструментом для вашей бизнес-деятельности.

Ну что ж, начнём!

Часть первая

Как работает мозг?

*Для того чтобы усовершенствовать ум, надо
больше размышлять, чем заучивать.
Альфред Коржибски*

Полагаю, что большинству моих читателей, занимающимся бизнесом, не так уж интересна нейробиология с нейрофизиологией. И я не собираюсь вас убеждать, что ничего более увлекательного, чем нейронауки, в мире нет.

Это не так – есть вещи и повеселее. Бизнес, кстати сказать, особенно если вы в нём преуспеваете, – из их числа.

Однако есть те факты о мозге, которые мы просто обязаны знать, чтобы корректно воспринимать окружающий нас мир, принимать взвешенные решения, понимать других людей, их мотивы и желания.

Наша жизнь была бы куда лучше, если бы это знание мы получали ещё в школе или на худой конец в институтах, но мы исходим из того, что есть: **инструкции ни к себе самим, ни к нашему мозгу нам не дали, а это не соответствует правилам техники безопасности.**

В этой книге я буду рассказывать только о ключевых, самых важных, на мой взгляд, фактах о мозге. Они помогут вам по-новому взглянуть на себя, на людей, с которыми вы

сотрудничаете, на ту деятельность, которой вы заняты.

Главная цель этой работы – показать ту основу, на которой строятся рекомендации, напрямую касающиеся бизнеса, управления, сотрудников, клиентов, продуктов и т. д. Я же обещаю сделать всё от себя зависящее, чтобы наука о мозге не показалась вам «скукой смертной».

Да, мы по умолчанию считаем себя экспертами в психологии, ведь все мы ею пользуемся – что-то себе думаем, чувствуем, принимаем решения, коммуницируем с другими людьми. Но этот интуитивный психолог в нас далеко не так хорош, как хотелось бы.

Он постоянно бьёт мимо цели, из-за чего мы, бывает, ошибаемся как в делах, так и в людях, испытываем стресс и переутомление, тревожимся, лишаемся сна, а иногда и вовсе вкатываемся в депрессию.

Если бы с нашим внутренним психологом было бы всё идеально, то он вряд ли бы это допустил. А если допускает, то, вероятнее всего, какой-то важной информации ему не хватает, где-то он мыслит не так, как следовало бы.

Выдающийся физик, нобелевский лауреат Нильс Бор как-то сказал: **«Если вы не пришли в ужас после знакомства с квантовой механикой, значит, вы ничего в ней не поняли».**

Ровно то же самое можно сказать и о нейронауках: как закономерности квантового мира кажутся нам странными, па-

радоксальными, так и механизмы работы нашего мозга при детальном изучении вопроса вызывают, прямо скажем, смешанные чувства.

Впрочем, то, что эти законы, как говорят учёные, контринтуитивны, неудивительно. Ведь эволюция не готовила нас ни к исследованиям микромира, ни к познанию собственного мозга.

Глаз, как известно, сам себя не видит, а увидев, вряд ли бы понял, как работает. Не для того его делали.

Да, мозг работает совсем не так, как мы думаем. И вопросов к нему, прямо скажем, много. Но мы ограничимся лишь описанием самых важных механизмов его работы, без которых и в жизни, и в бизнесе никуда.

Понимание этих механизмов сделает все мои практические рекомендации куда более понятными, а их реализацию – лёгкой.

Глава первая

Этот мир придуман нами

*Карта не есть территория.
Альфред Коржибски*

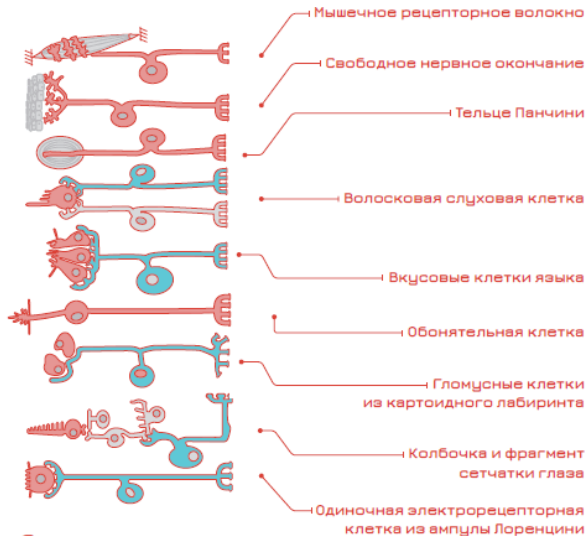
Наш мозг – это полтора килограмма железистой массы, спрятанной в застенках черепной коробки. Там темно и сыро, а информация, которая поступает к мозгу извне, – это что-то вроде азбуки Морзе: электрические разряды, приходящие от разных органов чувств.

Наружу наш мозг выставил детекторы фотонов, разных химических веществ, датчики давления и т. д. При всём кажущемся многообразии наших ощущений они производятся весьма ограниченным набором физических воздействий (рис. 1а, б).

механорецепторы

хеморецепторы

рецепторы
электромагнитных
волн и полей





6

Рисунок 1

Классификация рецепторов, через которые наш мозг получает информацию (из нее он затем создаёт всё, что мы воспринимаем, думаем и чувствуем)

Информация, поступающая на рецепторы, переходит затем в соответствующие зоны коры головного мозга, где она превращается в то, что мы с вами видим (зрительная кора), слышим (слуховая кора), тактильно ощущаем (сенсомоторная кора) и т.д. (рис. 2).

Проще говоря, всё, что мы видим, слышим и ощущаем са-

мыми разными способами, – это результат интеллектуальной работы мозга, а вовсе не картинки или звуки, загруженные нам в голову с какого-то чудесного сервера. Проще говоря, всё это сделанное.

Сотворение мира

За это открытие Дэвид Хьюбел и Торстен Визель получили в 1981 году Нобелевскую премию по физиологии и медицине. Вот суть их эксперимента: в клетку зрительной коры кошки был установлен электрод, фиксирующий её активность.

Саму кошку зафиксировали перед экраном и показывали ей слайды с помощью диапроектора. Исследователи предлагали ей самые разные изображения, но нейрон, в который исследователи установили электрод, никак не хотел откликаться.

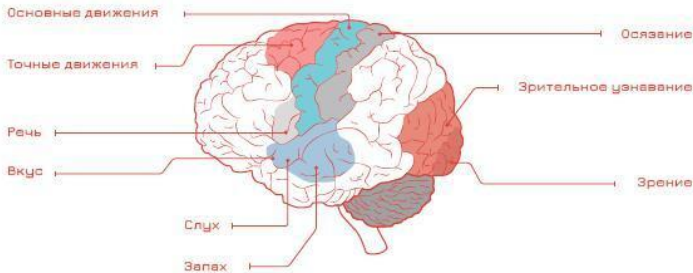


Рисунок 2

Основные чувствительные и двигательные области коры головного мозга

Хьюбел и Визель были уже в полном отчаянии, когда случилась эта заминка – очередной слайд застрял в подающем устройстве диапроектора. И тут же подключённый нейрон стал реагировать быстрыми и чёткими разрядами.

Этот факт заставил исследователей пересмотреть наши представления о том, что мы с вами на самом деле видим.

Оказалось, что нейроны зрительной коры реагируют не на целостное изображение, а на линии, точнее, разные нейроны зрительной коры реагируют на линии с разным углом наклона (рис. 3).

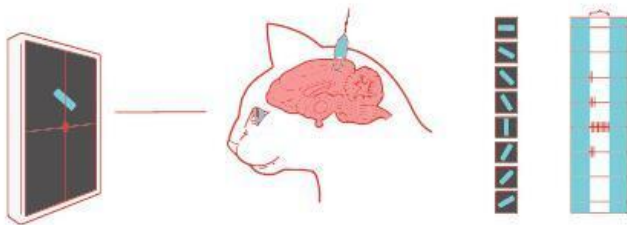


Рисунок 3

Схема классического эксперимента Д. Хьюбела и Т. Визеля (Слева на вертикальной диаграмме изображены предъявляемые животному стимулы, справа – интенсивность реакции нейронов зрительной коры, в которые был установлен воспринимающий нейронные разряды электрод)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.