

**МНЕ  
ЖАЛЬ,  
НО  
ЭТО**



**ИНСТИНКТ**

---

Ребекка  
Хейсс

Как животная природа  
управляет нами  
и что с этим делать



БОМБОРА

**Ребекка Хейсс**

**Мне жаль, но это инстинкт. Как  
животная природа управляет  
нами и что с этим делать**  
Серия «Книги-драйверы»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69466636](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69466636)*

*Хейсс, Ребекка. Мне жаль, но это инстинкт. Как животная природа управляет нами и что с этим делать: Эксмо; Москва; 2023  
ISBN 978-5-04-190001-4*

**Аннотация**

Постоянно чувствуете себя подавленными стрессом? Не удовлетворены своей карьерой? Кажется, что отношения лишены реальной цели?

Что препятствует нашей производительности и успеху? Ответ лежит в инстинктах...

Биолог-эволюционист и доктор философии Ребекка Хейсс предлагает новый подход, чтобы раскрыть ваши врожденные способности для достижения успеха в бизнесе и в жизни. Простые методы и действенные советы от эксперта по стрессу помогут каждому восстановить инстинктивный разум.

Эта книга перевернет ваш взгляд на заложенные с древних времен инстинкты, поможет открыть дверь в разнообразный мир возможностей и безграничных связей.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Вступление	7
Глава 1. Выживание	16
Поспешай медленно	16
Уличный музыкант	22
Подробнее о воздействии стресса на здоровье и продуктивность	27
Времени хватит... на неправильное решение	32
Конец ознакомительного фрагмента.	40



# **Ребекка Хейсс**

## **Мне жаль, но это инстинкт. Как животная природа управляет нами и что с этим делать**

Instinct. Rewire Your Brain with Science-Backed Solution  
to Increase Productivity and Achieve Success  
by Rebecca Heiss

© Ченцова Э., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

**\* \* \***

*Посвящается (бес)страшному мечтателю,  
живущему в каждом из нас.*

# Вступление

Наш мозг не был создан для этого мира. Он сформировался во времена, когда опасность подстерегала на каждом шагу, а ресурсов отчаянно не хватало. Более двухсот тысяч лет люди развивали инстинкты, которые помогали нашему виду ежедневно выживать в невероятно сложных обстоятельствах. Но сегодня инстинкты, которые помогали нашим предкам, мешают нам жить полной жизнью.

За последние двести лет мир невероятно сильно изменился: произошла индустриальная революция и следом ускорились технологии, здоровье людей стало крепче, увеличилось население планеты. К сожалению, биология развивается куда медленнее. Поэтому наши инстинкты действуют так же, как действовали в каменном веке, подталкивая нас к приобретению того, что нам на самом деле не нужно, и совершению поступков, которые в современной среде принесут нам только вред. Например, инстинкты говорят нам опасаться «чужаков», создавая почву для предрассудков и неравенства на рабочих местах. Они подталкивают нас к жестокой конкуренции с коллегами вместо сотрудничества с ними же. Наши примитивные настройки говорят нам жульничать, чтобы устранить вымышленных конкурентов, вызывая совершенно ненужный хаос на работе и дома. Но мы больше не обязаны слушать их. Мы можем сделать осознанный выбор и изме-

ниться – прямо сейчас.

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам: (1) научиться видеть проявления инстинктов и их несоответствие современным реалиям; (2) понять, чего именно пытается добиться тот или иной инстинкт; и (3) использовать методы, описанные в этой книге, чтобы с помощью действий, убеждений и опыта добиться положительного результата, которого так жаждут ваши инстинкты. Сразу оговорюсь: инстинкты сами по себе не плохи. И не хороши. У инстинктов нет моральных качеств. Только *результаты* воздействия этих инстинктов в зависимости от уникальных обстоятельств могут быть положительными или отрицательными.

Благодаря миллионам лет эволюции наш мозг стал экспертом в распознавании угроз. Он реагировал на них ещё до того, как мы поймём, что происходит. Страх – это залог нашего выживания. Страх помогал нашим предкам спасаться от хищников и конкурентов, приказывая нашим инстинктам охотиться, собирать и находить подходящих сексуальных партнёров. Страх заставляет вас отдернуть руку от плиты ещё до того, как вы успеете понять, что она горячая. Это из-за него вы чувствуете холодок по спине и ускоряете шаг за секунду до того, как замечаете незнакомца в тёмном переулке.

Проблема в том, что наш мозг всё ещё работает на основе древней программы, которая не всегда подходит нам в условиях современной жизни. Преследуемый биологиче-

скими призраками предков, наш разум всё ещё полагается на устаревшие инстинктивные реакции, которые причиняют нам боль и делают несчастными.

Может быть, вы не верите, что ваш мозг всё ещё думает, что сейчас каменный век? Это неудивительно, ведь наш основной инстинкт – это самообман (об этом мы и поговорим в главе 4). Но подумайте вот о чём: согласно опросам, тремя главными страхами американцев являются страх публичных выступлений, страх высоты, а также страх перед жуками, змеями и подобными животными. Наш уровень стресса пробивает потолок от одной мысли о выступлении на большую аудиторию, взгляде вниз с большой высоты или при виде прячущегося в траве создания.

И эти страхи имеют смысл, если вы живете в пещере и хорошо знаете, что такое племенной остракизм, обрыв и ядовитый укус. Любая из этих вещей может принести смерть. Но, насколько я знаю, никто ещё не умирал от выступления в TED. Кроме того, ваши шансы наступить на ядовитую змею, выйдя из машины на парковке возле продуктового магазина, близки к нулю.

На самом деле больше всего американцев умирает от сердечно-сосудистых заболеваний. Каждый четвёртый. Так не должны ли наши сложноустроенные мозги бояться мороженого из «Баскин Роббинс»? Не должен ли наш пульс подсакивать при виде Биг-Мака? Разве мы не должны бросаться в тренажёрный зал со страстью, достойной нашего стра-

ха перед всеобщим вымиранием? Грустно это признавать, но всё обстоит ровно наоборот. Наш мозг *мечтает* о той еде, которая представляет для нас опасность. Наш доисторический мозг *ненавидит* тратить энергию во время упражнений. Почему? Потому что в древности сохранение энергии и усиленное поглощение жиров и сахаров были ключом к выживанию, особенно в голодные времена. Чтобы найти способ справиться с нашим дезадаптивным поведением, нам нужно прежде всего понять, что мы ведём себя следуя подсознательным *инстинктам*, а не сознательному *выбору*.

Почему мы обращаемся к инстинктам? В наш мозг постоянно поступает такое количество данных, что большая их часть, не затрагивая сознания, отправляется на обработку сразу же к гораздо более эффективно работающему подсознанию. Реальность жизни в технологически развитом сообществе численностью в восемь миллиардов глобально связанных друг с другом человек такова, что наши мозги вынуждены обрабатывать больше *четырёхсот миллиардов* битов информации каждую секунду! Это кажется невозможным, пока не вспомнишь, что мозг в среднем содержит восемьдесят миллиардов нейронов (нервных клеток), которые поддерживают десятки тысяч связей с другими клетками мозга. Почти что двухкилограммовый мозг в вашей голове содержит столько же нейронов, сколько звёзд в галактике Млечный Путь. Но наш сознательный ум работает медленно. Кроме того, он осторожен и избирателен. Сознатель-

но мы воспринимаем (и способны обработать) только ограниченное количество данных. Но с нами случается так много всего, что большая часть работы происходит в подсознании.

Почётный профессор психологии и менеджмента Университета Клермонт – Градуэйт Михай Чиксентмихайи и знаменитый инженер и изобретатель Роберт Лаки независимо друг от друга установили скорость обработки данных сознанием: 120 бит в секунду. Для примера, мы обрабатываем примерно шестьдесят бит информации в секунду, когда сознательно слушаем то, что говорит наш собеседник. Если собеседников внезапно станет двое, то мы подойдём к пределу наших возможностей. Если задуматься об этом, станет понятно, почему учёные, занимающиеся исследованиями мозга, предполагают, что мы проводим в бессознательном состоянии от 95 до 99 % нашей жизни. Это значит, что 99 % времени вы не осознаёте своих эмоций, своего поведения и решений – что уж говорить об их причинах! Это должно стать пугающим и тревожным открытием. В деле включения мозгов и преодоления наших инстинктов мы не ушли дальше наших первобытных предков, несмотря на то что у нас есть мощности, чтобы это сделать.

Созданные природой инстинкты подталкивают нас к бессознательному существованию. Ведь в древности критическое мышление в момент опасности было не только не нужно, но и смертельно опасно. Представьте, что было бы, если бы нам пришлось последовательно обрабатывать весь

объем поступающих к нам данных, прежде чем предпринять ответные действия при атаке льва! Наш мозг создал шаблоны (например реакцию «бей-беги-замри»), чтобы справляться с такими ситуациями.

Но что нам делать с этим в современных обстоятельствах? Как наш мозг реагирует, когда нам нужно критически осмыслить информацию, которая важна для выживания нашего бизнеса? Или наших отношений? Опасность теперь подкрадывается с другой стороны: наши инстинкты требуют отвечать на угрозу быстро, не раздумывая, хотя именно раздумий требуют подобные ситуации. В итоге это приводит к потере продуктивности и неудачам.

Хорошая новость: мы не бессильны. Наш мозг невероятно податлив. Мы можем натренировать наше подсознание и добиться от него лучших реакций. Наш мозг также невероятно адаптивен. Ни одно другое животное на планете не обладает настолько развитой лобной долей головного мозга, которая даёт нам уникальную возможность направленно управлять нашим поведением. В моей работе на должности исполнительного директора и биолога мне доводилось помогать самым разным людям и группам людей найти стратегию, ведущую к свободной, продуктивной и осознанной жизни. Эта книга написана для того, чтобы стать вашим путеводителем, планом тренировок. Она поможет вам преодолеть старые, въевшиеся, ставшие бесполезными привычки и стать лучшей с биологической точки зрения версией себя.

В следующих семи главах я буду давать вам советы и делиться инсайтами, которые помогут справиться с устаревшими программами. В первой главе мы рассмотрим самый базовый животный инстинкт: выживание. Мы увидим, как наш мозг запирает нас в клетку страха, вместо того чтобы позволить нам расслабиться и наслаждаться жизнью. Но с помощью специальных техник вы научитесь справляться со скоростью окружающего мира *замедляясь*. Во второй главе под названием «Секс» мы посмотрим, какой смысл имеют гендерные роли с точки зрения биологии. И я расскажу вам об одном правиле, которого недостаёт в большинстве руководств по предотвращению сексуальных домогательств на работе, способном сохранить вашей компании миллионы долларов. Третья глава, «Многообразие», рассказывает о том, почему меньше – это больше. В мире, казалось бы, бесконечного изобилия выборов, наш инстинкт, требующий разнообразия, оставляет нас беспокойными и неудовлетворёнными. Но я объясню вам, как изменить базовую настройку вашего мозга на удовлетворение без фрустрации. Четвёртая глава повествует о самообмане, инстинкте, который спасал наших предкам жизнь, но в современности приводит к большим личным и профессиональным потерям. В этой главе я дам вам простые инструменты, которые помогут распознать моменты, когда ложь вредит нам самим, и смотреть на мир более сознательно. Вы узнаете, каким образом умение узнавать и предотвращать инстинктивные реакции мо-

жет стать причиной вашего успеха или неудачи. Глава пятая, «Принадлежность», раскрывает одну из самых мощных базовых настроек вашего мозга. Вы увидите как в обстановке, которая заставляет нас конкурировать, помощь друг другу на самом деле работает куда лучше – и для групп, и для отдельных людей. Шестая глава расскажет о том, как легко наш страх перед «чужими» влияет на наши решения, приводя к вредным действиям. В ней я опишу несколько простых шагов, которые помогут натренировать мозг, чтобы добиться более сознательного, свободного от стресса состояния и научиться принимать более креативные и точные решения. И наконец, глава седьмая, «Сбор информации», расскажет, почему наши дни забиты делами, но кажется, что усилия не приносят никаких плодов. Наш инстинкт требует собрать как можно больше фактов, из-за чего сегодня мы потребляем больше информации, чем когда-либо ранее. И всё же мы пропускаем ключевые данные и упускаем из виду нужды клиентов, друзей и семьи.

Мы можем поблагодарить мозги наших предков за помощь в достижении невероятного успеха человека как вида. Но, будучи людьми, которые сегодня стоят на ступеньку выше, мы должны взять ситуацию в свои руки. К счастью, у всех нас есть силы, чтобы начать перепрошивку наших инстинктов для нового мира. Эта книга даст вам необходимые знания и навыки, чтобы определить, исправить и оптимизировать ваши инстинкты. Она даст вам инструменты, которые

*работают согласно вашей биологии, а не вопреки ей*. Прочитав эту книгу, вы начнёте принимать лучшие решения на работе, дома и во всех ваших отношениях. Вы сможете начать жить по-настоящему осознанной жизнью.

# Глава 1. Выживание

## Поспешай медленно

Я умирала от холода. Буквально умирала. Окунувшись с головы до пят в ледяную воду реки Гудзон, я поняла, что попала в беду. Я дышала на руки, пытаюсь согреть их последним доступным источником тепла. Но даже моё дыхание вскоре остыло. Я почти не помню того, что происходило после, кроме едва заметных уколов обжигающего холода, рассыпавшихся по коже. Моё тело сдавалось на милость гипотермии.

Тот день начинался как приключение. В качестве ежегодного традиционного совместного путешествия мы с отцом решили сплавиться на лодке по реке Гудзон. С веток деревьев над нашими головами свисали сосульки; поздний снег слегка припорошил ветви. Я всегда мечтала сплавиться по бурной реке, и папа выбрал *наилучший* момент – первый день сезона, когда течение было самым быстрым. Папа знал, что всегда, когда у меня была возможность разогнаться, я предпочитала выжимать скорость *на полную*. Но в то первое апреля погода была необычайно холодной... даже по стандартам штата Нью-Йорк.

Мы подготовились: надели водонепроницаемые костю-

мы. В начале дня я была в прекрасном настроении, которое не испортила даже стремительно падающая температура. Прошёл час с начала путешествия, и я почувствовала первые признаки гипотермии: пропала чувствительность в конечностях. Я почувствовала необычайную тяжесть, и мир вокруг меня замедлился – а сильнее всего моё собственное тело. Я оглянулась на папу, который улыбался и грёб веслом позади меня. Я посмотрела вперёд и поняла, что до остановки у берега, где мы будем в тепле и безопасности, остался ещё час. Я не могла понять, что мне делать. Даже если бы я сказала отцу о том, что мне нехорошо, он ничего не смог бы сделать. И в этот момент мой инстинкт самосохранения перехватил управление над телом, отправляя струю благословенного тепла между моих ног.

Моё тело перестало волноваться о социальных условиях. Оно хотело жить и готово было сделать всё, чтобы обеспечить выживание, – то есть сузить мои кровеносные сосуды, чтобы сохранить тепло вокруг жизненно важных органов. Почки были вынуждены поспевать за возрастающим кровяным давлением. Мне было шестнадцать, и я описалась. Но, если честно, было так холодно, что мне было всё равно. Инстинкт самосохранения теперь управлял всеми реакциями моего тела.

Люди – мастера создания структур, насаждающих цивилизованное поведение. Но эти структуры отпадают прочь, когда включается наш инстинкт самосохранения. Например,

опустошение мочевого пузыря становится возможным, когда наше тело чувствует угрозу.

**Наш инстинкт самосохранения включается, чтобы заглушить голоса, которые говорят нам, что можно, а что нельзя.**

Мы просто действуем. Сознательно или нет. И слава богу, потому что (спойлер!) благодаря этому инстинкту я всё ещё жива. Как только мы пристали к берегу, папа быстро посадил меня около полного дров очага, и это спасло меня от опасности замёрзнуть заживо.

Мой инстинкт самосохранения сделал всё, чтобы сохранить тепло. В других ситуациях этот же инстинкт мог бы заглушить ваше отвращение, чтобы вы могли, скажем, съесть любимую собаку семьи, когда закончатся все остальные запасы еды (печальный случай туриста Марко Лавойе: в 2013 году он был вынужден съесть свою любимую немецкую овчарку после того, как провёл несколько месяцев без еды в диких лесах Канады). Сила инстинкта самосохранения способна повысить ваш болевой порог, который в обычной ситуации не дал бы вам ампутировать самому себе руку – с чем столкнулся Арон Ралстон, историей которого вдохновлён фильм «127 часов». Если вы когда-нибудь выпивали слишком много алкоголя, то можете поблагодарить свой инстинкт самосохранения за то, что он остановил вас, заставив

потерять сознание или вызвав рвоту, чтобы токсины вышли из организма (а иногда и то и другое).

Выживание – это отправная точка для всех других инстинктов, о которых вы узнаете в этой книге. Это мощная основа, глубоко засевавшая в нашем подсознании. Вы легко убедитесь в этом, если намеренно попытаетесь причинить себе вред. (Пожалуйста, не проверяйте это на себе! Я не призываю к подобным действиям, просто иллюстрирую суть.) Одна из моих любимых страшилок – легенда о том, что мы могли бы откусить собственный палец с той же лёгкостью, с какой кусаем морковку, если бы наш мозг не останавливал нас. Несмотря на то что это утверждение не соответствует реальности (нужно *гораздо* больше сил), оно демонстрирует то, как наши инстинкты спасают нас от откровенно идиотских затей.

Лучший пример действия инстинкта самосохранения – это когда вы случайно касаетесь рукой горячей плиты и ваш мозг быстро и рефлекторно заставляет вас отдернуть её. Но вот что здесь самое крутое: движение от источника опасности происходит до того, как ваш мозг успевает понять, что происходит. Болевые рецепторы активируются до того, как вы осознаете боль. Другими словами инстинкт диктует, что нужно сделать ещё до того, как вы осознаете произошедшее.

Когда наши первобытные предки чувствовали стресс, инстинкт самосохранения мчался на помощь, потому что источники стресса в те времена – скажем, готовый к прыжку

тигр или голод – были угрозой выживанию. Отсюда возникает проблема – наш не изменившийся с каменного века мозг работает на опережение. В современном мире вместо тигра на нас охотится бухгалтер Джо, который пытается найти ваш финансовый отчёт, или исполнительный директор Кейт, нетерпеливо ждущая ответа на письмо, отправленное *целых две минуты* назад. Инстинкт самосохранения, который так хорошо служил нам в дикой местности, реагирует на бытовые проблемы так, словно они напрямую угрожают вашей жизни. Это несоответствие есть в мозге каждого современного человека. Наши страхи и неудобства сегодня больше не означают, что нам грозит непосредственная опасность.

Мы ещё вернёмся и рассмотрим это несоответствие подробнее, когда будем говорить о реакции на стресс. А сейчас достаточно сказать, что подавляющее большинство раздражителей в современном мире не грозят нам гибелью. Так почему тело реагирует так, будто всё наоборот? Почему наш мозг не может отличить реальную угрозу от того, что только кажется ею?

Это происходит потому, что наш инстинкт самосохранения управляет гораздо большим количеством процессов, чем требуется.

Инстинкт самосохранения всё равно необходим (вспомните последний раз, когда вы чудом успели выскочить из-под колёс приближающегося автомобиля), но нам стоит научиться лучше его контролировать. В противном случае ин-

стинкт самосохранения может причинять постоянный вред нашему здоровью и отношениям и заставлять нас упускать прекрасные моменты жизни.

## Уличный музыкант

Январским утром 2017 года, когда на часах было без девяти восемь, мужчина в джинсах и кепке установил пюпитр с нотами в тесном переходе метро Вашингтона, округ Колумбия, и начал играть на скрипке. Он положил открытый футляр инструмента рядом на случай, если кто-то из сотен пешеходов решит вознаградить его за усилия.

В течение 43 минут с его скрипки лилась великолепная музыка – до боли прекрасные отрывки Баха, Массне, Шуберта и Понсе, которые заставляли людей в концертных залах по всему миру вскакивать на ноги и аплодировать. Но в этом переходе на музыку почти не обращали внимания. Никто из торопившихся людей не знал, что пропускает мимо ушей исполнение международно признанного музыканта Джошуа Белла, игравшего на одной из самых дорогих скрипок в мире, созданной Страдивари в 1713 году.

Будучи вундеркиндом, Белл собирал полные залы, получал бурные овации толп слушателей и устанавливал цену минимум в тысячу долларов за минуту игры. Но там, в переходе метро, больше похожий на просящего милостыню, он играл для глухой аудитории. Люди торопились по своим делам и шли мимо. Занятые. Опаздывающие – возможно, по иронии судьбы, торопящиеся купить один из немногих доступных в продаже билетов на концерт Белла.

Белл ушёл из перехода с несколькими долларами, которые кто-то торопливо бросил в его футляр. Из 1070 людей, прошедших мимо, только семеро остановились дольше, чем на минуту, чтобы послушать его музыку, и большинство из них были детьми. Обыватели даже не подумали сойти с привычного маршрута.

Что это говорит о нас как об обществе? Журналист газеты *The Washington Post* Джин Вайнгартен, который написал статью об этом случае, сделал идеальный вывод:

**«Если мы не можем выделить время, чтобы послушать, как один из лучших музыкантов на планете играет лучшие музыкальные произведения в истории, если поток современной жизни оглушает нас так сильно, что мы не видим и не слышим вещей подобного масштаба, – что ещё мы упускаем в жизни?»**

Что ещё вы упускаете, потому что слишком заняты, чтобы остановиться и обратить внимание? Какие радости исчезают из-за стресса повседневности? Почему мы пропускаем прекрасные моменты? Я думаю, что в этом виноваты наши инстинкты.

Иронично, что даже те, кто платят тысячу долларов за минуту музыкального концерта, летают в частных самолётах и выбирают абсолютно любую еду, не беспокоясь, смогут ли они наестся завтра, всё равно живут с мозгом, застрявшем

в режиме выживания. Повседневная жизнь в современном мире погружает нас в нескончаемое состояние занятости, которое не отступило даже посреди самого жёсткого карантина. Мы думаем о *времени* как о ценном и дефицитном ресурсе, словно в сутках постоянно не хватает часов, чтобы сделать всё необходимое. Почему так получается? Технологии, возникшие за последние 200 лет, от стиральных машин до доставки еды на дом, дают нам больше свободного времени, чем когда бы то ни было, но мы всё равно убаюкиваем себя мыслями о том, что мы постоянно что-то не успеваем.

Подумайте о своём распорядке дня. Быть может, вы проснулись сегодня от громкого сигнала будильника, выпили пару кружек кофе, а затем толкались среди незнакомцев на тесной пригородной платформе? Или провели утро за рулём автомобиля, пробираясь через пробки? Вы едва успели в офис или на видеоконференцию к девяти утра. Оставалось только надеяться, что никто не заметил вашего опоздания на пару минут. Вы провели день общаясь с незнакомыми людьми, делая всё возможное, чтобы интерпретировать сигналы собеседника (часто не видя его лицо и не слыша интонаций). Вы ушли с работы в шесть вечера чувствуя тревожность из-за всего того, что не успели доделать, и отчётов, к которым даже не приступали. Вы забрали детей из садика, поблагодарив незнакомых людей, которым вы на целый день доверили заботу о самом ценном, что есть в вашей жизни.

И вдруг вам звонят родственники: они решили неожидан-

но заглянуть и вот-вот будут у вас! Что на ужин? В конце концов, когда все остальные уже спят, вы бездумно листаете ленту социальных сетей, лёжа в кровати, чтобы убедиться, что не пропустили ничего важного. К тому времени, как вы наконец закрываете глаза, уже почти полночь. Уведомления в телефоне заставляют вас ворочаться в постели следующие шесть часов. И вот раздаётся будильник. Всё повторяется с начала.

Написание этих двух абзацев заставили меня почувствовать стресс, а ведь я всего лишь *писала*, а не переживала всё это! Когда-то стресс был стимулом, спасавшим нам жизнь, запуская реакцию «бей-беги-замри». Именно она заставляет нас сражаться с хищником, бежать в укрытие или прятаться в надежде, что опасность пройдёт мимо. Но наш мозг плохо различает реальную и воображаемую угрозу. Реальная угроза – это, например, голодный тигр, запрыгнувший в окно вашей спальни посреди ночи. Практически невозможный сценарий в современном мире!

Тем не менее наш мозг не перестаёт защищать нас от угроз, которые *кажутся* ему смертельными, и провоцирует реакцию «бей-беги-замри» в совсем неподходящих обстоятельствах: когда мы среди чужих людей, или застряли в особенно длинной пробке, или слышим сигнал сообщения, которое требует нашего немедленного внимания. На первый взгляд наша жизнь стала легче и безопасней, чем у наших предков, но помешанный на выживании мозг действует так,

словно до обеда на нас уже успела напасть целая стая голодных тигров! Наш мозг совсем по-другому воспринимает реальность.

В результате он продолжает жить в режиме выживания, не позволяя нам наслаждаться приятными моментами: скрипичной музыкой в переходе метро или запахом свежееиспеченного хлеба, раздающегося из пекарни. Удовольствие второстепенно по сравнению с выживанием. Поэтому мы ищем вокруг «опасности», убеждённые в том, что у нас нет времени на «излишества». Но упущенные радости жизни – не единственная проблема, которую создают наши устаревшие инстинкты. Наши здоровье и продуктивность тоже страдают от них.

# Подробнее о воздействии стресса на здоровье и продуктивность

Стресс называют эпидемией XXI века. Почему? Давайте посмотрим, что происходит с нашим телом, когда оно входит в режим «бей-беги-замри» и внутри обрушивается лавина гормональных реакций. Сначала происходит выброс адреналина, что немедленно выражается в дрожащих и потных руках, учащенном сердцебиении, увеличившейся силе. Адреналин – мощный, но кратковременный нейротрансмиттер. Ведь в природе настоящие битвы не длятся долго. Или вы сбегаєте от тигра, или становитесь его обедом. Адреналин крайне эффективен в драгоценные первые секунды после обнаружения угрозы. Затем на помощь ему приходит кортизол, главный гормон стресса. Поддерживает реакцию «бей-беги-замри», а также помогает устранить урон, который вы получили от угрозы.

Главная функция кортизола – перекрыть доступ к протеинам и дать короткую дорогу к глюкозе, энергетической валюте тела. Во время стрессовой реакции глюкоза даёт быструю энергию основным мышцам, которые помогут вам бежать или драться. Она предоставляет энергию, чтобы справиться с травмами, болезнями и инфекциями.

Ещё одно полезное свойство кортизола – подавление иммунной, репродуктивной и пищеварительной систем, каж-

дая из которых не играет особой роли, когда вы находитесь в стрессе. Представьте себе, что было бы, если бы во время драки не на жизнь, а на смерть, вы внезапно почувствовали сексуальное возбуждение или голод. Эти отвлекающие факторы полностью устраняются благодаря вашим надпочечникам, которые связывают кортизол с рецепторами, отвечающими за эти реакции в вашем мозге.

Все эти хитроумные элементы движутся в невероятно скорординированном танце, чтобы вы могли оставаться в безопасности без необходимости бить тревогу сознательно. Но это и становится наибольшей проблемой, обусловленной нашей система распознавания угрозы не может адаптироваться и научиться отличать повседневные проблемы от смертельно опасной угрозы.

В среде обитания наших предков эта лавина была кратковременной и очень редкой реакцией. А современность постоянно бомбардирует нас чувственными стимулами на скорости, которую мы с трудом можем осознать. В результате мы часто оказываемся в состоянии сенсорной перегрузки, что заставляет наш мозг воспринимать буквально всё что угодно как опасность, от которой нужно спастись, и вводит нас в состояние стресса.

Иронично, что постоянная стимуляция погружает нас в по-настоящему опасное состояние хронического стресса. Постоянный стресс отличается от непостоянных стрессов, которые наши тела приспособлены выносить, тем, что поток

кортизола не снижается примерно никогда. Во время краткосрочного стресса кортизол подскакивает, пока угроза не исчезает, а затем возвращается к обычному уровню в течение часа. Если эти стрессы постоянно преследуют вас в течение дня, как это происходит в современности, уровень кортизола всё время повышен, что приводит к новому среднему значению, которое влечёт за собой жуткие последствия.

Например, нам известно, что хронически повышенный уровень кортизола подавляет иммунную систему, оставляя нас беззащитными перед болезнями. Корпорации Америки терпят значительные убытки из-за отсутствия сотрудников на работе по причине болезни – согласно исследованию Джона Хэнкока, примерные ежегодные убытки составляют 1900 долларов США на одного сотрудника. Траты возрастают на 46 %, когда речь идёт о подверженных постоянному стрессу сотрудниках, подсчитал Национальный институт охраны труда. Неудивительно, что с приходом пандемии ковида уровень стресса возрос в разы (а вместе с ним затраты на ментальное, физическое и психологическое здоровье). Примерно 88 % сотрудников сообщали о «среднем или высоком стрессе» в опросе, который проводился в апреле 2020 года. 62 % заявили, что они потеряли «как минимум один час продуктивности в день», а 32 % – «как минимум два часа в день» из-за стресса, вызванного пандемией. И этот же стресс делал работников более уязвимыми для болезней.

Американская психологическая ассоциация связывает хронический стресс с шестью главными причинами смерти: сердечно-сосудистыми заболеваниями, раком, лёгочной недостаточностью, несчастными случаями, циррозом печени и самоубийствами. Стресс может вызвать даже преждевременное старение! Исследования показывают, что хронический стресс коррелирует с более короткими теломерами – защитными чехлами на ваших хромосомах, которые влияют на скорость старения ваших клеток. Теломеры похожи на пластиковые наконечники шнурков – они не дают всему шнурку расплестись. Но с постоянно высоким уровнем кортизола теломеры ослабевают. Кроме того, повышенный кортизол снижает нейротрофический фактор мозга – протеин, который защищает клетки вашего мозга. Повышенный кортизол даже связывают с понижением IQ. Когда ваше тело испытывает стресс, оно задействует стволовые клетки, которые подавляют связи с префронтальной корой (а там происходит большая часть высокоуровневых когнитивных процессов).

Исследование, опубликованное в 2018 году в журнале «Нейрология», связывало повышенный уровень кортизола с худшими результатами в тестах на запоминание, организованность и внимание. Среди испытуемых, двух тысяч работников средних лет, не демонстрировавших никаких симптомов, у тех, кто обладал самым высоким уровнем кортизола, чаще всего были заметны физические изменения в мозге,

связываемые с ранними симптомами болезни Альцгеймера. Но беспокойство вызывает не только наше здоровье. Наши профессиональные достижения также страдают.

В независимых рецензируемых научных исследованиях, опубликованных в 2003 и 2015 годах, приводились результаты экспериментов, показывавших, что введение кортизола для искусственного вызова стрессовой реакции влияло на способность субъекта замечать ошибки, одновременно увеличивая склонность к риску. Сложно представить лучший рецепт катастрофы на рабочем месте. Участников исследования 2016 года просили решать математические задачи вслух, укладываясь в стремительно сокращающиеся интервалы времени. Когда они отвечали неправильно, раздавался громкий и резкий звук. Испытавшие стресс участники показали значительное снижение таких функций, как внимание, рефлексия, планирование, ухудшились также способность справляться с задачами и возможность преобразовывать информацию в удобную для восприятия форму.

Работа и здоровье страдают из-за стресса. Истощённый стрессом мозг запускает жестокий круговорот, заставляя нас оставаться в режиме выживания. Но мы можем вырваться из этого круга стресса, используя высшие когнитивные функции, чтобы сделать лучший выбор.

## **Времени хватит... на неправильное решение**

Режим выживания – это что-то вроде внутреннего телохранителя, готового быстро и эффективно среагировать в случае угрозы. Иметь такого телохранителя здорово. Но в нашем случае телохранитель часто путается, выгорает и постоянно даёт ложную тревогу, заставляя нас сначала действовать, а потом думать – в ситуациях, когда угрозы нет.

Мы не сможем решить проблему наилучшим образом, если позволим инстинкту самосохранения управлять нашими решениями. Вспомните свою инстинктивную реакцию на последнюю рецессию в экономике, когда вы спешно избавились от своего инвестиционного портфеля. Или тот раз, когда вы хлопнули дверью, угрожая уволиться, после того как кому-то другому дали повышение. Или тот раз, когда, пойдя на поводу на эмоций, вы открыли ведёрко из «Баскин Роббинс», а потом не успели моргнуть, как съели его полностью. Вы и сами всё понимаете.

**Это работа вашего инстинкта самосохранения. Вы дерётесь, бежите или замираете в случаях, когда на самом деле вам ничего не угрожает.**

С точки зрения внутреннего телохранителя, нас стоит

прикрыть... *на всякий случай*. В результате мы слишком бурно реагируем на события, даже не попытавшись понять, что происходит, или лучше разглядеть источник опасности. Может быть, в экономике просто произошёл небольшой скачок. Может, вам пора побеседовать с вашим начальством о том, почему вас не повысили. А может, подождать, пока грусть пройдёт сама по себе. Вместо того чтобы использовать высшие мыслительные функции, мы принимаем решения, следуя подсказкам реакционной части нашего сознания, делая скоропалительные выводы, чтобы найти *быстрое*, а не лучшее решение.

Моя хорошая подруга всегда говорит: «Хорошее приходит к тем, кто умеет ждать». Она имеет в виду следующее: если мы чего-то очень хотим, то мы склонны искать короткие пути, и в итоге получаем желаемое – но, скорее всего, в его худшей версии. Порой, когда наш мозг сосредотачивается на выживании, забывая обо всём остальном, результаты оставляют желать лучшего. Если у нас нет шанса осознать происходящее, прежде чем инстинкты перехватывают контроль в ситуации *настоящей* смертельной опасности, то почему мы думаем, что в повседневных стрессовых ситуациях будет по-другому?

К счастью, подавляющее большинство не принимает решения, касающиеся жизни и смерти, каждый день. Но опять-таки, наш мозг плохо отличает реальную опасность от воображаемой. Слишком часто это приводит к тому, что мы обра-

щаемся к инстинкту выживания, чтобы быстро и однозначно среагировать на ситуацию, – потому что наши инстинкты были созданы именно для этого. Либо чёрное, либо белое. Жизнь или смерть. Но полагаться на подобные механизмы – путь в никуда в сером мире запутанных проблем и сложных решений. Наша способность принимать хорошие решения подавляется при стрессе в основном из-за действия двух механизмов:

1. Узкий или поспешный процесс принятия решений, который приводит к тому, что рассматриваются не все варианты или же не все из них тщательно обдумываются перед принятием решения.

2. Фрагментарная оценка, в которой рассмотрение доступных вариантов перестает быть логичным и последовательным, становясь поспешным и неорганизованным, что приводит к предвзятости.

Представьте, что босс попросил вас выбрать еду для большого корпоративного праздника. Вы несёте ответственность за питание пятисот людей, а мероприятие состоится через неделю. Что вы будете делать? Возможно, поищите в Google местный кейтеринг со средней стоимостью и стандартным меню. Если вас торопят, то вы, возможно, сократите варианты выбора до тех мест, где ели раньше. Придёт ли вам в голову поискать компании, которых нет в Google или «Яндекс»?

се»? Разужнаете ли вы всё о мероприятия, узнаете ли, что оно состоится под открытым небом и что логичнее было бы заказать услуги нескольких передвижных вагончиков с едой? Подумаете ли о том, что бюджет не ограничен, а потому заказать лобстеров, которых доставят по воздуху из соседнего штата не только хороший вариант, но и *наилучший*? С учётом ограничения по времени, вы, скорее всего, даже не задумаетесь о том, что у кого-то может быть аллергия или что четверть ваших коллег – вегетарианцы, и, и, и...

А теперь представьте, что мероприятие состоится через два часа и от него зависит, сохраните ли вы рабочее место.

**Время – это самый сильный провокатор стресса в нашей жизни, и мы сами возвели его в этот статус.**

Оно сильнее всего ограничивает наш поиск креативных решений. В приведённом выше сценарии вы будете настолько оглушены стрессом, что просто закажете первый попавшийся вариант. Или, может быть, ваш инстинкт заставит вас замереть, и вы не примете никакого решения. В условиях современного рынка необходимость придумывать новое и быстро возобновлять цикл давит на всех. Вместо того чтобы использовать время в начале проекта, чтобы замедлиться и оценить ситуацию, мы сразу бежим решать проблему. Я обычно сравниваю это с попыткой переносить воду в решете. Мы так торопимся выполнить задачу, что не задумы-

ваемся о том, что с дырявым дном нужно что-то сделать, чтобы задача была выполнена быстрее и эффективнее.

В подобной обстановке постоянного давления принимаются одинаково плохие решения. Я сама попадала в эту ловушку несколько раз. Мы с моим бизнес-партнёром шутим, что его инстинкт самосохранения заставляет его замирать: он придумает пятнадцать разных дизайнов решета с разным материалом для дна, но не применит ни одно из них. А я тем временем без какого-либо плана бегаю туда-сюда, таская за собой сразу несколько решёт, из которых вытекает вода.

Недавно, когда мы разрабатывали приложение для нашего бизнеса, мой инстинкт самосохранения чуть не привёл к катастрофе. Во время бета-тестирования наше приложение получило отличные отзывы, но я тревожилась. В стремлении обеспечить выживание проекта, я начала передавать сотни комментариев, патчей, багов, функций и идей (иногда противоречащих друг другу) нашей команде разработки. Как только команда начинала движение в одном направлении, мои указания направляли их в другую сторону. В то же самое время мой партнёр создавал новые планы так быстро, как только мог, но к концу дня они становились неактуальными. Вскоре стало очевидно: наши инстинкты самосохранения заставляли нас ходить по кругу. Нам нужно было замедлиться, чтобы ускориться. Как только мы выделили время, чтобы проанализировать все отзывы вместе, по-

явился чёткий и понятный путь. Он создал логичный план, а я смогла начать работу. Совсем скоро команда подстроилась, и вместе мы начали двигаться даже быстрее, чем раньше.

Инстинкт самосохранения может повлиять и на то, как мы отвечаем на последствия наших выборов. В 2013 году компания «Лулулемон», продававшая товары для спорта и активного отдыха, выпустила линейку легинсов для йоги, сделанных из полупрозрачного материала, в котором женщины чувствовали себя скорее раздетыми, чем одетыми. Продажи рухнули, и всю линейку отозвали из магазинов, хотя ожидаемый хит продаж по прогнозам должен был принести компании 67 миллионов долларов. Тогда исполнительный директор компании Чип Уилсон сказал репортёру, что «тела некоторых женщин просто не подходят» для легинсов «Лулулемон». Тем самым он не только пренебрежительно отнёсся к большой части женщин, но и дал понять, что компания и не собиралась брать в расчёт эту часть аудитории, когда создавала свой продукт.

**Частенько наш инстинкт самосохранения заставляет нас принимать не лучшие решения.**

Вот, например, история человека, которого мы назовём Боб. Боб – исполнительный директор компании среднего размера, которая успешно существовала больше полувека.

Но не так давно стиль руководства Боба попал под огонь критики. Доходы компании стали проседать, и Боб не смог вовремя адаптироваться к масштабным изменениям на рынке. Сотрудники компании сделали несколько предложений. Особенно выделялся план другого члена руководства, Стива. Сотрудники активно поддерживали план Стива, но Боб публично назвал его «слабым и невозможным для осуществления». Несмотря на жаркие споры в совете директоров и данные аналитики, поддерживавшие план Стива, Боб отказался дать ему зелёный свет.

Почему Боб принял такое странное решение? Потому что для него это было вопросом не бизнеса, а отношения к нему лично. Всё пришло к тому, что он добавил к неудачному решению физический конфликт: в тот же день, когда компания получила данные о самой большой убыли в своей истории, Боб вышел за угол своего офиса и столкнулся со Стивом, в процессе упав на пол. Почувствовав стыд и злость, он вскочил на ноги и толкнул Стива, во весь голос выкрикивая оскорбления в адрес потрясённого сотрудника.

Хотя ужасная реакция Боба, очевидно, была направлена не на того человека (и, откровенно говоря, могла стать поводом для иска!), она даёт нам классическую картину действия инстинкта самосохранения. Для Боба Стив стал соперником – вызовом его статусу и позиции в компании. В первобытные времена вызов лидеру означал борьбу не на жизнь, а на смерть. С точки зрения биологии устранение соперни-

ков и поддержание репутации сильного лидера приносит огромные дивиденды. Но если лидер перестаёт заботиться о своём статусе, остальные могут перестать считать его лидером. Узурпаторы власти крайне редко брали на себя риск оставить предыдущего лидера в живых. Конечно, умом Боб понимал, что его жизни ничего не грозит. Но это не остановило его инстинкт самосохранения от совершения ошибок.

# 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.