

# Sumar

## **Introducere**

*Ajustează-ți locul de muncă ținând cont de creier - creierul tău este un animal energetic - lucrul în echipă ne-a oferit un avantaj - cum va schimba sau nu va schimba COVID-19 lucrurile*

11

## **1. Echipe**

*Încrederea face ca echipa să funcționeze - nu întrerupe - cluburi de lectură - angajează mai multe femei - de ce diversitatea este bună pentru afaceri*

35

## **2. Biroul de acasă**

*COVID-19 și noul loc de muncă - de ce Zoom este atât de obositor - înainte de întâlnire, fă agenda de lucru - ce evităm cu adevărat când procrastinăm*

71

## **3. Biroul de la serviciu**

*Biofilie - preferăm să fim afară - stres și birou - umblatul prin pădure - plante și lumină naturală - perspectivă-refugiu*

101

## **4. Creativitate**

*Transformarea cărămizilor în pigment - cum să eșuezi mai bine - țipând nu obții nimic - intră în flux - jocul schimbului*

135

## **5. Leadership**

*Generalul GI(soldat) și Old Blood and Guts(Sânge vechi și curaj) - prestigiu și dominare - chiar și bebelușii recunosc leadership-ul - ascensiunea și căderea Enron - recunoștință*

169

*Regulile creierului pentru muncă*

7

## **6. Putere**

*Lord of All Beasts (Domnul tuturor fiarelor)- o pereche de studii controversate - ce îi face puterea empatiei - un lider de trupă foarte rău - putere și sex - educație profilactică*

200

## **7. Prezentări**

*Regula celor zece minute - modul în care emoțiile noastre organizează informațiile - narațiuni care atrag atenția - imagini care captează atenția - despre text și despre PowerPoint*

235

## **8. Conflict/părtinire**

*Reținerea emoțiilor - autodistanțare - scrisul - părtinire, atât explicită, cât și implicită - testul de asociere implicită - programul de intervenție pentru întreruperea obiceiurilor legate de prejudecăți*

269

## **9. Echilibrul dintre viața profesională și cea privată**

*De la 9 până la 5 - stres și control - programul STAR - de ce firmele nu ar trebui să se teamă de angajații cu familii - de ce firmele ar trebui să ofere concediu pentru creșterea copilului - mesaje de viață*

303

## **9. Schimbare**

*De ce „noul” este mai înfricoșător decât „prezentul” - copii, bezele și determinare - răbdarea nu este suficientă - fricțiune - dopamină și încântare - limitările voinței*

333

## **Gânduri de final**

365

## **Mulțumiri**

368

## **Referințe**

369

## **Despre autor**

371

# **10 reguli ale creierului pentru muncă**

**1.**

**Echipele sunt mai productive, dar numai dacă ai oamenii potriviți.**

**2.**

**Ziua ta de lucru ar putea să arate și să se simtă puțin diferit decât înainte. Planificați în consecință.**

**3.**

**Creierul s-a dezvoltat în aer liber.  
Organul încă mai crede că trăiește acolo.**

**4.**

**Eșecul ar trebui să fie o opțiune – atâta timp cât înveți din el.**

**5.**

**Liderii au nevoie de multă empatie și puțină dorință de a fi duri.**

**6.**

**Puterea este ca focul. Vă poate găti mâncarea sau vă poate arde casa.**

**7.**

**Surprindeți emoția publicului și veți avea atenția lor (cel puțin timp de zece minute).**

**8.**

**Conflictele pot fi rezolvate prin schimbarea vieții gândurilor.  
Ajută să ai un creion.**

**9.**

**Nu aveți un „creier de lucru” și un „creier de acasă”.  
Aveți un singur creier care funcționează în două locuri.**

**10.**

**Schimbarea nu se va întâmpla doar din determinare și răbdare.**

# Introducere

Odată am început o prelegere pentru un grup de studenți la studii economice, adresându-le această întrebare:

– De ce avem mânuși cu cinci degete?

Am așteptat să văd dacă cineva va încerca un răspuns. Când tot ce am primit au fost câteva râsete și priviri confuze, am răspuns singur la propria întrebare:

– Oamenii fac mânuși cu cinci degete pentru că oamenii au mâini cu cinci degete!

Asta a provocat mai multe râsete și, sunt sigur, chiar mai multă confuzie. Până la urmă ei se aflau acolo pentru a asculta un neurolog vorbind despre lumea afacerilor, o lume a afacerilor care urma să fie a lor peste doar câțiva ani. Ce legătură ar putea avea mânușile și degetele cu locul de muncă, cu creierul lor sau cu ambele?

– Ei bine, *da*, am întărit imediat. Creierul tău are echivalentul cognitiv a cinci degete. Organul este modelat pentru a răspunde cu mare eficiență la anumite medii, și fără eficiență, la alte medii.

M-am gândit că ergonomia se aplică minții la fel de mult ca mâinii.

– Dacă proiectați un loc de muncă și doriți să optimizați producția, ar fi bine să țineți cont de forma cognitivă a creierului, i-am avertizat.

Am continuat explicând că locul tipic de afaceri *nu* este conceput cu echivalentul cognitiv al unei mânuși cu cinci degete. Așa că mi-am invitat clasa la un experiment de gândire: ce s-ar întâmpla dacă locul de muncă ar fi adaptat creierului, așa cum o mânușă este adaptată unei

mâini? Cum ar arăta organizațiile dacă afacerea de generare a profitului ar lua în serios problema funcției creierului? Cum am proiecta structurile de management? Cum ar arăta spațiile de lucru propriu-zise? Ce fel de mediu ar ajuta cel mai bine creativitatea, productivitatea și simpla capacitate de a finaliza lucrurile?

Scopul acestei cărți este de a răspunde la întrebări de acest fel. Vom explora modul în care aplicarea neuroștiințelor comportamentale și cognitive poate îmbunătăți productivitatea la locul de muncă. Informațiile sunt relevante indiferent dacă lucrați de la biroul din sediul central sau de la biroul-dulap de acasă. Numiți-l exercițiu de ergonomie cognitivă.

Chiar și așa, cartea nu este una tipică, referitoare la muncă. Aproape fiecare concept de aici a fost urzit de mâinile iscusite ale lui Charles Darwin. Vom folosi ideile lui evoluționiste pentru a sublinia provocarea fundamentală a cărții: cum să lucrăm cu un creier care funcționează în secolul XXI, dar care încă mai crede că trăiește în vechiul Serengeti<sup>1</sup>. Vom explora modul în care această formă gelatinoasă de 1.400 de grame de geniu incredibil în rezolvarea problemelor, reglat fin atât pentru a înfige sulita în mastodonți, cât și pentru a culege fructe de pădure, învață acum să conducă ședințe cu personalul și să citească foi de calcul.

Uneori, organul se conformează doar cu reticență. La urma urmei, creierul nostru nu s-a antrenat suficient de mult timp în sala de sport a civilizației pentru a se rupe complet de cătușele Pleistocenului<sup>2</sup>, epoca preistorică în care organul a evoluat înăuntrul craniilor primilor oameni

---

1 Parc național în Tanzania (n.t.).

2 Era glaciară (n.t.).

moderni. Uneori, creierul se conformează de bunăvoie vieții moderne, mai ales dacă înțelegem suficient care sunt mecanismele lui interioare cu care mai degrabă să lucrăm, decât să ne opunem tendințelor lui naturale. Pe scurt, vom explora modul în care partea științifică a comportamentului informează partea de afaceri a comportamentului.

Acest efort este împărțit în zece reguli ale creierului. Acestea sunt lucruri pe care le știm despre creier pe baza științei revizuite de colegi. Poți aplica fiecare regulă în zona corespunzătoare a profesiei tale. Unele reguli se referă la domenii specializate de afaceri, cum ar fi practicile de angajare și prezentările. Altele se ocupă de domenii mai generale de interes, de la proiectarea spațiului de lucru până la înțelegerea cu ceilalți. Vom afla de ce ești atât de obosit după întâlnirile pe Zoom. Vom examina ce poți face la birou, fie cel de acasă, fie cel de la sediu, pentru a deveni mai productiv (indiciu: adaugă niște plante). Vom afla de ce oamenii devin mai interesați de sex după ce au fost promovați. Vom explora neuroștiința cognitivă care se află în spatele creativității și muncii în echipă și vom descoperi cele mai eficiente modalități de a renunța la PowerPoint-uri. Vom încheia prin a explica de ce schimbarea bună, de modă veche, este atât de grea pentru oamenii buni, de modă veche. Odată cu aceste cunoștințe vom descoperi cum să lucrăm mai inteligent - proiectând mânușa noastră cu cinci degete, cusătură cu cusătură.

### **Creierul este uimitor**

Să pornim cu câteva informații generale, începând cu câteva cuvinte despre mine, costumierul tău de mănuși.

Sunt ceea ce se numește biolog molecular de dezvoltare, interesat mai ales de cercetare în genetica tulburărilor psihiatrice. Aceste interese s-au manifestat în două moduri în cariera mea - în partea științifică, ca profesor afiliat la Universitatea din Washington (departamentul de bioinginerie), respectiv, în partea de afaceri, în calitate de consultant analitic, care a oferit consultanță în principal companiilor cu scop lucrativ din sectorul privat. Această din urmă experiență este motivul pentru care mi s-a cerut să țin prelegeri acelu grup de specialiști în afaceri despre care am discutat.

Întreaga mea carieră am fost interesat să iau indicii din știința creierului și să le aplic în aspecte ale vieții de zi cu zi. De fapt, am scris trei cărți care fac exact asta: *Brain Rules (Reguli ale creierului)*, *Brain Rules for Baby (Reguli ale creierului pentru bebeluși)* și *Brain Rules for Aging Well (Reguli ale creierului pentru o îmbătrânire frumoasă)*. Nu am încetat niciodată să fiu uimit de ceea ce ne poate învăța creierul. Pentru a ilustra această fascinație, încep invariabil cu un studiu de caz, fie că țin o prelegere sau scriu o carte. Nici aceste pagini nu fac excepție.

Să vorbim despre un tip neremarcabil, cu o comoție cu adevărat remarcabilă. Jason Padgett a fost un student sub medie și a abandonat facultatea, interesat în primul rând de biceps și de tunsoarea lui cu chică. Ura matematica, iubea *fetele* - cuvântul lui - și trăia mai ales pentru a face petreceri. La una dintre aceste petreceri, Jason a fost agresat brutal și lovit până a devenit inconștient. S-a trezit la Urgențe cu o comoție severă. Medicii i-au injectat un analgezic puternic, iar apoi l-au trimis acasă. De atunci nu a mai fost niciodată la fel.

Când s-a trezit, Jason a început să vadă contururi de oameni și apoi, în mod ciudat, în zilele care au urmat, a început să deseneze figuri matematice extraordinar de detaliate. Într-o zi, în timpul convalescenței, desena aceste imagini la un mall. Un bărbat s-a apropiat de el, s-a uitat la ce lucra și a început un dialog.

– Bună ziua, sunt fizician, a spus bărbatul. La ce lucrezi?

Apoi acea persoană a spus ceva care i-a schimbat viața lui Jason:

– Se pare că încerci să vorbești despre spațiu-timp și structura discretă a universului.

Jason a rămas uimit. Străinul i-a zâmbit și a continuat:

– Te-ai gândit vreodată să urmezi un curs de matematică?

În cele din urmă Jason a preluat sugestia fizicianului și a descoperit ceva deopotrivă uimitor și amuzant: Jason - animalul petrecăreț, devenise Jason - geniul matematic. Superputerea lui cantitativă era capacitatea de a desena fractali matematici, dar s-a dezvoltat rapid într-o mare varietate de abilități matematice. Cercetătorii din Finlanda au studiat creierul lui Jason și au descoperit că rana i-a oferit un permis de acces complet la anumite regiuni care, anterior, nu i-ar fi permis să treacă nivelul de introducere în algebră. Cu toate acestea, a fost vorba despre o binecuvântare mixtă. S-a ales și cu o tulburare obsesiv-compulsivă, iar vreme de câțiva ani a devenit pustnic.

Jason este un caz rar de persoană diagnosticată cu Sindromul Savant, unul dintre cei aproximativ patruzeci de astfel de indivizi descriși în literatura de specialitate.