

# Turinys

<i>Įvadas</i>	9
<b>1. IŠLIKIMO INSTINKTAS:</b> Skubėti lėtai	17
<b>2. LYTINIS INSTINKTAS:</b> Iš naujo apibrėžiame lyčių vaidmenis, lyderystę ir įsipareigojimus	57
<b>3. ĮVAIROVĖ:</b> Didesnis pasitenkinimas turint mažiau	105
<b>4. SAVIAPGAULĖ:</b> Žinau, kad esi, bet kas esu aš?	137
<b>5. BENDRUMAS:</b> Vieno lizdo paukščiai sutriuškina konkurentus drauge	175
<b>6. KITOKIO BAIMĖ:</b> Kodėl „svetimas“ vis dar reiškia pavojų	219
<b>7. INFORMACIJOS RINKIMAS:</b> Kaip išlikti smalsiam, kai tiek daug šlamšto	251
<b>SANTRAUKA.</b> Pradėti bijoti mažiau	279
<i>Šaltiniai</i>	289
<i>Padėka</i>	313

## Įvadas

**M**ŪSŲ SMEGENYS nesutvertos šiam pasauliui – jos pritaikytos aplinkai, pilnai skurdo ir pavojų. Daugiau nei 200 000 metų žmonės pasižymi instinktyviu elgesiu, kurio paskirtis – padėti išlikti be galo sunkioje ir sudėtingoje kasdienybėje. Tačiau šiandien tie patys instinktai, kažkada padėdavę išsaugoti gyvybę, neleidžia išnaudoti visų galimybių, kurias teikia gyvenimas.

Mūsų pasaulis per pastaruosius du šimtmečius itin sparčiai vystėsi dėl industrinės revoliucijos ir po jos sekusių šiuolaikinių technologijų, geresnės sveikatos priežiūros ir didėjančio pasaulio gyventojų skaičiaus. Deja, biologija vystosi kur kas lėčiau, tad mūsų instinktai veikia taip, tarsi tebegyventume akmens amžiuje. Jų veikiama pasąmonė nukreipia mus link to, kas mums nebereikalinga, ir skatina elgesį, kuris modernioje nūdienos aplinkoje mums tik kenkia. Pavyzdžiui, instinktai mus skatina baimintis „kitokio“ ir taip sukuria sąlygas atsirasti neigiamoms nuostatoms bei nelygybei darbovietėse. Jie mus spaudžia nuožmiai konkuruoti su kolegomis,

užuot su jais bendradarbiavus. Primityvūs instinktai verčia net sukčiauti, kad atsikratytume įsivaizduojamų konkurentų, ir taip sukelia nereikalingą įtampą namuose bei darbe. Taip neturi būti. Mes galime pradėti sąmoningai siekti pokyčių – ir pradėti tai daryti dabar.

Šios knygos tikslas – padėti jums: 1) išmokti pajusti instinkto veikimą ir suprasti, kaip instinktas nedera prie aplinkos, kurioje esate; 2) atpažinti rezultatus, kurių konkretus instinktas siekia; 3) pasinaudoti knygoje pateiktais būdais sustabdyti instinkto veikimą, pakreipti jūsų veiksmus, įsitikinimus ir patirtis taip, kad pasiektumėte teigiamų rezultatų, kurių *norite*. Turiu pabrėžti, kad instinktai nėra nei blogas, nei geras dalykas. Tiesą sakant, jų nereikėtų laikyti gerais ar blogais – nes teigiami ar neigiami, priklausomai nuo aplinkybių, gali būti tik jų veikimo *rezultatai*.

Dėl milijonus metų vykusios evoliucijos mūsų smegenys puikiai geba atpažinti pavojų ir į jį reaguoti taip, kad išliktume saugūs, ir tai įvyksta dar prieš mums suvokiant, kas vyksta. Mūsų išlikimo pagrindas yra baimė. Būtent baimė apsaugodavo mūsų protėvius nuo grobuonių ir varžovų, taip pat skatino instinktus medžioti, rankioti ir susirasti tinkamus partnerius. Būtent iš baimės mes taip staigiai atitraukiame ranką nuo viryklės dar nė nesuvokę, kad ji karšta. Būtent iš baimės mus nukrečia šurpas ir mes paspartiname žingsnį dar nė nepamatę nepažįstamojo skersgatvyje.

Bet problema ta, kad mūsų smegenys tebeveikia senoviniu režimu, kuris nūdienos aplinkoje mums naudingas ne visada. Persekiojamos mūsų protėvių biologinio paveldo, mūsų smegenys vis dar kliaujasi atgyvenusiomis instinktyviomis reakcijomis, dėl kurių mes galiausiai patiriame daug skausmo, kančių ir nepasitenkinimo.

Galbūt netikite, kad jūsų smegenys mano, jog tebe gyvenate akmens amžiuje. Tai nieko stebėtino žinant, kad vienas pamatinių mūsų instinktų yra saviapgaulė (tai 4 skyriaus tema), tačiau dabar pamąstykite apie štai ką. Trys amerikiečius labiausiai gąsdinantys dalykai yra viešas kalbėjimas, aukštis ir blakės, gyvatės ar panašūs gyvūnai. Streso lygis mūsų organizme šokteli iki neregėtų aukštumų, vos pagalvojus apie kalbėjimą prieš auditoriją, žvilgtelėjus žemyn stovint ant pastato atbrailos ar pamačius žole šliaužiantį gyvį. Tokia reakcija visiškai suprantama, jei esate urvinis žmogus, žinantis, kad, atstumtas savo gentainių, nukritęs nuo stataus skardžio ar patyręs nuodingo gyvio įkandimą, žus. Bet, kiek man žinoma, dar niekas nemirė pateikęs TED kalbą, o tikimybė užminti ant nuodingos gyvatės einant parduotuvės automobilių aikšte praktiškai lygi nuliui.

Tiesą sakant, daugiausia amerikiečių gyvybių nusiņeša širdies ligos. Nuo jų mirs 1 iš 4 žmonių. Todėl ar mūsų išmaniosios smegenys neturėtų nustėrti iš siaubo nuo „Ben & Jerry’s“ ledų? Argi mūsų širdies ritmas neturėtų velniškai padažnėti pamačius „Big Mac“? Ar neturė-

tume sportuoti su užsidegimu, tokiu pat stipriu kaip ir mūsų baimė išnykti? Deja, viskas yra priešingai: mūsų smegenys *trokšta* maisto, keliančio pavojų gyvybei. Mūsų senovinis protas *negali pakęsti* minties apie energijos švaistymą sportui. Kodėl? Nes energijos taupymas ir padidėjęs riebalų bei cukrų suvartojimas būdavo pagrindinės mūsų galimybės išlikti, ypač nepritekliaus laikais. Kad atsisakytume netinkamo elgesio, pirmiausia turime pripažinti, jog elgiamės vedami pašamoninio *instinkto*, o ne sąmoningo *pasirinkimo*.

Kodėl mes taip linkę kliautis instinktais? Todėl kad dėl nesuskaičiuojamo kiekio informacijos, kurią gauna mūsų smegenys, didžioji dalis duomenų nukreipiami į greitai juos apdorojančią sąmonę. Gyvenimo technologiškai išsivysčiusioje visuomenėje, kurią sudaro 8 milijardai tarpusavyje susijusių individų, realybė tokia, kad šiandien mūsų smegenims tenka apdoroti vidutiniškai 400 milijardų bitų per sekundę! Iš pirmo žvilgsnio tokia užduotis atrodo neįvykdoma, tačiau reikia atminti, jog smegenyse yra vidutiniškai 80 milijardų neuronų, kuriančių dešimtis tūkstančių jungčių su kitomis smegenų ląstelėmis. Tose keturis svarus sveriančiose smegenyse, kurios yra jūsų galvoje, esama tiek neuronų, kiek žvaigždžių Paukščių Tako galaktikoje. Tačiau mūsų sąmonė veikia lėtai ir tikslingai, todėl sąmoningai suvokiame (ir gebame sąmoningai apdoroti) ribotą kiekį duomenų.

Kadangi aplink mus tiek daug visko vyksta, didžioji dalis smegenų veiklos įvyksta pasąmonėje.

Claremonto Absolventų universiteto aukščiausios kategorijos psichologijos ir vadybos profesorius Mihaly'is Csikszentmihalyi'is ir garsus inžinierius bei išradėjas Robertas Lucky'is, dirbdami atskirai, apskaičiavo, kad *sąmonė* per sekundę gali apdoroti maždaug 120 bitų duomenų. Taigi mes apdorojame apie 60 bitų per sekundę, kai esame sąmoningai sutelkę dėmesį į vieną su mumis kalbantį asmenį. Jei dėmesį tenka skirti dviem žmonėms, mūsų galimybių ribos jau būna pasiektos. Apskaičiavus tampa aišku, kodėl neuromokslininkai teigia, jog nuo 95 iki 99 procentų savo gyvenimo nugyvename pasąmonėje. Vadinasi, 99 procentais savo gyvenimo jūs nesuvalkiate savo emocijų, elgesio ir priimamų sprendimų, jau nekalbant apie viso to priežastis! Šis faktas turbūt glumiantis ir nemalonus. Kalbant apie smegenų priešinimąsi instinktams, nenuėjome toliau nei mūsų protėviai iš akmens amžiaus laikų – ir nesvarbu, kad mūsų smegenys tą padaryti pajėgios.

Mumyse iš anksto užprogramuoti instinktai pasmerkia mus pasąmone paremtam egzistavimui, nes kritinis mąstymas kilus pavojui ne tik nenaudingas, bet ir gali atnešti mirtį. Įsivaizduokite save, apdorojantį daugybę smulkmenų, susijusių su tuo, kaip reaguoti, kai jus puola liūtas. Tokioms situacijoms mūsų smegenys turi trumpiausią reagavimo būdą (pavyzdžiui, kovoti, bėgti arba

sustingti). Bet kaip tai veikia šiuolaikinėje aplinkoje? Kaip mūsų smegenys reaguoja prireikus apdoroti informaciją, nuo kurios priklauso, ar nežlugs mūsų verslas? Arba santykiai? Dabar pavojus atsisuko prieš mus pačius: instinktai mus skatina reaguoti nuodugniai nesvarsčius ir be kritinio mąstymo, reikalingų tokiose situacijose, o tai sumenkina mūsų produktyvumą bei sėkmę.

Gera naujiena ta, kad šiuo atveju nesame bejėgiai – mūsų smegenys lengvai pakeičiamos. Galime išmokyti savo pašamonę reaguoti tinkamiau. Be to, mūsų smegenys neįtikėtinai gabios. Joks kitas gyvūnas neturi tokios plačios smegenų frontalinės dalies kaip žmogus ir ši mus įgalina perimti visišką savo veiksmų kontrolę. Savo darbe kaip įmonės generalinė direktorė ir biologė turėjau galimybę padėti įvairiems klientams ir auditorijoms, ieškantiems strategijų gyventi gyvenimą be baimės, produktyvesnį ir kontroliuojamą pačių. Ši knyga jums bus gidas ar treniruočių planas. Ji padės pakilti virš pasenusių, giliai jumoje įaugusių įpročių, kurie jums nebenaudingi, ir suteiks galimybę tapti geriausiu savo biologiniu variantu, koku tik įmanoma.

Septyniuose šios knygos skyriuose pateiksiu patarimų ir įžvalgų, padėsiančių kovoti su senoviniais instinktais. Pirmame skyriuje išnagrinėsime pirmutinį instinktą – išlikimo instinktą, taip pat aiškinsimės, kaip instinktyvios mūsų smegenys nuolat laiko mus baimėje, užuot leidusios atsipalaiduoti ir ramiai plaukti pasroviui. Esu patei-

kusi keletą būdų sutrukdyti instinktui suveikti, tad jūs išmoksite suspėti skubos pilname pasaulyje pirmiausia *sulėtindami tempą*. Antrame skyriuje „Lytinis instinktas“ kalbėsime apie tai, kaip lyčių vaidmenys skiriasi biologiškai. Taip pat jums atskleisiu, kaip vieno punkto, kurio nebūna daugelyje darboviečių bukletų apie seksualinį priekabiavimą, įtraukimas gali padėti jūsų kompanijai sutaupyti milijonus dolerių. Trečiame skyriuje „Įvairovė“ aptarsime priežastis, kodėl mažiau iš tiesų yra daugiau. Pasaulyje, kuriame pasirinkimo variantų bent iš pažiūros yra begalybė, mūsų instinktas trokšti *įvairovės* skatina mus nenustygti vietoje ir sukelia nepasitenkinimą. Bet aš išmokysiu jus sutrukdyti šiam instinktui suveikti, smegenys ims suvokti pasitenkinimą kitaip, jums neprarandant polėkio. Ketvirtame skyriuje kalbama apie saviapgaulę – instinktą, kuris mūsų protėviams padėdavo išsaugoti gyvybę, o šiandien daug kainuoja asmenine ir profesine prasme. Bet pateikiau keletą paprastų triukų, padėsiančių atpažinti žalingus melus, kuriuos mes kalbame patys sau, ir pasiruošti suvokti pasaulį sąmoningiau. Taip pat sužinosite, kaip, atpažinus ir sustabdžius šį instinktą, bus matomas skirtumas tarp sėkmės ir nesėkmės. Penktame skyriuje „Bendrumas“ sužinosite apie vieną galingiausių mūsų turimų pirminių krypčių. Pamatysite, kaip aplinkoje, skatinančioje varžytis tarpusavyje, bendradarbiavimas iš tiesų naudingesnis visiems – ir grupėms, ir atskiriems individams. Šeštame skyriuje



kalbėsime, kaip lengvai kitokių dalykų baimė daro įtaką sprendimams, galiausiai vedantiems į kenksmingas praktikas. Parodysiu paprastus žingsnius, kaip tyčia aktyviai siekti diskomforto ir išmokyti smegenis išlikti sąmoningesnes, mažiau stresinės būsenos, kad priimtume kūrybiškiausius ir tinkamiausius sprendimus. Septintame skyriuje „Informacijos rinkimas“ nagrinėjama, kodėl mūsų kasdienis gyvenimas atrodo toks visko perkrautas, tačiau mūsų vidinės saugyklos vis tiek tuščios. Nors dėl savo instinkto rinkti faktus mes apdorojame daugiau duomenų bei informacijos nei kada nors iki šiol, svarbiausią informaciją vis tiek praleidžiame ir nebesuvokiame savo klientų, draugų ir šeimų poreikių.

Galime padėkoti savo senovinėms smegenims už tai, kad jos padeda pasiekti neįsivaizduojamą sėkmę mums kaip rūšiai, bet mums kaip išsivysčiusiems žmonėms metas perimti kontrolę į savo rankas. Laimei, visi turime gebėjimą pradėti derinti instinktus prie nūdienos pasaulio. Ši knyga suteiks jums žinių ir gebėjimų atpažinti, sustabdyti ir optimizuoti savo instinktus. Ji jus apginkluos tiesioginiais sprendimo būdais, kurie *veikia drauge su jūsų biologija, o ne prieš ją*. Perskaitykite knygą, priiminėsite geresnius sprendimus darbe, namuose ir puoselėdami visus palaikomus santykius, taip pat galėsite gyventi kur kas sąmoningiau.

# Išlikimo instinktas

## Skubėti lėtai

**B**UVAU VISA sužvarbusi, kone sustingusi, nuo galvos iki kojų permirkusi lediniu Hadsono upės vandeniū. Supratau, kad patekau į rimtą bėdą. Pūčiau į delnus orą, kuris man buvo vienintelis šilumos šaltinis, bet netrukus ir jį ėmiau iškvėpti šaltą. Kas vyko po to, nelabai prisimenu; atmintyje išliko tik tirpulys, gėlimas, deginantis dilgčiojimas odoje, sukelti mane ištikusios hipotermijos.

Ta diena prasidėjo kaip nuotykis. Su tėvu plaukėme pripučiamu plaustu Hadsono upe; tai buvo mūsų kasmetinė tradicinė kelionė dviese. Virš mūsų galvų kybojo varvekliai, nutįsę nuo medžių šakų, pabarstyti vėlyvu sniegu. Man visad norėjosi kada nors paplaukioti plaus-

tu sraunia upe, ir tėtis parinko *tinkamiausią* tam laiką – pirmą sezono dieną, kai srovė pati smarkiausia. Tėtis žino, kad, gavusi proą lėkti, turiu tai daryti *maksimaliu* greičiu. Bet tą balandžio pirmąją oras buvo neįprastai šaltas, per šaltas net Niujorko valstijos klimatui.

Į upės pakrantę atvykome jau apsirengę naro kostiumais. Pradžioje aš buvau gerai nusiteikusi, tad vis arčiau besikandžiojantis šaltis nebaugino. Vėliau, praėjus maždaug valandai, man pasireiškė pirmieji hipotermijos požymiai – nebejaučiau rankų ir kojų. Pasidariau lyg apsunkusi, viskas aplinkui ir ypač mano pačios kūnas tarsi sulėtėjo. Atsisukau ir žvilgtelėjau į tėtį, kuris šypsodamasis irklavo man už nugaros, plausto gale. Tada pažiūrėjau į priekį ir supratau, kad praeis dar valanda, kol pasieksime krantą, kur bus šilta ir saugu. Negalėjau sugalvoti, kaip gelbėtis. Net jei pasakysiu tėčiui, kad man negera, jis, kaip ir aš, nieko negalės padaryti. Būtent tada išlikimo instinktas perėmė padėties kontrolę ir iš mano tarpukojo pasiuntė palaimingą šilumą link pėdų.

Mano kūnas nebekreipė dėmesio į visuomenės normas. Jis norėjo gyventi, tad darė viską, kas gali padėti išvengti mirties: davė signalą kraujagyslėms susitraukti, kad aplink gyvybiškai svarbius mano organus būtų sušlaikyta šiluma, ir taip privertė inkstus prisitaikyti prie sparčiai kylančio kraujo spaudimo. Tada aš, šešiolikmetė, apsišlapinau. Bet buvau pernelyg sušalusi, kad man tai

būtų rūpėję. Išlikimo instinktas buvo visiškai užvaldęs mano organizmo fiziologines reakcijas.

Žmonės puikiai moka kurti konstruktus, kurie verčia elgtis civilizuotai. Bet, suveikus išlikimo instinktui, jie ignoruojami. Pavyzdžiui, patiriant didelį stresą, apsišlapinimas staiga tampa normalia reakcija.

Išlikimo instinktas veikia itin stipriai, taip, kad mes liautumės galvoti, ką turėtume ar ko neturėtume daryti, ir tik imtumės veiksmų – sąmoningai arba ne. Ir ačiū dievui, nes (kaip matote) dėl šio instinkto aš tebesu gyva. Kai pasiekėme krantą, tėtis greit pasodino mane prie didelio malkų laužo, ir mano kūnas atsigavo po patirto pavojaus.

Šioje situacijoje išlikimo instinktas pasirūpino, kad mano kūnas palaikytų reikiamą šilumos lygį.