

Тази книга е чудо! От една страна тя е напълно оригинален и задълбочен анализ на един от най-важните лични и икономически въпроси на близкото ни бъдеще – как гигантските промени, предизвикани от технологиите и глобализацията, ще се отразят на начина, по който живеем, работим и възприемаме своя свят. Но Даниъл Пинк е създал и също толкова оригинален и задълбочен практически наръчник за оцеляване – и наслада – в тази нестабилна среда. Аз бях едновременно развълнуван, смутен и развеселен. Преди няколко години Питър Дракър се чудеше дали съвременната икономика ще намери някога своя Коперник. С тази забележителна книга може би тъкмо сме открили своя Коперник на прекрасната нова ера, която ускорява своя ход.

Том Питърс,
автор на „В търсене на съвършенството“
и „Въобрази си пак!“

„Изцяло ново мислене“ е много важна, убедителна и променяща мисленето книга!

По Бронсън,
автор на „Какво да правя с живота си?“

Еха! Това не е книга за самопомощ. Тя е нещо много по-важно. Това е една от онези редки книги, които бележат повратна точка, една от онези книги, която ви се ще да сте прочели преди всички останали. Даниъл Пинк отново удря в десетката.

Сет Годин,
автор на „Лилавата крава“
и „Безплатна награда вътре!“

Преводът е направен по изданието:

Daniel H. Pink

A WHOLE NEW MIND

MOVING FROM THE INFORMATION AGE

TO THE CONCEPTUAL AGE

RIVERHEAD BOOKS

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2005 by Daniel H. Pink

© Петьо Ангелов, превод, 2011

© Издателство „Изток-Запад“, 2011

ISBN 978-954-321-917-9



БИБЛИОТЕКА
— КРАСИВ УМ —

ДАНИЪЛ ПИНК

**ИЗЦЯЛО
НОВО
МИСЛЕНЕ**

Превод от английски
Петьо Ангелов



В памет на Моли Лавин

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ / 9

Първа част КОНЦЕПТУАЛНАТА ЕПОХА / 13

Едно: ВЪЗХОДЪТ НА ДЯСНОТО ПОЛУКЪЛБО.....	15
Две: ИЗОБИЛИЕ, АЗИЯ, АВТОМАТИЗАЦИЯ.....	35
Три: ВИСША КОНЦЕПТУАЛНОСТ, ИЗТЪНЧЕНИ ПОХВАТИ	55

Втора част ШЕСТТЕ СЕТИВА / 71

ВЪВЕДЕНИЕ В ШЕСТТЕ СЕТИВА.....	73
Четири: ДИЗАЙН.....	76
<i>ПОРТФОЛИО ДИЗАЙН.....</i>	95
Пет: ИСТОРИЯ.....	106
<i>ПОРТФОЛИО ИСТОРИЯ.....</i>	123
Шест: СИМФОНИЯ.....	133
<i>ПОРТФОЛИО СИМФОНИЯ.....</i>	151

Даниъл Пинк

Седем: ЕМПАТИЯ	160
<i>ПОРТФОЛИО ЕМПАТИЯ</i>	177
Осем: ИГРА.....	185
<i>ПОРТФОЛИО ИГРА</i>	207
Девет: СМИСЪЛ	215
<i>ПОРТФОЛИО СМИСЪЛ</i>	231
Послеслов.....	241
Благодарности	245
Бележки	247

**ПОЗНАВАМ СИЛНИ УМОВЕ, С НАЛАГАЩИ СЕ, ЛИШЕНИ
ОТ СЪМНЕНИЕ МАНИЕРИ, ПОДОБНИ НА ТОЗИ НА КО-
БЕТ*, САМО ЧЕ НИКОГА НЕ СЪМ СРЕЩАЛ ВЕЛИК УМ С
ПОДОБНИ КАЧЕСТВА. ИСТИНАТА Е, ЧЕ ВЕЛИКИЯТ УМ
ТРЯБВА ДА БЪДЕ АНДРОГИНЕН.**

САМЮЪЛ ТЕЙЛЪР КОЛРИДЖ

* Уилям Кобет (1763–1835) – английски журналист и политик с противоречиви политически позиции, посветил по-голямата част от публицистиката си на противопоставяне на абсолютната власт и политическата корупция. – Б.пр.

ВЪВЕДЕНИЕ

Последните няколко десетилетия бяха във властта на определен тип хора с определен тип мислене – бъкани с кодове компютърни програмисти, ковящи договори адвокати, икономисти, същински жонгльори с числата. Но царската корона започва да им се изплъзва. Бъдещето принадлежи на съвсем различен тип личност, със съвсем различно мислене – на съзидателни и съпричастни хора, които могат да разпознават модели и да създават смисъл. Именно те – артистите, изобретателите, дизайнерите, хората, които разказват истории, които се грижат за другите, утешават ги и са в състояние да съзрат голямата картина, – те ще пожънат най-богатите награди на обществото и ще споделят най-големите му радости.

Тази книга описва една промяна с размах, съизмерим със сеизмичния (макар и още неусетена), която се извършва в голяма част от развития свят. Ние се придвижваме от икономика и общество, основани на логичните, линейни, компютърни способности на Информационната епоха, към такива, построени върху творческите, емпатични, цялостни способности на епохата, която се възправя на нейно място – Концептуалната. „Изцяло ново мислене“ е за всеки, който иска да оцелее и преуспее

Даниъл Пинк

в този нововъзникващ свят – за хора, които не харесват особено кариерите си или са недоволни от живота си, за предприемачи и бизнес лидери, стремящи се да яхнат следващата вълна, за родители, които искат да въоръжат децата си за бъдещето, както и за легионите емоционално пронизателни и съзидателни, находчиви хора, чиито отличителни способности Информационната ера често е пренебрегвала и подценявала.

В тази книга ще изучите шестте основни дарби (които аз наричам „шестте сетива“), от които ще зависят професионалният успех и личното удовлетворение. Дизайн. История. Симфония. Емпатия. Игра. Смисъл. Това са изначални човешки способности, които всеки може да овладее до съвършенство – а моята цел е да ви помогна да го направите.

ПРОМЯНА ОТ подобна величина е комплексна, но аргументът в сърцевината на тази книга е прост. Почти век западното общество като цяло – и американското в частност – е доминирано от начин на мислене и подход към живота, който е силно ограничаващ и дълбоко аналитичен. Нашата епоха принадлежи на „работника на знанието“, високообразованния манипулатор на информация, който прилага експертните си познания. Но нещата се променят. Благодарение на ред сили – материалното благоденствие, което разгръща нематериалните ни придобивки, глобализацията, която праща белите якички в другия край на света, мощните технологии, които дори изцяло елиминират определени видове работа – ние навлизаме в нова епоха. Тя се подхранва от различно мислене, от нов подход към живота – подход, който цени високо качествата, които наричам „висша концептуалност“ и „изтънчени похвати“*. Висшата концепту-

* Доколкото ми е известно, създателят на термина „изтънчени похвати“ е Джон Несбит, който го използва за пръв път в книгата си от 1982 г. „Megatrends“, за да опише общата историческа реакция спрямо технологичния напредък. Несбит пише: „Всеки път, когато в обществото се въвежда нова технология, трябва да има балансиращ я човешки отговор – с други думи, изтънчени похвати – иначе технологията се

алност предполага способност да се откриват модели и възможности, да се създава красота в изкуството и емоциите, да се изработват удовлетворяващи повествования и да се комбинират на пръв поглед несвързани помежду си идеи в нещо ново. Изтънчените похвати се отразяват в способността ни да проявяваме съпричастност с другите, да разбираме фините елементи на човешкото взаимодействие, да откриваме радост в самите себе си и да я пробуждаме у другите, както и да се стремим отвъд всекидневието в търсене на цел и смисъл.

Всъщност има нещо, което въплъщава промяната, която описвам, и то е в главата ви. Нашите мозъци са разделени на две полукълба. Лявото е последователно, логично и аналитично. Дясното е нелинейно, интуитивно и холистично. Тези разлики често са били окарикатурявани. Ние, разбира се, мобилизираме и двете половини на мозъците си дори за съвсем прости задачи. Но установените разлики между тях ни дават могъща метафора, чрез която да тълкуваме настоящето си и да ръководим бъдещето. Днес определящите умения от предходната ера – способностите на „лявото полукълбо“, подхранили Информационната епоха – все още са необходими, но вече не са достатъчни. А тези, които някога сме презирали или сме смятали за повърхностни – качествата на „дясното полукълбо“: изобретателност, съпричастност, способност за щастие и смисъл – все повече ще определят кой ще процъфтява и кой ще затъва. И индивидите, и семействата, и организациите имат нужда от изцяло ново мислене, за да постигнат професионален успех и личностна изява.

НЯКОЛКО ДУМИ за това как е организирана тази книга. Едва ли е изненадващо, че „Изцяло ново мислене“ сама по себе си е въплъщение на висша концептуалност и изтънчени похвати. Първата част, „Концептуалната епоха“, излага в общи линии ръководната идея. Глава I представлява преглед на ключовите

отхвърля“. Въпреки че използвам термина в различен смисъл, искам да изясня, че той не е мое творение и че дължа на Несбит добавянето му в културния речник на света.

Даниъл Пинк

разлики между лявото и дясното ни полукълбо и обяснява защо структурата на мозъците ни ни дава такава могъща метафора за очертаване на нашата епоха. В Глава II излагам в тон на пълно здравомислие, предназначен да повлияе на най-рационалните сред вас, защо трите огромни социални и икономически сили – изобилието, Азия и автоматизацията – ни гласкат към Концептуалната епоха. Глава III обяснява висшата концептуалност и изтънчените похвати и илюстрира защо хората, които притежават тези способности, ще определят ритъма на съвременния живот.

Втора част, „Шестте сетива“, излага изтънчените похвати. Тя обхваща шестте основни способности, от които ще имате нужда, за да си проправите път през този нов пейзаж. Дизайн. История. Симфония. Емпатия. Игра. Смисъл. Посвещавам по една глава на всяко от тези шест сетива и описвам как се прилага то в бизнеса и всекидневния живот. Сетне, в края на всяка от тези глави, на няколко по-тъмни страници, има портфолио – сборник с инструменти, упражнения и допълнителна литература, подбрани от моите изследвания и пътувания, които могат да ви помогнат да излезете на повърхността и да изострите съответното сетиво.

В деветте глави на тази книга ще преминем доста материал. Ще посетим клуб за смях в Бомбай, ще обиколим американска гимназия, посветена на дизайна, и ще научим как да разпознаваме неискрени усмивки навсякъде по света. Но пътуването ни трябва да започне в самия мозък, трябва да разберем как работи, преди да се научим как да го караме да работи. Така че ще започнем от Националния институт по здравеопазване в Бетезда, Мериленд, където са ме вързали по гръб и са ме напъхали в голяма колкото гараж машина, която пронизва с електромагнитни вълни черепа ми.

ПЪРВА ЧАСТ

КОНЦЕПТУАЛНАТА ЕПОХА

Едно

ВЪЗХОДЪТ НА ДЯСНОТО ПОЛУКЪЛБО

Първо закачат електроди към пръстите ми, за да видят колко се потя. Ако мозъкът ми се опита да ги измами, потта ще го издаде. След това ме водят до платформата. Увита е в гофрирана синя хартия, същата като онази, която шумоли под краката ви, когато лягате върху кушетката в кабинета на лекаря. Лягам, тилът ми се отпуска в частта от платформата, която е в апарата. Поставят на лицето ми маска, подобна на клетка – подобна на онази, която използваха за намордник на Ханибал Лектър. Извивам се. Голяма грешка. Една от асистентките посяга към ролка дебело тиксо. „Не бива да мърдате – казва тя. – Ще залепим главата ви неподвижно“.

Навън, около чудовищната правителствена сграда, вали лек майски дъждец. Вътре, дълбоко в подземията, мен са ме проснали насред мразовита стая и сканират мозъка ми.

Живея с мозъка си вече четиридесет години, но никога не съм го виждал. Гледал съм рисунки и снимки на мозъците на други хора. Но нямам представа как изглежда или как работи моят собствен. Сега имам този шанс.

От известно време насам се чудя в каква посока ще поеме животът ни в тези обърнати с главата надолу времена на аутсорсинг и автоматизация, и започнах да подозирам, че можем да намерим някои насоки за това в начина, по който е организиран мозъкът. Затова и съм доброволен участник в контролна група – онова, на което изследователите му викат „здрав доброволец“ – за един проект в Националния институт за умствено здраве в околностите на Вашингтон. Проучването включва снемане на изображения на мозъци в покой и под напрежение, което означава, че скоро ще видя органа, който ме е водил през последните четири десетилетия, като същевременно вероятно ще придобия и по-ясна представа за това как всички ние ще се понесем по вълните на бъдещето си.

Платформата, на която съм легнал, е част от GE Signa 3T, един от най-мощните апарати за ядрено-магнитен резонанс (ЯМР) в света. Това бебче струва два и половина милиона долара и използва мощно магнитно поле, за да генерира висококачествени изображения на вътрешността на човешкото тяло. Това е огромна машина, дълга почти три метра и тежаща повече от седем тона.

В центъра на машината има кръгъл отвор, около шестдесет сантиметра в диаметър. Асистентите избутват платформата през него в кухнята сърцевина на този звяр. С притиснати о тялото ръце и таван на около пет сантиметра пред носа си се чувствам така, сякаш са ме пъхнали в торпеден отсек и са ме забравили.

ЧУК! ЧУК! ЧУК! – прави машината. ЧУК! ЧУК! ЧУК! Сякаш нося каска и някой тропа по нея. След това чувам едно вибриращо жужене, последвано от тишина, след което идва още едно, и отново тишина.

Половин час по-късно вече имат снимка на мозъка ми. Донякъде съм обезсърчен, защото изглежда като всеки друг мозък, който съм виждал в учебниците. В средата има тънка линия, която разделя мозъка на два на пръв поглед равни дяла. Тази характеристика е толкова важна, че е първото нещо, което един невролог забелязва, когато преглежда изображенията на моя удивително неизключителен мозък. „Мозъчните полукълба като цяло са симетрични“ – докладва той. Иначе казано,

буцата от килограм и половина в черепа ми, също както и тази във вашия, е разделена на две свързани помежду си половини. Едната половина се нарича ляво полукълбо, другата – дясно полукълбо. Двете половини изглеждат еднакво, но по форма и функции се различават значително, както ще демонстрира следващата фаза от ангажимента ми като неврологична опитна мишка.

Това първоначално сканиране на мозъка е като да ти рисуват портрет. Аз се излегнах, мозъкът ми позираше, а машината нарисува картината. Ако и науката да може да научи много от тези портрети на мозъка, една нова технология, наречена *функционален* ядрено-магнитен резонанс (ФЯМР), може да създава изображения на мозъка в действие. Изследователите карат субекта да прави нещо в машината – да си тананика мелодия, да чуе анекдот, да реши гатанка – след което проследяват кои части от мозъка се запазват с повече кръв. В резултат се получава картина на мозъка с цветни петна в участъците, които са били активни – сателитна метеорологична снимка, която показва къде са се събрали облаците в мозъка. Тази техника е революция в науката и медицината, тъй като дава по-дълбоко разбиране за редица състояния – от дислексията у децата до механизмите на болестта на Алцхаймер или до това как родителите реагират на плача на бебетата.

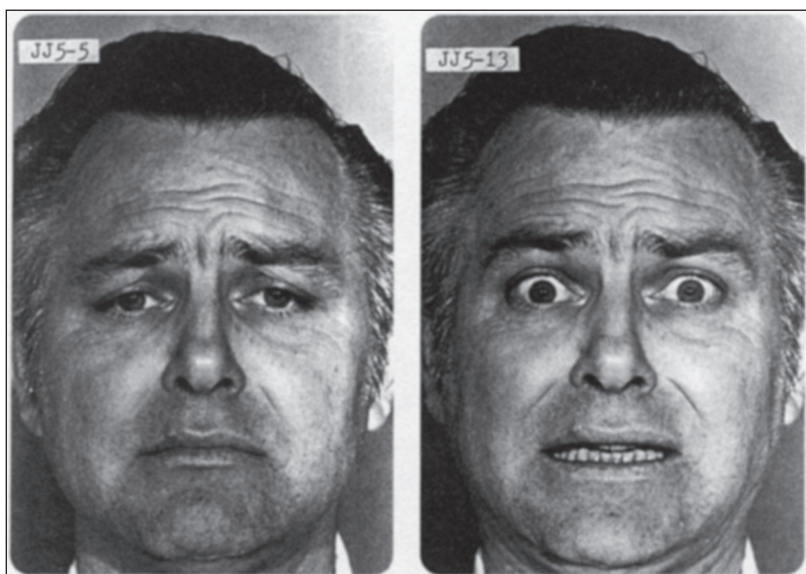
Асистентите ме вкарват обратно във високотехнологичната консерва. Този път са инсталирали някакъв подобен на перископ механизъм, който ми позволява да виждам екран извън машината. В лявата си ръка имам малък бутон, чиито кабел е закачен за техните компютри. Канят се да впрегнат мозъка ми в работа – и да ми подарят метафора за това, какво ще е необходимо, за да преуспеем в двадесет и първи век.

Първата ми задача е проста. На екрана показват черно-бяла снимка на лице, изразяващо крайна реакция. (Жена, която изглежда така, сякаш Годзила я е настъпила по палеца, или мъж, който сякаш току-що си е спомнил, че е излязъл от къщи без панталони.) След това махат лицето и показват бързо на екрана две снимки на друг човек. С бутона аз трябва да посоча кое от двете лица изразява същата емоция като първото.

Например изследователите ми показват това лице:



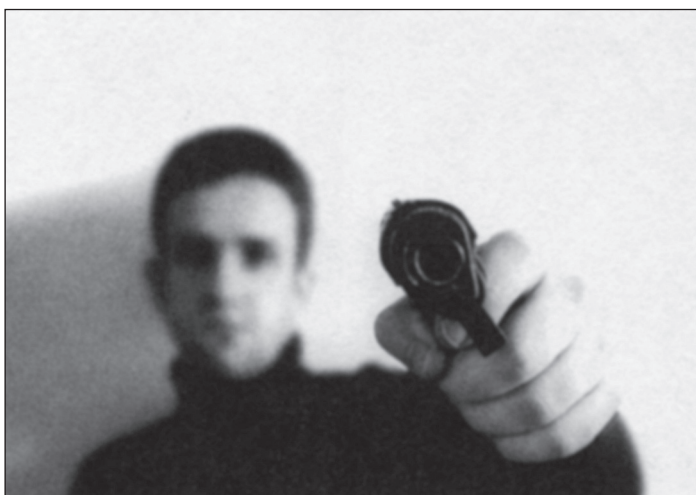
След това го скриват и ми показват тези две лица:



Натискам десния бутон, защото лицето вдясно изразява същата емоция като първото. Задачата, извинете за израза, не изисква много мозък.

След края на упражнението с лицата преминаваме към друг тест на възприятията. Изследователите ми показват четиридесет и осем цветни снимки една след друга. Аз натискам съответния бутон, за да посоча дали сцената се развива в помещение или на открито. Снимките представляват две крайности. Някои са странни и притеснителни, други са банални и безобидни. Снимките включват кана за кафе на тезгях, няколко души, размахващи оръжие, преливаща тоалетна, лампа и няколко експлозии.

Изследователите ми показват например следното изображение*:



Аз натискам бутона, който посочва, че сцената се развива в помещение. Задачата изисква да се концентрирам, но не се на-

* Снимките, които видях по време на тази фаза от изследването са част от стандартен комплект изображения, наречен Международна система за афективни изображения (International Affective Picture System, IAPS). Създателят и собственикът на IAPS, професор Питър Дж. Ланг от Университета във Флорида, ме помоли да не възпроизвеждам изображенията в тази книга. „Излагането на тези материали пред широката публика може сериозно да навреди на стойността им като стимули в много изследователски проекти“ – обясни той. Затова и приведените тук изображения не са от оригиналната колекция IAPS, но по тема, тон и композиция са подобни на снимките от експеримента.

прягам твърде много. Упражнението не се различава значително от предишното.

Само че онова, което се случва в мозъка ми, е съвсем различно. Когато изображенията на мозъка се появят на компютърните екрани, те сочат, че когато съм гледал страховитите изображения, дясната половина на мозъка ми се е впуснала в действие и е мобилизирала и други части от това полукълбо. При плашещите сцени обаче мозъкът е извикал по-сериозни подкрепления от лявото полукълбо*. Разбира се, части и от двете полукълба са работили по всяка задача, а и по време на всяко упражнение аз се чувствах напълно еднакво. Но ФЯМР ясно показва, че при лица дясното полукълбо отговаря повече от лявото, а при лошите момчета с pistolетите и други подобни ситуации лявото полукълбо поема командването.

Защо?

ПРАВИЯТ ПЪТ

Нашите мозъци са изключителни. Типичният мозък се състои от около сто милиарда клетки, всяка от които се свързва и общува с до 10 000 други. Заедно те съставляват сложна мрежа от около един *трилион* (1 000 000 000 000 000) връзки, които управляват начина, по който ходим, ядем, дишаме и се движим. Джеймс Уотсън, който спечели Нобелова награда за приноса си към откриването на ДНК, описва човешкия мозък като „най-сложното нещо, което сме откривали досега във вселената“¹. (А Уди Алън пък го нарича „втория ми най-любим орган“.)

И все пак, въпреки сложността на мозъка, цялостната му топография е проста и симетрична. Учените знаят отдавна, че

* Както се оказа, натискането на бутоните и намирането на съответствия в изображенията не са били основни за същинското изследване. Упражненията са били създадени само за да гарантират, че субектите обръщат внимание на снимките.

неврологичната линия на Мейсън и Диксън разделя мозъка на два участъка. Но до изненадващо скоро общоприетото научно становище беше, че двата участъка са разделени, но неравни. Съгласно теорията лявата страна била жизнено важната, тя ни правела хора. Дясната била спомагателна – остатък от по-ранни етапи на развитие, както твърдяха някои. Лявото полукълбо било рационално, аналитично и логично – всичко, което очакваме от един мозък. Дясното било няма, нелинейно и инстинктивно – рудиментарен орган, създаден от природата за стадий, който хората са надраснали.

Още по времето на Хипократ лекарите вярвали, че лявата страна на тялото, в която се помещава сърцето, е важната. И от началото на деветнадесети век учените започнали да трупат доказателства в подкрепа на този възглед. През 60-те години на XIX в. френският невролог Пол Брока открива, че част от лявото полукълбо контролира способността да говорим език. Десетилетие по-късно немски невролог на име Карл Вернике прави подобно откритие за способността ни да *разбираме* език. Тези открития помагат за създаването на удобен и неустоим силогизъм. Езикът ни отличава от животните. Езикът се помещава в лявата част на мозъка. Следователно лявата част на мозъка ни прави хора.

Този възглед преобладава почти цял век, докато един мил професор от „Калтек“* на име Роджър У. Спери промени разбирането ни и за мозъците ни, и за самите нас. През петдесетте години Спери проучва пациенти с епилептични припадъци, които изискват отстраняване на мазолестото тяло – плътно образуване от около триста милиона нервни влакна, които свързват двете полукълба на мозъка. В поредица от експерименти с тези пациенти с „разцепен мозък“ Спери открива, че общоприетото мнение има сериозен недостатък. Да, мозъците ни са разделени на две половини. Но, както казва самият той: „Така нареченото подчинено или второстепенно полукълбо, за което преди предполагахме, че е неграмотно и умствено изостанало, за което някои авторитети дори твърдяха, че е безсъ-

* Калифорнийски технологичен институт, едно от най-престижните висши учебни заведения и изследователски центрове в САЩ. – Б.пр.

знателно, се оказа водещата част от мозъка при изпълнението на определени умствени задачи“. С други думи, дясното не е по-низше от лявото. Спери пише: „Изглежда има два начина на мислене, застъпени на практика отделно в лявото и в дясното полукълбо“. Лявото полукълбо разсъждава последователно, справя се отлично с анализ и обработка думи. Дясното полукълбо разсъждава холистично, разпознава модели и интерпретира емоции и невербален израз. Човешките същества буквално се двоумят.

Това изследване помогна на Спери да спечели Нобелова награда за медицина и промени завинаги психологията и неврологията. Когато Спери почина през 1994 г., „Ню Йорк Таймс“ го спомена като човека, „преобърнал преобладаващото ортодоксално мнение, че лявото полукълбо е доминиращата част от мозъка“. Според „Таймс“ той е рядък учен, чиито експерименти „са станали част от фолклора“².

Спери обаче е имал нужда от малко помощ, за да стигнат идеите му от лабораторията до всеки дом, и по-конкретно от една преподавателка по изобразително изкуство от Калифорнийския държавен университет, на име Бети Едуардс. През 1979 г. Едуардс публикува книга, озаглавена „Рисуване чрез дясното полукълбо“. Тя отхвърля идеята, че някои хора просто нямат заложиби за изкуство. „Рисуването всъщност не е толкова трудно – пише тя. – Проблемът е във виждането“³. А тайната в това да виждаш – наистина да виждаш – е да укротиш всезнаещата, натрапваща се лява половина, за да може по-меката дясна половина от мозъка да осъществи своята магия. Ако и неколцина да упрекваха Едуардс, че опростява прекалено науката, нейната книга стана бестселър и едно от класическите произведения за изобразителното изкуство. (Ще научим повече за техниките на Едуардс в Глава VI.)

Благодарение на пионерското изследване на Спери, умелата популяризация на Едуардс и въвеждането на технологии като ФЯМР, които позволяват на изследователите да наблюдават мозъка в действие, дясното полукълбо в наши дни вече има своето легитимно място. То е реално. Важно е. Помага ни да сме хора. Нито един невролог, който е заслужил докторската си степен, не го подлага на съмнение. И въпреки това отвъд неврологичните

лаборатории и клиниките със скенери продължават да съществуват две заблуди за дясното полукълбо.

ПОГРЕШНИЯТ ПЪТ

Тези две заблуди са противоположни по дух, но подобни по глупост. Първата смята дясното полукълбо за спасител; втората – за саботьор.

Привържениците на възгледа за спасителя са яхнали научните доказателства за дясното полукълбо и са ги пришпорили от легитимност до обожание. Те смятат, че в дясното полукълбо се намира всичко добро, справедливо и благородно в човешката природа. Както казва неврологът Робърт Орнстийн в „The Right Mind“, една от най-добрите книги по въпроса:

Много популярни писатели твърдят, че дясното полукълбо е ключът към разширяване на обхвата на човешката мисъл, към оцеляване след травма, лекуване на аутизма и какво ли не още. Че то ще ни спаси. Че е седалище на креативността, на душата и даже на велики готварски рецепти⁴.

Боже. През годините амбулантните търговци на теорията за спасителя се опитват да ни убедят в качествата на десномозъчното готвене и десномозъчните диети, десномозъчното инвестиране и десномозъчното счетоводство, десномозъчния джогинг и десномозъчната езда, да не говорим за десномозъчната нумерология, десномозъчната астрология и десномозъчния секс, като последният може да доведе до бебета, които най-сетне ще постигнат величие, като ядат десномозъчни закуски, играят си с десномозъчни кубчета и гледат десномозъчни филми. Тези книги, продукти и семинари често съдържат някое истинско зрънце, но като цяло са смехотворни. Дори и по-лошо, целият този водопад от необосновани ню ейдж дрънканици често е влошавал разбирането на обществото за

уникалния светоглед на дясното полукълбо, вместо да го подобри.

Отчасти в отговор на пороя от празни приказки за дясната част на мозъка се разрази втори, противоположен предразсъдък. Този възглед неохотно признава легитимността на дясното полукълбо, но вярва, че прекаленото наблягане на така нареченото десномозъчно мислене рискува да саботира икономическия и социален прогрес, който сме постигнали чрез прилагане на силите на логиката в живота си. Всичко, което върши дясното полукълбо – интерпретиране на емоции, интуитивни отговори, холистично възприятие – е хубаво, но е само гарнитура към основното ястие на истинския интелект. Онова, което ни отличава от другите животни, е способността ни да разсъждаваме аналитично. Ние сме хора, вижте само как пресмятаме. Тъкмо това ни прави уникални. Всичко останало не е просто различно: то е *по-маловажно*. И твърде голямото внимание към тези претенциозно-артистични и лигаво-емоционални елементи в крайна сметка ще ни направи по-тъпи. „Така или иначе съвременното общество все още проявява предразсъдъци към дясното полукълбо“, казва Спери малко преди смъртта си. Позицията за саботажа въплъщава вярването, че ако и дясната половина от мозъка ни да е реална, тя си остава някак си по-низша.

За съжаление дясното полукълбо нито ще ни спаси, нито ще ни саботира. Реалността – както често се оказва – е по-нюансирана.

РЕАЛНИЯТ ПЪТ

Двете полукълба на нашите мозъци не действат като ключ на лампа – едното да се гаси, докато другото се запалва. И двете половини играят роля в почти всичко, което правим. „Можем да кажем, че определени участъци от мозъка са по-активни от други при някои функции – четем в един учебник по медици-

на, – но не можем да твърдим, че за функциите са отговорни конкретни участъци⁵. Все пак невролозите са съгласни, че двете полукълба тръгват по съвсем различни пътища при ръководенето на нашите действия, на това как разбираме света и реагираме на събитията. (А тези разлики, както се оказва, представляват важни ръководни принципи, които направляват нашия личен и професионален живот.) След повече от три десетилетия изследвания на мозъчните полукълба вече е възможно да сведем откритията до четири ключови разлики.

1. Лявото полукълбо контролира дясната страна на тялото, дясното полукълбо контролира лявата страна на тялото

Вдигнете дясната си ръка. Сериозно, ако можете, вдигнете високо дясната си ръка. Това е дело на лявото ви полукълбо (или, по-точно, на един участък от лявото полукълбо). Сега, ако можете, тропнете с левия си крак. Направихте го чрез участък в дясното полукълбо. Частите на мозъка ни са „кръстосани“ или контралатерални – тоест всяка една от тях контролира срещуположната част на тялото. Ето защо инсулт в дясната страна на нечий мозък ще затрудни движенията на лявата страна на тялото, а инсулт в лявата половина ще увреди движенията вдясно. Тъй като около 90 % от хората са десничари, това означава, че у около 90 % от хората лявото полукълбо контролира важните движения като писане, хранене и работа с компютърна мишка.

Кръстосването се проявява не само когато пишем името си или ритаме топка, но и когато движим главата и очите си. Ето още едно упражнение. Обърнете бавно глава наляво. Отново срещуположното полукълбо – дясната страна на мозъка – като цяло управлява тази маневра. Сега бавно се обърнете надясно. Този път движението идва от лявото полукълбо. Сега използвайте която половина от мозъка искате и си помислете за действие, което включва втория тип движение – а именно бавно движение на главата и очите отляво надясно. Подсказвам: правите го в момента. В западните езици писането и четенето предполага-

гат движение от ляво надясно и така упражняват лявото полукълбо на мозъка. Писменият език, изобретен от гърците около 550 г.пр.Хр., е помогнал за утвърждаването на доминиращата позиция на лявото полукълбо (поне на Запад) и е създал онова, което харвардският класически филолог Ерик Хейвлок нарича „азбучен ум“⁶. Така че вероятно не е изненадващо, че лявото полукълбо води играта. Само то знае как да напише правилата.

2. Лявото полукълбо действа линейно, дясното полукълбо действа синхронно

Да вземем друго измерение на азбучния ум: той обработва звуците и символите в линейна последователност. Когато четете това изречение, започвате с „когато“, преминавате към „четете“ и декодирате всяка буква, всяка сричка, всяка дума една след друга. Това също е способност, която лявото ви полукълбо владее майсторски. Казано с последователните думи на един учебник по неврология:

Лявото полукълбо е особено добро в разпознаването на линейни събития – събития, чиито елементи следват един след друг – и в контролирането на поведенчески последователности. Лявото полукълбо отговаря и за контрола на линейни поведения. Линейните функции, изпълнявани от лявото полукълбо, включват речевите умения като говорене, разбиране на речта на други хора, четене и писане⁷.

В противовес на това дясното полукълбо не марширува в колона по азбучен ред. Неговият специален талант е в способността му да интерпретира нещата синхронно. Тази страна на мозъка „се е специализирала да вижда много неща едновременно: да вижда всички части на геометрична фигура и да разпознава формата ѝ, или да вижда всички елементи на дадена ситуация и да разбере какво означават те“⁸. Това прави дясното полукълбо особено полезно при разпознаването на лица и дава на човешките същества значително предимство пред компютрите. Например моят iMac, на който пиша това изречение, може да извършва един милион изчисления в секунда, много повече

от най-бързото ляво полукълбо на планетата. Но дори и най-мощните компютри в света не могат да разпознават лице със скорост и точност, сравними поне донякъде с тези на току-що проходилния ми син. Мислете за разликата между линейност и синхронност така: дясното полукълбо е еквивалентът на това веднъж да видиш, лявото – на това сто пъти да чуеш.

3. Лявото полукълбо специализира в текст, дясното полукълбо специализира в контекста

У повечето хора речта се създава в лявото полукълбо. (Това важи за около 95 % от десничарите и 70 % от левичарите. У останалите – около 8 % от населението – разпределението на езиковата работа е по-сложно.) Но дясното полукълбо не отстъпва цялата отговорност на лявото. Вместо това и двете страни извършват взаимно допълващи се функции.

Представете си, че една вечер вие и съпругата ви приготвяте вечеря. Представете си също, че в средата на готвенето съпругата ви открива, че сте забравили да купите най-важната съставка на вечерята. Представете си, че съпругата ви грабва ключовете от колата, нацупва устни, хвърля ви един поглед и изсъсква: „Отивам до магазина“. Почти всеки с невредим мозък ще разбере две неща за тези думи. Първото е, че съпругата ви тръгва за супермаркета. Второто е, че е бясна. Лявото ви полукълбо е разбрало първата част – тоест разшифровало е звуците и синтаксиса на думите и е достигнало до буквалното им значение. Но дясното ви полукълбо е разбрало втория аспект на израза – а именно, че привидно неутралните думи „отивам до магазина“ изобщо не са били неутрални. Погледът и съскането са показали, че съпругата ви е ядосана.

Индивиди с увреждане на едното полукълбо не могат да стигнат до това двойно заключение. Човек с увредено дясно полукълбо, при когото функционира само *лявото* полукълбо, ще чуе забележката и ще разбере, че съпругата отива до магазина – но няма да забележи гнева и възмущението, които са я подтикнали да тръгне. Човек с увредено ляво полукълбо, при когото

функционира само *дясното*, ще разбере, че жената е намусена, но може и да не разбере накъде е тръгнала.

Тази разлика важи не само при разбирането на език, но и при говоренето. Пациенти с увреждания в определени области на дясното полукълбо могат да говорят разбираемо, да спазват граматичните правила и да използват стандартен речников запас. Но както отбелязва британският психолог Крис Макманъс в многократно награждаваната си книга „Дясна ръка, лява ръка“:

Техният език... не е нормален, тъй като му липсва музикалност на речта, интонация, при която тонът се изкачва и слиза, а думите се ускоряват или забавят, произнасят се по-силно или по-тихо, като така изразяват емоция или наблягане. Реч без интонация е като онези генерирани от компютър гласове, които чувате по телефона⁹.

Казано донякъде твърде опростенчески, лявото полукълбо отговаря за това *какво* казваме, а дясното се фокусира върху това *как* го казваме – върху невербалните, често емоционални белези, изразени чрез поглед, изражение и интонация.

Но разликите между лявото и дясното обхващат далеч не само разликата между вербално и невербално. Отликите между текст и контекст, подчертани за пръв път от Робърт Орнстейн, се прилагат по-широко. Някои писмени езици например зависят до голяма степен от контекста. В езици като арабски и иврит често се изписват само съгласните, което означава, че читателят трябва да отгатне коя е гласната по околните понятия и идеи. В тези езици, ако прочетете еквивалента на „твзвд“, ще трябва да попълните едни гласни, ако изречението се появи в приключенски роман („отива за вода“), и други, ако е част вестникарска статия („това е завод“). За разлика от английски, езиците, които изискват от читателя да попълни гласните въз основа на контекста, обикновено се изписват от дясно наляво*. А както научи-

* Вж. Ornstein, 37. Друг пример: „Японците използват както фонетична писменост (кана), така и пиктографско писмо (канджи). Изследванията показват, че кана се обработва по-добре от лявото полукълбо, а с канджи се справя по-добре дясното“. Вж. Ornstein, 41.

хме малко по-горе, движението на очите в тази посока зависи от дясното полукълбо на мозъка.

Контекстът е важен и в други измерения на езика. Много изследвания показват например, че дясното полукълбо отговаря за способността ни да разбираме метафори. Ако ми кажете, че Хосе има „сърце, голямо като Тексас“, лявото ми полукълбо бързо установява кой е Хосе, какво е сърце и колко е голям Тексас. Но когато буквалното значение на израза няма смисъл – че как може сърце с площ половин милион квадратни километра да се смести в скромния гръден кош на Хосе, – то вика на помощ дясното полукълбо, което да разреши тази нелепица. Дясното полукълбо обяснява на лявото, че Хосе няма никакво страховито сърдечно-съдово заболяване, а е щедър и любящ. „Нито едно от двете полукълба на мозъка не може да работи без другото – пише Орнстейн. – Имаме нужда текстът на нашия живот да бъде в контекст“.¹⁰

4. Лявото полукълбо анализира детайлите, дясното полукълбо синтезира голямата картина

През 1951 г. Айзая Бърлин* пише есе за „Война и мир“ и му дава заглавие, от което всеки слушател би избягал: „Историческият скептицизъм на Лев Толстой“. Издателят му харесва есето, но не и заглавието, и затова го променя на нещо по-привлекателно: „Таралежът и лисицата“, по една древногръцка поговорка – „Лисицата знае двеста хитрини, таралежът – тринки, но добринки“.** Смененото заглавие на есето прави Бърлин прочут, а тази идея ни дава полезен подход към разкриването

* Айзая Бърлин (1909–1997) – британски либерален философ от руски произход, смятан за един от водещите умове на ХХ в. Сред основните му трудове са „Карл Маркс: живот и среда“ и „Четири есета за свободата“. – Б.пр.

** В българската литература баснята е преразказана за деца от Ран Босилек, чиято е и заслугата за популярния вариант на балканската поговорка, вж. Ран Босилек, *Гарван грачи*, Народна младеж, С. 1973. Гръцкият вариант е извлечен от фрагмент на Архилох. – Б.пр.

на четвъртата разлика между двете половини на нашия мозък: лявата страна е лисица, дясната – таралеж.

„Като цяло лявото полукълбо се занимава с *анализа* на информация – четем в един учебник по неврология. – В противовес на това, дясното полукълбо се специализира в *синтез*; то е особено умело в свързването на изолирани елементи, за да могат нещата да се схващат в цялост“.¹¹ Анализът и синтезът са може би двата най-основни начина за интерпретиране на информация. Можете да разложите цялото на неговите съставни части, или да вплетете съставните части в едно цяло. И двете са изключително важни за процеса на разсъждение. Но се ръководят от различни части на мозъка. Роджър Спери отбелязва тази ключова разлика в една статия (в съавторство с Джер Ливай-Агрести) от 1968 г.:

Данните сочат, че нямото, второстепенно дясно полукълбо е специализирано във възприятие на гещалта, тъй като подхожда предимно синтетично към входящата информация. Говорещото, основно полукълбо, тъкмо обратно, изглежда оперира по-логично и аналитично, подобно на компютър. Неговият език е неадекватен за бързия и комплексен синтез, осъществяван от второстепенното полукълбо.¹²

Лявото се съсредоточава в един-единствен отговор; дясното се разклонява в гещалт. Лявото се фокусира върху категории, дясното – върху връзки. Лявото може да схване детайлите. Но само дясното може да види цялата картина.

Което пък ни връща обратно към сканирането на мозъка.

СТРАХ И ОМРАЗА В МОИТЕ АМИГДАЛИ

Близо до мозъчния ствол има две структури с формата на бадем, които изпълняват ролята на мозъчна полиция*. Те се нари-

* Тази метафора не е моя. Чувал съм я от невролози, но като че ли никой от тях не знае кой пръв е измислил тази страхотна фраза.

чат амигдали и играят жизнено важна роля в обработването на емоции и особено на страх. Едната е разположена в лявото полукълбо, другата – в дясното, и двете непрекъснато са нащрек за наличие на заплахи около нас. Не е изненадващо, че докато бях в машината за ЯМР и гледах снимки на ядосани хора и обезпокоителни сцени, амигдалите ми биеха тревога. Но всяка една изпращаше сигнал, който се различаваше значително в зависимост от това какви изображения виждах.

Както разкри по-късно сканирането, когато съм гледал лица, са се активирали и двете ми амигдали, но дясната е била много по-активна от лявата. Когато съм гледал сцени, лявата е била по-активна от дясната. Това съвпада напълно с онова, което знаем за двете страни на мозъка.

Защо лявото полукълбо отговаря по-активно на сцени, отколкото на лица? Защото точната оценка на всяка сцена зависи от бързото последователно анализиране, в което лявото полукълбо е майстор. Вземете например снимката на стр. 19 и логическата верига, която предизвиква тя: *Това е пистолет. Пистолетите са опасни. Той е насочил пистолет към мен. Това е плашещо.* Така че лявата амигидала скача от стола, чупи стъклото и натиска копчето. За сметка на това тя по принцип е относително спокойна (макар и не изцяло пасивна), когато гледам лица. Това става, защото дясното полукълбо, както са показали безчет проучвания, се е специализирало в разпознаване на лица и интерпретиране на изражения. Тези умения зависят не от линейно и аналитично разсъждение – ние не гледаме първо очите, после носа, после зъбите – а от способността да се интерпретират частите на лицето едновременно и да се синтезират детайлите в едно по-обхватно заключение.

Има и други причини за различаващите се реакции. Разбирането, че човек с насочен пистолет представлява заплаха, е нещо, което сме *научили*. Според Ахмад Харири, неврологът, който оглавяваше тази част от проекта на здравния институт, отговорът на подобни изображения „вероятно е научен от личен опит или социално предаване, и следователно може да се изведе, дори напълно да зависи от реакции в участъци от лявото мозъчно полукълбо“¹³. Ако покаже това изображение на някого, който никога не е виждал пистолет и следователно така и не е научил,

че той може да бъде опасен, реакцията може да бъде по-скоро озадаченост, отколкото страх. Но ако покаже лицето на стр. 18 на някого, който никога не е виждал бяла жена, или дори никога не е срещал човек извън собственото си село, той вероятно ще бъде в състояние да идентифицира изражението. Всъщност тъкмо това е открил професор Пол Екман от Калифорнийския университет в Сан Франсиско, който е разработил тази поредица от изображения (наречена Кодова система за лицеви действия, FACS) и с когото ще се срещнем отново в Глава 7, след тридесет и пет години изследване на въздействието на тези лица върху субекти, вариращи от студенти до изолирани племена в Нова Гвинея: „Нямаше нито един случай, в който мнозинството в две различни култури да припише различни емоции на едно и също изражение“.¹⁴

Значи моят мозък не само изглежда симетрично, но и действа симетрично. Двете страни работят заедно, но са с различни специалности. Лявото полукълбо управлява логика, линейност, грамотност и анализ. Дясното се занимава със синтез, емоционален израз, контекст и с цялостната картина.

ИЗЦЯЛО НОВО МИСЛЕНЕ

На света има два типа хора, твърди една стара шега: такива, които смятат, че всичко може да се раздели на две категории, и всички останали. Хората като че ли имат естествена склонност да виждат живота в противоположни двойки. Изток и запад. Марс и Венера. Логика и емоция. Ляво и дясно. Да, за повечето неща не ни се налага да избираме страна, и често е опасно да го правим. Например логиката без емоция е ледено, роботизирано състояние. Емоцията без логика е хленчещ, истеричен свят, където часовниците никога не са точни, а автобусите винаги закъсняват. В края на краищата *ин* винаги има нужда от *ян*.