

Your Brain at Work

推动变革

- 谁的意见
  - 认识大脑
    - 给他人意见会激起威胁感
    - 针对问题提出解决方法并非最有效
    - 给建议通常在浪费时间
  - 善用大脑
    - 停止“好为人师”
    - 激活他人的自我察觉
- 改变的习惯
  - 认识大脑
    - 大脑一直在变化
    - 注意力总是更容易滑向威胁
  - 善用大脑
    - 关注他人的情绪
    - 不要试着改变处于“逃跑”状态的人
    - 拉近与他人的距离，创造连接感
    - 提出问题来让他人的注意力集中在解决方法上
    - 定期回顾新的习惯

他人协作

- 是敌是友
  - 认识大脑
    - “社交需求”是人类的主要需求之一
    - 缺乏积极线索时，人们常见的互动模式是：不信任彼此
    - 安全的连接对于保持健康和维持合作至关重要
  - 善用大脑
    - 与陌生人尽早建立人际连接，减少威胁反应
    - 分享经历或创造共同经历来与他人成为朋友
    - 与可能形成冲突的人找到中间共同点
    - 鼓励周围的人建立良好的人际关系
- 这不公平
  - 认识大脑
    - 奖赏或威胁的来源 — 公平感
    - 公平感一般与自主、连接感一同出现
    - 公平能比金钱带来更大奖赏感
  - 善用大脑
    - 惩罚不公会带来奖赏感
    - 与人交往开诚布公
    - 面对不公
      - 重新标记
      - 重新评估
- 地位威胁
  - 认识大脑
    - 工作与生活中的驱动力 — 地位感
    - 在组织中，人们非常注意保护和确立自身地位
    - 地位没有一个可衡量的固定标尺
    - 地位的变化会激活奖赏/威胁回路
    - 地位之争会侵害连接感
  - 善用大脑
    - 减轻（对他人）威胁感
      - 关注他人感受
      - 放低姿态
      - 给他人积极的反馈
    - 与过去的自己比较，而非他人，来提升地位感

问题决策

- 信息过载
  - 认识大脑
    - 大脑在思考时会消耗有限的能量资源
    - 脑力劳动之间的能量消耗不等
    - 为事物排优先级会消耗较多脑力
  - 善用大脑
    - 将脑力/精力看作有限的资源
    - 首先进行优先级排序活动
    - 复杂想法清单化、可视化可降低脑力负担
    - 在头脑清晰时进行高耗能活动
    - 为不同类型脑力活动安排不同时间
- 信息混乱
  - 认识大脑
    - 大脑前台的空间有限，小于大众认知
    - 新概念会占据更多前台空间
    - 思考多个想法时，记忆力会衰退
  - 善用大脑
    - 同时思考的想法控制在3个以内
    - 通过概括和聚焦来简化信息
    - 优先聚焦最重要的想法，而非最容易的
- 一心多用
  - 认识大脑
    - 一次只能进行一项有意识的脑力活动
    - 不同任务间切换会消耗能量
    - 多任务并行会降低每项任务的表现
  - 善用大脑
    - 自我察觉“多任务”现象并及时终止
    - 将重复行为转化为下意识行为
    - 主动脑力活动与下意识活动混搭
- 分心干扰
  - 认识大脑
    - 注意力很容易被分散
    - 抑制系统在前额皮质
    - “always online”会显著降低智商
  - 善用大脑
    - 在需要专注时，排除掉外部干扰
    - 在困难任务开始前，清空思绪
    - 语言描述分心状态能激活抑制系统
    - 抑制分心在其出现前更有效
- 激活状态
  - 认识大脑
    - 神经递质
      - 去甲肾上腺素 — 警觉程度
      - 多巴胺 — 兴趣程度
  - 善用大脑
    - 察觉自身激素在一天中的变化
    - 恐惧可提高去甲肾上腺素
    - 新鲜感可提高多巴胺水平
      - 转换视角
      - 幽默
      - 积极期待
- 状态洞察
  - 认识大脑
    - 人类倾向于路径依赖，这常造成僵局
    - 越是放松和快乐，越容易出现洞察
  - 善用大脑
    - 如何唤起洞察
      - 延后任务交付期限，减轻焦虑
      - 休息一下，转换到轻松有趣的事情上
    - 如何洞察
      - 专注于信息间的联系，而非问题本身
      - 以更高的视角观察，而非细枝末节
      - 简化问题本身至关键要素
      - 专注于洞察

客观状态

面对压力

- 边缘系统被唤醒
  - 认识大脑
    - 边缘系统特点
      - 远离危险，接近奖赏 — 生存的原则
      - 可以轻易被唤醒
      - 前额皮质受影响
      - 对“思考过程”的察觉消失
      - 负面后果
        - 更容易对事件做出消极反应
  - 善用大脑
    - 抑制边缘系统的方法
      - 转移注意力
      - 描述状态
      - 释放情绪
      - 改变认知
- 不确定性加剧
  - 认识大脑
    - 偏好
      - 确定感
      - 自主感
    - 练习察觉
      - 上述偏好引发的强烈情绪仅靠描述状态效果有限
      - 不确定性产生的被威胁感
      - 自主性降低产生的被威胁感
  - 善用大脑
    - 创造条件
      - 以获得选择权和自主性
    - 重新评估 (reappraisal)
      - 重新诠释 (reinterpreting)
      - 正常化 (normalizing)
      - 重排序 (reordering)
      - 重新定位 (repositioning)
- 期待落空
  - 认识大脑
    - 期待
      - 是大脑对潜在奖赏或威胁的关注
      - 保持恰当水平的期待有正面效果
        - 激活思考和学习的回路
        - 更容易感受到幸福
      - 改变大脑感知到的数据
        - 下意识忽略不符合期待的数据
        - 造成向上或向下的螺旋
      - 改变体验并影响多巴胺水平
  - 善用大脑
    - 察觉期待
      - 降低期待
      - 将期待拆分成小目标
    - 关注那些确定的期待
    - 期待落空时重新评估现状

多巴胺

