

Оглавление

Глава 1. Тонкая способность	9
Часть I. Анатомия внимания	
Глава 2. Основы	23
Глава 3. Нисходящее и восходящее внимание	36
Глава 4. Польза от дрейфующего ума	54
Глава 5. В поисках равновесия	64
Часть II. Самосознание	
Глава 6. Внутренний руль	81
Глава 7. Восприятие себя глазами других	89
Глава 8. Рецепт самоконтроля	99
Часть III. Умение читать других людей	
Глава 9. Женщина, которая слишком много знала	119
Глава 10. Эмпатическая триада	125
Глава 11. Социальная чуткость	146

Часть IV. Более широкий контекст

Глава 12. Паттерны, системы и комплексные проблемы 161

Глава 13. Слепота в отношении систем 170

Глава 14. Отдаленные угрозы 182

Часть V. Разумная тренировка и тренировка ума

Глава 15. Миф о 10 000 часов 199

Глава 16. Игры для мозгов 216

Глава 17. Товарищи по дыханию 229

Часть VI. Хорошо сфокусированный лидер

Глава 18. Как лидеры направляют внимание 257

Глава 19. Тройной фокус лидера 272

Глава 20. Рецепт истинного лидера 286

Часть VII. Общая картина

Глава 21. Лидерство с прицелом на далекое будущее 305

Благодарности 319

Примечания 321

Предметно-именной указатель 361

Глава 1

Тонкая способность

Если понаблюдать за тем, как Джон Бергер, штатный охранник, следит за покупателями, исследующими второй этаж торгового центра в манхэттенском Верхнем Ист-Сайде, можно стать свидетелем “внимания в действии”. Ничем не примечательный черный костюм, белая рубашка, красный галстук, рация в руке — Джон ни минуты не стоит на месте, внимание приковано то к одному, то к другому посетителю. Его можно назвать глазами торгового комплекса.

Работа у Джона непростая. На этаже одновременно бывает более 50 покупателей, переходящих от одного ювелирного прилавка к другому, внимательно рассматривающих шарфы от *Valentino* и перебирающих сумочки от *Prada*. Посетители изучают товары, а Джон изучает посетителей.

Джон вальсирует среди них, исполняя собственную партию в общем броуновском движении. На несколько секунд он задерживается у прилавка с кошельками, впившись взглядом в потенциального покупателя, потом юркает на точку обзора рядом с дверью, чтобы тут же скользнуть в угол, где выступ позволяет бросить бдительный взгляд на подозрительную троицу. Посетители видят только продавца, не замечая бдительный взор Джона, он же тщательно рассматривает их всех.

В Индии есть поговорка: “Когда карманник встречает святого, все, что он видит, — это его карманы”. В любой толпе Джон высматривает именно карманников. Его взгляд рыщет подобно прожектору, и кажется, будто лицо охранника превращается в один огромный глаз мифического циклопа. Джон — воплощенный фокус внимания.

Но что же он выискивает? “У них по-особому бегают глаза, двигается тело”, — именно эти признаки выдают намерение что-нибудь украсть, рассказывает мне Джон. Неважно, идет ли речь о сбившихся в кучу покупателях или о единственном украдкой осматривающемся клиенте. “Я так давно этим занимаюсь, что просто знаю симптомы”.

Когда Джон сосредотачивается на одном покупателе из 50, ему удастся не замечать 49 остальных, а также все, что происходит вокруг, — вот вам искусство концентрации в море хаоса.

Подобное панорамное восприятие, перемежающееся с неусыпной бдительностью в отношении красноречивого, хотя и редкого сигнала, требует активации нескольких разновидностей внимания — устойчивого, ожидательного, направленного — и умения их координировать, причем каждая из этих активностей обусловлена работой отдельной, уникальной нейронной сети головного мозга и служит важнейшим умственным инструментом¹.

Сосредоточенное изучение посетителей торгового центра в целях обнаружения редкого симптома являет собой пример одного из первых аспектов внимания, требующих научного исследования. Изучение тех функций, которые помогают нам поддерживать бдительность, началось во время Второй мировой войны, подстегнутое военной необходимостью в радиолокаторщиках, способных часами пребывать в состоянии настороженности, а также открытием того факта, что ближе к концу смены они — по мере ослабления внимания — пропускали больше сигналов.

В разгар “холодной войны” я навел на исследователя, которому Пентагон поручил изучить напряженность внимания в условиях бодрствования на протяжении трех — пяти дней, то есть того времени, в течение которого военные предположительно будут оставаться без сна в каком-нибудь бункере во время Третьей мировой. К счастью, результаты эксперимента так и не довелось проверить в реальных условиях, и все же ученый пришел к оптимистическому выводу: даже после трех и более бессонных ночей люди способны поддерживать напряженное внимание, если они достаточно мотивированы (а если им все равно, они тут же погружаются в сон).

В последние годы наука о внимании вышла далеко за рамки изучения бдительности. Считается, что эти навыки играют определяющую роль в том, как мы справляемся с любой задачей. Если они не развиты, мы плохо делаем свою работу, и наоборот. Именно от этой тонкой способности зависит то, насколько проворно мы будем двигаться по жизни. И хотя непосредственная взаимосвязь между вниманием и блестящими результатами в каком-либо начинании, как правило, не прослеживается, она незримо присутствует практически во всем, что мы делаем.

Этот тонкий инструмент лежит в основе бесчисленных умственных операций, среди которых понимание, память, научение, восприятие собственных чувств и их причин, восприятие чужих эмоций и гладкое взаимодействие с людьми. Если пролить свет на этот невидимый фактор эффективности, то станет понятно, какие плюсы сулит совершенствование подобной умственной способности и как его осуществить.

Из-за оптической иллюзии разума нам обычно доступны лишь конечные продукты внимания — удачные и провальные идеи, многозначительное подмигивание или приглашающую улыбку, аромат утреннего кофе, — тогда как сам луч внимания мы не замечаем.

Хотя внимание сильнейшим образом влияет на то, насколько успешно мы движемся по жизни, оно — во всех своих ипостасях — представляет собой малозаметный умственный актив, которому мы почему-то не отводим должное место. Моя цель заключается в том, чтобы пролить свет на эту трудноуловимую и недооцененную умственную способность, а также подчеркнуть ее роль в умении жить полной жизнью.

Наше путешествие начинается с изучения основ внимания; бдительность Джона — лишь одна из таких основ. В когнитивной науке исследуется широкий их спектр, включая концентрацию, избирательное внимание и открытое осознание, а также то, каким образом наше сознание перенаправляет внимание вовнутрь, чтобы понаблюдать за ментальными процессами.

Жизненно необходимые нам умения зависят от базовых составляющих нашей умственной жизни. Во-первых, существует самосознание, которое лежит в основе самоконтроля. Помимо этого есть эмпатия — база для выстраивания отношений. Самосознание и эмпатия являются фундаментальными элементами эмоционального интеллекта. Как мы узнаем позже, неразвитость этих способностей может испортить жизнь и карьеру, работа же над ними принесет удовлетворение собственной жизнью и успех.

Однако всё сложнее. Системология указывает нам на необходимость расширять фокус внимания, включая в него и окружающий мир — сложные системы, которые определяют наш мир и формируют его границы². Подобный внешний фокус сталкивается со скрытой проблемой при его подстройке к этим жизненно важным системам: наш мозг не предназначен для выполнения такой задачи, и поэтому мы “пробуксовываем”. И все же системная осведомленность помогает нам понять как принципы функционирования организации или экономики, так и глобальные процессы, поддерживающие жизнь на планете.

Все это можно свести к фокусной триаде — внутреннему, эмпатическому и внешнему фокусам. Если мы хотим жить благополучной жизнью, то должны хорошенько развить каждый из них. Из нейрофизиологических лабораторий и школьных аудиторий поступают обнадеживающие вести: оказывается, существуют способы, благодаря которым можно укрепить эту важнейшую мышцу ума. Внимание работает почти по тому же принципу, что и мышца: если его не нагружать, оно ослабевает, а если тренировать, то укрепляется. Чуть позже мы рассмотрим, каким образом сознательная практика может развить и натренировать мышцу нашего внимания и даже восстановить эту функцию в мозге, изголодавшемся по фокусу.

Чтобы добиться хороших результатов, лидерам нужны все три типа фокуса. Внутренний фокус связывает нас с нашей интуицией, системой ценностей, которой мы руководствуемся в жизни, и ранее принятыми удачными решениями, эмпатический фокус помогает нам выстроить взаимоотношения с окружающими, а внешний — проложить нужный курс в океане внешних обстоятельств. Руководитель, не восприимчивый к своему внутреннему миру, похож на корабль без компаса; тот, кто глух к окружающим людям, пребывает в невежестве; те же, кто не обращает внимания на происходящее в системах большего масштаба, частью которых являются, действуют, по сути, вслепую.

Этот сбалансированный тройной фокус может пригодиться не только руководителям. Все мы живем в стрессовой обстановке, полной межличностных трений, конкуренции и соблазнов современности, и поэтому каждый из трех видов внимания способен помочь нам обрести баланс, позволяющий жить счастливой плодотворной жизнью.

Внимание (англ. *attention* от лат. *attendere* — протягивать) связывает нас с миром, формируя и определяя наш опыт. Специалисты в области когнитивной нейронауки

Майкл Познер и Мэри Ротбарт пишут, что внимание формирует механизмы, “которые лежат в основе нашего понимания мира и произвольного контроля над нашими мыслями и чувствами”³.

Энн Трисман, корифей в этой области исследований, отмечает: то, что мы видим, определяется тем, куда мы направляем наше внимание⁴. Или, как говорит Йода: “Твой фокус — это твоя реальность”.

Простое человеческое общение под угрозой

Маленькая девочка, ростом маме всего по пояс, крепко сжимала ее в объятиях и не отходила ни на шаг, пока паром переправлял их вместе с другими туристами на остров. Однако мама никак не реагировала и словно не замечала дочь — уткнувшись в свой *iPad* и ни на секунду от него не отрываясь.

Несколько минут спустя повторилось практически то же самое: я сидел в маршрутное такси с девятью девушками — членами университетского женского клуба, направлявшимися отдохнуть на выходных. Едва они расселись по местам в неосвещенном микроавтобусе, сумрак тут же рассеялся, так как каждая из них начала проверять свой *iPhone* или планшетник. Периодически девушки роняли какие-то бессвязные фразы, набирая сообщения или листая свои странички в *Facebook*. Однако подавляющую часть времени было тихо.

Безразличие матери и тишина, в которой перемещались представительницы женского клуба, являются симптомами того, как технологии приковывают к себе наше внимание, разрывая межличностные связи. В 2006 году в лексикон англоязычного населения планеты вошло слово *pizzled* — ги-

брид слов *puzzled* (озадаченный) и *pissed* (раздраженный). Это слово отражало всю гамму эмоций, которые мы испытывали рядом с человеком, доставшим вдруг сотовый телефон и затеявшим разговор с кем-то. Несколько лет назад мы чувствовали себя уязвленными и возмущенными. Сейчас подобная ситуация стала нормой.

В эпицентре этого тренда находятся подростки — авангард нашего будущего. В начале 2010-х они посылали до 3417 СМС-сообщений в месяц — вдвое больше, чем всего несколькими годами ранее. В то же время они стали меньше говорить по телефону⁵. Среднестатистический американский подросток получает и отправляет более сотни СМС в день, то есть около десяти за час бодрствования. Однажды я даже видел, как подросток ехал на велосипеде и параллельно набирал текстовое сообщение.

Вот что рассказал мне один друг: “Недавно я ездил в гости к родственникам в Нью-Джерси, и у их детей был чуть ли не весь набор известных человечеству электронных гаджетов. Они то и дело проверяли свои *iPhone* — не отправил ли им кто-нибудь СМС, кто что опубликовал в *Facebook*, — или же были полностью погружены в видеоигру, поэтому единственное, что я видел, — их макушки. Они не имели ни малейшего понятия о том, что происходит вокруг них и как общаться с живым человеком”.

Сегодняшние дети растут в новой реальности, в которой больше, чем когда-либо в истории человечества, настраиваются на машины и меньше — на людей. И это тревожный сигнал по ряду причин. Во-первых, социальная и эмоциональная нейронные системы детского мозга обучаются во время контактов и общения с любым встреченным на протяжении дня человеком. Нейронные сети формируются под воздействием того, как ребенок проводит время, поэтому чем меньше он общается с людьми и чем больше смотрит в экран, тем вероятнее нарушения развития.

Времяпрепровождение в цифровом пространстве выходит боком при непосредственном общении с реальными людьми, ведь именно с ними мы учимся считывать небезбальную информацию. Новое поколение аборигенов цифрового мира умеет виртуозно обращаться с клавиатурой, но оказывается абсолютно беспомощным, когда дело доходит до понимания поведения другого человека в реальном времени, лицом к лицу. Особенно это касается способности ощущать расстройство собеседника, когда в процессе разговора цифровой виртуоз вдруг замолкает, чтобы прочитать сообщение⁶.

Знакомый мне студент колледжа отметил, что одиночество и чувство отрезанности от мира неизбежны, когда человек живет в виртуальном мире твитов, апдейтов статуса и постов с фотографиями ужина. Он обратил внимание на то, что его однокурсники утрачивают способность поддерживать простой диалог, не говоря уж о душевных беседах, обогащающих студенческую жизнь. Он также добавил, что “ни один день рождения, концерт, тусовка или вечеринка не приносит удовольствия, если ты периодически не отвлекаешься от всего этого” ради оповещения обитателей своего цифрового мира о том, как круто ты сейчас оттягиваешься.

Итак, мы подходим к основе внимания — когнитивной мышце, благодаря которой можем следить за нитью рассказа, доводить дело до конца, учиться, творить. Как выяснится далее, бесконечные часы, которые молодежь проводит за электронными гаджетами, могут в некоторой степени помочь выработать когнитивные навыки особого свойства. С другой стороны, существует много опасений и вопросов относительно причастности этих же увлечений к образованию пробелов в базовых умственных способностях.

Одна учительница восьмых классов как-то рассказала мне, что на протяжении многих лет ее ученики успешно

справлялись с заданием прочесть “Мифы и легенды Греции и Рима” Эдит Гамильтон. Они обожали эту книгу, но лет пять назад все изменилось. “Я начала замечать, что дети не в восторге от книги и даже сильные группы не находят ее увлекательной, — сказала учительница. — Они жалуются, что ее слишком трудно читать, предложения очень сложные, и на прочтение одной страницы уходит много времени”.

Моя собеседница задалась вопросом, не благодаря ли коротким, обрывочным СМС-сообщениям у ее учеников пострадала способность к чтению. Один из них признался ей, что в прошлом году провел за видеоиграми две тысячи часов. “Трудно учить кого-то правилам пунктуации, когда вашим соперником является *World of Warcraft*”, — добавила учительница.

Тайвань, Корея и другие азиатские страны, где ситуация зашла слишком далеко, рассматривают молодежную интернет-зависимость (зависимость от игр, соцсетей, виртуальной реальности) как угрозу здоровью нации, погружающую молодых людей во все большую изоляцию. Около 8 % американских геймеров в возрасте от 8 до 18 лет подпадают под психиатрические диагностические критерии зависимости; исследования мозга во время игры выявляют в их нейронной системе вознаграждения изменения сродни тем, которые наблюдаются у алкоголиков и наркоманов⁷. В некоторых “страшилках” рассказывается об игрозависимых геймерах, которые днем спят, а ночью играют, изредка прерываясь, чтобы поесть и помыться, и порой проявляя агрессию, когда близкие пытаются на них хоть как-то повлиять.

Взаимопонимание требует обоюдного внимания, то есть сосредоточенности друг на друге. Необходимость предпринять усилие ради простого человеческого общения сейчас остра как никогда, если учесть тот океан отвлекающих факторов, в котором мы барахтаемся ежедневно.