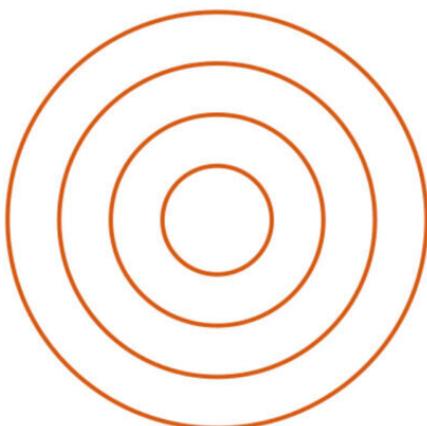




Дэниел Гоулман  
и другие

Эмоциональный  
интеллект

# ФОКУС ВНИМАНИЯ



МИФ Саморазвитие

Томас Мор

**Фокус внимания**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 159.923.35  
ББК 88.912

## **Мор Т.**

Фокус внимания / Т. Мор — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»,  
2018 — (МИФ Саморазвитие)

ISBN 978-5-00-169085-6

Сборник статей по различным аспектам внимания – сосредоточенности, осознанности, эмпатии. Внимание лежит в основе важнейших навыков лидера – эмоционального, организационного и стратегического интеллекта. В современном мире многое мешает сосредоточиться. Поток информации выматывает, мы становимся забывчивыми и рассеянными, что отражается на эффективности. Известные эксперты в области нейронауки и клинической психологии, а также бизнес-тренеры и авторы Harvard Business Review анализируют трудности, связанные с контролем внимания, и делятся работающими стратегиями сосредоточенности. Вы научитесь выявлять причины стресса, сможете управлять временем и ясно мыслить. Для кого эта книга Для всех, кто интересуется темой эмоционального интеллекта. Для руководителей любого уровня, менеджеров и тимлидов. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.35

ББК 88.912

ISBN 978-5-00-169085-6

© Мор Т., 2018  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2018

# Содержание

1. Внимательный лидер. Дэниел Гоулман	6
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

## Фокус внимания

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School Publishing Corporation

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021.

\* \* \*

## 1. Внимательный лидер. Дэниел Гоулман

Основная задача лидера – грамотно направлять внимание команды. Для этого важно в первую очередь самому научиться сосредоточенности. Под ней обычно имеют в виду умение целенаправленно решать одну задачу. Однако многочисленные исследования в области нейронауки показывают: в зависимости от цели сосредоточенность принимает разные формы и задействует разные нейронные пути, причем иногда они работают в унисон, а иногда противостоят.

Если разделить виды сосредоточенности на три группы: «внимание *на себя*», «внимание *на окружающих*» и «внимание *на мир в целом*» – то можно переосмыслить и фокусирование важнейших лидерских качеств. При концентрации внимания на себе и сосредоточении внимания на окружающих лидеры задействуют (и развивают) основные элементы эмоционального интеллекта. Понимая, как ими воспринимается мир в целом, лидеры проще разработают стратегию, сумеют заняться инновациями и управлять организацией.

Каждому лидеру необходимо развивать в себе эти три вида осознанности, стремиться к совершенству и балансу, поскольку неумение сосредоточиться на себе равносильно блужданию во тьме; неумение сосредоточиться на окружающих порождает растерянность и бестолковость; а неумение сосредоточиться на внешнем мире означает, что многое в этой жизни способно оказаться неприятным сюрпризом.

### Внимание на себя

Эмоциональный интеллект связан с самосознанием – с внутренним голосом. Лидеры, которые к нему прислушиваются, получают дополнительные ресурсы для принятия верных решений и познания себя. Как это выглядит на деле? Если взглянуть, как люди обращают внимание на свой внутренний мир, то эта абстрактная концепция станет более конкретной.

#### Самосознание

Умение слышать внутренний голос связано с пониманием своих внутренних физиологических сигналов. Это едва заметные подсказки; их отслеживает островковая доля, или островок, – часть коры головного мозга, расположенная за лобной долей. Именно чувствительность островка активизирует внимание, направленное на любую часть тела. Стоит прислушаться к биению сердца – и островок сразу простимулирует нейроны в этой области. По сути, уровень самосознания можно оценивать по умению чувствовать свое сердцебиение.

Интуиция – это сигналы островка и миндалевидного тела, которые нейробиолог Антонио Дамасио из Южно-Калифорнийского университета называет «соматическими маркерами». Эти сигналы принимают форму ощущений, и вы чувствуете, что правильно, а что нет. Соматические маркеры упрощают процесс принятия решений, направляя наше внимание к оптимальным вариантам действий. Конечно же, они несовершенны (сколько раз вы по-настоящему оставляли газ включенным?), так что чем шире наш подход, тем больше можно доверять своей интуиции.

### Вы решили пропустить этот раздел?

Вам кто-то что-то сказал минуту назад, а вы забыли, что именно? Утром вы ехали на работу как на автопилоте и не помните дорогу? Во время обеда

чему или кому вы уделяете больше времени – своему смартфону или человеку, с которым сидите за столом?

Внимание – «мыслительная мышца», и, подобно прочим мускулам, ее можно тренировать грамотно подобранными упражнениями. Основной подход к осознанному вниманию прост: если вы отвлеклись, мысленно отметьте это, затем вернитесь к объекту. Постарайтесь удерживать внимание на нем как можно дольше. На этом простом упражнении базируются практически все виды медитации, которая стимулирует сосредоточенность и спокойствие и помогает преодолеть волнение и стресс.

На этом же принципе строится видеоигра Tenacity, в группу разработчиков которой были включены неврологи. Игра предлагает геймеру неспешное путешествие по любой из полудюжин местностей – от безжизненной пустыни до сказочной спиральной лестницы, уходящей в небеса.

На первом уровне вы касаетесь экрана одним пальцем на каждом выдохе, далее действия, которые предлагается совершить, усложняются. Намного тяжелее, к примеру, коснуться экрана двумя пальцами на каждом пятом вдохе. Чем выше уровень, тем больше неожиданных отвлекающих моментов – то вертолет пролетает, то самолет делает мертвую петлю, то стая птиц неожиданно пронесится по небу.

Когда игроки прислушиваются к своему дыхательному ритму, у них усиливаются селективное (избирательное) внимание и спокойная сосредоточенность, как во время медитации. Данное явление исследуется в лаборатории успокаивающих технологий (Calming Technology Lab) Стэнфордского университета. Здесь разрабатывают расслабляющие девайсы, например пояс, который отмечает частоту дыхания. И если переполненная папка входящих писем в электронной почте вызовет у вас так называемую электронно-почтовую асфиксию (e-mail-apnea<sup>1</sup>), то приложение на смартфоне предложит упражнения для нормализации дыхательного ритма и релаксации.

Рассмотрим такой пример. Группа британских исследователей проинтервьюировала 118 профессиональных трейдеров и 10 топ-менеджеров четырех инвестиционных банков лондонского Сити. Наиболее успешные сотрудники (со средним годовым доходом £500 000), как выяснилось, не полагались полностью ни на аналитику, ни исключительно на собственные ощущения. Но они задействовали максимальный спектр доступной информации, пропуская ее через призму профессиональной интуиции. Если последовавшие действия приводили к потерям, опытные трейдеры становились осторожнее и впредь воздерживались от риска.

Менее успешные коллеги (с годовым доходом £100 000), как правило, игнорировали беспокойство, даже если оно и возникало, и продолжали идти напролом. Их частые ошибки объясняются тем, что они просто не способны уловить собственные внутренние сигналы.

Сосредоточение на сенсорных впечатлениях – один из главных элементов самосознания. Но для лидерства важно, чтобы полученный опыт и наше подлинное «я» слились воедино: для других вы должны быть точно тем же человеком, которым являетесь для себя. А это невозможно без учета чужого мнения.

Особенно важно, что думают о вас люди, которых вы уважаете и которые искренни в своих отзывах. Важно также замечать все происходящее вокруг, но при этом не давать чему-

---

<sup>1</sup> Термин принадлежит Линде Стоун, писателю, консультанту, исследователю, бывшему топ-менеджеру Apple и Microsoft. Она заметила, что большинство людей (около 80 %) неосознанно задерживают или замедляют дыхание, когда отвечают на электронные письма и СМС-сообщения. *Прим. перев.*

то конкретному полностью захватить наше сознание. Только основываясь на этих данных, мы сможем объективно оценить обстановку вокруг нас и верно на нее отреагировать. Это называется *открытое сознание*. В этом режиме мы ни о чем не судим, ничего не подвергаем цензуре и не отключаемся – мы просто сканируем и принимаем окружающее.

Для лидеров, предпочитающих руководить, а не анализировать поступающую информацию, это может оказаться сложно. Представьте, например, туристов в аэропорту, которые два часа не могут поставить чемоданы на ленту сканера. Люди, способные удерживать открытое сознание, заметят это, но не станут раздражаться и больше внимания уделяют окружающей обстановке.

## Расширяйте самосознание

Как известно, конструкция фотоаппарата позволяет зрительно приблизить объект съемки или отдалить его для панорамного снимка. Точно так же можно сосредоточить внимание на одном или нескольких объектах.

Один из тестов открытого сознания предлагает респондентам ряд символов, например S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P. Взглянув на них, многие люди замечают среди букв первую цифру – 4, и их внимание притупляется. Те же, кто удерживает открытое сознание, обнаружат и вторую цифру.

Чтобы научиться поддерживать открытое сознание в течение длительного времени, лидеры должны совершить нечто на грани фантастики: хотя бы иногда никого не контролировать, не высказывать своего мнения и никого не судить. Тут важны не столько осознанность и целенаправленность их действий, сколько умение скорректировать свое отношение к окружающему и мировоззрение.

Как этого добиться? Один из способов – классический метод позитивного мышления. Пессимизм сужает фокус, а позитивные эмоции расширяют внимание и восприимчивость ко всему новому и неожиданному. Чтобы перейти на позитивное восприятие, достаточно задать себе вопрос: «Если в моей жизни все сложится как нельзя лучше, чем я буду заниматься через 10 лет?»

Почему этот метод эффективен? Потому что ощущение бодрости и веселья, утверждает профессор психологии и психиатрии в Висконсинском университете Ричард Дэвидсон, активизирует левую префронтальную кору мозга. Эта область выстраивает нейронные сети, которые подсказывают нам, как мы будем счастливы, когда достигнем долгожданной цели.

«Разговаривая о позитивных целях и мечтах, мы стимулируем области мозга, которые делают нас открытыми для новых возможностей, – говорит Ричард Бояцис, психолог Кейсовского университета Западного резервного района. – Но если речь пойдет о том, что нужно сделать, чтобы исправить свои недостатки, мы закроемся... Негатив, безусловно, нужен для выживания, но позитив необходим для процветания».

Конечно, интерес к мнению окружающих – это еще не получение их мнения. Жизнь редко позволяет понять, как окружающие на самом деле к нам относятся; особенно это касается управляющих в период карьерного роста. Возможно, именно поэтому самый популярный и востребованный курс Гарвардской школы бизнеса – «Развитие аутентичного лидерства» Билла Джорджа. Автор предлагает для совершенствования этого аспекта самосознания создавать так называемые приоритетные группы.

Эти группы (их может сформировать любой желающий) базируются на постулате, что самосознание начинается с самораскрытия. Иными словами, группа – это безопасное место для откровенного общения. Джордж объясняет: «Члены группы могут обсуждать личные темы, которые им было бы неловко поднимать с другими людьми, зачастую даже с семьей». Какая же в этом польза? «Мы не узнаем себя, пока не услышим собственный рассказ о своей жизни, адресованный тем, кому доверяем», – говорит Джордж. Это оптимальный способ сопоставить собственное мнение о своем истинном «я» с мнением доверенных коллег – то есть своеобразная внешняя проверка нашей аутентичности.

### **Самоконтроль**

Когнитивный контроль – научный термин, обозначающий умение направлять внимание на объект и удерживать его, несмотря на все соблазны и искушения. Это один из аспектов исполнительной функции головного мозга, за которую отвечает префронтальная кора. Проще говоря, сила воли.

Когнитивный контроль позволяет лидерам достигать своих целей и задач, невзирая на отвлекающие моменты и неудачи. Те же нейронные сети, которые обеспечивают подобную целенаправленность, так же сдерживают и бушующие эмоции. Люди с хорошим когнитивным контролем сохраняют спокойствие во время кризиса, успешно подавляют волнение и быстро восстанавливаются после неудачи.

Многолетние исследования показывают исключительную важность силы воли для успеха лидера. Особенно убедительно иллюстрирует это долгосрочное проследивание судьбы 1037 детей, рожденных в течение одного года в 1970-х в новозеландском городе Данидин. Это многолетнее исследование известно специалистам как Данидинский эксперимент.

В течение нескольких лет дети проходили ряд тестов на силу воли, включая «зефирный эксперимент» психолога Уолтера Мишеля. Испытуемых ставили перед выбором: съесть зефирку сразу или потерпеть и через 15 минут получить две. Примерно треть детей съела зефирку сразу, треть какое-то время держалась, но не дотянула до назначенного времени, последняя треть все же осилила положенные четверть часа.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.