

ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ВНИМАНИЯ НА ОСНОВЕ 30-ЛЕТНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

# ГЛОРИЯ МАРК

профессор, ведущий эксперт в области внимания,  
автор более 150 научных работ



НЕТА

# ВНИМАНИЕ

Как сохранять продуктивность  
и удерживать фокус  
в цифровой реальности

Перевод  
Екатерины Петровой

МИО

**Глория Джанет Марк**  
**Метавнимание. Как сохранять  
продуктивность и удерживать  
фокус в цифровой реальности**  
Серия «Практики эссенциалиста»

*текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69839524](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69839524)*

*Глория Марк. Метавнимание. Как сохранять продуктивность и  
удерживать фокус в цифровой реальности: Манн, Иванов и Фербер;*

*Москва; 2023*

*ISBN 978-5-00214-183-8*

### **Аннотация**

Книга предлагает новую, революционную модель внимания, основанную на 30-летних исследованиях взаимодействия человека с компьютером. Автор Глория Марк показывает, что длительная фокусировка приводит к тревоге, депрессии и выгоранию, а оптимальное состояние состоит в балансе между глубокой сосредоточенностью и отрезками кинетического («мимолетного») внимания.

Книга будет полезна всем, кто работает в цифровой среде и сталкивается с отвлекающими факторами, которые мешают продуктивности.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Информация от издательства	5
Предисловие	7
Часть 1	26
Глава 1. Умственные ресурсы конечны	26
Глава 2. Борьба за внимание	45
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Глория Марк**  
**Метавнимание**  
*Как сохранять*  
*продуктивность и*  
*удерживать фокус в*  
*цифровой реальности*

**Информация от издательства**

**Gloria Mark, Ph.D.**

Chancellor's Professor of Informatics at University of California, Irvine Visiting Senior Researcher at Microsoft Research

**ATTENTION SPAN**

THE SURPRISING SCIENCE OF HOW WE FOCUS,  
WHY THAT'S CHANGING, AND HOW RHYTHM  
BECAME THE NEW FLOW

*На русском языке публикуется впервые*

*В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.*

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

© 2023 by Gloria Mark

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

*Моей матери, которая умела сосредоточиться  
на главном*

# Предисловие

## Развеиваем мифы о внимании

*Мы думаем, что наша цивилизация достигла расцвета, но только что прокукарекали петухи и занялась утренняя звезда.*

*Ральф Уолдо Эмерсон*

Представьте, что вы включили ноутбук утром и увидели ворох новых писем. Вы пробежались по ним взглядом, решили подумать над некоторыми ответами и занялись перепиской. Через некоторое время вы устали и переключились на проект, который нужно сдать сегодня, сделали несколько звонков и тут получили письмо от начальника. Вы начали отчитываться ему по работе, и в этот момент пришло уведомление о собрании в «Зуме». Всего десять утра, а вы уже без сил. К трем вы едва вспомнили про сегодняшний проект и вернулись к нему, но не можете сосредоточиться и все время делаете ошибки.

Или, к примеру, вы собирались посвятить день налоговой отчетности, но открыли соцсети и увлеклись чтением. Вы перешли по ссылке на YouTube, увидели справа интересные рекомендации и стали смотреть другие ролики. Когда вы наконец оторвались от видео и взялись за налоги, то вспомнили, что надо отправить письмо по поводу ремонта квартиры.

Три часа пролетели незаметно, и вы уже не в силах сосредоточиться.

С компьютером и телефоном мы не расстаемся большую часть дня. Мы не способны игнорировать уведомления. У всех есть смартфоны и подключение к интернету, поэтому принято быть в круглосуточном доступе для коллег и друзей. Как я выяснила в ходе исследований, многие просыпаются среди ночи и тянутся к телефону проверить почту и сообщения. Те, кто этого не делает, рискуют пропустить важную информацию. При нынешней конкуренции в бизнесе и многочисленных связях в соцсетях непозволительно отстать от жизни.

Частое переключение между приложениями и устройствами способствовало развитию нового типа внимания. Я отмечаю, что в последние двадцать лет люди все больше зависят от устройств и больше устают. По моим данным, человеческий разум претерпел колоссальные изменения во всем, что касается распределения внимания. Уровень стресса растет, и ВОЗ называет его главной угрозой здоровью в XXI веке<sup>1</sup>. Книга написана во время пандемии, когда люди как никогда много времени проводили перед экранами и испытывали огромные психологические перегрузки.

По образованию я психолог, но стала им случайно. Микробиолог Луи Пастер сказал, что случай благоволит подго-

---

<sup>1</sup> Fink, George. "Stress: the health epidemic of the 21st century." Elsevier SciTech Connect, <http://scitechconnect.elsevier.com/stress-health-epidemic-21st-century/>.

товленным. Случай мне предоставился, и, хотя я не могла похвастаться подготовкой, мне было не занимать энтузиазма. Раньше я училась в Кливлендском институте искусств на отделении живописи и рисования и не помышляла ни о чем другом. Меня увлекал абстрактный импрессионизм – до такой степени, что, прочитав свои записи из блокнота тех времен несколько лет спустя, я ничего не поняла. С новой позиции ученого эта писанина показалась мне слишком отвлеченной.

После выпуска я получила грант Британского художественного совета и отправилась в Лондон расписывать стены. За год я поняла, что художнику непросто заработать на жизнь, и узнала, что один из самых способных однокурсников окончил курсы стоматолога-гигиениста (доходная профессия, и не надо долго учиться). Еще прошли слухи, что другой талантливый художник работает оператором лифтов. Кто-то может по восемь часов в день высиживать на нелюбимой работе, которая дает возможность творить, но это определено не для меня. К счастью, у меня были способности к математике, а с ними проще заработать.

Я поступила в Университет Мичигана на отделение статистики, и с этого начался мой путь в психологию – к изучению влияния компьютеров. Мне срочно нужна была работа, и я устроилась лаборанткой к информатику Манфреду Кохену. На собеседовании он спросил, умею ли я кодировать (нет), знакома ли с теорией нечетких множеств (нет) и теорией се-

тей (нет).

Я взяла рюкзак и пошла к выходу, но Кохен окликнул меня и спросил, что я вообще могу делать. Я ответила, что умею рисовать. И он позвал меня обратно.

Манфред Кохен рассказал, что до получения степени доктора философии в Массачусетском технологическом институте занимался в Студенческой художественной лиге в Нью-Йорке. Мы с ним проболтали два часа. В конце он сказал: «У меня есть грант на исследование процессов обнаружения. Справишься с этим?» Я с наивным высокомерием ответила утвердительно. Обнаружения – те же открытия, и я знала, как их делают художники. Оставалось только сформулировать все по-научному. Я погрузилась в изучение когнитивной психологии, и работа незаметно переросла в статью и выступление на конференции. Психология с информатикой так увлекли меня, что в итоге я защитила докторскую диссертацию в Университете Колумбии.

Случай помог мне еще раз, когда после выпуска меня взяли на работу в ИТ-компанию заниматься прикладной психологией в технологической сфере. Компания называлась Electronic Data Systems и оборудовала лабораторию с помощью МИТ. Там проводились эксперименты с применением компьютеров на бизнес-встречах и имелся конференц-зал с подключенными к Сети компьютерами. Так мы изучали процесс взаимодействия людей на бизнес-встречах. Руководство компании решило привлечь психолога, чтобы лучше

понять, как люди пользуются компьютерами. Сейчас общей сетью никого не удивишь, но тогда мне казалось, что я попала в будущее. Реальное применение технологий представлялось мне захватывающе интересным.

Мы изучали, как можно использовать технологии и злоупотреблять ими с психологической точки зрения, и результатом исследования стала книга, которую вы держите в руках.

Здесь я собрала все, что узнала о социальной природе человека, о том, как мы думаем, работаем и взаимодействуем и как на это влияют используемые инструменты. Со времен EDS они очень изменились – до такой степени, что уже неотделимы от рабочей, социальной и частной жизни, поэтому книга еще и об изменениях цифровой эпохи. Технологии настолько привычны, что мы не мыслим себя без них. Поведение человека и технологический дизайн влияют друг на друга, и перемены происходят в мгновение ока.

Позже я создавала «живые лаборатории», где изучала, как люди используют технологии. Я приводила участников в контролируемую среду, но мне казалось, что для лучшего понимания должна сама прийти к ним, в их повседневный быт. Это даст мне более полную картину эмоций, отношений, проблем, конфликтов, объема задач, отвлекающих факторов и стресса, связанных с компьютером и телефоном. Так я оказалась в настоящем офисе и подсматривала из-за плеча, как сотрудники переключаются между задачами на

компьютере и что делают с телефоном (позже мы наладили цифровое наблюдение, к радости моих студентов). Однажды на совете директоров я упрасивала руководство отключить рабочую почту на неделю и разрешить надеть пульсометры на сотрудников. Потом у нас появились фотокамеры с функцией распознавания лиц. Такая камера срабатывала, когда человек вступал с кем-то в разговор. Но оказалось, что камеры путали лицо с унитазом, – мы обнаружили это, когда несколько участников эксперимента забыли их выключить перед визитом в уборную. Научные исследования никогда не проходят гладко, особенно вне контролируемых лабораторных условий.

За тысячи часов наблюдения за людьми в реальной среде я часто слышала, как они жалуются на усталость из-за избытка информации и общения. Опустошить почтовый ящик – сизифов труд: как только количество входящих сокращается, валится новая лавина. Мне также сообщали о невозможности сосредоточиться. Как вы узнаете, нас отвлекают не только сигналы уведомлений и звонки, но и, как ни удивительно, собственные мысли, воспоминания, порывы срочно найти какую-то информацию и желание общаться. Интернет – как огромная кондитерская, а нам трудно сдерживать свои аппетиты.

Большую часть дня мы проводим в цифровом мире, уткнувшись в компьютеры, телефоны и планшеты. Чтобы попасть в виртуальную реальность, достаточно взять в ру-

ки телефон. У нас появились новые привычки, ожидания и культурные традиции. И многие задумались о том, как вернуть себе власть над вниманием.

Почему мы контролируем свою жизнь в реальности, но не можем контролировать внимание в цифровой среде? И это не единственный парадокс компьютеризированной эпохи. Технологии должны приумножить наши способности и помочь нам генерировать больше информации, но мы пребываем в смятении и усталости. Начальники ожидают не только продуктивной работы, но и мгновенных ответов на сообщения.

Один из руководителей, упомянутый в этой книге, поручал сотруднику дополнительную работу по почте, не снимая с него основных обязанностей. Когда мы отключили в этой компании почту на неделю, руководитель, вместо того чтобы прийти или позвонить, перестал давать задания. По почте это казалось проще. Еще один парадокс в том, что интернет похож на память, она тоже строится на ассоциациях. Следуя по ссылкам, мы проводим в интернете часы. Кажется, вы делаете больше и улучшаете навыки, когда переключаетесь с одной задачи на другую, но в действительности вы делаете меньше. Уже доказано объективными измерениями, что при многозадачности производительность снижается.

У многозадачности есть и другие недостатки. Например, издержки переключения: вы тратите время, абстрагируясь от предыдущей задачи и настраиваясь на следующую. Издержк-

ки можно было бы не учитывать, если бы к отложенному делу можно было вернуться мгновенно, но, к сожалению, это невозможно. На возвращение к прежней задаче уходит более двадцати пяти минут. Это большой промежуток, и он сильно влияет на эффективность деятельности.

Еще один недостаток многозадачности – негативные эмоции: тревога, стресс, выгорание. Почта – один из главных отвлекающих факторов и основной источник стресса. В одном исследовании мы обнаружили, что в период отключения почты люди дольше работают над одной задачей и реже отвлекаются. И еще кое-что: без почты пульс, по данным пульсометров, реже колебался, что доказывает снижение стресса<sup>2</sup>.

По подтвержденным данным, многозадачность связана со стрессом: поднимается давление, учащается пульс, даже хуже работает иммунная система. По субъективным ощущениям мы тоже испытываем стресс. Иногда мы думаем о предыдущей задаче, уже взявшись за следующую (например, вспоминаем только что прочитанную трогательную историю), и это тоже отвлекает. Самые большие издержки мы несем, расходуя и без того ограниченные ресурсы внимания на несколько прерванных задач. Как будто топливный бак протекает, а на езде бензина не остается.

С включенным телефоном трудно сосредоточиться. По

---

<sup>2</sup> Mark, Gloria, Stephen Voida, and Armand Cardello. "A pace not dictated by electrons, an empirical study of work without email." Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, New York: ACM Press, 2012: 555–564.

моим данным и данным моих коллег, за последние пятнадцать лет устойчивость внимания снизилась из-за электронных устройств. При использовании компьютера или телефона мы в среднем уделяем одному экрану сорок семь секунд. Это относится к представителям всех поколений: X и Z, беби-бумерам и миллениалам.

Не прошло и тридцати лет с тех пор, как интернет стал доступен всем. Мы часто забываем, что цифровой мир еще совсем юный – моложе Евросоюза и СПИДа и падения Берлинской стены. Около 30 % населения мира относятся к поколению Z – рожденных после 1997 года. Они росли вместе с интернетом и смартфонами и не представляют жизни без них. Я, как представитель старшего поколения, все еще радуюсь возможностям читать новости, искать медицинские рекомендации, видеть, куда ходили друзья, работать над документами онлайн вместе с коллегами и делиться мыслями с миром через соцсети. И все это за несколько секунд!

Но мы настолько зависим от интернета, что паникуем, если связь хоть на минуту пропадает.

## **Цифровое общество и внимание**

С вычислительным прогрессом и поголовным освоением компьютеров, смартфонов и интернета отношения с технологиями быстро менялись, и больше всего это очевидно по распределению внимания. Большинство людей практически

все время бодрствования проводят со смартфоном в руках (и первым делом хватаются за него, просыпаясь ночью). Что мы такого делаем со своими устройствами, что так устаем от них?

Нобелевский лауреат, экономист и когнитивный психолог Герберт Саймон задолго до появления интернета поразительно точно описал дилемму цифровой эпохи: «Обилие информации создает недостаток внимания и потребность его эффективно распределять»<sup>3</sup>. Благодаря развитию технологий данные генерируются непрерывно, а доступ к информации и людям почти не ограничен. Весь мир ежедневно погружается в океан информации. С помощью компьютерных приложений и искусственного интеллекта мы могли бы улучшить свои способности по ее обработке, но собственный разум мешает нам в этом.

Если бы мы обладали сверхчеловеческими способностями, мы могли бы поглощать и хранить неограниченный объем информации и удерживать внимание в течение любого времени. Не исключено, что в не таком уж отдаленном будущем это станет реальностью, когда нам имплантируют чипы в префронтальную кору. Но пока это только предположение, а влияние цифровых медиа на внимание и настроение обусловлено не только объемами информации.

---

<sup>3</sup> Simon, H. A. "Designing organizations for an information-rich world." In *Computers, Communication, and the Public Interest*, edited by Martin Greenberger, 40–41. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1971.

В контексте быстрого развития технологической культуры часто упоминается синдром дефицита внимания и гиперактивности. Но трудности с удержанием внимания испытывают гораздо больше людей, чем страдают СДВГ. По данным обзора 2021 года сорока исследований с участием более 107 000 человек, среди взрослых процент людей с этим синдромом составляет около 4,6<sup>4</sup>. Среди американских детей и подростков от двух до семнадцати лет опрос 2016 года 50 000 семей выявил 8,4 % диагностированных случаев<sup>5</sup>. Ряд исследований позволяет предположить, что для людей с СДВГ использование смартфонов связано с дополнительными сложностями, в частности это подтвердилось в опросе 432 человек<sup>6</sup>. Результат заставляет задуматься, но важно подчеркнуть, что пока мало данных о связи СДВГ с использованием устройств, на эту тему нужны дополнительные исследования. Но не стоит думать, что проблемы с вниманием

---

<sup>4</sup> Song, Peige, Mingming Zha, Qingwen Yang, Yan Zhang, Xue Li, and Igor Rudan. "The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: a global systematic review and meta-analysis." *Journal of Global Health* 11 (2021).

<sup>5</sup> Danielson, Melissa L., Rebecca H. Bitsko, Reem M. Ghandour, Joseph R. Holbrook, Michael D. Kogan, and Stephen J. Blumberg. "Prevalence of parent-reported ADHD diagnosis and associated treatment among US children and adolescents, 2016." *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology* 47, № 2 (2018): 199–212.

<sup>6</sup> Seo, Mihye, Jung-Hyun Kim, and Prabu David. "Always connected or always distracted? ADHD symptoms and social assurance explain problematic use of mobile phone and multicomputing." *Journal of Computer-Mediated Communication* 20, № 6 (2015): 667–681.

в связи с устройствами испытывают только люди с синдромом, они касаются всех.

## Современные мифы о том, как мы отвлекаемся

В общих беседах о культуре встречаются четыре мифа о взаимоотношениях с технологиями. Они широко известны, но им есть научные опровержения, которые я привожу в книге.

Первый миф заключается в том, что сосредоточенная работа на компьютере продуктивна. Если вы не можете длительно удерживать внимание – сами виноваты. Но для большинства неестественны длительные периоды сосредоточенности. Внимание подчиняется тем же ритмам, что и всё в природе. Совершенно нормально, что внимание колеблется.

В разные часы суток нам проще или сложнее сосредоточиться. Длительное удержание внимания требует напряжения. Мы не можем подолгу оставаться сосредоточенными без ущерба для производительности по той же причине, по которой не способны целыми днями поднимать тяжести: у нас кончаются силы (или умственные ресурсы). Обычно это происходит задолго до конца восьмичасового рабочего дня.

Второй миф: взаимодействовать с технологиями следует в состоянии потока. Этот термин придумал психолог Михай Чиксентмихайи и назвал им увлеченность и погруженность

в занятие до такой степени, что не думаешь ни о чем другом и не замечаешь, как проходит время. Это радость, воодушевление, пик креативности. Многим знакомо это состояние. Его испытывают, играя на музыкальных инструментах, слушая произведения Моцарта или группы Led Zeppelin. У некоторых оно случалось на футбольных матчах, когда между игроками как будто возникает телепатическая связь. Если вы рисуете или увлекаетесь гончарным делом, то вам тоже доводилось ощущать невероятное вдохновение и подолгу удерживать внимание.

Стремление к потоку похвально. К сожалению, в повседневной жизни трудно войти в это состояние, особенно работникам умственного труда – тем, кто имеет дело с цифровой информацией. В поток легко войти художникам, танцовщикам, музыкантам, резчикам по дереву и спортсменам, но не большинству обычных людей, проводящих свои дни перед экраном компьютера или смартфона. Дело не в компьютере, а в специфике работы. Если вы сочиняете музыку за компьютером или программируете – это одно, а если составляете графики встреч и пишете отчеты – совсем другое.

В поток не войти, играя в игры или сидя перед телевизором, – это требует внимания, но не является творчеством. В отличие от потока, в цифровом контексте внимание удерживается непродолжительно и распределяется между экранами. Я называю это подвижностью.

Третий миф: мы недисциплинированны и потому отвле-

каемся на многочисленные уведомления. Уже достаточно написано про алгоритмы, спорящие за наше внимание, но мало известно, что еще на него влияет. Кроме устройств, нас окружает еще много всего. В первую очередь надо учитывать культурный контекст. По аналогии: поведение в интернете тоже подчинено влиянию среды, социума и технологических факторов. Это типично не только для Запада, но и для других стран.

О некоторых факторах мы и не подозреваем. Во-первых, люди мыслят ассоциативно, и в цифровом мире это учитывается: нужную информацию легко найти, а она приведет еще к чему-то интересному. Во-вторых, все мы разные, но даже не догадываемся, насколько индивидуальные особенности влияют на устойчивость внимания при работе с компьютером или смартфоном и на частоту проверки почты. Одним легко управлять собой и воздерживаться от соблазна полистать соцсеть, а другим трудно. Помимо этого, мы тянемся к обществу себе подобных и подвержены их влиянию. Мы любим общаться, подчиняемся давлению, сопротивляемся силе и стараемся поддерживать положительное сальдо социального капитала с коллегами и друзьями, что и заставляет нас так часто проверять сообщения и ленты в соцсетях.

Несомненно, вы знаете, что медийная культура не ограничивается компьютерами и смартфонами. Любые привычки сказываются на устойчивости внимания при работе с компьютером. Американцы в среднем проводят четыре часа в

день перед телевизором (для разных возрастов продолжительность варьируется), а еще смотрят ролики в интернете, видеоклипы и привыкли к частой смене сцен, что, безусловно, влияет на поведение за компьютером.

Четвертый (очень распространенный) миф заключается в том, что машинальные, бездумные действия, совершаемые с компьютером и смартфоном, бессмысленны. Что надо отказаться от глупых игр, соцсетей и вообще интернета и заняться работой. Листать ленту друзей – трата времени, особенно если на повестке дня более важные вещи.

Эту ловушку внимания я позже опишу. Но отвлекаться на бездумные действия можно в перерыве, чтобы отдохнуть. Люди не просто так полюбили соцсети: экспериментально подтверждено, что они делают нас счастливее. Больше всего нам нравятся несложные и увлекательные занятия, не требующие напряжения. Думая о том о сем за простейшими задачами, онлайн или офлайн, мы восполняем умственные ресурсы, чтобы стать сосредоточеннее и продуктивнее. Писательница Джин Стаффорд, лауреат Пулицеровской премии, снимает стресс и копит силы для книги, работая в саду<sup>7</sup>. Я продемонстрирую, что машинальная деятельность не только способствует сосредоточенности, но и улучшает самочувствие.

В этой книге я подробно расскажу об исследованиях, опровергающих эти мифы. Они возникли в числе прочего

---

<sup>7</sup> Currey, Mason, ed. *Daily Rituals: How Artists Work*. New York: Knopf, 2013.

потому, что внимание не изучалось в связи с использованием устройств. На сосредоточенность при работе за компьютером влияют характер работы, объем умственных ресурсов, время суток, стресс, качество сна и многое другое. Верить в то, что мы отвлекаемся по своей вине, означает отрицать свою принадлежность к социотехнической культуре, формирующей наше поведение.

## **Самочувствие вместо продуктивности**

В 2009 году мне диагностировали рак кишечника в третьей стадии. Я считала себя здоровее всех: каждый день бежала, правильно питалась, следила за весом. И вдруг мне говорят, что вероятность прожить еще пять лет составляет 69 %. Я ухватилась за эту вероятность, и, к счастью, она оправдалась. В настоящий момент я в ремиссии уже четырнадцать лет и собираюсь продолжать в том же духе. Тогда причину заболевания найти не удалось: генетический скрининг ничего не показал, а в семье у меня никто не болел. Однако в предыдущие годы я пережила сильный стресс и даже помню, как подумала, что мне придется за это расплачиваться. Дело не только в работе и экранном времени, а в том, что стресс ослабляет иммунитет. При реальной угрозе наконец понимаешь, что жизнь не вечна. Я задумалась, на что трачу ее: преимущественно на устройства, которые только усугубляют напряжение. Я огляделась, послушала коллег и участни-

ков исследований, и поняла, почему в цифровую эпоху стало так мало времени и так много стресса. Этот опыт заставил меня еще больше задуматься о влиянии устройств на самочувствие.

У цифровых устройств немало преимуществ, и они заметно упростили нам жизнь: мы можем работать из дома, в любую минуту позвонить любимым, получить экстренную медицинскую помощь, найти любую информацию и много чего еще. Болезнь навела меня на мысль, что пора пересмотреть взаимодействие с устройствами ради здоровья.

Все говорят, что теперь у нас есть все технические средства для непрерывной продуктивности, надо только оптимизировать расписание, чтобы все успевать. Моя жизнь и опыт исследований привели меня к другому выводу: мы должны в первую очередь думать о самочувствии. Надо стремиться не к продуктивности, а к балансу. Целью использования устройств должна быть экономия запаса умственных ресурсов ради улучшения самочувствия, что и приведет к продуктивности.

В цифровую эпоху изменились мышление и подход к работе, а также то, как мы распределяем внимание для получения удовольствия. Доступность технологий, культурная и социальная среда и индивидуальные наклонности мешают сосредоточению. Нам нужно новое понимание счастья, продуктивности и удовлетворения. Обещанные за сосредоточенность и продуктивность золотые горы оказались мира-

жом, потому что мы ничего не знали о внимании. Пора понять, что оно устроено сложнее, чем «или есть, или нет». Далее я расскажу про плюсы и задачи каждого типа внимания (сосредоточенность, машинальные действия, скука) в контексте сохранения умственных ресурсов в течение дня. Сосредоточенность не единственное продуктивное состояние и лучше работает в сочетании с другими, менее затратными типами.

Книга состоит из трех частей.

В первой части вы узнаете о научном базисе внимания. В течение века и даже больше проводились тысячи исследований внимания. Начало им положил Уильям Джеймс, которого считают отцом психологии. Описание всех аспектов внимания, связанных с цифровым опытом, займет несколько томов, поэтому я ограничилась отдельными понятиями (например, теорией и ролью умственных ресурсов), чтобы вы могли разобраться, как ведете себя с устройствами. В первой части я также пишу о своих исследованиях многозадачности и снижения устойчивости внимания с распространением персональных компьютеров и смартфонов. Я продемонстрирую, что важнее стремиться к балансу внимания, чем к непрерывной сосредоточенности. Я объясню, что найти свой ритм внимания проще, чем войти в поток.

Во второй части мы рассмотрим индивидуальные, социальные, средовые и технологические источники влияния на внимание, отвлекающие факторы и многозадачность в циф-

ровом мире. Я представлю результаты исследований, доказывающие плюсы машинальных действий для восполнения ресурсов.

В третьей части я расскажу, как управлять вниманием (основываясь на результатах исследований, участники которых смогли измениться), как использовать устройства и как найти свой ритм внимания.

Многие коллеги и студенты говорили, что полностью согласны с результатами моих исследований. Возможно, вы тоже получите научное обоснование своему мнению. В этой книге я ставила себя задачу помочь читателям осознать, почему они не могут сосредоточиться и легко отвлекаются и почему внимание постоянно переключается при взаимодействии с устройствами. Изменения начинаются с осознания, а чтобы научиться управлять вниманием, надо понять, почему мы ведем себя так, а не иначе. Если ваша цель – достичь психологического баланса, вы сохраните свои ресурсы и тем самым повысите продуктивность. Цифровой мир не стоит на месте, но мы можем гармонично с ним сосуществовать.

# **Часть 1**

## **Как устроено внимание**

### **Глава 1. Умственные ресурсы конечны**

Все умеют пользоваться настройками компьютеров, телефонов и планшетов, представляют, как работает интернет, и в случае потери Сети могут самостоятельно восстановить подключение. При этом мало кто знает, как работает внимание во время использования устройств. Чтобы понять, почему мы так быстро переключаемся, легко отвлекаемся и сильно устаем к концу дня, давайте заглянем в «черный ящик» мозга и посмотрим, что там происходит. Далее мы рассмотрим все факторы в совокупности, но для начала разберемся, что такое внимание, как оно устроено, сколько энергии мы тратим на «простые» задачи и как устройства истощают ограниченные ресурсы внимания.

#### **Мои отношения с технологиями**

В 2000 году, на заре своей научной карьеры, я заинтересо-

валась, почему при использовании устройств внимание ухудшается. Пузырь доткомов уже лопнул, за последующий десяток лет появилось пять миллионов стартапов. В 2003 году мы наблюдали рождение гиганта социальных медиа, а вслед за ним и других соцсетей, изменивших жизнь отдельных людей и общества в целом. В 2007 году появились карманные компьютеры, а доступ к информации и другим людям стал как никогда простым.

2000 год оказался поворотным не только в развитии технологий, но и в моих отношениях с ними. Я только что вернулась в США из Германии, где работала в крупном исследовательском институте. Там мне не приходилось просить гранты, преподавать и заседать в комитетах – я могла себе позволить заниматься только одним проектом. Приступив к работе в Университете Калифорнии в Ирвайне, я окунулась в совершенно другую культуру: вела сразу несколько проектов, одновременно писала заявки на гранты, преподавала, заседала в комитетах и собирала новую команду. Я понимала, что от чего-то надо отказаться, но все было ужасно интересно.

Я почти не вставала из-за компьютера и постоянно переключалась между несколькими проектами, приложениями и сайтами, не всегда относящимися к работе. Иногда меня отвлекали письма и уведомления, но чаще – собственные мысли. Мне стало трудно закончить хотя бы часть одного проекта, прежде чем переходить к другому. Внимание все быстрее

переключалось между экранами.

Нагляднее всего сложившееся положение характеризовало то, как я проводила обеденный перерыв. В Германии он длился час, мы ждали его с нетерпением и непременно ходили в столовую. Часов в двенадцать кто-нибудь собирал компанию, и мы не спеша брели, оживленно беседуя по пути, сплетничая и обсуждая новые технологии. После плотной трапезы мы делали еще кружочек вокруг кампуса, минут на двадцать, и возвращались к работе отдохнувшими, с новыми идеями. В США все изменилось. После первой лекции я спешила в столовую за обедом навынос, а потом обратно в кабинет, по пути заглядывая к коллегам, жующим бутерброды за компьютерами. Усевшись в свое кресло, я так же, как они, поглощала еду, глядя на экран. Это был уже не перерыв на трапезу, а марш-бросок за провиантом.

Я жаловалась коллегам и друзьям, что не могу оторваться от компьютера и при этом мне трудно сосредоточиться на работе, и они с пониманием кивали. И чем больше людей я опрашивала, тем яснее было, что я не одинока. Все сходилось в том, что постоянно переключают внимание и проводят за компьютерами больше времени, чем раньше. Мне это не нравилось, но как ученый я заинтересовалась этим явлением. В чем его причины? Я начала планировать исследование.

Мне повезло оказаться в нужное время в нужном месте, а также в нужной сфере, где внедрялись привычные ныне

технологии.

Помню, как в первый раз взяла в руки мобильный телефон. Это было в середине 1980-х, я тогда еще училась. Я ехала с другом в такси через Центральный парк. «Моторола» только что выпустила DynaTAC 8000X, в нынешних долларах он стоил около десяти тысяч, поэтому немногие могли себе его позволить. Друг страшно гордился модным устройством и дал мне позвонить. По сравнению с современными моделями телефон был огромный, но мой восторг, когда я услышала в трубке голос, не описать словами. Нечто похожее я испытала несколько лет спустя, увидев объединенные сетью компьютеры в лаборатории EDS, а потом графический интернет-браузер, потоковое видео, среду виртуальной реальности CAVES, виртуальную среду онлайн – уменьшенную версию метавселенной. Мне повезло с профессией: как психологу мне было доступно все для наблюдения и изучения того, как технологии меняют наше внимание и поведение.

## **Управление вниманием**

Психология – молодая наука по сравнению с химией, физикой и медициной, которым сотни, а то и тысячи лет. Первым начал исследовать внимание Уильям Джеймс. Он родился в 1842 году в Нью-Йорке, в богатой и космополитичной семье. Его крестным отцом был Ральф Уолдо Эмерсон,

а младшим братом – известный писатель Генри Джеймс. В поисках себя в молодости Уильям Джеймс занимался искусством, химией, медициной и в конце концов остановился на психологии. В 1870-х в Гарварде, куда он поступил профессором, еще не было отделения психологии (первую лабораторию открыл Вильгельм Вундт в 1879 году в Лейпциге), и Джеймса сначала определили на факультет физиологии, а позже – философии и психологии. Соприкосновение с разными сферами изучения разума и тела пробудило интерес к вниманию человека.

Джеймс был плодовитым писателем и в 1890 году опубликовал свой знаменитый трактат «Принципы психологии» объемом в 1400 страниц. В день он писал более 2000 слов. Он остроумно использовал психологию для нейтрализации отвлекающих факторов и повышения эффективности работы. Студентов он принимал у себя дома, за вечерней трапезой, чтобы не отвлекаться днем, – сейчас такое немыслимо. Некоторые студенты не приходили из стеснения, поэтому народу было мало. А пришедших тотчас препровождали в столовую<sup>8</sup>.

Уильям Джеймс первым дал психологическое определение вниманию. Оно не слишком отличается от нынешнего: «Каждый знает, что такое внимание. Это когда разум охватывает в ясной и отчетливой форме нечто из того, в чем видится одновременно несколько возможных объектов или хо-

---

<sup>8</sup> James, William. The Letters of William James. Vol. 1. Little, Brown, 1920.

дов мысли. Сосредоточение, концентрация сознания – вот его суть»<sup>9</sup>.

Джеймс считал, что мы сами выбираем, на что направить внимание: «Миллионы вещей внешнего порядка я воспринимаю чувственно, но не впускаю в сознание. Почему? Потому что они не представляют для меня интереса. Я выбираю, что воспринимать. В сознании остается только то, на что я обращаю внимание, и без избирательности в уме царил бы хаос»<sup>10</sup>.

Иначе говоря, он полагал, что мы сами формируем свой опыт. Предположим, я гуляю по красивому саду с телефоном, переписываюсь с подругой и внимательно проверяю написанное. В памяти останутся только сообщения, но не шорох земли под ногами, не щебетание птиц и не красивые цветы. Я сосредоточилась на переписке, и мне все равно, где я.

Джеймс считал, что мы подвержены воздействию многих стимулов, однако можем выбирать, на чем сосредоточиться. То есть мы полностью контролируем внимание. Ах, если бы все было так просто!

---

<sup>9</sup> James, William. *The Principles of Psychology*. Vol. 1, New York: Holt, 1890, pg. 403.

<sup>10</sup> James, William. *The Principles of Psychology*. Vol. 1, New York: Holt, 1890, pg. 402.

## Сети внимания

Из определения Джеймса следует, что за внимание отвечает некая часть мозга. На самом деле внимание больше похоже на сеть, соединяющую точки в разных его частях<sup>11</sup>. Этим система внимания напоминает финансовую, в которой разные услуги предлагают отдельные фирмы, банки и страховые компании. Когда мы обращаем на что-либо внимание, в сети включаются разные процессы. В первую очередь это готовность, необходимая для выполнения задачи, например сдачи отчета в срок. Далее следует ориентирование – обозначение приоритетов и выбор объектов внимания: ответить сначала на письмо начальника или посмотреть уведомление на телефоне. Еще есть исполнительный контроль – регулирование вмешательства второстепенных стимулов для сохранения сосредоточенности<sup>12</sup> (скажем, мы не разрешаем себе проверять уведомления).

Чтобы понять, как работает система внимания, представьте, что вы играете в оркестре. Готовность – вы следите за партитурой и за дирижером, чтобы не пропустить свою; ориентирование – уверенность, что вы играете нужный фрагмент

---

<sup>11</sup> Raz, Amir, and Jason Buhle. “Typologies of attentional networks.” *Nature Reviews Neuroscience* 7, № 5 (2006): 367–379.

<sup>12</sup> Kahneman, Daniel. *Attention and Effort*. Vol. 1063. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

из партитуры, в правильном ключе и ритме, и помните, кто играет вместе с вами; а исполнительный контроль – способность не отвлекаться на фотовспышки из зрительного зала и на коллег, даже на лучшие сольные партии.

Когда мы сосредоточенно идем к цели, включаются умственные процессы, называемые исполнительной функцией, – это распорядитель разума. На него возложена героическая обязанность по управлению разными процессами: обозначением приоритетов, сменой задач, принятием решений, удержанием и распределением внимания, кратковременной памятью и саморегуляцией<sup>13</sup>.

Распорядитель безупречно жонглирует простыми задачами, например при листании соцсети. Когда требуются некоторые усилия, как при многозадачности или обилии отвлекающих факторов, начинаются проблемы. Распорядителю приходится уделять внимание насущной задаче, затем ненадолго отвлекаться, помня обо всем, что делали, одновременно сопротивляясь новым отвлекающим факторам. Если добавить к этому срочные задачи и продлить такой режим, распорядитель устает и начинает забывать о цели.

В интерфейсе устройств многое отвлекает – и не только вкладки браузера, иконки соцсетей и уведомления, но и сама по себе идея доступности колоссальных запасов информации. Когда вы заняты определенной задачей, к примеру

---

<sup>13</sup> Banich, M. T. “Executive function: the search for an integrated account.” *Current Directions in Psychological Science* 18, № 2 (2009): 89–94.

сдачей месячного отчета, вам приходится сопротивляться соблазнам. На это уходит много ресурсов исполнительной функции, даже если вам удается не отвлекаться.

## **Умственные ресурсы конечны**

Давайте выясним, почему вы устаете к трем часам дня, а в перерывах читаете соцсети. Согласно давней общепризнанной теории, подкрепленной пятьюдесятью годами исследований, у разума есть определенный запас ресурсов внимания для ежедневной работы<sup>14</sup>, <sup>15</sup>. Их можно назвать объемом внимания. Он используется для обработки информации, и его запасы ограничены. К примеру, за час работы над сложной задачей с отвлекающими факторами умственные ресурсы истощаются, после чего производительность на некоторое время снижается. В течение дня для нее также имеет значение, как давно вы проснулись<sup>16</sup>. Если вы устаете и начинаете ошибаться, значит, потратили все ресурсы – расход превысил имеющийся объем.

К трем часам, после переписки, звонков и нескольких

---

<sup>14</sup> Kahneman, Daniel. Attention and Effort. Vol. 1063. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

<sup>15</sup> Wickens, Christopher D. Processing Resources and Attention. CRC Press, 2020.

<sup>16</sup> Valdez, Pablo, Candelaria Ramírez, Aída García, Javier Talamantes, and Juventino Cortez. "Circadian and homeostatic variation in sustained attention." Chronobiology International 27, № 2 (2010): 393–416.

встреч без перерыва, объем внимания уменьшается. Вы с трудом поддерживаете состояние готовности, а исполнительная функция – распорядитель разума – уже не в силах сопротивляться отвлекающим факторам.

Итак, производительность падает после напряженной работы<sup>17</sup>. Каждый день мы пытаемся оставаться сосредоточенными, но все время что-то мешает – приходится переключаться между задачами, на компьютер и телефон приходят уведомления. Мы распределяем внимание между чтением, звонками, устранением помех и своими мыслями так же, как финансовые расходы. Представьте, что вы в супермаркете, где не принимают карты, и у вас наличные. Вам хватит их на дорогой хлеб, сыр с трюфелями и органическую говядину, а если вы захотите купить что-то еще, придется опять идти к банкомату. Аналогично с вниманием: когда заканчиваются его запасы, нужно сделать перерыв и восполнить их. Умственные ресурсы не бесконечны: когда расходы превышают доходы, производительность падает<sup>18</sup>.

Умственная нагрузка зависит от сложности задачи<sup>19</sup>. Нагрузку измеряют в лаборатории по показателям произво-

---

<sup>17</sup> Wickens, Christopher D. “Multiple resources and mental workload.” *Human Factors* 50, № 3 (2008): 449–455.

<sup>18</sup> Schneider, Walter, Sue T. Dumais, and Richard M. Shiffrin. *Automatic/Control Processing and Attention*. Illinois University Champaign Human Attention Research Lab, 1982.

<sup>19</sup> Wickens, Christopher D. “Multiple resources and mental workload.” *Human Factors* 50, № 3 (2008): 449–455.

длительности: человек ищет определенную букву (скажем, Н) среди других на экране. Постепенно производительность снижается, значит, ресурсы исчерпаны. Также при умственной нагрузке расширяются зрачки. Их измеряют в ходе арифметических вычислений в уме, длительного удержания внимания и во время выполнения других задач<sup>20</sup>. В реальных условиях это, к сожалению, невозможно, потому что диаметр зрачка зависит от освещенности, которая всегда колеблется. Есть еще один способ измерения умственной нагрузки – лицевая термография (съемка тепловизором). Она тоже неосуществима в реальных условиях, потому что голова должна быть зафиксирована в одном положении.

У когнитивных ресурсов есть физиологическое обоснование. По данным исследований, в момент сосредоточенности в мозге фиксируется метаболическая активность. В крови повышается уровень углекислого газа, а сосуды расширяются для выведения отходов из активной части мозга<sup>21</sup>. После длительной сосредоточенности бдительность снижается, а скорость кровотока падает<sup>22, 23</sup>. Ухудшение производитель-

---

<sup>20</sup> Sirois, Sylvain, and Julie Brisson. “Pupillometry.” *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science* 5, № 6 (2014): 679–692.

<sup>21</sup> Warm, Joel S., Gerald Matthews, and Victor S. Finomore Jr. “Vigilance, workload, and stress.” In *Performance Under Stress*, 131–158. CRC Press, 2018.

<sup>22</sup> Warm, Joel S., and Raja Parasuraman. “Cerebral hemodynamics and vigilance.” In *Neuroergonomics: The Brain at Work*, 146–158. 2007.

<sup>23</sup> Hitchcock, Edward M., Joel S. Warm, Gerald Matthews, William N. Dember, Paula K. Shear, Lloyd D. Tripp, David W. Mayleben, and Raja Parasuraman.

ности позволяет предположить, что умственные ресурсы не восстанавливаются, пока мы продолжаем работать над задачей. Для их восполнения надо остановить работу. Таким образом, кровоснабжение головного мозга можно назвать метаболическим индексом использования умственных ресурсов в состоянии сосредоточенности. Он дает нейробиологические свидетельства в поддержку теории истощения умственных ресурсов и объясняет, что происходит в мозге во время напряженной сосредоточенности.

В зарождающейся науке нейроэргономике отслеживают умственное усилие – активность мозга в процессе деятельности для измерения умственной нагрузки. Исследователи используют для измерения позитронно-эмиссионную томографию (ПЭТ) и функциональную магнитно-резонансную томографию (фМРТ). Поскольку нужно лежать совершенно неподвижно, диапазон возможных действий ограничен. Эту проблему решила транскраниальная доплеровская сонография: скорость кровотока в средней мозговой артерии измеряется звуковыми волнами. Метод используют в основном для диагностики инсульта и закупорки артерии, но с его помощью можно измерить показатели во время выполнения задачи, требующей сосредоточенности. Участнику исследования закрепляют на голове маленький ультразвуковой дат-

---

“Automation cueing modulates cerebral blood flow and vigilance in a simulated air traffic control task.” *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 4, № 1–2 (2003): 89–112.

чик, не ограничивающий движения, в отличие от ПЭТ и фМРТ. Далее участник выполняет разные задачи – например, в течение получаса определяет, какая линия из двух на экране длиннее. Еще один многообещающий способ измерения умственной нагрузки – функциональная спектроскопия ближнего инфракрасного диапазона (фСБИ). Этот метод предполагает измерения светом, отраженным от насыщенного и не насыщенного кислородом гемоглобина. Исследование с имитацией офисной обстановки показало, что таким образом можно выявлять различия в нагрузке во время чтения даже с отвлекающими факторами, но не в письменных задачах<sup>24</sup>.

Описанные методы хорошо работают в ограниченной среде (в кабине пилота или в лабораторной симуляции офиса). Вне такой среды сложнее измерять внимание и объем умственных ресурсов при выполнении задач. В жизни действия не контролируются, как в лаборатории, и слишком много переменных влияет на внимание. Умственная производительность зависит не только от объема доступных умственных ресурсов, но еще и от типа, сложности задач и от их количества.

Простые задачи, такие как пассивный просмотр роликов в интернете, малозатратны. А для составления отчета, на-

---

<sup>24</sup> Midha, Serena, Horia A. Maior, Max L. Wilson, and Sarah Sharples. “Measuring mental workload variations in office work tasks using fNIRS.” *International Journal of Human-Computer Studies* 147 (2021): 102580.

пример, необходимо прочитать, обобщить много материала и принять другие сложные решения. На это уходит много ресурсов, что подтверждают лабораторные исследования. Можно выполнять одновременно две задачи, если по крайней мере одна почти или совсем не требует усилий, – скажем, читать под инструментальную музыку. Совсем другое дело – выполнять сразу несколько сложных задач: переписываться, обновлять резюме, искать что-то в интернете, проверять почту и отвечать на звонки. Естественно, на это вы потратите значительно больше ресурсов, чем, скажем, на разговор по телефону на ходу, потому что ходьба не требует мыслительных усилий. А увлекаясь разговором, мы ничего вокруг не замечаем.

Каждая задача требует определенных ресурсов. На решение зрительных, слуховых и пространственных задач (например, чтение новостей, разговор по телефону и видеоигру, в которой нужно ориентироваться на местности) расходуются разные ресурсы<sup>25</sup>, <sup>26</sup>. Если выполняемые одновременно задачи конкурируют за один ресурс (допустим, вы слушаете аудиоконференцию и говорите по телефону, часто переключаясь туда-сюда), вам будет сложно выполнять их без ошибок.

---

<sup>25</sup> Norman, Donald A., and Tim Shallice. “Attention to action.” In *Consciousness and Self-Regulation*, 1–18. Boston: Springer, 1986.

<sup>26</sup> Wickens, Christopher D. “Multiple resources and mental workload.” *Human Factors* 50, № 3 (2008): 449–455.

Вот почему вы так устаете, распределяя внимание между несколькими задачами. После целого дня или даже нескольких часов переключения между разными задачами вы начинаете работать хуже. Вы выжаты как лимон. Исполнительная функция работает на всех парах. Если продолжать в таком режиме, производительность снизится.

К счастью, умственные ресурсы можно перераспределять. Если вы разговариваете по телефону за рулем и перед вами внезапно появляется другой автомобиль, внимание полностью переключается на дорогу, и вы резко обрываете разговор. Если вы переписываетесь в телефоне, ужиная с партнером, вы, скорее всего, услышите нотки раздражения в его голосе и благоразумно отложите телефон.

Переписка, сопротивление отвлекающим факторам и работа над отчетом суммарно истощают ресурсы, но их можно восстановить. Идеальный способ – здоровый ночной отдых с нормальным соотношением фаз глубокого и быстрого сна (особенно важного для работы памяти и способности сосредоточиться). Если в выходные вы хорошо выспались, то в понедельник придете на работу с новым запасом умственных ресурсов. Переключение на другие занятия тоже восполняет ресурсы<sup>27</sup>. Очень полезен отпуск, особенно в спокойной обстановке. Взбодриться можно даже за двадцать минут на

---

<sup>27</sup> Kalimo, Raija, and Theo Meijman. “Psychological and behavioural responses to stress at work.” *Psychosocial Factors at Work and Their Relation to Health* (1987): 23–36.

природе<sup>28</sup>. Даже такие незамысловатые игры, как «Две точки», дают мозгам передышку.

Теория умственных ресурсов объясняет, почему колеблется внимание. Представьте датчик уровня внимания, показывающий, сколько его у вас осталось, как топлива в бензобаке. Если чувствуете, что устали, а производительность снизилась, значит, бак опустел. А с утра, когда вы бодры, он полон.

## **Устойчивое и подвижное внимание**

Внимание меняется каждую секунду – от готовности до рассеянности. Психологи измеряют его колебания интересным методом тестирования непрерывной производительности<sup>29</sup>: участникам эксперимента показывают снимки, например гор и города, меняющиеся каждые восемьсот миллисекунд (это меньше одной секунды)<sup>30</sup>. Испытуемые должны нажимать на кнопку, только когда видят город, и просматривают

---

<sup>28</sup> Hunter, Mary Carol R., Brenda W. Gillespie, and Sophie Yu-Pu Chen. “Urban nature experiences reduce stress in the context of daily life based on salivary biomarkers.” *Frontiers in Psychology* 10 (2019): 722.

<sup>29</sup> Rosenberg, Monica, Sarah Noonan, Joseph DeGutis, and Michael Esterman. “Sustaining visual attention in the face of distraction: a novel gradual-onset continuous performance task.” *Attention, Perception, & Psychophysics* 75, № 3 (2013): 426–439.

<sup>30</sup> Fortenbaugh, F. C., D. Rothlein, R. McGlinchey, J. DeGutis, and M. Esterman. 2018. “Tracking behavioral and neural fluctuations during sustained attention: a robust replication and extension.” *Neuroimage* 171, (2018): 148–164.

сотни снимков. Исследователи засекают степень внимательности в каждый момент. Естественно, чем чаще мозг переходит от активности к пассивности, тем ниже производительность<sup>31</sup>.

Подобные исследования почти всегда проводятся в лаборатории. Но что происходит в реальных условиях? Я решила найти ответ на этот вопрос.

Как и следовало ожидать, сосредоточенность сменяется отсутствием концентрации даже при работе с одним экраном. Но чаще люди переключают внимание между несколькими устройствами, порой довольно быстро. В отличие от лабораторных исследований с однообразными стимулами, такими как буквы и изображения, в реальной среде все очень динамично. Иногда внимание включается вспышками, а в другие моменты удерживается дольше. Кроме того, в лаборатории используются нейтральные стимулы, а в реальности они сопровождаются самыми разными эмоциями: читать новости грустно, а сообщения от друга – весело.

Переходя от одной задачи к другой, важно внутренне перенастроиться. Этот процесс психолог Стивен Монселл назвал «мысленное переключение скоростей»<sup>32</sup>. Внутреннее

---

<sup>31</sup> Esterman, M., and D. Rothlein. "Models of sustained attention." *Current Opinion in Psychology* 29, (2019): 174–180.

<sup>32</sup> Monsell, S. "Task switching." *Trends in Cognitive Sciences* 7, № 3 (March 2003): 134–140.

представление о задаче, ее схема<sup>33</sup> – это сценарий поведения в определенном занятии. Ментальные схемы нужны для интерпретации впечатлений и организации деятельности. Схема для отчета: открыть документ Microsoft Word и начать печатать. Для ответа на письмо нужна другая схема: кликнуть на иконку почты, просмотреть входящие сверху, выбрать письмо для ответа и удалить или оставить остальные. Меняя задачу, вы переключаете внимание, как будто стираете с доски и пишете мелом новые инструкции. Когда вас часто отвлекают, вы быстрее перенастраиваетесь и ресурсы расходуются быстрее.

Я поняла, что мне не хватает терминов для того, чтобы описать процесс переключения внимания в реальной жизни. Это происходит методично или бессистемно, люди то стабильно удерживают внимание, то вдруг непонятно почему отвлекаются на другой проект, почту, поисковик или соц-сеть. Иногда причина очевидна, это может быть уведомление или всплывающее окно, но порой со стороны трудно понять, что послужило стимулом. Возможно, какое-то воспоминание или ассоциация. Я долго думала, как назвать быстрое переключение внимания. Мне хотелось подобрать наглядное определение, и я начала с физических терминов. Мне попало слово «кинетический» и показалось подходящим. Это значит подвижный, динамичный, активный. Кинетиче-

---

<sup>33</sup> Bartlett, Frederic Charles, and F.C. Bartlett. *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1932.

ское внимание – это динамичное состояние с быстрым переключением между приложениями, соцсетями и сайтами или компьютером и телефоном. В реальных условиях его трудно измерить, как в лаборатории, можно только видеть, есть оно или нет. Само по себе кинетическое внимание – это не плохо и не хорошо. Можно назвать его реакцией на изобилие информации и отвлекающих факторов или попыткой более эффективно распределять внимание. Но, судя по моим данным, последнее нам не удастся. Кинетическое внимание влечет за собой стресс, утомление, снижение производительности и даже выгорание.

Причина опять же в истощении ресурсов. Далее мы подробно обсудим, почему нам бывает трудно сосредоточиться.

## Глава 2. Борьба за внимание

Меня часто спрашивают, как научиться управлять своим вниманием. Недавно я получила такое письмо: «Пытаться описать все, что меня отвлекает на работе, – все равно что ловить рыбу за хвост. Приходится выполнять свои обязанности, причем качественно, а еще отвечать на письма, звонки, сообщения и общаться с коллегами. Я прихожу домой без сил, но устаю не физически, а умственно... Ненавижу все эти устройства, рабами которых мы стали».

# 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.