

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ. Низвержение культа внимания	11
ГЛАВА 1. Ритмы мозга	20
ГЛАВА 2. Творческие фокусы	41
ГЛАВА 3. Динамичное обучение в будущем	70
ГЛАВА 4. Освоение многозадачности	99
ГЛАВА 5. Выход из тупика	121
ГЛАВА 6. Подняться над собой	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Манифест экспериментатора	180
БЛАГОДАРНОСТИ	194
ПРИМЕЧАНИЯ	197
ОБ АВТОРЕ	238

*Посвящается всем, кто осмеливается
быть неординарным и ярким, бросает
вызов скептикам, исследуя свои безгра-
ничные возможности*

ПРЕДИСЛОВИЕ

НИЗВЕРЖЕНИЕ КУЛЬТА ВНИМАНИЯ

*Порою, в праздные часы,
Нарциссы будто вновь цветут
И как уединенья дар
Пред взором внутренним встают.
И радостью душа полна,
И в танце кружится она.*

*Уильям Вордсворт.
Бродил как облако один*

Как-то вечером под выходные (события происходили в 1983 году) по калифорнийской магистрали 128 из Беркли в Мендосино в свой дачный домик ехала пара¹. Путь был неблизкий, уже стемнело. Девушка дремала, ее спутник выглядел несколько рассеянным.

«„Хонда“ прилежно тянула нас в гору, — рассказывал он позднее². — Руки чувствовали дорогу и повороты, но мысленно я был в лаборатории. Перед глазами мелькали цепочки ДНК, вспыхивали яркие сине-розовые картинки электризованных молекул». Догадки носились как щенки, перемешивая, сравнивая и объединяя обрывки информации. Машина притормозила у обочины, возле столба с отметкой «46,58 миль», и внезапно разрозненные фрагменты в голове мужчины стали складываться в единую картину.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Речь идет о биохимике Кэри Муллисе³. В 1993 году он получил Нобелевскую премию по химии за разработку метода полимеразной цепной реакции (ПЦР). Этот метод производства копий ДНК признали переломным для множества дисциплин, от акушерства до судебной медицины. Во время утомительной ночной поездки мозг Муллиса поднял идеи на поверхность, дав возможность позднее отсортировать их и отшлифовать. Магия процесса сбора данных легла в основу этой книги.

Я врач-психиатр, специалист по коучингу, поэтому люди посвящают меня в свои мечты и жаждут узнать, как воплотить их в жизнь. Где бы ни проходила консультация — в переговорной комнате или на кушетке в кабинете — и чего бы ни касалась — рабочих процессов и эффективности сотрудников, методов руководства, обучения, воспитания детей, брака или похудения, — все интересуются, как преодолеть преграды, достигнуть целей и повысить качество жизни и продуктивность. Для этого, убеждены клиенты, нужно стать организованнее или получить дополнительное образование. Эти люди колдуют над расписанием дня, списками дел, ставят напоминания в календаре, пользуются наушниками, не пропускающими внешних звуков, но так и не сдвигаются с мертвой точки. Одни «верят» в медитацию, укрепление «духовных мышц», осознанность здесь и сейчас, другие подозревают у себя патологическую рассеянность, склонность к прокрастинации, синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ) или иные расстройства. И почти все надеются, что я поставлю официальный диагноз и пропишу лечение.

Люди полагают, что сосредоточенность (способность фокусировать сознание на чем-либо) все изменит (и поэтому злоупотребляют различными препаратами). Конечно, она может привести к *колоссальным* переменам. С ее помощью мы координируем мысли, эмоции и действия для достижения цели. Сосредоточенность крайне необходима детям, чтобы вы сидеть целый день на уроках; лидерам, чтобы сплотить людей вокруг миссии; коммерческим организациям, чтобы отвоевать нишу на рынке и развиваться. Да что там: без нее не удастся вдеть нитку в иголку, приготовить блюдо по рецепту, собрать мебель по «простой» инструкции!

Без сосредоточенности будет непросто выбрать профессию или остановиться на каком-либо занятии. При множестве увлечений

вы рискуете превратиться во всезнайку, который толком ничего не умеет. Узкая специализация — это глубокое понимание предмета, практика и опыт, а также уверенность в себе и уважение окружающих. Если бы вам предстояло коронарное шунтирование, то какого хирурга вы бы предпочли: кто провел тысячу подобных операций или того, кто выполнил триста шунтирований, триста операций на кишечнике и четырехста — на мозге? В бизнесе потребности рынка лучше всего удовлетворяют специализированные компании.

С неврологической точки зрения сосредоточенность играет ключевую роль в обработке информации мозгом — это процесс гигантского масштаба. Выполняя задачу, мозг доставляет информацию в кратковременную память, расположенную в так называемой дорсолатеральной префронтальной коре. Я называю ее «чаша памяти», поскольку там накапливаются сведения, к которым мы не раз обращаемся, выполняя задачу. Сосредоточенность — один из основных (наряду с эмоциями и интуицией) факторов вычленения значимой информации, позволяющий в дальнейшем делать то же самое лучше (быстрее, четче, изящнее).

Несмотря на явные плюсы сосредоточенности, многие неоправданно возводят ее в *культ*. Но в отрыве от остальных она работает против вас. Представьте, что сосредоточенность — это карманный фонарик мозга. Луч его света сослужит хорошую службу, если точно знаешь, куда смотреть. Но ведь в области периферического зрения все остается в темноте? В этом кроется причина феномена, именуемого психологами «слепота невнимания»⁴. Невозможно учитывать все происходящее одновременно, и мозг сам выбирает, на чем ему сосредоточиться. Иногда в ущерб нам.

Например, в 1995 году в Бостоне полицейский, преследуя подозреваемого, промчался мимо сцены жестокого избиения⁵. Впоследствии он утверждал, что ничего не заметил, но присяжные не поверили. Стража порядка обвинили в даче ложных показаний и приговорили к двум годам тюрьмы и штрафу. Исследователи предположили, что имеют дело со случаем слепоты невнимания, и провели эксперимент. Выяснилось, что испытуемые ведут себя так же, как и полицейский: вечером драку заметили только 35% участников эксперимента, а днем — 56%.

Более забавный пример селективного восприятия — эксперимент с невидимой гориллой⁶ (вы можете найти видео в интернете по словам *invisible gorilla*). Испытуемым показали баскетбольный матч с игроками в белых и черных футболках и дали задание подсчитать, сколько пасов сделают друг другу «белые». Во время матча прямо через игровое поле прошел человек в костюме гориллы, но большинство участников эксперимента, сосредоточившись на белых футболках и подсчете пасов, его не заметили.

Из-за чрезмерной сосредоточенности⁷ мы не видим гориллу, а сколько еще жизненных явлений проходит мимо? Мы погружаемся во внутренние процессы компании и пропускаем вперед конкурентов; игнорируем изменения в поведении страстно любимого человека и после расставания с ним с грустью повторяем: «Как же так? Ведь ничего не предвещало!» Так врач, увлекшись поисками психологической причины тревожности пациента, рискует забыть о возможном заболевании надпочечников. Как говорится, кузнец видит лишь наковальню.

Кроме ограниченного и селективного восприятия существует избыточное внимание (гиперфокус, чрезмерная сосредоточенность), из-за которого легко упустить что-нибудь действительно важное. Например, забыть о друзьях и свиданиях, пока грызешь гранит науки, и остаться без спутника жизни. Мне часто рассказывают о подобной проблеме. И для нее есть даже научный термин — «*перспективная недооценка*»⁸. Это тенденция мозга преуменьшать значимость событий будущего из-за их отдаленности. Ученые считают, что на перспективную недооценку мозг настроен по умолчанию. Мне кажется, именно неумение переключать внимание во времени приводит впоследствии к сожалениям.

Еще одно последствие гиперфокуса — «*утрата отзывчивости*»⁹. Участники исследования во время просмотра видео должны были смотреть на женщину-ведущую и не обращать внимания на нижнюю часть экрана, где каждые десять секунд появлялся текст. Тому, кто отвлекался, следовало быстро вернуться к ней взглядом. Второй группе не давали никаких инструкций. После просмотра видео всем испытуемым предложили помочь пострадавшим в недавней трагедии. В группе с гиперфокусом оказалось меньше добровольцев: у людей снизилось желание помогать ближнему. Почему?

Гиперфокус истощает *префронтальную кору* (ПФК), выкачивает из нее ресурсы, необходимые в ситуациях морального выбора.

Гиперфокус мешает и творческому подходу, на что указывает профессор Розабет Кантер¹⁰ в статье, опубликованной в *Harvard Business Review*. К примеру, компания *Gillette* выпускала зубные щетки (Oral B), электрические приборы (Braun) и батарейки (Duracell), но не додумалась до электрических зубных щеток, поскольку каждое подразделение видело лишь собственные продукты. А между тем мозг, если позволить ему, способен устанавливать связи даже, казалось бы, в неродственных сферах.

Но как это сделать? Где грань между полезной сосредоточенностью и избыточной, истощающей мышление? Как сбалансировать крупный план и панорамную картину мира? Ответ в способности, которую я называю «расфокус» (рассредоточенность).

Эта тема часто вызывает у моих клиентов неприятие: им кажется, что я предлагаю снизить планку или отказаться от цели. Они не хотят становиться (или оставаться) дилетантами. Им непременно нужно быть «режиссерами» и решателями проблем. Варганить, мараить, кропать — это не для них. Любитель не доводит дела до конца, он скачет по верхам и только. Варганить — детская забава. Нужно пробовать — говорим мы детям, но успех вознаграждается гораздо чаще, чем старание. К сожалению, для взрослых это верно почти всегда.

Я понимаю своих клиентов: в слове «расфокус» им слышится что-то негативное. Но забудем на минуту о семантике и вернемся к метафоре фонарика. Сосредоточенность и расфокус — это *два режима работы*. Сфокусированное внимание — узкий луч, освещающий путь вдаль. Расфокусированное внимание — рассеянный свет, озаряющий области периферического зрения. У каждого режима свои функции, а их чередование экономит заряд батареи (это не лишнее, когда приходится искать дорогу в темноте!).

Многие открытия стали следствием расфокусированной карьерной траектории. Вы, скорее всего, предположите, что Муллис хорошо учился в школе, получил докторскую степень¹¹ по биохимии и затем методично занимался темой производства копий ДНК. Но это не так. Получив докторскую степень, он ушел из науки, чтобы стать писателем; бросил литературу ради биохимии; затем

два года управлял пекарней. Вернувшись наконец в науку, Муллис не отличался приверженностью одному направлению (поначалу его вообще интересовало не ДНК, а ракетная техника). Всю жизнь он страдал от перепадов настроения. Был четыре раза женат. Эти подробности обычно опускают, хотя они не менее важны, чем научная деятельность. Вы тоже можете оказаться героями подобной истории расфокуса, если уже не стали ими.

Любой опыт развивает умственные способности. Свернув с проторенных путей, можно неожиданно увидеть привычные вещи в ином свете и развить силу духа, необходимую для достижения целей. Мы не знаем, как бы сложились обстоятельства, стань Муллис биохимиком немного раньше, сохрани он первый брак и не занимайся пекарней. Путь к успеху редко бывает прямым и предсказуемым, даже если впоследствии таким кажется.

Целенаправленное стремление делать карьеру малопродуктивно. Как отмечает в своей книге *The 100-year life* Линда Граттон, профессор Лондонской школы бизнеса, продолжительность жизни увеличивается, и пришла пора разобраться, как мы строим свою судьбу. Достижение цели приписывают способности концентрироваться, но это не так, хотя и звучит убедительно.

Научившись сосредоточиваться и расфокусироваться, можно более упорядоченно, продуктивно и изобретательно мыслить и решать жизненные задачи. Найти ключ к эффективности, творческому подходу и счастью. Как ни парадоксально, один из положительных побочных эффектов «расфокуса» — способность сконцентрироваться в нужный момент. Это две стороны одной ментальной медали. (Кстати, если вы заинтересовались этой книгой в надежде избавиться от *чрезмерной расфокусированности сознания*, за которую вас частенько упрекают, вам будет приятно услышать, что это весьма ценный навык. Вам нужно лишь научиться управлять им и не позволять ему хозяйничать в вашей жизни.)

Представим себе оркестр. Музыканты репетируют (сосредоточенно), чтобы довести до совершенства свою партию, но на концерте все сливаются воедино ради цельного звучания (расфокусируются). Каждому требуется определенная доля концентрации, чтобы исполнять свою партию и следить за партитурой, и при этом определенная расфокусированность ради взаимодействия с коллегами и возможности

слышать друг друга (не говоря уже о потребности изредка поглядывать на дирижера). Ослабить напряженное внимание и исполнить свою партию в гармонии с остальными — это непросто.

То же самое в спорте. Чтобы стать первоклассным теннисистом, мало физической подготовки. Нужно практиковаться в конкретных, требующих сосредоточения навыках: правильно держать ракетку, вовремя бить, уметь ставить ноги относительно тела, подбрасывать мяч при подаче, рассчитывать усилие при ударе, чтобы попасть в цель. Вдобавок важно регулярно играть и учиться чувствовать мяч. Все это приходит в процессе многочасовых тренировок, и мозг систематизирует информацию. Доверившись ему, на матче достаточно следить за мячом и позволить телу делать все, чему оно научилось, иными словами — передать руководство расфокусу. Тело осуществляет множество тонких настроек без обдумывания действий, и мяч отправляется точно в цель.

В широком смысле расфокус — расслабленное состояние мозга, в котором он пребывает в ожидании действий. Рассеянное внимание снижает активность миндалевидного тела¹² и вызывает состояние покоя. Активируется *передняя префронтальная кора*¹³ и появляются новаторские идеи. Возрастает активность *передней части островковой доли*¹⁴, а вместе с ней и чувство «я». Ограничивается влияние части мозга, вызывающей неуверенность в себе, — «предклинье полушарий» («наблюдающее эго»). По сути расфокус помогает «не мешать самому себе», что иллюстрируют примеры со скрипачом и теннисистом. Улучшается деятельность *префронтальной коры*¹⁵, а значит, активность мышления. Предотвращается выгорание, улучшается долговременная память¹⁶, упрощается извлечение воспоминаний о соответствующем опыте. Но самое главное — это повышение активности в *сети пассивного режима работы мозга* (СПРРМ)¹⁷, то есть в совокупности его участков, активных в состоянии покоя и пассивных во время выполнения задач, требующих сосредоточения. Будем называть СПРРМ *сетью расфокуса*, хотя для внимания она тоже исключительно важна. Если эта сеть, например, останется активной, когда нам нужно сосредоточиться, — у нас ничего не получится.

Именно это происходит при болезни Альцгеймера¹⁸ и других похожих недугах. СПРРМ пациентов не синхронизирована¹⁹ — ее отдельные компоненты, фигурально выражаясь, тычут пальцем

в небо. Потерю взаимосвязей в сети расфокуса²⁰ также ассоциируют с проблемами мышления при ряде других неврологических и психических расстройств — аутизме, лобно-височной деменции и рассеянном склерозе. По данным исследований, чередование действий со сфокусированным и расфокусированным сознанием создает когнитивные резервы²¹ на случай, если что-то пойдет не так. Проще говоря, расфокус способен защищать разум²² на протяжении всей жизни. И я считаю, что нет ничего прекраснее расфокусированного мозга в действии.

На снимках видно, как происходит приток крови к задействованным нейронным цепям и участкам головного мозга и ее циркуляция между ними, — верный признак интенсивной работы нейронов. Нейроны кружатся как в танце, сходятся в неожиданных па, отталкиваясь друг от друга и меняя направление. Правда, у каждого из этих грациозных танцоров вместо двух рук и двух ног — миллионы конечностей, что значительно увеличивает количество способов их взаимосвязей. Любые мысли и действия вызывают разряды электрических импульсов — более ярких, чем самый зрелищный салют. Эти разряды мобилизуют и транспортируют информацию по нейронным цепям. Изменения в циркуляции крови на изображениях подобны мерцающим звездам в ночном небе. Заवораживающая картина.

Одни цепи *воспринимают* информацию, другие — *извлекают*, а третьи *формулируют* ее суть. Но в мышлении — творчестве, обучении, параллельной работе над несколькими делами или решении жизненных задач — эти обособленные функции действуют вместе. Танцоры-нейроны проворно вытягивают «руки» и «ноги» и сплетаются друг с другом, а иногда исполняют свои роли по очереди, экономя силы. В каждый момент восприятия, реагирования и действия нейронная коммуникация и нейронные связи меняются как по команде. Сфокусировано ваше внимание (при подготовке к контрольной) или расфокусировано (в мечтах о хорошей оценке), ритм переключения от сосредоточенности к расфокусу определяет, как, где, когда и какие именно танцоры в мозге выпрямятся, присядут, остановятся, побегут и т. д.

С этого таинственного танца начинается логика. Так мы учимся печь хлеб, смиряться с обстоятельствами, следовать мечтам, верить

в Бога или организовывать бизнес. Загадочный дирижер волшебного оркестра пока неизвестен или его вовсе не существует, но мы можем сами регулировать приток и отток крови в разных участках мозга.

Вы научитесь переключаться между вниманием и расфокусом, и ваш взгляд на жизнь, стресс, риск изменится. Познаете огромную часть личности, о которой даже не подозревали. И рассеянность перестанет вас тяготить. Но для этого нужно ежедневно *намеренно и правильно* расфокусировать сознание. Конечно, иногда расфокус, а вслед за ним и творческая идея возникают совершенно неожиданно! Но книга научит вас контролировать процесс или по крайней мере направлять его.

Попробовав несколько методов, многие испытывают облегчение или озарение. Всем нам знакомо ощущение, когда разум будто затуманивается. Так почему бы не направить эту способность в позитивное русло?