

# ГЛОРИЯ МАРК

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

# МЕТА ВНИМАНИЕ

Как сохранять продуктивность  
и удерживать фокус  
в цифровой реальности

# Оглавление

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Развеиваем мифы о внимании ..... 9

## **ЧАСТЬ 1**

*Как устроено внимание* ..... 27

### **ГЛАВА 1**

Умственные ресурсы конечны ..... 29

### **ГЛАВА 2**

Борьба за внимание ..... 44

### **ГЛАВА 3**

Типы внимания ..... 60

### **ГЛАВА 4**

Зачем, как и сколько задач мы выполняем одновременно ..... 80

### **ГЛАВА 5**

Последствия постоянного отвлечения внимания ..... 102

## **ЧАСТЬ 2**

<i>Почему мы отвлекаемся</i> .....	121
<b>ГЛАВА 6</b>	
Расцвет интернета и неспособность сосредоточиться .....	123
<b>ГЛАВА 7</b>	
Как ИИ и алгоритмы влияют на мышление .....	140
<b>ГЛАВА 8</b>	
Цифровой социум .....	157
<b>ГЛАВА 9</b>	
Личность и саморегуляция .....	174
<b>ГЛАВА 10</b>	
Счастье и электронные устройства .....	191
<b>ГЛАВА 11</b>	
Как медиа управляют вниманием .....	208

## **ЧАСТЬ 3**

<i>Сосредоточенность, ритм и баланс</i> .....	227
<b>ГЛАВА 12</b>	
Свободная воля, субъектность и внимание .....	229
<b>ГЛАВА 13</b>	
Обретение сосредоточенности, ритма и баланса .....	244
<b>ГЛАВА 14</b>	
Будущее внимания .....	266
Благодарности .....	280
Примечания .....	283

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 подготовленным. 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 отвлекенной.

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 определенно 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 сетей (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 упрашивала 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 руки 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. Издержки 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 еду бензина не остается.

С включенным телефоном трудно сосредоточиться. По 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.