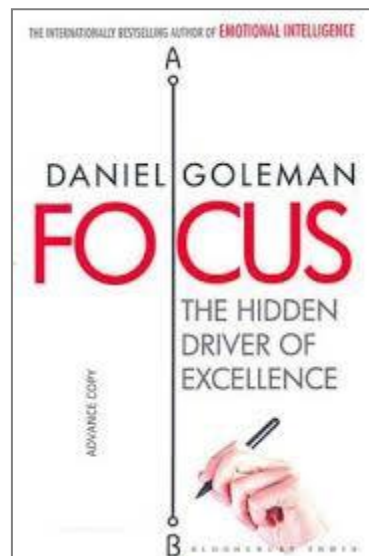


SKUPIENIE

Daniel Goleman



Bloomsbury, 2013

Kluczowe wnioski:

- Umiejętne wykorzystanie trzech rodzajów skupienia: „wewnętrznego, zewnętrznego i ogólnego” jest istotne dla dobrego funkcjonowania.
- Selektywność uwagi to umiejętność skupienia na jednym zadaniu pomimo emocji i bodźców odwracających uwagę.
- Skupienie na celu pozwala opanować zakłócenia wynikające z emocji i pomaga zachować dystans nawet pod presją.
- Emocje zakłócają skupienie; wykonanie zadania jest trudniejsze, gdy jesteś zdenerwowany.
- Gdy doświadczasz „wędrówki myśli”, to stan, w którym Twój mózg dokonuje autorefleksji, rozważa możliwe scenariusze na przyszłość, przetwarza pomysły, które się pojawiły, analizuje założenia, którymi się kierujesz.
- Samoświadomość bierze się z umiejętności odczytywania wewnętrznych sygnałów i właściwego ich interpretowania.
- Empatyczne skupienie przybiera trzy formy: „poznawczą, emocjonalną oraz empatyczną troskę”.
- Współcześnie młodzi ludzie, pierwsze „cyfrowe pokolenie”, lepiej odczytują sygnały płynące z urządzeń elektronicznych, niż od innych ludzi.
- Każdy lider musi skupić „uwagę” swojej firmy tam, gdzie będzie to najbardziej potrzebne i produktywne.

W tym streszczeniu dowiesz się:

- Jak mechanizmy skupienia uwagi działają w Twoim mózgu?
- Jak wykorzystać trzy rodzaje skupienia?
- Jak rozwijać umiejętność skupienia uwagi, aby poprawić swój sposób uczenia się, wyniki w pracy i styl zarządzania?

Mini-recenzja

Daniel Goleman, autor przełomowej książki *Inteligencja emocjonalna*, zajmuje się tematem uwagi. Wyjaśnia dlaczego umiejętność skupienia uwagi jest kluczowa dla właściwego pokierowania swoim życiem, pracy na najwyższych obrotach, przywództwa i w konsekwencji, tworzenia lepszego świata dla przyszłych pokoleń. Sposób, w jaki opisuje on jak funkcjonuje mózg, jest użyteczny zarówno dla biznesu, jak i osób szkolących innych. Jak na ironię, w książce o skupieniu Goleman często odchodzi od głównego wątku i w ramach dygresji opisuje zagadnienia, które są dla niego istotne, jak np. zmiany klimatyczne i nierówności ekonomiczne. Pomimo tego, niesamowicie jasno i trafnie opisuje sposoby myślenia i przeżywania emocji związane z uwagą.

Uważaj!

To, w jaki sposób potrafisz skupić uwagę ma wpływ na każdą sferę Twojego życia. Efektywne mechanizmy koncentracji wspomagają myślenie, rozumowanie, uczenie się, słuchanie, kreatywność i odczytywanie sygnałów od innych ludzi. Większość ludzi nie docenia ważności skupienia. Powinieneś ćwiczyć wszystkie trzy rodzaje skupienia – wewnętrzne, zewnętrzne i ogólne – aby dobrze funkcjonować. Skupienie wewnętrzne polega na odczytywaniu intuicji, wartości i umiejętności podejmowania decyzji. Zewnętrzne odnosi się do relacji z innymi ludźmi, a ogólne do szeroko pojętego kontaktu ze światem zewnętrznym.

Selektywność uwagi

Ktoś, kto pisze wiersz na swoim laptopie w zatłoczonej kawiarni może być przykładem selektywności uwagi – skupia się na jednym zadaniu i ignoruje pozostałe bodźce. Te bodźce mogą pochodzić zarówno ze zmysłów, jak i emocji. Bodźce zmysłowe to np. kształty, kolory, dźwięki, czyli wszystko to, co oddziałuje na Twoje zmysły. Emocjonalne „wabiki” przebijają się przez gąszcz innych bodźców, aby przyciągać Twoją uwagę – może to być np. Twoje imię usłyszane w zatłoczonym miejscu. Emocje są wrogiem skupienia – ukończenie zadania, gdy jesteś zdenerwowany staje się dużo trudniejsze. Za selektywność uwagi odpowiedzialna jest kora przedczołowa w mózgu. Im bardziej koncentrujesz się na jednej rzeczy, tym lepiej sobie z nią radzisz. Skupienie na celu pozwala poradzić sobie z niechcianymi bodźcami emocjonalnymi i pomaga zachować spokój pod presją. Kontrolowanie uwagi poprzez skupienie się na jednej rzeczy, a później na kolejnej jest oznaką zdrowia psychicznego. Ciągłe skakanie uwagą pomiędzy różnymi zadaniami potęguje natomiast poczucie bezradności i lęk.

Łatwiej jest Ci skupić uwagę, gdy robisz coś, co sprawia Ci przyjemność. Poczucie „flow” pojawia się, gdy pochłania Cię jakaś czynność, którą postrzegasz jako wartościową, inspirującą, stymulującą lub wymagającą intelektualnie. Dla kontrastu powtarzalne, nudne zadania powodują brak zaangażowania, nudę i apatię. Mózg składa się z dwóch, powiązanych ze sobą systemów. Procesy nieświadome przetwarzają ogromną ilość danych, jednak, gdy pojawia się coś niespodziewanego, zaczyna to być przetwarzane na poziomie świadomym. W takich momentach kresomózgowie (układy podkorowe) komunikuje się z przodomózgowiem (kora mózgowa). Aktywność kresomózgowia odbywa się bezwolnie i szybko. Jest to aktywność ciągła, obejmująca wyuczone reakcje oraz filtrująca informacje i bodźce. Ponieważ proces ten ciągle się rozwija, kształtuje jednocześnie Twoje postrzeganie. Siłą napędową aktywności kresomózgowia są emocje. Przodomózgowie podlega świadomej kontroli i jest ośrodkiem sterowania uwagą np. jeśli chcesz teraz skupić się na oglądaniu zachodu słońca, zaplanować swój dzień lub nauczyć się nowego zadania. Niekiedy obydwie systemy działają w ramach tej samej aktywności, aby zoptymalizować wynik końcowy przy minimalnym wysiłku. Dla przykładu: ucząc się jazdy samochodem kora mózgowa przyswaja informacje, a następnie przechodzą one pod kontrolę układu podkorowego. Wykonywanie działań odbywa się wówczas instynktownie. Układ śródmózgowia przychwytuje sygnały od układu nerwowego, może to być np. płacz dziecka albo pająk chodzący obok Twojej stopy, a następnie przekazuje te sygnały do przodomózgowia. Ciało migdałowe kontroluje otoczenie pod kątem występujących zagrożeń i uruchamia system alarmowy, gdy pojawi się zagrożenie. Gdy Twoje ciało migdałowe wykryje zagrożenie zaczyna sterować Twoimi emocjami dopóki przodomózgowie nie przeanalizuje zagrożenia; następnie opracowuje sposób działania lub sygnalizuje, że wszystko jest w porządku.

Wędrowniki myśli

Wędrownik myśli to zjawisko, w którym Twoje myśli nie są skupione wokół wykonywania konkretnej czynności – wówczas zaczynają „krążyć”. Jest to podstawowy stan działania Twojego umysłu. W tym stanie dokonujesz autorefleksji, rozważasz różne scenariusze, pogrążasz się we wspomnieniach oraz kwestionujesz swoje przekonania. Skany aktywności mózgu pokazują, że również w czasie, gdy Twój „układ kierowniczy w korze mózgowej” nie musi działać, wykonuje pewną pracę.

Podczas wędrowniki myśli system kontroli bodźców staje się mniej czujny. Gdy nie potrzebujesz być w pełni skupiony, Twój mózg może się spokojnie „przechadzać”. Zauważ, że wykonywanie czynności wymagającej maksymalnego skupienia „wyłącza” bodźce zewnętrzne, takie jak np. dzwoniący w tle telefon. Utrzymywanie głębokiego skupienia jest wyczerpujące. Aby uzupełnić zasoby uwagi, rób regularne przerwy, medytuj, lub po prostu zrób coś, co pomoże Ci się odprężyć.

Samoświadomość i samokontrola

Samoświadomość ma swoje źródło w umiejętności odczytywania wewnętrznych sygnałów i interpretowaniu ich. Uczucia „z trzewi” (ang. „gut feeling”) są to informacje z „wyspy” – obszaru w mózgu będącego centrum układu nerwowego dla narządów wewnętrznych. Ludzie będący w dobrym kontakcie ze swoimi emocjami mają sprawnie funkcjonującą wyspę i doświadczają silnych sygnałów z wnętrza organizmu. Sygnały pochodzące z wyspy pozwalają formułować intuicyjne oceny sytuacji, które stają się bardziej konkretne jeśli potrafisz je wyartykułować. Samoświadomość jest Twoim „wewnętrznym kompasem”. Dzięki niej zarządzasz swoimi działaniami i dopasowujesz je do swojego systemu wartości. Siła woli i samoregulacja są funkcjami „uwagi zarządzającej”. Skupienie się na osiągnięciu celu wymaga treningu samokontroli, aby opanować swoje impulsywne i emocjonalne reakcje. Słynny eksperyment psychologiczny Waltera Mischela z 1970 roku polegał na mierzeniu siły woli u dzieci. W „teście ptasiego mleczka” badacze poinformowali 4-latków, że będą mogły zjeść porcję ptasiego mleczka od razu, albo mogą poczekać kilka minut i dostać dwie porcje. Następnie dziecko było zostawiane sam na sam ze słodyczami. Dzieci, którym udało się wytrwać próbowały odwrócić swoją uwagę od słodczy przez zabawę lub śpiewanie piosenek. Późniejsze badania pokazały, że dzieci, które potrafiły odroczyć gratyfikację, znacząco lepiej radziły sobie we wszystkich aspektach życia jako dorośli.

Wiem, co czujesz

„Empatia poznawcza” jest procesem poznawczym, który umożliwia spojrzenie z perspektywy innej osoby, zrozumienie, co ta osoba czuje i myśli, a następnie pokierowanie własną reakcją emocjonalną. Gdy Twoje emocje są podobne do emocji innej osoby odczuwasz z kolei „empatię emocjonalną”. „Empatyczna troska” to proces, który uruchamia reakcje adekwatne do sytuacji. Aby odczytać emocje, lub sygnały niewerbalne wysyłane przez inne osoby, takie jak np. mimika potrzebujesz się skupić. Gdy widzisz cierpiącą osobę uruchamia się Twoje ciało migdałowate. Ośrodki w mózgu odpowiedzialne za uwagę łączą się z ośrodkami odpowiedzialnymi za wrażliwość na innych, pozwala to na odczuwanie współczucia i zarządzanie swoimi reakcjami emocjonalnymi. Współczucie i troska są naturalnie powiązane z empatią – umiejętnością, której ludzie oczekują od swoich lekarzy, szefów i członków rodziny. Dla przykładu: pacjenci częściej pozywają za błąd w sztuce lekarzy, którzy mają gorszą umiejętność empatii, nawet jeśli odsetek błędów w tej grupie jest porównywalny z lekarzami empatyzującymi. Reakcje społeczne u ludzi można umiejscowić na kontinuum pomiędzy społeczną nieporadnością, a intuicyjnością. Ludzie, którzy nie potrafią odczytywać sygnałów od innych często popełniają gafy, gdyż przeoczyli jakiś sygnał niewerbalny lub niewłaściwie zinterpretowali kontekst sytuacji. Często nie zdają sobie sprawy ze swojego niewłaściwego postępowania, gdy np. są nieuprzejmi, mówią za głośno lub zbyt rozwlekają. To, gdzie znajdujesz się w strukturze społecznej również ma wpływ na Twoją umiejętność i motywację do rozumienia zachowań innych. Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Columbia pokazują korelację pomiędzy władzą a uwagą: osoby wyżej w hierarchii przywiązują mniejszą wagę do słuchania tego, co myślą i czują inni.

Zarządzanie systemami

Nie ma jednego obszaru w mózgu odpowiedzialnego za spostrzeganie i rozumienie systemów, natomiast kora ciemieniowa jest ośrodkiem w mózgu odpowiedzialnym za odczytywanie wzorów. Umiejętność rozumienia i zarządzania systemami jest procesem wyuczonym, osobnym od samokontroli i empatii. Zarządzanie systemami jest jedną z podstawowych umiejętności potrzebnych w życiu. Ludzie zwykle rozumieją systemy nie wprost, poprzez tworzenie modelu mentalnego podczas kontaktu z systemem i poprzez przyswajanie wiedzy z zewnątrz. Pandemie i zmiany klimatyczne są problemami systemowymi, o których ludzie dowiadują się poprzez gromadzenie danych, odkrywanie wzorów, poszukując odchyłeń i koncentracji danych. Dane gromadzone przez Google i połączone z zaawansowanym oprogramowaniem potrafią zidentyfikować obszar wystąpienia epidemii grypy w ciągu 24 godzin. Mózg jest w stanie odczytać bezpośrednie zagrożenie, ale pozostaje ślepy na odroczone w czasie zagrożenia, takie jak zanikanie warstwy ozonowej.

Trening czyni mistrza (czasami)

Psycholog Anders Ericsson przeprowadził badania na temat eksperctwa i stworzył zasadę „10 tysięcy godzin”, zgodnie z którą osiągnięcie najwyższego możliwego poziomu wykonywania danej czynności zajmuje około 10 tysięcy godzin praktyki. Niestety, ta zasada sprawdza się tylko częściowo. Praktyka zbliża do perfekcji tylko wówczas, gdy jest wykonywana w mądry sposób – jeśli osoba praktykująca potrafi swoje działanie udoskonalać i poprawiać. To, na ile osoba jest skupiona wykonując daną czynność odgrywa tu kluczową rolę. Praktyka „produktywna” odbywa się zatem z wykorzystaniem informacji zwrotnych – to dlatego tancerze zwykle ćwiczą przed lustrem.

Sportowcy, eksperci i inne osoby, które osiągnęły mistrzostwo w tym, co robią działają wbrew naturalnej skłonności naszego mózgu do działania rutynowego i przenoszenia czynności do kresomózgowia. Używają oni skupienia, rozwoju umiejętności, doskonalenia się, aby wzmocnić aktywność swojego mózgu. Skupienie jest kluczowe dla produktywniej praktyki. Pozytywne emocje aktywują lewą korę przedczołową sprawiając, że ludzie są bardziej zmotywowani, uważni i pełni energii.

Uważność to termin, który można by zdefiniować jako „skupienie uwagi na własnej uwadze”. Medytacja koncentruje się na Twoim stanie wewnętrznym i pozwala na samoobserwację bez osądzania. Pomaga ona podtrzymać uwagę, przez co stanowi trening skupienia. Cykl medytacji obejmuje następujące cztery kroki: „Twój umysł wędruje, zauważasz jego wędrowkę, kierujesz swoją uwagę na oddychanie i utrzymujesz ją dopóki Twój umysł nie zacznie znowu wędrować”.

Gry i umiejętności poznawcze

Granie w gry wideo ogranicza aktywność mózgu. Są co prawda gry, które pozwalają ćwiczyć umiejętności takie jak szybkość spostrzegania bodźców wzrokowych, orientacja przestrzenna, przełączanie uwagi, podejmowanie decyzji i śledzenie wzrokiem obiektów. Gry, które pomagają w skupieniu i doskonałą umiejętności poznawcze mogą być wykorzystywane w edukacji. Wówczas gra dostarcza:

- Konkretny cel do osiągnięcia na konkretnym poziomie gry.
- Informację zwrotną i tempo dostosowane do użytkownika.
- Wyzwania, których poziom trudności rośnie wraz z umiejętnościami gracza.
- Różny kontekst wykorzystania tych samych umiejętności.

W szkole

Niektóre szkoły wprowadzają do swoich programów nauczania „uczenie społeczne i emocjonalne”, aby pomóc dzieciom w samoregulacji i kontroli. Dla przykładu: ćwiczenie „Sygnalizacja” polega na tym, że dzieci próbują za pomocą znaków drogowych pokazywać, gdy są zdenerwowane lub przeciążone. Czerwone światło oznacza: weź głęboki oddech i uspokój się. Żółte światło: zastanów się i zaproponuj inne zachowanie. Zielone światło zachęca do wypróbowania nowego zachowania.

Rozwój technologii angażuje uwagę młodych ludzi i ogranicza ich interakcje z innymi ludźmi. Współczesna młodzież, pierwsze „pokolenie cyfrowe”, przywykło bardziej do komunikacji z urządzeniami niż z ludźmi. Mogą oni rozwijać umiejętności poznawcze niezbędne do poruszania się w wirtualnych światach kosztem umiejętności interpersonalnych niezbędnych do osiągnięcia porozumienia, okazywania empatii i ogólnej sprawności w relacjach z innymi. Dorośli ludzie również nie są obojętni na te zmiany. Przeczytanie tekstu dłuższego niż kilka stron stanowi trudność, podobnie jak wysłuchanie osoby mówiącej dłużej niż 5 minut bez sprawdzenia telefonu. Na szczęście umiejętność skupienia uwagi wzrasta, gdy się ją ćwiczy.

W organizacjach

Każdy efektywny lider musi skierować uwagę swojej firmy tam, gdzie jest to najbardziej wymagane i produktywnie. Wykorzystanie wszystkich trzech rodzajów skupienia nadaje kierunek. Skupienie wewnętrzne pozwala kontrolować zachowanie i jego efekty. Przywództwo wymaga znajomości własnych wartości i komunikowania swojej wizji, aby zmotywować i zainspirować innych. Skupienie zewnętrzne pozwala wypracować strategię organizacyjną oraz listę problemów i celów, które wymagają Twojej uwagi. Efektywni przywódcy rozwijają swoje umiejętności interpersonalne i potrafią słuchać, reagować i współpracować. Skupienie ogólne pozwala liderom dostrzegać szerszy kontekst, wizualizować skomplikowane systemy i przewidywać ich rozwój w przyszłości.