

CAPITOLUL 1

O facultate mentală subtilă

Să îl studiezi pe John Berger, detectivul responsabil de supravegherea securității magazinului, cum îi urmărește cu privirea pe cumpărătorii care se perindă la primul etaj al mallului aflat pe Upper East Side din Manhattan înseamnă practic să observi atenția la treabă. Îmbrăcat într-un costum negru fără un stil sau o croială aparte, cămașă albă și cravată roșie, ținând o stație de emisie-recepție în mână, John este într-o continuă mișcare, în timp ce atenția* lui se îndreaptă mereu asupra câte unui cumpărător. Nu ai greși dacă l-ai socoti ochiul vigilent al magazinului.

Este o provocare destul de mare. Sunt mai mult de cincizeci de cumpărători în același timp pe nivelul de care răspunde el, dintre care unii se perindă de la raionul de bijuterii la cel învecinat, alții studiază cu atenție eșarfe Valentino, în timp ce alții răscolesc genți Prada schimbându-le locul pe rafturi. În timp ce ei „scanează“ produsele expuse, John îi „scanează“ pe ei.

John se strecoară cu mișcări unduitoare printre cumpărători, ca într-o mișcare browniană. Timp de câteva secunde, rămâne nemișcat în spatele unui raft plin cu poșete, cu ochii pironiți asupra unui potențial client, apoi o șterge rapid pentru a ocupa o poziție strategică lângă ușă, doar pentru a-i fi mai ușor să se strecoare spre un colț unde un unghi excelent îi permite să arunce o privire circumspectă spre un grup de trei clienți, potențial suspecti.

* În engleză, termenul de *focus*, cel care dă titlul cărții de față, este extrem de polisemic. În lipsa unui echivalent perfect în română și nedorind impunerea forțată a unui nou cuvânt în lexicul românesc, am optat pentru traduceri care să reflecte corect sensul contextual al cuvântului. (*N. red.*)

În vreme ce clienții nu au ochi decât pentru marfa expusă, fără să aibă habar de ochiul vigilent al lui John, el îi trece pe toți printr-un filtru atent.

În India există o zicală: „Când un hoț de buzunare se întâlnește cu un sfânt, tot ce vede hoțul sunt buzunarele.“ În orice mulțime, tot ce poate să vadă John sunt hoții de buzunare. Privirea lui atentă mătură scena la fel ca spotul de lumină al unui reflector. Îmi închipui cum toată viața lui se reduce la un metaforic glob ocular gigantic, rămas din vremea ciclopilor. John este întruchiparea acestui soi de focalizare a atenției.

Încotro se îndreaptă privirea lui? „Se vede ceva în felul în care se mișcă ochii clienților sau în gesturile involuntare ale corpului“ care îl pune în gardă în legătură cu intenția cuiva de a șterpeli ceva, îmi spune John. Sau când îi vezi pe cumpărătorii aceia adunați ciorchine laolaltă sau pe câte unul aruncând pe furiș priviri de jur împrejur. „Mă ocup de atât timp de treaba asta, încât cunosc pur și simplu toate aceste indicii.“

În timp ce privirea lui John ocheste direct ținta — cumpărătorul suspect din cei cincizeci —, el este capabil să facă abstracție de ceilalți patruzeci și nouă și de orice altceva — o faptă demnă de laudă pentru capacitatea de concentrare a cuiva aflat într-o mare de tentații pe cale să-i distragă atenția.

O astfel de conștientizare panoramică, alternând cu permanenta lui vigilență față de un semnal sugestiv, dar ieșit din comun, solicită mai multe varietăți de atenție — atenția susținută, vigilența, orientarea și gestionarea întregului arsenal de abilități puse la bătaie în acest scop —, fiecare avându-și locul într-o rețea absolut unică de circuite neuronale și fiecare fiind un instrument mental esențial.¹

„Scanarea“ pe baza unei atenții susținute din partea lui John pentru a descoperi un eveniment ieșit din comun reprezintă unul dintre cele dintâi aspecte ale atenției ce merită să fie studiate din punct de vedere științific. Analizarea mecanismului care ne ajută să rămânem vigilenți a început în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, pornind de la nevoia celor din conducerea forțelor militare de a avea operatori de radar care puteau să rămână într-o stare de alertă intensă timp de ore în șir și de la constatarea că acestora le scăpau mai multe semnale spre sfârșitul perioadei de veghe, pe măsură ce atenția rămânea în urmă.

Îmi amintesc cum, în toiul Războiului Rece, îi făceam o vizită unui cercetător care primise însărcinarea din partea Pentagonului să realizeze un studiu despre nivelurile de vigilență înregistrate la subiecți în timpul unei perioade de privare de somn între trei și cinci zile — aproximativ cât se estima că ar putea rezista militarii izolați într-un spațiu închis la adâncime, în condiții de bunker, în stare de veghe în timpul unui eventual Al Treilea Război Mondial. Din fericire, nu a fost nevoie niciodată ca acest experiment să fie verificat în realitate, cu toate că rezultatele încurajatoare ale studiului arătau că până și după trei sau mai multe nopți de nesomn oamenii puteau să își păstreze atenția trează, dacă motivația lor era îndeajuns de puternică (dacă nu le păsa, ar fi ațipit imediat).

În ultimii ani, știința concentrării atenției a înflorit, ajungând mult mai departe de simpla vigilență. De aici aflăm că aptitudinile sunt acelea care determină cât de bine ne ducem la bun sfârșit orice sarcină. Dacă ele sunt împiedicate să se dezvolte, ne vom îndeplini prost sarcina; dacă sunt antrenate, putem excela. Însăși spontaneitatea noastră în viață depinde de această facultate mentală subtilă. Legătura dintre atenție și excelență rămâne ascunsă de cele mai multe ori, dar reiese limpede din tot ce ne propunem să îndeplinim.

Acest instrument rafinat se regăsește în nenumărate operațiuni mentale. O listă succintă a unor principii de bază include înțelegerea, memoria, învățarea, perceperea modului în care simțim și a motivului pentru care simțim astfel, citirea emoțiilor experimentate de ceilalți și interacțiunea cât mai delicată cu cei din jur. Aducerea la suprafață a acestui factor invizibil prin eficientizare ne permite să observăm mai bine avantajele în urma îmbunătățirii acestei facultăți mentale și să înțelegem mai exact cum să facem acest lucru.

Printr-un soi de iluzie optică a minții, înregistrăm în mod obișnuit produsele finale în urma exersării atenției — ideile noastre bune sau rele, o otheadă cu subînțeles sau un zâmbet încurajator, aroma îmbietoare a cafelei de dimineață — fără să observăm „lumina“ conștientizării.

Deși contează enorm pentru felul în care ne conducem viața, atenția, prin toate varietățile ei, reprezintă o calitate mentală prea puțin observată și apreciată. Scopul pe care mi-l propun în cartea de față este să pun în lumină atât această facultate mentală trecută uneori cu vederea și insuficient apreciată, dar prezentă în operațiunile minții, cât și rolul ei pentru a trăi cu adevărat o viață împlinită.

Călătoria noastră începe cu analiza câtorva forme de bază ale atenției; starea de vigilență a lui John o evidențiază doar pe una dintre ele. Științele cognitive studiază un registru larg de manifestări ale ei, inclusiv concentrarea, atenția selectivă și conștientizarea deschisă, precum și modul în care mintea activează capacitatea de lucru a atenției în lumea lăuntrică pentru a supraviețui operațiunile mentale.

Abilitățile vitale se consolidează pe baza unei astfel de mecanici fundamentale a existenței noastre mentale. Într-un fel, conștiința de sine este aceea care stimulează autogestionarea. Apoi, există empatie, esențială pentru capacitatea de a menține o relație. Acestea sunt elemente fundamentale pentru manifestarea inteligenței emoționale. După cum vom vedea, dacă atenția reprezintă un punct vulnerabil, îți poate sabota existența sau cariera, în timp ce, dacă este un punct forte, te ajută să atingi împlinirea și succesul în viață.

Dincolo de aceste aspecte, știința abordării sistemice ne deschide o perspectivă spre noi forme de concentrare a atenției în timp ce privim lumea din jurul nostru, aducându-ne pe aceeași frecvență cu sistemele complexe care definesc și restrâng câmpul de percepție al lumii noastre.² Un astfel de *focus* orientat spre lumea din afară aduce în prim-plan o provocare subtilă în ceea ce privește adaptarea la aceste sisteme vitale: creierul nostru nu s-a născut cu abilitatea de a face față unei asemenea sarcini și de aceea mergem mai degrabă pe bâjbâite. Cu toate acestea, conștientizarea existenței sistemelor ne ajută să înțelegem modalitățile în care funcționează o organizație, o economie sau procesele globale care susțin viața pe planetă.

Toate acestea se pot rezuma în cele din urmă la o triadă: atenția interioară, atenția asupra celuilalt și atenția exterioară. O viață bine trăită, împlinită, presupune că avem aceeași pricepere în manevrarea fiecăreia dintre cele trei dimensiuni enumerate anterior. Vești bune în privința atenției primim din laboratoarele savanților și experților în neuroștiințe, unde rezultatele indică modurile prin care putem să ne tonifiem acest „mușchi esențial“ al minții. Atenția funcționează în mare măsură asemenea unui mușchi — dacă nu e folosită, începe să se atrofieze. Urmează să vedem în continuare cum, printr-un antrenament inteligent, putem să ne dezvoltăm mai mult și să ne fortificăm mușchiul atenției, lucru valabil chiar și pentru refacerea unui creier care tânjește după *focus*.

Pentru a ajunge la rezultatele scontate, liderii au nevoie de toate cele trei tipuri de concentrare (o vom numi în cele ce urmează *focalizare*) a atenției.

Focalizarea interioară ne aduce pe aceeași frecvență cu intuițiile noastre, cu valorile care ne ghidează în viață și cu deciziile mai bune. Focalizarea asupra celuilalt netezește legăturile noastre cu ceilalți oameni. Iar focalizarea exterioară ne ușurează traiul în lumea largă. Un lider care nu se află pe aceeași lungime de undă cu lumea lui interioară va fi o persoană care și-a pierdut busola; unul care nu este la curent cu ce se întâmplă în lumea altora va fi un lider slab, care nu înțelege indiciile pe care le primește de la ceilalți; aceia care sunt indiferenți față de sistemele mai mari în interiorul cărora operează nu vor putea vedea imaginea de ansamblu.

Și nu numai liderii sunt aceia care beneficiază de pe urma unui echilibru al acestei triple focalizări. Noi toți ne ducem existența în medii provocatoare, pline de tensiuni și scopuri care ne cer să înfruntăm concurența, dar și ispite cu care ne ademeneste viața modernă. Fiecare dintre cele trei tipuri de atenție ne poate ajuta să descoperim un echilibru prin care să putem fi deopotrivă fericiți și eficienți.

Atenția, termen care provine din cuvântul latin *attendere*, care înseamnă „a te îndrepta spre“, ne conectează cu lumea din afară, modelându-ne și definindu-ne experiența. „Atenția“, scriu Michael Posner și Mary Rothbart, cercetători în domeniul neuroștiinței cognitive, asigură mecanismele „care stau la baza modului în care conștientizăm lumea și a adaptării spontane a gândurilor și sentimentelor noastre“³.

Anne Treisman, o somitate în domeniul acestei arii de cercetare, observă că modul în care ne punem în acțiune atenția determină ceea ce vedem.⁴ Sau, așa cum spunea Yoda, „felul în care îți concentrezi atenția este realitatea ta“.

Esența umanității, în pericol

Căpșorul fetiței abia trecea de talia mamei, pe care o ținea strâns cu toată forța de care era capabilă, înlănțuindu-și brațele în jurul ei, în timp ce vasul le ducea departe, spre o insulă unde aveau să își petreacă vacanța. Totuși, mama nu dădea semne că ar răspunde la gestul ei sau măcar că ar observa ce se petrece. Era absorbită cu totul de iPad.

Câteva minute mai târziu, scena se repeta, în timp ce mă urcam într-un microbuz alături de nouă tinere, membre ale aceleiași asociații, care în seara aceea se îndreptau spre un weekend menit să le încarce bateriile, evadând din rutina de zi cu zi. Un minut mai târziu, după ce își ocupase fiecare locul

în microbuzul învăluit în întuneric, luminițele palide licăreau în jur, în timp ce fiecare dintre tinere își verifica mesajele pe un iPhone sau pe o tabletă. Conversații sporadice se înfiripau în jur în timp ce ele transmiteau e-mailurile sau verificau postări pe Facebook. Însă în cea mai mare parte a timpului domnea tăcerea.

Indiferența acelei mame și tăcerea care le separa pe tinere sunt simptome ale modului în care tehnologia ne captează atenția și perturbă conexiunile dintre noi. În anul 2006, în vocabularul vorbitorilor de engleză a pătruns cuvântul *pizzled*; o combinație între cuvintele *puzzled* („uimit“) și *pissed* („enervat“), noul termen surprinde sentimentul pe care oamenii îl resimt când persoana cu care poartă un dialog scoate pe nepusă masă un BlackBerry și începe să discute cu altcineva. Confrunțați cu o astfel de situație, oamenii se simt jigniți și indignați. Asemenea situații au devenit comune.

Adolescenții, avangarda viitorului nostru, sunt epicentrul acestui fenomen. În primii ani ai acestui deceniu, numărul lunar înregistrat de sms-uri ale tinerilor se ridica la 3 417, de două ori mai mare față de numărul celor înregistrate doar cu puțini ani în urmă. În această perioadă, timpul pe care ei îl petreceau vorbind la telefon a scăzut.⁵ Adolescentul american mediu primește și trimite mai mult de o sută de mesaje zilnic, aproximativ zece în fiecare oră când este treaz. Am văzut chiar și un puști care transmitea mesaje în timp ce mergea pe bicicletă.

Un prieten îmi povestea: „Am fost de curând în vizită la niște veri de-ai mei care locuiesc în New Jersey, iar copiii lor aveau deja toate gadgeturile de care are cunoștință un adult. Ce am văzut la ei în casă era tot ce își putea dori cineva. Copiiiăștia își verificau în permanență iPhone-urile să vadă ce mesaje au primit, ce noutăți se mai postaseră pe Facebook sau erau absorbiți cu totul în nu știu ce joc video. De obicei erau complet ruși de ce se întâmpla în jurul lor și stângaci dacă erau nevoiți să interacționeze cu o altă persoană timp de câteva minute.“

Copiii din ziua de azi cresc într-o nouă realitate, una în care ei sunt pe aceeași frecvență de undă mai degrabă cu echipamentele moderne și mai puțin cu oamenii, lucru fără precedent în istoria umanității. Este îngrijorător din mai multe motive. În primul rând, rețeaua neuronală de circuite responsabile pentru conectarea socială și emoțională a creierului unui copil învață din contactul și conversația pe care acesta le are cu fiecare dintre persoanele pe care le întâlnește pe parcursul unei zile. Aceste interacțiuni modelează

circuitele neuronale; cu cât sunt mai puține orele petrecute în prezența oamenilor — și cu cât sunt mai multe cele petrecute cu ochii în fața ecranului digital —, cu atât mai amenințătoare devin tulburările neurologice.

Angajarea în lumea digitală vine cu un preț, plătit prin sacrificarea timpului petrecut cu oameni în carne și oase — mediul în care învățăm să „citim“ semnele nonverbale. Noua generație de inși care se văd aruncați în această lume digitală s-ar putea să se priceapă la tastarea pe dispozitive electronice, dar se poate să fie complet neajutorați când vine vorba să interpreteze comportamentul celui din față în timp real — mai ales să simtă consternarea celorlalți când se opresc în mijlocul unei conversații pentru a citi un mesaj primit.⁶

Aflat la studii la facultate, studentul nostru observă că însingurarea și izolarea merg mână în mână cu felul lui de a trăi într-o lume virtuală a tweet-urilor, a updatărilor de stare și a „postării de imagini cu mine la masă“. El remarcă faptul că, în general, colegii lui își pierd abilitatea de a susține o conversație, ca să nu mai amintim de mult visatele dialoguri despre căutarea sensului vieții, care fac tot farmecul anilor de studenție. Și, spune el, „nu există aniversare, concert, întâlnire la o vorbă sau petrecere care să îți producă bucurie fără să îți acorzi timp ca să te distanțezi tu însuși de ceea ce faci“, pentru a fi sigur că toți cei din lumea ta digitală vor ști pe loc cât de bine te simți.

Pe de altă parte, există un mecanism de bază al atenției, un soi de mușchi cognitiv care ne ajută să urmărim o poveste, să ducem la bun sfârșit o sarcină, să învățăm sau să creăm. În anumite privințe, după cum vom vedea, orele nesfârșite pe care tinerii le petrec cu ochii pironiți în gadgeturile se poate să-i ajute să dobândească anumite aptitudini cognitive specifice. Dar totodată apar și serioase motive de îngrijorare și se ridică semne de întrebare în legătură cu felul în care exact aceleași ore ar putea să conducă la dereglări ale abilităților mentale esențiale.

O profesoară care predă la gimnaziu îmi spunea că ani de zile a avut generații succesive de elevi care aveau de citit aceeași carte, *Mythology*, a lui Edith Hamilton. Elevii ei îndrăgiseră cartea aceea — până în urmă cu aproape cinci ani. „Am început să constat că tinerii nu mai erau la fel de încântați — nici chiar cei mai străluciți elevi nu păreau să mai fie interesați de ea“, îmi relata profesoara. „Majoritatea spun că cititul este prea solicitant; frazele sunt prea complicate; îți ia mult timp să citești o pagină.“

Doamna se întreba dacă nu cumva abilitatea elevilor de a citi o carte nu a fost într-un fel compromisă de mesajele scurte, ciuntite, pe care le schimbă pe gadgeturi. Una dintre eleve îi mărturisise că petrecuse două mii de ore în timpul ultimului an jucându-se jocuri video. Iar profesoara adaugă: „Este greu să-i înveți regulile de punctuație pentru folosirea virgulei când ești la concurență cu World of WarCraft.“

La polul opus, Taiwanul, Coreea și alte state asiatice consideră dependența de internet — alături de practicarea jocurilor de noroc, social media, realitatea virtuală — drept o criză a sănătății naționale, care conduce la izolarea tinerilor. În jur de 8% dintre americanii cu vârste cuprinse între 8 și 18 ani care practică jocurile de noroc se pare că îndeplinesc criteriile de diagnosticare din psihiatrie pentru dependență; studii făcute asupra creierului uman scot la iveală apariția unor modificări în sistemul neuronal de satisfacție în timp ce ei se joacă, acestea fiind similare celor descoperite la consumatorii înrăiți de alcool și de droguri.⁷ Am auzit uneori povești teribile despre jucători dependenți care dorm cât e ziua de lungă și practică jocuri de noroc noaptea; rar se întâmplă să se oprească pentru a lua ceva în gură sau a face un duș și chiar devin violenți când unii membri ai familiei încearcă să-i oprească.

Un raport interuman are nevoie de o atenție articulată — un focus reciproc. Nevoia noastră de a depune efort pentru a avea astfel de clipe în care ne arătăm latura umană nu a fost niciodată mai mare, având în vedere marea de tentații care ne distrag atenția și printre care noi toți navigăm zilnic.

Sărăcirea atenției

Și în rândul adulților se observă un declin în privința atenției. În Mexic, un specialist în publicitate dintr-o mare rețea de radio se plânga: „În urmă cu câțiva ani, puteai să faci un spot de cinci minute pentru prezentarea produsului tău la o agenție de publicitate. Astăzi, trebuie să te rezumi la un minut și jumătate. Dacă nu apuci să le captezi atenția încadrându-te în acest scurt interval, oamenii încep să butoneze ca să-și verifice mesajele.“

Un profesor universitar, care predă regie de film, îmi spunea că tocmai a citit biografia unuia dintre eroii lui preferați, legendarul regizor francez de film François Truffaut. Dar, avea el să descopere, „nu pot să citesc mai mult de două pagini una după alta. Simt această nevoie imperioasă să mă conectez la

internet și să văd dacă am primit un e-mail nou. Cred că încep să-mi pierd abilitatea de a-mi păstra concentrarea asupra lucrurilor serioase.“

Incapacitatea de a rezista tentației de a verifica e-mailurile sau noutățile de pe Facebook, în loc să ne concentrăm la dialogul cu persoana cu care stăm de vorbă, conduce la ceea ce sociologul Erving Goffman, un observator desăvârșit al interacțiunii sociale, numea „a fi departe“, un gest care îi spune celeilalte persoane „nu mă interesează“ ce se petrece în clipa asta aici și acum.

Cu ocazia celei de-a treia conferințe All Things D(igital), care a avut loc în anul 2005, gazdele evenimentului au decuplat sistemul Wi-Fi din sala principală din cauza luminilor deranjante generate de ecranele laptopurilor, semn care arăta clar faptul că persoanele din public nu erau atente la ce se petrecea pe scenă. Ele erau „departe“, într-o anumită stare; un participant vorbea despre „continua atenție parțială“, o neclaritate mentală indusă de supraîncărcarea cu informații primite de la vorbitorii de pe scenă, de la celelalte persoane din încăpere și de la ceea ce fiecare făcea cu propriul laptop.⁸ Pentru a combate un astfel de mod de concentrare parțială a atenției, în unele locuri de muncă din Silicon Valley a fost interzisă utilizarea laptopurilor, a telefoanelor mobile și a altor instrumente digitale în timpul întâlnirilor de lucru.

Pentru că nu își verificase mesajele de pe telefonul mobil de ceva timp, o directoare executivă din domeniul editorial mărturisea că simte „o senzație de disconfort. Îți lipsește emoția aceea care te cuprinde brusc când vezi că ai un mesaj necitit. Știi foarte bine că nu este potrivit să îți verifici telefonul când mai este cineva de față, dar nu te poți abține de la gestul acesta care arată dependență.“ De aceea, ea și soțul ei au încheiat un pact: „Când ajungem acasă după o zi de muncă, ne închidem telefoanele într-un sertar. Dacă văd telefonul, devin neliniștită; trebuie cu orice chip să verific ce e nou. Dar acum încercăm să devenim mai prezenți unul pentru celălalt. Ne vorbim.“

Puterea noastră de concentrare duce în permanență o luptă cu tot ce ne distrage atenția, atât în interior, cât și în exterior. Dar cât de mult ne costă să cedăm în fața acestor factori care ne distrag atenția? Un director financiar îmi spunea: „Când constat că mi-am lăsat mintea să zboare departe în timpul unei întâlniri importante, mă întreb ce oportunități este posibil să îmi fi scăpat printre degete în acele momente.“

Pacienții recunosc cinstit în fața unui medic pe care îl cunosc bine că iau pastile de capul lor pentru tulburarea de deficit de atenție sau narcolepsie ori pentru a face față ritmului la locul de muncă. Un avocat îmi mărturisea: „Dacă nu aș lua medicamentele astea, nu aș fi capabil să închei toate contractele.“ Altădată pacienții aveau nevoie de fixarea unui diagnostic pentru astfel de rețete; acum, pentru mulți dintre ei această medicație a devenit un lucru banal pentru atingerea performanței. Tot mai mulți adolescenți simulează simptomele de deficit de atenție pentru a face rost de rețete pentru stimulenți, o rută chimică ocolitoare care conduce la o mai bună concentrare.

Tony Schwartz, faimos consultant specializat în consilierea liderilor, pe care îi învățăm cum să își gestioneze cel mai bine propria energie, îmi spunea: „Îi învățăm pe oameni cum să devină mai conștienți de modul în care își folosesc atenția — care *întotdeauna* lasă de dorit. Atenția este astăzi subiectul principal care le frământă mintea clienților noștri.“

Asaltul datelor care așteaptă să fie preluate de mintea noastră conduce la scurtcircuitări neprevăzute, cum ar fi trierea e-mailurilor în funcție de titlul dat, omiterea celor mai multe dintre mesajele vocale, scanarea pe diagonală a mesajelor și notițelor. Problema nu este doar că ne-am dezvoltat obiceiuri de atenție care ne fac să fim mai puțin eficienți, ci și că volumul de mesaje ne lasă prea puțin timp pentru a reflecta asupra sensului lor adevărat.

Toate aceste aspecte au fost anticipate încă din 1977 de către economistul Herbert Simon, câștigător al Premiului Nobel. Când scria despre o lume a bogăției de informații ce urma să își deschidă larg porțile, el lansa avertismentul că lucrul pe care informațiile îl consumă este „atenția receptorilor“. De unde și consecința paradoxală: bogăția de informații generează sărăcirea atenției.⁹