

Bestseller *The New York Times*

FOCUS

Motivația ascunsă a performanței

Daniel Goleman

Seria Daniel Goleman

CUPRINS

Mulțumiri	9
-----------------	---

Capitolul 1	
O facultate mentală subtilă.....	11

PARTEA I ANATOMIA ATENȚIEI

Capitolul 2	
Principii de bază	23
Capitolul 3	
Atenția „de sus“ și „de jos“	34
Capitolul 4	
Cât de mult valorează o minte care hoinărește liberă	49
Capitolul 5	
Găsirea echilibrului	57

PARTEA A II-A CONȘTIINȚA DE SINE

Capitolul 6	
Busola interioară.....	71
Capitolul 7	
Să ne vedem singuri așa cum ne văd ceilalți.....	78
Capitolul 8	
Rețeta pentru autocontrol	87

PARTEA A III-A CUM ÎI CITIM PE CEILALȚI

Capitolul 9	
Femeia care știa prea multe.....	105
Capitolul 10	
Triada empatiei	110
Capitolul 11	
Sensibilitatea socială.....	129

PARTEA A IV-A

CONȘTIENTIZAREA CONTEXTULUI MAI LARG

Capitolul 12	
Tipare, sisteme și disfuncții sistemice.....	141
Capitolul 13	
Incapacitatea de a vedea sistemul în ansamblu	148
Capitolul 14	
Amenințări mai mult sau mai puțin îndepărtate	158

PARTEA A V-A

UN ANTRENAMENT CU CAP

Capitolul 15	
Mitul celor 10 000 de ore.....	173
Capitolul 16	
Cu mintea la jocuri.....	187
Capitolul 17	
Respirație în grup	197

PARTEA A VI-A

UN LIDER CARE ACORDĂ ATENȚIE

Capitolul 18	
Cum își direcționează liderii atenția	219
Capitolul 19	
De trei ori <i>focus</i> pentru lider.....	231
Capitolul 20	
Ce te face să fii lider	242

PARTEA A VII-A

VIZIUNE DE ANSAMBLU

Capitolul 21	
Lideri pentru un viitor mai stabil.....	257
Surse suplimentare	267
Note	271
Index	301



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 polisemantic. 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 al 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 stea 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 ocheadă 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 bâjbăite. 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 fetei 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