

мыслях, и чувствах, и эмоциях, позволяет сохранять спокойствие и принять более качественное решение в конкретной ситуации.

Таким образом, внимание становится одним из важнейших навыков руководителя: если мы способны управлять своим собственным вниманием, мы сможем эффективно управлять людьми и порождать масштабные социальные и организационные изменения<sup>100</sup>.

## **Полифокусность внимания руководителя ДОО**

С точки зрения когнитивной психологии внимание — это первая стадия когнитивной осведомленности при получении информации от окружающего мира. Формирование внимания идет у каждого своим путем, а управление и улучшение этого процесса зависит от желания и возможностей самого человека.

Нужно выделить две стороны внимания:

- инструмент для решения повседневных задач;
- ресурс, который имеет свои пределы и зависит от других ресурсов.

Время, деньги и внимание — это ценные ресурсы человека. Внимание — инструмент, значимость которого часто недооценивают, — способность достигать высокой степени концентрации на том, что важно, и выбирать из огромной массы информации то, что значимо<sup>101</sup>.

За последние 50 лет, в период информационных перегрузок и нескончаемого обилия постоянно меняющихся данных, внимание становится самым ценным ресурсом и капиталом человека. За внимание человека борется очень много факторов, так как именно от него зависит качество нашей жизни. Внимание — тот ресурс, который позволяет повышать личную эффективность. Управление вниманием — это по сути, то же

---

<sup>100</sup> Канарейко Д.А. Практики внимательности как основной навык руководителя // Вестник научной мысли. 2021. № 5.

<sup>101</sup> © organicwoman.ru.

самое управление временем, но с другими акцентами. Вот несколько примеров управления вниманием<sup>102</sup>.

*Постановка целей* — определение ориентиров, которые мы решаем держать в фокусе нашего внимания.

*Планирование* — распределение внимания по проектам.

*Выполнение* — собственно фокусировка и удержание внимания.

*Делегирование* — освобождение своего внимания и направление внимания подчиненного на ключевые моменты.

Списки позволяют фокусировать внимание на том, что нужно, а то, что не нужно, остается за фокусом. У каждого из нас есть цели, амбиции и задачи, но нам сложно фокусировать внимание из-за большого количества отвлекающих факторов.

В 1971 г. исследователь Герберт Саймон сформулировал концепцию о дефиците человеческого внимания и неспособности потреблять и обрабатывать то количество информации, что предлагает текущая реальность, изложив это в концепции «ограниченной рациональности». Внимание — это ресурс, которого у человека не так много.

Закон Парето — эмпирическое правило, в наиболее частой формулировке встречающееся как: 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата. Эту закономерность можно использовать при анализе фактов того, куда человек инвестирует внимание. После чего оптимизировать результаты этой деятельности: вычислить минимальные действия, которые быстро приведут к решению большей части проблемы. Закон Парето говорит о том, что факторов, действительно влияющих на результат, немного, а отвлекающих и незначительных — множество. Наша задача — не тратить свое время и силы на незначительные действия, не ведущие к решению большей части проблемы.

Казалось бы, руководитель должен думать обо всем и сразу. Однако это далеко не так. Для эффективного управления нужно расставлять приоритеты и фокусироваться на главном.

---

<sup>102</sup> Денисов М. Почему управлять вниманием важнее, чем временем. <https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1985088-pochemu-upravlyat-vnimaniem-vazhnee-chem-vremenem>

В нейропсихологии для обозначения направления внимания и его удержания используют термин «когнитивный контроль». С вниманием также связана еще одна когнитивная функция — память, ведь невозможно запомнить что-либо, не концентрируясь на этом объекте. Именно внимание выбирает из великого разнообразия доступной информации именно ту, которая необходима нам<sup>103</sup>.

Фокус внимания — это сосредоточенность сознания на определенной цели. **Фокус внимания** определяется как умение достигать высокой степени концентрации на объекте, способность фильтровать и выбирать из огромной массы информации именно то, что необходимо<sup>104</sup>. Умение управлять фокусом внимания является основным фактором, который определяет восприятие и поведение человека.

Д. Гоулман выделил три типа фокусировки лидера.

*Внутренний фокус.* Внимание направлено на внутреннее психофизическое состояние. Прислушиваясь к себе, лидер может прийти к наиболее верным решениям, он контролирует свои мысли и чувства, не поддается внешним воздействиям и находит путь к гармоничному состоянию. Только в таких условиях он способен принимать наиболее взвешенные решения.

*Внешний фокус.* Направляя внимание на внешний мир, лидер начинает замечать изменения и тренды. В свою очередь, это позволяет реагировать на них и делать прогнозы.

*Фокус на окружающих.* Этот тип фокусировки позволяет эффективно управлять командой и налаживать социальные связи. Разрушительное состояние лидера может передаваться и окружающим, поэтому, возвращаясь к первому пункту, подчеркнем необходимость умения управлять собой.

Сильному лидеру нужен тройной фокус, чтобы управлять собой (внутренний фокус), командой (фокус на окружающих) и действовать в больших системах (внешний фокус). Главный вопрос заключается в том, *как научиться переключать свое внимание и фокусироваться на главном.*

---

<sup>103</sup> [https://obu4ayka.ru/stati/\\_\\_trashed-948.html](https://obu4ayka.ru/stati/__trashed-948.html)

<sup>104</sup> Там же.

Так, *внутренний фокус* позволяет сонастроиться со своими эмоциями и интуицией, ведь именно они управляют нашими ценностями и помогают принимать лучшие решения.

*Фокус на окружающих* помогает создавать гармоничные связи с другими людьми.

И *внешний фокус* позволяет нам ориентироваться в мире.

Но есть еще нечто большее. Самое важное — найти баланс и хорошо понимать, когда нужно использовать правильный фокус, — и делать это в правильное время.

Гоулман приводит в качестве примера историю о руководителе, который занимался микроменеджментом и пытался контролировать все. Такие лидеры не способны слышать других, не говоря уже о совместном принятии решений. Они не тратят время на знакомство с людьми, с которыми работают изо дня в день, но относятся к ним как к функциям или ролям, которые те играют в компании. Они не помогают своим сотрудникам развивать новые сильные стороны или улучшать свои способности, но просто увольняют их, когда те совершают ошибку.

«Такие руководители могут получить лишь краткосрочные результаты», — говорит Гоулман. В данной ситуации внимание направлено исключительно на окружающих. Лидер не интересуется внешним миром и тем более не заботится о собственном состоянии. Ошибка состоит не в достижении цели, а во взаимодействии с людьми. Такой руководитель просто игнорирует все человеческие чувства и проблемы.

Д. Гоулман: «Направить внимание в нужное русло — базовая задача лидера. Талант здесь заключается в способности переключать внимание в необходимый момент, подмечая тренды, поспевая за реальностью и пользуясь открывающимися возможностями. Однако речь идет не только о фокусе одного-единственного стратега, принимающего решения и вершащего судьбу компании, — дело в совокупном диапазоне внимания и способностях каждого члена коллектива. Внимание склонно фокусироваться на том, что имеет смысл, что важно для нас»<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Гоулман Д. Фокус. Главы из книги: Практика внимательности. <http://vniimatelnost.com/2015/10/25/goleman-focus-book/>

Сфера внимания руководителя (речь идет о конкретных вопросах и целях, на которых он фокусируется) определяет внимание тех, кто за ним следует, и неважно, артикулирует ли он свои приоритеты. Люди выбирают, на чем сфокусироваться, исходя из того, что важно для лидеров. Этот резонансный эффект накладывает на руководителей дополнительный груз ответственности: они направляют не только собственное внимание, но и в большой степени внимание всех остальных<sup>106</sup>. Выбирая стратегию, лидеры выбирают определенный вектор внимания. Конкретные цели, на которых фокусируется руководитель, — это поле его внимания.

Таким образом, управление вниманием можно разделить на две части: управление своим вниманием и управление вниманием других людей.

Исследования лидерства указывают «мета»-качество — это самоосознание. Руководителям оно нужно, чтобы оценить свои сильные и слабые стороны, и потом собрать вокруг себя группу людей, чьи сильные и слабые стороны будут дополнять их собственные. Это называется «внутренний фокус».

Организациям также нужны лидеры, способные держать «фокус на других». Эти лидеры понимают мотивацию своих сотрудников и хотят помочь другим людям тоже добиться успеха. Такие руководители могут побыть наставниками или советчиками для подчиненных. На практике это означает:

- внимательно слушать и открыто делиться своим видением общего направления работы. Искренне, от сердца к сердцу. Это заряжает сотрудников энергией, даже если в этом разговоре руководитель ясно проговорит свои ожидания;
- обращать внимание на чувства и потребности сотрудников, спрашивать их об этом;
- прислушиваться к советам и профессиональному опыту. Работать сообща и вместе принимать решения;
- коучинг. Уметь слышать то, что человек хочет получить от жизни, карьеры и своей текущей работы.

---

<sup>106</sup> Гоулман Д. Фокус. Главы из книги: Практика внимательности. <http://vnimatelnost.com/2015/10/25/goleman-focus-book/>

Эти стили руководства расширяют область внимания лидера, которая включает в себя внутренний фокус, фокус на других людях и внешний. И чем шире осознание лидера и гибкость обратной связи, тем больше у такого руководителя преимуществ.

«Внимательность к окружению» (environmental mindfulness) — один из способов, который предложила Эллен Лангер. Его смысл в том, чтобы постоянно ставить новые вопросы, уметь внимательно слушать; исследовать, тестировать, запрашивать и получать обратную связь (например, это может быть сбор идей и точек зрения сотрудников). Благодаря такому активному взаимодействию задаются умные вопросы, лучше происходит процесс обучения, и у руководителей развивается чувствительность к предстоящим изменениям.

Другой способ — расширение круга связей так, чтобы он выходил за рамки зоны комфорта. Это значит: перестать изолированно вариться в сообществе людей с такими же интересами и создать широкий круг сторонников из разных сообществ.

Такое разнообразие и расширение круга общения касается не только гендерного и этнического баланса в сообществах, но также включает широкий диапазон возрастов, общение с заказчиками, клиентами, покупателями и другими людьми, которые могут предложить свой свежий взгляд на какой-то вопрос.

Фокусировка внимания может работать, только когда мы сказали «да» одной задаче и «нет» всем остальным. Другими словами, устранение — обязательное условие для фокусировки<sup>107</sup>. Фокусировка — это ключ к производительности, потому что отказ от любой другой задачи делает человека способным выполнить единственную оставшуюся задачу.

Продуктивность деятельности (при наличии соответствующих навыков) зависит только от методики самоорганизации и наличия внутреннего ресурса (рис. 5)<sup>108</sup>. Поэтому именно на этих двух вопросах следует сосредоточить тактический фокус внимания.

---

<sup>107</sup> <https://ru.hexlet.io/blog/posts/how-to-focus>

<sup>108</sup> <https://medium.com/homo-infinitus>