

Илья Ровен

Проверю ещё раз



Илья Ровен

Проверю ещё раз

<https://litres.ru/74415364>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы отправили важное письмо и вернулись к работе. Через десять минут снова открываете почту. Потом проверяете чат, статус заявки, согласование, срок. Новой информации нет, а в задачу приходится входить заново.

В книге «Проверю ещё раз» Илья Ровен разбирает, как работать с такими ожиданиями и проверками в обычном рабочем дне.

Вы узнаете, как определять момент следующей проверки, задавать условия для действительно срочного прерывания, выносить ожидаемые события во внешнее наблюдение и сохранять точку возврата перед звонком, встречей или другим переключением. Отдельные главы посвящены защищённым рабочим отрезкам и завершению дня с сохранением ближайшего следующего шага.

В результате у открытых вопросов появляется своё место и время, а у текущей задачи — возможность продолжаться без постоянных возвратов к тому, что пока не изменилось.

Содержание

Работа распадается на куски	4
Когда ожидание проблемы получает право на внимание	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Проверю ещё раз

Работа распадается на куски

Возьмём собирательный рабочий день. К полудню у человека есть одна главная задача: собрать записку по проекту и отправить её на согласование. Файл открыт, материалы рядом, работа идёт. Появился абзац, потом таблица, потом ещё один абзац. Ничего похожего на полный провал: задача движется, и человек понимает, что именно ему нужно сделать.

Параллельно висит другое дело. Утром ушёл запрос подрядчику, от ответа зависит срок. Нового письма нет, но через несколько минут человек всё равно открывает почту. Ничего. Возвращается к записке, дочитывает незаконченную фразу, вспоминает, зачем открыл таблицу. Через десять минут проверяет статус заявки. Там без изменений. Потом экран остаётся прежним; через несколько минут тот же вопрос всплывает уже мысленно: если ответа не будет до вечера, что придётся переносить? Работа продолжается, однако каждый возврат начинается с короткого восстановления контекста.

Со стороны день выглядит вполне нормальным. Документ

растёт, встречи проходят, письма отправляются. К вечеру записка может оказаться хорошей и уйти вовремя. Человек при этом вспоминает день как череду коротких заходов: основная задача всё время оставалась открытой, но удерживалась плохо.

Фраза «голова перегружена» передаёт ощущение, однако почти ничего не говорит об устройстве дня. Под ней прячутся разные рабочие ситуации, и им нужны разные решения. Сокращать список обязательств имеет смысл, когда дел физически больше, чем помещается во время. Ограничивать входящие сигналы полезно, когда работу дробит среда. Если действие меняется возле неприятного или сложного места без внешнего события, стоит отдельно проверить избегание. А когда внимание снова и снова возвращается к возможной проблеме, хотя ничего нового не произошло, перед нами ещё один рисунок. Поэтому первый вопрос здесь практический: что именно разрывает работу?

Первая версия проста: работы действительно слишком много. Даже если дать главным задачам спокойные длинные отрезки, календарь всё равно не сходится. Сроки конфликтуют, обязательства занимают больше доступного времени, что-то придётся перенести, сократить, делегировать или отменить. Такую перегрузку видно на уровне плана. Она не исчезнет только от того, что человек перестанет отвлекаться.

Вторая версия появляется, когда работу дробит среда. Приходит звонок, сообщение, вопрос коллеги, новая правка, приглашение на встречу, уведомление от системы. До перехода есть наблюдаемое внешнее событие. Даже умеренный объём задач в такой среде превращается в короткие фрагменты, потому что каждый новый сигнал меняет то, чем человек занимается сейчас.

Третья версия выглядит иначе. Текущая задача доступна, нового сигнала нет, но действие меняется возле трудного или неприятного места. Человек закрывает неоднозначное письмо и идёт править уже нормальную таблицу; вместо решения сложного вопроса открывает мелкие задачи, которые легко закончить. По одному эпизоду внутреннюю причину не определить. Для рабочего различения достаточно последовательности: целевая задача была доступна, внешнего события не случилось, а внимание ушло в другой объект работы рядом с трудным местом.

Четвёртая версия тоже начинается без нового внешнего события. Основная задача идёт, затем человек возвращается к отдельной возможной проблеме: ответу, статусу, сроку, ошибке, согласованию, счёту, решению руководителя. Между проверками часто ничего не меняется. Иногда проверка происходит на экране, иногда только в голове. Общий при-

знак — повторное наблюдение за событием, которое ещё не наступило или состояние которого осталось прежним.

Эта карта описывает конкретные переходы, а не человека целиком. Один и тот же сотрудник утром может не помещать объём задач в календарь, после обеда отвечать на поток сообщений, затем уйти от неприятного письма, а вечером пять раз проверить одно согласование. Слово «рассеянный» склеит всё в одну характеристику. Последовательность событий оставляет четыре разных рабочих ситуации.

Полезный вопрос звучит так: что изменилось прямо перед тем, как оборвалась текущая работа? При избытке объёма отдельный разрыв второстепенен — предел виден в плане. При внешнем прерывании появился новый сигнал. При избегании нового сигнала нет, а действие ушло от трудного места. При внутреннем мониторинге нового сигнала тоже может не быть; внимание возвращается к отдельной возможной проблеме, которую человек уже держит в поле зрения.

Источники могут накладываться. Большой проект создаёт реальный избыток задач, вокруг него сыплются сообщения, один неприятный пункт откладывается, а параллельно человек каждые десять минут проверяет решение клиента. Карта нужна именно для такого дня: вместо одного тяжёлого ощущения появляются различные составляющие, которые

можно наблюдать отдельно.

Сравним два похожих вечера. В первом к пяти часам нужно подготовить пять документов, провести четыре встречи и проверить смету. Даже идеальная тишина не меняет того, что день физически не помещается. Во втором главная записка одна, календарь умеренный, входящих мало, однако каждые несколько минут внимание уходит к ответу подрядчика. Оба человека вечером могут сказать: «я ничего не соображаю». Рабочая причина при этом различается.

Есть соседний случай. Человек ждёт важный ответ и спокойно работает до заранее выбранного момента проверки. Само ожидание тогда ещё не создаёт рисунка фрагментации. Бывает и обратная картина: экран совершенно тихий, а человек несколько раз за час мысленно возвращается к вопросу «что там с согласованием?». Для внутреннего мониторинга важна повторяющаяся последовательность переходов, а не количество открытых окон.

Можно провести простую мысленную проверку. Представьте, что на час исчезли все входящие сообщения. Если дневной план всё равно требует десяти часов вместо шести, основной предел задаёт объём. Если тишина резко меняет ход работы и становится возможен длинный отрезок одной задачи, существенную роль играли внешние прерывания.

Теперь изменим другой элемент. Ожидаемый ответ технически нельзя получить до четырёх часов: система раньше не обновится. Если после этого главная задача удерживается ровнее, повторные проверки были частью дробления. Если человек вместо проверки статуса начинает заниматься мелкими делами именно возле трудного места в отчёте, сильнее выглядит соседняя гипотеза — избегание. Мы сравниваем наблюдаемые последовательности: что произошло перед сменой действия и к какому объекту ушло внимание.

У разных источников разный масштаб наблюдения. Чрезмерный объём проявляется в плане. Внешнее прерывание видно по входящему событию. Избегание и внутренний мониторинг приходится различать на уровне самоперехода: в одном случае внимание уходит к другой работе возле сложного места, в другом — возвращается к отдельной возможной проблеме. Одинаковое движение мышью, например открыть новую вкладку, поэтому мало что объясняет без контекста.

Менеджер открывает почту сразу после уведомления о новом письме — среда действительно предъявила новый сигнал. Через десять минут он сам открывает почту ещё раз, потому что ждёт ответ по бюджету; уведомления не было. Позже закрывает сложный расчёт и начинает разбирать ста-

рые файлы. За полчаса на одном компьютере появились три разных перехода. Общий глагол «отвлёкся» спрятал бы их различия.

Чрезмерный объём способен сосуществовать с мониторингом. Если после сокращения списка задач человек всё равно возвращается к неизменившемуся статусу каждые несколько минут, один источник убрали, другой остался. Если повторные проверки исчезли, а день всё равно не помещается в календарь, предел по-прежнему задаёт количество работы. Такая смесь обычна для реальных дней и мешает искать одну красивую причину для всего состояния сразу.

Точность здесь нужна прежде всего для выбора объекта наблюдения. Мы различаем количество работы, внешний сигнал, уход от текущего шага и возврат к ожидаемой проблеме. Эти признаки относятся к ходу работы и позволяют описывать его без характеристик вроде «ленивый», «безвольный» или «рассеянный».

У карты нет требования выбрать единственную причину с первой попытки. Вместо общего вопроса «почему я сегодня такой перегруженный?» появляются наблюдаемые варианты: объём не помещается; пришёл внешний сигнал; действие ушло от трудного места; внимание вернулось к возможной проблеме без нового факта. Этого достаточно, что-

бы отличить просто плотный день от дня, где работа действительно распадается на короткие фрагменты.

Есть ещё одна полезная проверка для соседних случаев. Если работа стала рваной, не начинайте с вопроса о том, «какой я сегодня». Возьмите два-три последних перехода и восстановите их порядок. В одном эпизоде до смены действия пришло сообщение; в другом ничего не пришло, но внимание ушло к ожидаемому ответу; в третьем новая задача не появлялась, а человек переключился возле трудного места. Даже если все три перехода субъективно ощущались одинаково неприятно, они дают разный материал для решения. Такая запись не обязана сразу объяснить весь день. Её задача скромнее: не потерять различия раньше, чем мы начнём что-то менять.

Есть ещё одна причина не судить о нагрузке только по итоговому результату. Документ может быть отправлен вовремя, расчёт — сойтись, письмо — содержать все нужные условия. Это важные признаки качества работы. Но по ним не видно, сколько раз человеку пришлось заново входить в задачу и сколько усилий ушло на то, чтобы не отдать действие каждому конкурирующему импульсу.

Представим двух сотрудников, которые к пяти часам отправили одинаково точные записки. Первый написал свою

двумя длинными отрезками. Второй несколько раз уходил к ожидаемому согласованию: открывал почту, возвращался, перечитывал последнюю фразу, снова находил нужную строку в таблице. К пяти оба закончили. Если смотреть только на файл, разницы почти нет. Если смотреть на ход работы, она очевидна.

Разницу можно увидеть даже без сложного журнала. Вспомните один завершённый кусок работы и восстановите три момента: где задача шла непрерывно, где вы её покинули и что пришлось сделать после возвращения, прежде чем работа снова двинулась. Если после короткой проверки вы сразу продолжили с нужного места, цена конкретного перехода могла быть небольшой. Если пришлось перечитать абзац, заново открыть исходные данные или вспомнить уже принятое промежуточное решение, у перехода появился наблюдаемый след. Такой след не превращается в универсальное число, зато он принадлежит именно вашему рабочему эпизоду.

Особенно хорошо это видно на работе, где решение строится постепенно. Аналитик уже исключил одну причину расхождения в таблице и собирается проверить вторую. Редактор понял, какой аргумент нужно перенести, но ещё не успел сделать правку. Менеджер сравнивает два варианта договора и держит в уме, какой из них уже отпал. Если в этот момент внимание уходит к соседнему вопросу, возвращение может

потребовать заново восстановить не только место на экране, но и промежуточное решение. Внешний результат всё ещё способен остаться хорошим; дополнительная работа просто не видна в финальном файле.

Есть и обратный пример. Человек сортирует готовые документы по папкам, на секунду проверяет ожидаемый статус и сразу продолжает со следующего файла. Здесь смена объекта произошла, но заметной реконструкции почти нет. Поэтому сама частота переходов не должна превращаться в автоматический приговор. Нас интересует сочетание: что было текущей задачей, почему произошёл переход и что потребовалось для продолжения.

Именно для такого расхождения полезна теория контроля внимания. В ней результат задачи и эффективность процесса рассматриваются раздельно. Тревога может делать управление вниманием менее экономным, особенно когда приходится сдерживать конкурирующий сигнал или возвращать внимание к выбранной цели. При этом человек способен компенсировать дополнительную нагрузку усилием и сохранить качество результата.

Это довольно приземлённая мысль. Она не требует представлять внутри головы отдельный прибор, который измеряет «ресурс внимания». Достаточно допустить знакомую ра-

бочую ситуацию: один и тот же результат иногда получается прямым путём, а иногда — через серию возвратов, повторных решений и восстановления контекста. Теория делает такой вариант правдоподобным; конкретный рабочий день всё равно приходится разбирать по тому, что действительно происходило.

Возьмём письмо, в котором нужно одновременно учесть цену, срок и исключение из договора. Пока человек формулирует ответ, все три условия участвуют в одном решении. Потом всплывает мысль о другом согласовании. Если он открывает почту, ничего нового не находит и возвращается, ему снова нужно собрать текущую конструкцию: какой срок уже учтён, какую формулировку он сравнивал, что собирался написать дальше. Письмо может остаться безошибочным. Просто путь к нему стал менее прямым.

Поэтому фраза «я же всё сделал» отвечает только на половину вопроса. Да, сделал — и это не надо обесценивать. Вторая половина относится к выполнению: насколько устойчиво держалась текущая задача и сколько раз её приходилось собирать заново. Хороший итог не отменяет тяжёлого хода работы, а тяжёлый ход не превращает хороший итог в плохой.

Здесь важно не назначать скрытую причину по одному же-

сту. Человек открыл почту — этого мало. Перед открытием могло прийти уведомление; мог появиться реальный срочный вопрос; он мог уйти от сложного места; мог просто снова вспомнить об ожидаемом ответе. Теория контроля внимания не выбирает одну из этих версий за нас. Она задаёт более узкую границу: при тревоге управление конкурирующими требованиями к вниманию иногда может требовать большего усилия.

Вторая научная опора касается рабочей памяти. Она нужна, когда текущий шаг требует временно удерживать и обрабатывать несколько элементов: сравнивать цифры, помнить условие, держать начало аргумента, пока формулируется продолжение. В мета-анализе исследований более высокая самооценка тревоги в среднем была связана с более низкими показателями рабочей памяти. Результаты при этом различались между исследованиями.

Для рабочего дня это полезно читать буквально и без драматизации. Допустим, вы сверяете три пункта договора и пытаетесь понять, как один из них меняет письмо клиенту. В этот момент всплывает мысль о другом проекте. Сам эпизод показывает конкуренцию за текущую работу. Он не сообщает, что именно произошло с рабочей памятью и почему возник переход. Исследования дают общий фон: тревога на уровне групп связана с показателями рабочей памяти, но

конкретного человека по одному эпизоду они не диагностируют.

Бытовая фраза «голова забита» поэтому слишком груба как объяснение. За ней может стоять избыток обязательств, поток входящих сигналов, уход от трудного места, повторное наблюдение за возможной проблемой или просто сложная задача, где одновременно приходится держать много условий. Один ярлык не различает эти случаи. Научная связь тоже не превращает их в один механизм.

Есть полезный контрпример. Один человек сильно беспокоится из-за предстоящего решения, но целый час последовательно работает над расчётом и удерживает нужные условия. Другой почти не говорит о тревоге, но за тот же час несколько раз самостоятельно проверяет статус и каждый раз восстанавливает текущую задачу. В первом случае беспокойство есть, а наблюдаемой фрагментации в этом отрезке почти нет. Во втором фрагментация видна, но её психологическую причину ещё нужно выяснять. Именно поэтому рабочее наблюдение начинается с последовательности событий.

Можно поменять и итог. Первый сотрудник допускает ошибку, второй выполняет работу точно. Ошибка сама по себе не доказывает, что первый хуже управлял вниманием или сильнее тревожился: причин может быть множество.

Точный результат второго тоже не показывает, насколько легко он был получен. Качество продукта и течение работы остаются двумя разными источниками информации.

Эти две научные линии не нужно склеивать в историю про «мозг, который перегружен тревогой». Теория контроля внимания допускает более высокую цену управления текущей целью. Данные о рабочей памяти показывают среднюю групповую связь с тревогой и заметную неоднородность результатов. Вместе они дают право серьёзно относиться к когнитивной цене тяжёлого рабочего состояния. Они не дают права объявлять тревогу причиной каждого перехода и тем более диагностировать конкретного читателя по ощущению перегрузки.

Для практики отсюда остаётся простая дисциплина. Сначала фиксируем результат: что действительно сделано и какого оно качества. Затем отдельно смотрим на ход выполнения: что прерывало работу, появлялся ли новый внешний сигнал, к какому объекту уходило внимание, что приходилось восстанавливать после возвращения. Только после этого имеет смысл обсуждать возможные объяснения. Такой порядок сохраняет факты и не заставляет научный источник отвечать за то, чего он не измерял.

Вернёмся к начальной сцене. Записка может быть хоро-

шей. Подрядчик может так и не ответить до вечера. Человек при этом мог несколько раз самостоятельно покинуть документ, проверить неизменившийся статус и потом заново собрать текущую мысль. В этой истории нет противоречия: работа выполнена, а процесс был фрагментарным. Если же человек работал спокойно и последовательно, одного факта ожидания недостаточно, чтобы дорисовать ему скрытую фрагментацию.

Поэтому к концу этой части достаточно удержать две пары различий. Плотный день и раздробленный день — не одно и то же. Хороший итог и устойчивый ход работы — тоже не одно и то же. Эти различия позволяют говорить о перегрузке без ярлыков личности, без универсальной причинной формулы и без требования сначала доказать, что качество работы обязательно ухудшилось.

Иначе слово «перегрузка» снова склеит разные рабочие причины и вернёт нас к слишком общим решениям.

Чтобы это различие стало пригодным для работы, нужен способ смотреть не только на количество дел и не только на итог. В каждый момент есть текущая задача и всё, что конкурирует с ней за рабочее внимание: соседний вопрос, ожидание ответа, необходимость что-то не забыть, возвращение после прерывания.

Эту рабочую картину я буду называть оперативной полосою внимания. Название условное: это не психологический тест и не предполагаемая «ёмкость мозга». Термин нужен только затем, чтобы в конкретном отрезке дня видеть, чем занята работа и что ещё требует проверки, удержания или восстановления контекста.

Представьте, что вы пишете предложение для клиента. В нормальном рабочем ходе внимание занято самим текстом: условиями, цифрами, формулировкой следующего абзаца. Параллельно вы ждёте подтверждение цены от поставщика. Если это ожидание просто существует и не вмешивается, оно почти не меняет наблюдаемую картину. Но день может быть устроен иначе. Вы вспоминаете про поставщика, открываете почту, ничего нового не находите, возвращаетесь к документу и несколько секунд ищете место, на котором остановились. Через семь минут снова возникает тот же вопрос. Потом вы решаете пока не открывать почту, но мысленно прокручиваете, что будете делать, если цена изменится.

В этом коротком отрезке видно четыре разных вида работы. Первый — собственно выполнение задачи. Вторым — проверка возможного изменения: пришёл ли ответ, поменялся ли статус, появилась ли новая информация. Третьим — будущее обязательство: не забыть проверить, не пропустить

срок, вернуться к вопросу позже. Четвёртый — возвращение в текущую работу после переключения: вспомнить, что уже было решено, какой аргумент строился и что требовало следующего шага.

Здесь нет необходимости назначать каждому занятию проценты. Фраза «на задачу осталось 42 процента внимания» выглядела бы точной, но у нас нет такого измерения. Полезнее смотреть на наблюдаемые признаки: сколько раз работа прерывается без нового внешнего события, к какому объекту уходит внимание и что приходится восстанавливать после возвращения.

Поэтому «полоса» — всего лишь способ увидеть, куда уходит рабочее внимание. Иногда почти весь отрезок занят выполнением. Иногда рядом постоянно живут два-три вопроса, которые нужно помнить. Иногда человек ничего особенного не удерживает, зато сам часто проверяет один и тот же статус. Иногда заметная часть времени уходит на то, чтобы после переключения снова собрать уже начатую мысль.

Предыдущая часть главы уже дала важную границу: хороший результат не гарантирует дешёвого процесса. Эта рабочая модель добавляет следующий шаг. Если документ в итоге готов, можно отдельно посмотреть, чем был занят путь к этому результату. Сколько работы было собственно работой?

Сколько раз возникало наблюдение за тем, что ещё не изменилось? Сколько обязательств приходилось помнить без внешней опоры? Сколько раз после перехода приходилось заново находить точку продолжения?

На этом уровне нам не нужно решать, почему конкретная проблема снова всплывает в уме. Такой вопрос появится дальше. Пока интересует только распределение наблюдаемых действий внутри рабочего отрезка. Один и тот же человек может провести час почти непрерывно, а следующий час — десятки раз возвращаться к соседнему вопросу. Модель должна уловить эту разницу, не превращая её в характеристику личности.

Научные данные из первой части здесь задают только границы. Они допускают ситуацию, в которой результат сохраняется, хотя управление вниманием требует больше усилий, и показывают среднюю связь тревоги с рабочей памятью. Сама оперативная полоса внимания остаётся рабочим инструментом этой книги. Она полезна ровно настолько, насколько помогает увидеть реальные переходы в собственном дне; лабораторной величиной она от этого не становится.

У модели есть ещё одно полезное свойство: она не заставляет заранее выбирать единственную причину тяжёлого дня. Возьмём три человека, которые к вечеру одинаково устали.

У первого восемь часов работы объективно не помещаются в пять свободных часов. У второго нормальный объём, но мессенджер и звонки разрывают каждую задачу. У третьего внешних сообщений мало, зато он сам возвращается к ожидаемому решению клиента. Во всех трёх случаях можно говорить о тесноте рабочего дня, но состав этой тесноты различается.

Полезно также отделить эту модель от ещё одной привычной метафоры — «заполненной памяти». Не всё, что занимает оперативную полосу, человек обязан постоянно проговаривать про себя. Будущее обязательство может всплывать короткими напоминаниями; мониторинг может выражаться одним взглядом на вкладку; восстановление — повторным чтением строки. Для наблюдения важен наблюдаемый след: меняется ли ход текущей работы.

Поэтому четыре занятия не следует считать четырьмя постоянными отделами. Они появляются и исчезают во времени. Пока вы спокойно пишете документ, почти вся видимая работа относится к выполнению. В момент мысли «надо бы проверить согласование» возникает требование мониторинга. Если вы откладываете проверку и при этом вынуждены помнить, что вернётесь к ней, появляется удерживаемое обязательство. Если всё-таки ушли к статусу и вернулись, может возникнуть восстановление контекста. Модель описыва-

ет наблюдаемую последовательность рабочего дня, а не внутреннюю анатомию человека.

Это даёт простой критерий полезности. «Полоса» считается занятой, когда тема оставляет наблюдаемый след в работе: вызывает переход, требует что-то удерживать до следующего шага или заставляет после возвращения заново собирать контекст. Важность или неприятность темы сами по себе этого не показывают. Если ожидаемая проблема никак не вмещалась в рабочий отрезок, нет оснований записывать ей большую долю только потому, что она вас беспокоила утром.

И наоборот, внешне деловое действие может относиться к мониторингу. Открыть таблицу статусов, перечитать письмо или зайти в систему — вполне рабочие действия сами по себе. Их место в картине определяется функцией в конкретный момент. Если появился новый сигнал и проверка нужна для следующего решения, это часть выполнения. Если человек без нового события снова смотрит на неизменившийся статус, та же операция становится наблюдением за возможной проблемой. Различение идёт по последовательности событий, а не по названию приложения.

Особенно важен первый случай. Если на сегодня назначено столько обязательств, что их нельзя выполнить в доступное время даже при спокойной последовательной работе, ни-

какая система внимания не создаст дополнительные часы. Здесь придётся сокращать объём: переносить, отменять, делегировать, уменьшать требования к результату или пересматривать срок. Наблюдение за самопрерываниями может дать полезную вторичную информацию, но оно не заменяет решение проблемы количества.

Это защищает модель от удобной подмены. Бывает соблазн увидеть частые переходы и решить, что именно они объясняют всю перегрузку. Однако человек может одновременно иметь чрезмерный объём работы и ещё дробить оставшееся время проверками. Тогда в картине присутствуют два ограничения. Убрать одно полезно, но второе от этого не исчезает.

Поэтому первый практический шаг будет скромным: один день сохранить привычный режим и собрать исходную картину. Нужен не дневник чувств и не попытка оценить, насколько вы «тревожны». Нужна запись событий, которые меняют ход работы.

Выберите обычный рабочий день или хотя бы один типичный рабочий отрезок. Если день явно выбивается из вашего обычного режима, просто пометьте это рядом с датой. В начале запишите главную задачу отрезка. После этого работайте как обычно. Каждый раз, когда вы сами прерываете те-

кущую задачу, сделайте короткую отметку. Внешние звонки и сообщения тоже можно пометить, но отдельно: они нужны для различения источников, а главный интерес сейчас представляют самопрерывания.

Для каждой отметки достаточно пяти вещей.

Отметку делайте только тогда, когда меняется ход текущей работы. Мелькнувшая мысль, после которой вы продолжили писать или считать как раньше, не требует отдельной строки. Нам нужен след перехода: вы сменили действие, ушли к другому объекту, начали проверку или после возврата пришлось восстанавливать контекст. Так журнал остаётся коротким и не превращает обычный поток мыслей в каталог «симптомов».

1. Время и текущая задача. Например: «11:20 — готовил расчёт стоимости».

2. Куда ушло внимание. «Открыл почту проверить ответ поставщика», «посмотрел статус согласования», «мысленно начал пересчитывать последствия возможного отказа», «перешёл к другой мелкой задаче».

3. Что послужило поводом. Был новый внешний сигнал или переход начался без него? Эта строка отделяет реакцию

на событие от самопроверки.

4. Появился ли новый факт. Ответ пришёл, статус изменился, возникла новая цифра — или после проверки вы знаете ровно то же, что знали до неё?

5. Что пришлось восстанавливать после возвращения. Не нужна оценка вроде «потерял концентрацию на семь баллов». Запишите конкретно: «перечитал два предыдущих абзаца», «не сразу вспомнил, какую строку таблицы проверял», «вернулся без заметной потери», «оставил расчёт и к нему не вернулся».

Например, кусок записи может выглядеть так:

«10:05 — смета — сам открыл почту — нового сигнала не было — ответа нет — после возврата заново нашёл строку с транспортными расходами».

«10:32 — смета — пришло сообщение от бухгалтера — появилась новая цифра — внёс её в расчёт — вернулся сразу».

«11:10 — смета — вспомнил про согласование — проверил систему без уведомления — статус прежний — перечитал последние две строки расчёта».

Внешне во всех трёх случаях человек переключался на соседнюю информацию. Но журнал уже показывает разные события. Во втором переход вызван новым фактом и меняет текущую работу. В первом и третьем новое событие отсутствовало, а проверка оставила состояние прежним. Такой материал намного полезнее общего воспоминания «утром я постоянно отвлекался», потому что позволяет увидеть, что именно происходило.

Не пытайтесь по каждой строке сразу вычислять причину. Поле «куда ушло внимание» описывает объект перехода, а поле «повод» — ближайшее наблюдаемое событие. Этого достаточно. Запись «проверил, потому что тревожился» уже содержит объяснение, которое сам аудит ещё не проверял. Лучше написать: «вспомнил про ответ, открыл почту, уведомления не было». Позже можно будет обсуждать, почему этот объект возвращался.

В конце отрезка можно сделать три простых счёта: сколько было внешних прерываний; сколько самопрерываний произошло без нового сигнала; сколько из этих самопрерываний дали новую информацию. Отдельно отметьте случаи, где после возвращения пришлось восстанавливать конкретный элемент задачи. Эти числа не надо складывать в общий «индекс перегруза». Они отвечают на разные вопросы и нуж-

ны для различения, а не для рейтинга собственного состояния.

Запись должна оставаться короткой, если не превращать её в анализ. Важнее сохранить событие, чем сразу объяснить его. В конце дня у вас должен появиться ряд переходов, а не сочинение о собственном состоянии.

Есть смысл заранее договориться с собой о простом правиле: в день наблюдения не вводить специальные запреты на почту, не вводить новый специальный режим проверки и не пытаться силой уменьшить число переходов. Иначе вы начнёте измерять уже изменённый режим. Сегодня задача — увидеть обычный рисунок достаточно точно, чтобы следующий шаг относился к реальному дню.

При этом аудит не требует намеренно совершать лишние проверки. Если вы вспомнили про запись только после события, отметьте его постфактум и продолжайте. Если запись сама начинает мешать работе, упростите её до нескольких слов. Система наблюдения, которая создаёт больше прерываний, чем помогает увидеть, плохо выполняет свою функцию.

В конце дня посмотрите на записи без общей оценки «хорошо» или «плохо». Сначала разложите переходы по двум

простым вопросам. Было ли внешнее событие? Появилась ли после перехода новая информация? Уже эти два признака отделят часть необходимых реакций от повторных проверок неизменившегося состояния.

Затем посмотрите, куда чаще всего уходило внимание. Если основная масса переходов вызвана сообщениями, звонками и вопросами других людей, перед вами заметная доля внешних прерываний. Если без внешнего события вы снова и снова уходили к одному ожидаемому ответу или статусу, виден внутренний мониторинг. Если уход происходил преимущественно возле трудных мест самой задачи и внимание переключалось на другие дела, это материал для отдельной гипотезы об избегании. Пока не требуется решать её окончательно.

Наконец, вернитесь к объёму. Сколько главных обязательств вообще было назначено на этот день и помещались ли они в доступное время при разумной последовательности? Если нет, поставьте рядом отдельную пометку: «объём сам по себе чрезмерен». Она важнее красивой статистики самопрерываний, потому что предотвращает неверный вывод о том, будто весь день можно исправить только управлением вниманием.

После одного дня могут появиться очень разные карти-

ны. У кого-то двадцать переходов, но почти все вызваны реальными входящими событиями. У другого — пять, и четыре из них относятся к одному статусу, который за весь день не изменился. У третьего самопрерываний мало, зато после каждого возвращения приходится долго восстанавливать, что он собирался сделать дальше. Четвёртый работает довольно непрерывно, но просто взял на себя больше, чем помещается в календарь. Эти различия важнее общего числа.

Поэтому исходная метрика здесь предельно бытовая: количество незапланированных проверок и самопрерываний в типичном рабочем отрезке, дополненное их поводом, наличием новой информации и конкретной ценой возвращения. Она не измеряет тревогу. Она показывает, как фактически устроено выполнение.

У этой метрики есть ограничение, которое полезно принять заранее. Один день может оказаться необычным. Цель первой записи — получить материал, на котором можно проверить собственные объяснения. Один необычный день не задаёт постоянное среднее значение. Если выяснится, что предполагаемый внутренний мониторинг почти не встречается, это тоже результат: тогда не стоит строить весь рабочий план вокруг проблемы, которой в наблюдаемом дне почти нет.

И наоборот, повторяющиеся проверки без нового факта ещё не говорят, почему возможная проблема удерживает внимание. Они только показывают, что такой рисунок существует и занимает место среди других рабочих действий. Этого достаточно для конца первой главы.

После такого наблюдения фраза «голова перегружена» перестаёт быть объяснением и становится набором проверяемых вопросов: помещался ли объём во время, кто создавал переходы, к каким темам вы возвращались сами, появлялось ли между проверками что-то новое и сколько стоило восстановление. Если один и тот же возможный сбой возвращается без нового факта, у него уже есть отдельный рабочий след — его и стоит разбирать.

Когда ожидание проблемы получает право на внимание

Представим обычную ситуацию. Вы ждёте ответ клиента по смете. До трёх часов он обещал подтвердить сумму, а пока у вас есть другая работа: подготовить договор, сверить две позиции и отправить их юристу. В 12:40 приходит новое письмо от другого человека. Вы отвечаете и возвращаетесь к договору. В 12:52 никакого нового сигнала нет, но вы сами открываете почту: вдруг клиент уже ответил. Пусто. Через несколько минут мысль о смете снова возникает, хотя в мире ничего не изменилось.

Снару

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.