

18+

Ирина Михайлина

КОУЧ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЭКСПЕРТОВ

АРХИТЕКТУРА ДОСТИЖЕНИЯ

Как снижать стоимость результата
без потери эффективности



БОЛЬШЕ
ЦЕННОСТИ
МЕНЬШЕ
ИЗДЕРЖЕК

Ирина Михайлина

Архитектура достижения. Как снижать стоимость результата без потери эффективности

<https://litres.ru/74503873>

ISBN 9785007129077

Аннотация

Почему достижение цели иногда стоит дороже, чем должно? Эта книга помогает увидеть, где вы переплачиваете энергией, вниманием и восстановлением, и понять, что именно в процессе работы создаёт лишнюю нагрузку.

Вы научитесь замечать повторяющиеся механизмы удорожания, находить точки управления и выстраивать путь к результату так, сложная работа оставалась сложной, но не становилась избыточно дорогой.

Ирина Михайлина — коуч руководителей и экспертов, психолог, бизнес-ментор с управленческим опытом.

Содержание

Предисловие	6
Как работать с этой книгой	8
Введение	10
Как устроена книга	14
Перед началом	15
Часть I. Диагностика	16
Глава 1. Стоимость цели: как её увидеть	16
Сложная цель и дорогая цель	18
Где именно вы переплачиваете	21
Необходимая цена или переплата?	26
Дополнительный расход действительно влияет на результат?	27
Это временная цена адаптации или постоянный способ движения?	28
Можно ли снизить расход без потери результата?	29
Жизнь «в долг»	30
Когда стоимость становится видимой	32
Энергия	33
Внимание	33
Восстановление	34
И отдельно — значимость цели	34
Итоги главы	38

Глава 2. Три валюты и скрытый курс обмена	40
Валюта 1 / Энергия: сколько сил доступно для движения	43
Не всё, что забирает энергию, нужно убирать	46
Когда усилие становится частью системы	48
Валюта 2 / Внимание: занятость ≠ продвижение	50
Почему возвращение тоже стоит денег	51
Срочное умеет быть заметным	52
Три круга внимания	53
Пауза и защита внимания решают разные проблемы	56
Валюта 3 / Восстановление: не награда, а часть системы	58
У восстановления есть разные формы	59
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Архитектура достижения Как снижать стоимость результата без потери эффективности

Ирина Михайлина

Редактор Мария Райдер

Корректор Елена Крутько

© Ирина Михайлина, 2026

ISBN 978-5-0071-2907-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Эта книга выросла из наблюдений, которые постепенно складывались в одну систему. Разговоры с клиентами, работа с командами, собственный тупик — за разными ситуациями всё яснее проступали одни и те же механизмы: как цель становится слишком дорогой, где начинается переплата и почему привычное «надо просто собраться» помогает, но ненадолго.

Мне захотелось разобраться, можно ли устроить движение к результату иначе.

Для меня самой этот вопрос появился не теоретически. Система жизни и достижения целей, которая долгое время хорошо работала, в какой-то момент перестала выдерживать рост задач и масштаба. Результаты по-прежнему были, я справлялась, но для этого требовалось всё больше внимания, включённости и необходимости удерживать значительную часть происходящего в голове. После интенсивных периодов всё больше времени уходило просто на то, чтобы вернуться в нормальное состояние.

Какое-то время я делала то, что умеют делать многие сильные люди: старалась лучше организовать, стать эффективнее, выдержать сложный период и дождаться момента, когда станет спокойнее. Но спокойнее почему-то не становилось.

Тогда постепенно изменился сам вопрос. Меня стало интересовать уже не только то, **как справляться с нагрузкой**, но и **почему сам способ достижения требует всё больше ресурса**.

Какая часть этой цены действительно принадлежит большой задаче, ответственности и масштабу? А какая возникает потому, что однажды найденный способ работы продолжает воспроизводиться, хотя условия давно изменились?

Где дополнительное усилие по-прежнему влияет на результат, а где оно уже стало привычным способом компенсировать то, что в самой системе устроено слишком дорого?

Из этих вопросов постепенно и выросла книга.

Мне не хотелось писать ещё одну книгу о том, как ставить цели, быть продуктивнее или успевать больше. Гораздо интереснее было разобраться с тем, что происходит **после того, как человек уже умеет достигать**: когда амбиции никуда не исчезли, ответственность остаётся, результат всё ещё важен, но привычный способ его получать начинает стоить слишком дорого.

Эта книга не предлагает отказаться от сложных задач или сделать жизнь удобной любой ценой. Скорее она приглашает посмотреть внимательнее на сам способ движения и заметить то, что обычно долго остаётся фоном.

Именно этим мы дальше и займёмся.

Как работать с этой книгой

Я предлагаю не только читать её, но и время от времени проверять идеи на собственной работе.

В конце каждой главы есть небольшой эксперимент на семь дней. Его задача не в том, чтобы за неделю что-то в себе исправить, а скорее в том, чтобы взять одну гипотезу и посмотреть, выдерживает ли она реальность.

Иногда изменение срабатывает. Иногда почти ничего не изменит. А иногда окажется, что первая версия причины вообще была неверной. Для меня это тоже результат: система становится понятнее не тогда, когда мы сразу нашли правильный ответ, а когда начинаем лучше различать, что действительно влияет на её стоимость, а что нет.

Поэтому я бы не пыталась применять всё сразу. Гораздо полезнее изменить одну вещь и некоторое время наблюдать, что происходит с работой, результатом и вашим состоянием.

Книгу можно прочитать последовательно, а затем возвращаться к отдельным главам по мере необходимости. Некоторые идеи станут понятны сразу, другие — только тогда, когда вы столкнётесь со своей конкретной дорогой ситуацией.

Часть материалов я вынесла в онлайн-пространство книги. Там можно зафиксировать исходную точку, сохранять наблюдения и возвращаться к ним после экспериментов. Ссылка на онлайн-пространство и материалы к экспериментам вы

найдёте дальше в книге.

И ещё одно.

Мне важно, чтобы эта книга не оставалась разговором в одну сторону. Мне действительно интересно видеть, как эта модель работает за пределами моих собственных наблюдений и практики: где она помогает заметить то, что раньше оставалось незаметным, где требует уточнения, а где приводит к совсем другим выводам.

Если по ходу чтения появятся вопросы, захочется поделиться наблюдением или обсудить результат эксперимента — напишите мне.

Пишите.

Я отвечаю лично.

Ирина Михайлина — коуч руководителей и экспертов, психолог, бизнес-ментор с управленческим опытом.



Введение

Усталость от результата не всегда выглядит как усталость.

Иногда она выглядит как ответственность, высокий стандарт и привычка быть включённой. Задачи выполняются, проекты двигаются, уровень ответственности растёт, и со стороны всё может выглядеть вполне благополучно. Но постепенно меняется сам способ, которым даётся этот результат: перед важной задачей всё чаще приходится отдельно собираться, в голове одновременно удерживается слишком много контекстов, а рабочий день заканчивается раньше, чем работа окончательно отпускает внимание.

Какое-то время это легко объяснить масштабом происходящего. Новая роль действительно требует большего погружения. Сложный проект занимает больше внимания. Решение с высокой ценой ошибки разумно проверить тщательнее. Есть периоды, в которых высокая нагрузка сама по себе не говорит о том, что что-то устроено неправильно.

И всё же похожие внешне периоды могут обходиться очень по-разному.

Один сложный проект требует серьёзного включения, но после него постепенно возвращается привычный ритм. Другой начинает занимать больше места, чем следует из его объёма: к нему приходится возвращаться вечером, держать открытым в голове, снова и снова собирать вокруг него внима-

ние или дополнительно контролировать то, что формально уже передано другим людям.

В обоих случаях можно сказать: «Сейчас просто много работы».

Но это объяснение не всегда полное.

Есть цена, которая действительно принадлежит самой задаче. Серьёзный результат требует времени, обучения, концентрации, решений, а иногда и высокой мобилизации. Эту часть невозможно убрать, не изменив саму задачу.

А есть то, что постепенно добавляется поверх неё — из способа, которым организовано движение.

Именно эта часть особенно интересна, потому что долго может выглядеть совершенно нормальной.

Ещё раз проверить. Быстро подключиться. Доделать вечером. Подстраховать. Самой принять решение, чтобы не терять время. Перенести восстановление на выходные. Каждое отдельное действие вполне объяснимо и иногда действительно необходимо.

Вопрос появляется, когда похожая доплата начинает повторяться.

Тогда становится интересно не только **сколько работы у меня сейчас**, но и **почему именно так устроен путь к результату**.

Эту стоимость дальше мы будем рассматривать через три валюты — **энергию, внимание и восстановление**. Они помогут увидеть, где именно движение становится дороже

и чем приходится поддерживать результат, когда одного из ресурсов начинает не хватать.

Но наблюдения за состоянием недостаточно.

Если одна и та же дополнительная цена возвращается снова, значит, имеет смысл посмотреть на устройство самой работы: какие решения требуют личного участия, где возникают повторные круги, что заставляет задачу оставаться активной дольше необходимого и почему однажды полезный способ справляться постепенно становится постоянной частью системы.

Так мы перейдём от стоимости к **архитектуре достижения** — устройству пути, по которому результат воспроизводится снова и снова.

И только после того, как этот путь станет виден, появится возможность менять его осознанно: проводить границу необходимой работы, искать точки, в которых изменение способно повлиять сразу на следующие циклы, и постепенно собирать более устойчивую конструкцию.

Мне важно сразу сказать ещё об одном различии.

Даже хорошо устроенная система не отвечает на вопрос, стоит ли вообще продолжать движение к конкретной цели.

Можно довольно экономно получать результат и однажды обнаружить, что сам он уже перестал быть по-настоящему значимым. Поэтому рядом со стоимостью мы время от времени будем отдельно проверять **значимость цели**:

насколько мне всё ещё важно получить этот резуль-

тат?

Это другой вопрос.

Энергия, внимание и восстановление помогают смотреть на **стоимость движения**. Значимость возвращает к **самой цели**. Смешивать эти две вещи не стоит: дорогая цель может оставаться очень важной, а прекрасно организованное движение — вести к результату, который давно потерял смысл.

Как устроена книга

Книга состоит из трёх частей.

В первой мы будем учиться **видеть стоимость**: отличать необходимую нагрузку от дополнительной, замечать, чем оплачивается движение, и восстанавливать механизм, который заставляет эту цену возвращаться.

Во второй перейдём **от диагностики к управлению**: определим границу достаточного результата, будем искать точки изменения и соберём карту стоимости выбранной цели.

В третьей посмотрим на ситуации, в которых отдельных настроек уже недостаточно и приходится пересобирать саму конструкцию под новый масштаб. А затем вернёмся к вопросу времени: как заметить, что когда-то устойчивый способ достижения снова начинает дорожать.

Перед началом

Прежде чем двигаться дальше, выберите одну цель, которая сейчас действительно занимает ваше внимание.

Не обязательно самую большую или самую сложную. Лучше ту, рядом с которой уже можно наблюдать реальную работу: встречи, решения, возвраты, моменты высокой концентрации, ситуации, когда приходится добавлять больше усилия, чем хотелось бы.

Пока ничего не нужно менять. Попробуйте просто посмотреть, как сейчас устроено движение к этой цели.

Что даёт относительно спокойно?

Где приходится чаще включаться вручную?

Что продолжает занимать внимание после того, как формально должно было закончиться?

В каких местах нагрузка выглядит вполне оправданной самой задачей, а где цена начинает казаться непропорциональной?

Нам нужна первая точка наблюдения, к которой дальше можно будет возвращаться уже с более точным языком.

И один вопрос, который постепенно будет становиться всё конкретнее:

что на самом деле стоит вам этот результат — и какая часть этой стоимости действительно необходима?

Часть I. Диагностика

Глава 1. Стоимость цели: как её увидеть

Есть цели, которые объективно сложны. Они требуют времени, новых навыков, устойчивого внимания, иногда высокой концентрации на отдельных этапах. Это нормальная часть движения: новая роль сначала требует больше включённости, большой проект занимает больше места в голове, а решение с высокой ценой ошибки разумно проверять тщательнее обычного.

Иногда задача действительно стоит дорого просто потому, что она сложная.

Но бывает другая ситуация. Цель не обязательно новая или особенно масштабная, опыт уже есть, результат вполне достижим — а движение к нему почему-то начинает забирать всё больше ресурса. Работа занимает в голове больше места, чем видно в календаре. К уже сделанному приходится возвращаться. Важная задача снова оказывается вечером, потому что весь день был заполнен другими, более короткими включениями. Вроде бы всё движется, но ощущение от этого движения постепенно меняется.

Меня в таких ситуациях всегда интересовал один момент. Человек чаще всего начинает с попытки лучше справиться с происходящим: собраться, жёстче организовать день, быстрее принимать решения, усилить контроль. Это вполне понятная реакция, особенно если раньше способность мобилизоваться много раз помогала пройти сложный период.

На короткой дистанции такой способ действительно работает. Можно ещё раз включиться вечером, перехватить задачу, если что-то начало буксовать, лично перепроверить результат, когда не хочется рисковать. Проект снова движется, дедлайн выдержан, проблема решена.

Именно поэтому вопрос к самому способу работы может долго не возникать.

Если человек умеет компенсировать слабые места системы собой, система получает возможность оставаться прежней. В отдельном эпизоде это почти незаметно. Сегодня пришлось задержаться, завтра быстро помочь коллеге, послезавтра ещё раз открыть уже готовый документ. Каждое решение имеет вполне разумное объяснение.

Но если похожие решения становятся обычным способом получать результат, постепенно меняется цена.

Когда результат по-прежнему хороший, эту цену особенно легко объяснить масштабом задачи или собственной способностью выдерживать нагрузку. Поэтому первый шаг для меня — посмотреть, **сколько на самом деле стоит движение к цели**. Не в деньгах и даже не только во времени, а

в том количестве внимания, усилия и последующего восстановления, которое приходится в неё вкладывать.

Тогда привычный вопрос «как мне ещё лучше собраться?» постепенно меняется на другой:

что именно делает этот путь таким дорогим — и какая часть этой цены действительно необходима?

Сложная цель и дорогая цель

Субъективно сложность и высокая стоимость часто ощущаются одинаково. В обоих случаях человек может сказать: «Мне тяжело». Но причины этого «тяжело» могут быть очень разными.

Сложная цель — характеристика самой задачи. Она требует обучения, практики, времени, работы с неопределённостью, иногда высокого напряжения на отдельных этапах. Если вы впервые управляете большой командой, осваиваете новую профессию, запускаете сложный проект или принимаете решение с серьёзными последствиями, часть нагрузки невозможно убрать без изменения самой задачи.

Эта цена может быть высокой и при этом вполне оправданной.

Дорогая цель — характеристика того, как устроен путь к результату. Сама задача может быть вполне реалистичной, но вокруг неё постепенно накапливается дополнительная работа: постоянные переключения, лишние кру-

ги согласований, повторные входы в один и тот же контекст, размытые требования к результату, необходимость снова и снова удерживать движение личным контролем.

Сюда может добавляться и внутреннее давление. Почти любой результат проходит через одинаково высокий стандарт проверки, независимо от реальной ставки. Или восстановление постоянно переносится на момент, когда «всё наконец закончится», хотя этот момент всё время сдвигается.

Поэтому мне нравится простое различие:

сложность находится в задаче, а дополнительная стоимость может возникать в архитектуре движения к ней.

Одно при этом вовсе не исключает другого. Простая задача может быть организована неожиданно дорого, а очень сложная — проходить через достаточно устойчивую систему. Самая трудная для диагностики ситуация возникает тогда, когда сложная задача одновременно окружена дорогим способом работы: необходимая нагрузка легко скрывает всё, что добавляется к ней сверху.

Сложная цель и дорогая цель

	Стоимость управляемая	Стоимость высокая
Задача относительно простая	Рабочая рутина Результат не требует постоянной мобилизации	Повод посмотреть на устройство работы Сама задача несложная, а её фактическая цена почему-то значительно выше
Задача сложная	Зона роста Трудно, но система выдерживает нагрузку	Самая сложная зона для диагностики Объективная сложность задачи может долго маскировать дополнительную стоимость способа движения

 | Сложность находится в задаче, а дополнительная стоимость может возникать в архитектуре движения к ней.

Пока происходящее объясняется только сложностью задачи, естественная реакция — наращивать усилие. Если проект важный, нужно сильнее собраться. Если ответственности стало больше — научиться выдерживать больше. Если времени не хватает — лучше организовать день.

Иногда именно это и требуется.

Но когда рядом с необходимой нагрузкой регулярно появляется что-то ещё, вариантов для действия становится больше.

Проще всего увидеть это на относительно обычной рабочей задаче, которая съедает полдня, раздражает и продолжает жить в голове вечером. Здесь довольно быстро возникает

вопрос: почему она вообще столько стоит?

Гораздо труднее с задачами, которые и правда требуют многого.

Большой проект, новая роль, решение с высокой ценой ошибки позволяют объяснить масштабом происходящего почти любую нагрузку: «Конечно, я вымотана, у меня сейчас такой проект».

И часть объяснения будет совершенно верной.

Но можно вести действительно сложный проект и пять раз за день заново входить в его контекст после чужих срочных вопросов. Можно принимать важное решение и одновременно удерживать в голове десяток мелких незакрытых задач. Можно готовить материал с высокой ценой ошибки, достичь необходимого уровня качества, а затем ещё несколько часов страховать себя от возможной критики.

Сама сложность задачи при этом не изменилась. Изменилась фактическая цена, которую приходится за неё платить.

Эту границу и стоит постепенно учиться замечать: что принадлежит самой задаче, а что добавляется к ней способом, которым мы организовали движение.

Где именно вы переплачиваете

Дополнительная стоимость редко появляется с табличкой «лишние расходы». Гораздо чаще она выглядит как вполне достойные вещи: ответственность, вовлечённость, высокий

стандарт, желание не подвести, привычка держать ситуацию под контролем.

Тем более что результат действительно есть. Проекты заканчиваются, решения принимаются, задачи закрываются одна за другой.

Меняется скорее внутреннее ощущение от самого движения. Как будто всё больше результата приходится не получать внутри работающей системы, а удерживать на себе.

Если присмотреться к обычной неделе, дополнительная стоимость чаще всего становится заметна в нескольких повторяющихся ситуациях.

Переплата вниманием.

День заполняется созвонами, письмами, сообщениями и задачами «буквально на минуту». Каждая сама по себе занимает немного времени. Но к вечеру ключевая задача так и не получила ни одного цельного часа — только небольшие промежутки между всем остальным.

В результате сделано много, а главное почти не сдвинулось.

Цена здесь часто ощущается не как обычная усталость, а как необходимость снова и снова собирать внимание. Нужно вспомнить, где остановились, вернуть контекст, перечитать последние абзацы, восстановить ход решения и только после этого продолжить.

Сама содержательная работа могла занять сорок минут.

Но в течение дня вы входили в неё четыре раза, и каждый новый вход требовал своей небольшой подготовки.

Последствие: сложные задачи всё чаще приходится решать в условиях фрагментированного внимания. На то, чтобы удержать целую картину и принять решение, требуется дополнительное усилие, которого не было бы при более цельном контексте.

Переплата незавершённостью.

Задача сделана, но внутри почему-то не закончилась.

Документ отправлен — хочется ещё раз его открыть. Разговор состоялся — вечером появляются новые аргументы и более удачные формулировки. Решение принято — но часть внимания всё ещё готовится к тому, что, возможно, его придётся объяснять или защищать.

Такие задачи живут дольше самой работы. В календаре они уже закончились, а внутри продолжают обслуживаться.

Именно поэтому эта форма стоимости плохо видна в обычном планировании времени. Формально следующий час свободен. Фактически часть внимания всё ещё занята тем, что произошло до него.

Последствие: уже завершённые задачи начинают конкурировать за внимание с новыми. Чем больше таких «хвостов» накапливается, тем меньше свободного пространства остаётся для следующей задачи, решения или просто паузы между ними.

Переплата давлением.

Высокий внутренний стандарт сам по себе не проблема. Он действительно может повышать качество, помогать замечать слабые решения, не соглашаться на первое попавшееся объяснение и постепенно дорастать до нового профессионального уровня.

Дорого становится тогда, когда этот режим почти перестаёт зависеть от типа задачи.

Письмо коллеге, рабочая презентация и решение с серьёзной ценой ошибки проходят через один и тот же внутренний отдел контроля качества. А у него, как выясняется, практически не бывает выходных.

Хочется ещё раз проверить, немного точнее сформулировать, добавить аргумент, представить возможную реакцию, посмотреть свежим взглядом утром.

Каждое отдельное действие может улучшить результат. Вопрос возникает, когда решение о глубине проработки всё меньше зависит от того, **насколько эта глубина действительно нужна конкретной задаче.**

Дополнительная проверка тогда начинает выполнять сразу несколько функций. Она работает на качество, но одновременно даёт больше ощущения контроля, снижает внутреннюю неопределённость или страх возможной ошибки.

Последствие: высокий стандарт постепенно перестаёт быть выбором и становится обычной ценой входа почти в

любую задачу. Даже там, где ставка невысока, работа начинает требовать такой мобилизации, будто последствия ошибки значительно серьезнее.

Переплата восстановлением.

Время на паузу есть, а ресурс всё равно не возвращается.

Вы закрыли ноутбук, но продолжаете мысленно вести разговор. Идёте гулять и параллельно собираете завтрашнюю встречу. Лежите вечером на диване, а внутри рабочий день всё ещё продолжается.

Внешняя активность закончилась, но система из рабочего режима полностью не вышла.

Здесь довольно легко прийти к выводу: «Я же отдыхала. Значит, я просто не умею нормально восстанавливаться».

Такое объяснение возможно. Но часть проблемы может начинаться раньше: день был устроен так, что нагрузка исчезла из календаря, не получив точки завершения, и отправилась вместе с вами в вечер.

Последствие: поскольку формально пауза была, причину легко начать искать только в себе — недостаточно дисциплины, плохо отдыхаю, нужно быть выносливее. И тогда решение снова строится через дополнительное личное усилие, хотя часть стоимости возникла ещё внутри самого рабочего дня.

Все четыре формы могут существовать при вполне благополучной внешней картине. Можно справляться, любить

свою работу, иметь хороший результат и всё равно регулярно доплачивать: повторным вниманием, незавершённостью, постоянной мобилизацией или невозможностью до конца выйти из процесса.

Для первой диагностики поэтому полезно смотреть не только на то, **насколько вам тяжело**, но и на то, **что приходится регулярно делать сверх самой задачи, чтобы результат продолжал появляться**.

Необходимая цена или переплата?

Большая цель всё равно требует ресурса. Новый проект может на время занять больше вечеров. Перед решением с серьёзными последствиями разумно ещё раз проверить расчёты. Новая роль почти неизбежно потребует больше внимания, пока вы учитесь видеть систему целиком.

Если считать любую дополнительную нагрузку признаком плохой архитектуры, получится довольно странная книга: самым надёжным способом снизить стоимость достижения окажется перестать браться за задачи, которые действительно чего-то требуют.

Поэтому важно различать ту часть цены, без которой результат не появится, и ту, которая возникает из способа движения.

В реальной жизни никто не присылает отдельную смету: вот стоимость большого проекта, а вот ещё комиссия за три

лишних согласования, двадцать переключений и две вечерние перепроверки «на всякий случай». Всё приходит одним счётом.

Граница редко видна заранее. Её приходится проверять.

Дополнительный расход действительно влияет на результат?

Если материал идёт на совет директоров и ошибка в цифрах способна повлиять на решение, дополнительная сверка входит в стоимость самой задачи. Здесь точность стоит времени, и эта цена оправдана.

Иначе выглядит ситуация, когда фактическая часть уже проверена, логика собрана, вывод понятен, а следующие сорок минут уходят на перестановку формулировок на первом слайде, потому что «можно сделать ещё лучше».

Дополнительная работа всё ещё может немного улучшить результат. Но её основная функция способна уже сместиться: дать больше ощущения контроля, снизить тревогу перед встречами, защититься от возможной критики.

Что конкретно изменится в результате, если я вложу сюда ещё час?

Иногда ответ очевиден: снизится существенный риск, появится информация, необходимая для решения, материал станет понятнее человеку, который будет его использовать. Тогда этот час действительно что-то покупает.

Если же приходится долго объяснять себе, зачем ещё немного улучшать уже рабочую версию, есть повод проверить, не начала ли стоимость расти быстрее, чем ценность следующего улучшения.

Это временная цена адаптации или постоянный способ движения?

Этот вопрос особенно важен в периоды роста.

Новая роль в первые месяцы вполне может стоить дороже прежней. То, что раньше происходило почти автоматически, снова требует внимания. Нужно понять людей, процессы, негласные правила, систему принятия решений. Даже знакомые задачи занимают больше времени просто потому, что весь контекст ещё приходится собирать сознательно.

То же происходит при освоении новой компетенции. Первый сложный разговор, первый найм, первый проект нового масштаба нередко стоят заметно дороже следующих, потому что часть действий человек выполняет впервые.

Такая цена адаптации обычно меняется со временем. Появляется опыт, часть решений становится знакомой, некоторые действия автоматизируются, контекст уже не приходится каждый раз восстанавливать с нуля.

Совсем другая картина возникает, если проходит полгода, год или несколько повторяющихся циклов, а каждая похожая ситуация по-прежнему требует того же ручного напряжения.

Каждый запуск заканчивается авралом, каждый важный материал перемещается в вечер, а работа команды снова и снова возвращается на финальную сборку к руководителю.

Тогда новизна уже не объясняет всю стоимость.

Система может годами жить в режиме, который мы по привычке продолжаем считать временным.

Можно ли снизить расход без потери результата?

Это один из самых надёжных способов проверить, насколько расход действительно необходим.

Можно убрать одно согласование. Защитить час содержательной работы от входящих. Заранее договориться, что для первой версии нужен рабочий уровень, а не финальная полировка. Не перепроверять лично участок, ответственность за который уже передана другому человеку.

А затем посмотреть, что произошло с результатом.

Если качество заметно снизилось, возникли ошибки или вырос существенный риск, значит, этот расход выполнял важную функцию.

Если результат сохранился, появился быстрее или даже стал лучше, потому что в процессе оказалось меньше шума, мы получили другую информацию: часть прежнего ресурса уходила не на требования самой задачи.

В сложной работе заранее точно разделить расходы на

необходимые и лишние почти невозможно. Поэтому возможную переплату полезнее рассматривать как гипотезу:

вот место, где цена кажется непропорциональной тому, что она добавляет результату. Что произойдёт, если изменить здесь одну настройку?

Небольшое изменение и наблюдение за результатом часто дают больше информации, чем попытка сразу найти окончательное объяснение.

Жизнь «в долг»

Отдельные переплаты редко остаются изолированными надолго. Со временем они начинают влиять друг на друга.

Если внимание весь день дробилось, к вечеру требуется больше усилий, чтобы удерживать концентрацию. Незавершённые задачи остаются фоном, поэтому пауза уже не даёт полного ощущения выхода из работы. На следующий день стартовать приходится с чуть меньшим запасом, и привычная нагрузка требует дополнительной мобилизации.

Когда такая последовательность повторяется месяцами, появляется то, что я называю **жизнью в долг**: расход систематически начинает опережать возврат.

У финансового долга есть момент, когда его довольно трудно не заметить. Приходит сообщение от банка, появляется сумма платежа и дата, к которой её нужно внести.

С ресурсным долгом всё гораздо менее очевидно.

Сегодня можно отслеживать сон, пульс, вариабельность сердечного ритма, физическую нагрузку и множество других косвенных показателей состояния. Но у нас всё ещё нет счётчика, который утром показывает: «За предыдущие две недели вы использовали девяносто процентов доступного ресурса».

Поэтому изменения обычно приходят небольшими порциями.

Чуть тяжелее включиться утром. Чуть быстрее раздражают мелочи. После интенсивной недели требуется больше времени, чтобы снова почувствовать привычный ритм. По отдельности каждый эпизод легко объяснить плохим днём, недосыпом, погодой или тем, что «сейчас просто такой период».

Гораздо больше говорит динамика: период почему-то всё время обещает закончиться, но следующий цикл начинается примерно в том же состоянии.

Эта логика отчасти перекликается с **теорией сохранения ресурсов (Conservation of Resources Theory, COR)** психолога Стивена Хобфолла.¹ В ней стресс связывается с угрозой потери значимых ресурсов, их фактической потерей и недостаточным приобретением ресурсов после существенных вложений.

¹ *Hobfoll S. E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress // American Psychologist. 1989. Vol. 44, No. 3. P. 513—524. DOI: 10.1037/0003—066X.44.3.513*

Модель Хобфолла значительно шире той, которую мы используем здесь. Для нас важна одна мысль: сама по себе трата ресурса не является проблемой. Любая значимая деятельность чего-то требует. Вопрос в том, **успевает ли система возвращать ресурс после этих вложений или каждый следующий цикл требует новых затрат только для сохранения прежнего результата.**

В практике я нередко вижу здесь обратную сторону высокой выносливости. Человек способен долго удерживать такую конструкцию и продолжает давать нужный результат, поэтому момент, когда стоимость становится очевидной, наступает позже.

Самого факта «я всё ещё справляюсь» недостаточно, чтобы понять, насколько устойчиво устроен способ достижения.

Когда стоимость становится видимой

Возьмите цель, которую выбрали перед началом книги, и оцените три валюты по шкале от 0 до 10.

Сразу договоримся: **это не психологический тест и не валидированная психометрическая шкала.** Это авторская рамка наблюдения, с помощью которой дальше можно сравнивать не себя с другими людьми, а одну и ту же систему в разные моменты.

Здесь нет правильных значений. Нам нужна первая точка

отсчёта.

Энергия

Сколько у вас сейчас энергии для движения к этой цели?

0 — сил почти нет, 10 — энергии достаточно и она доступна для действия.

Речь не о том, насколько вы устали вообще. Неделя может быть сложной, параллельно могут существовать ещё десять задач. Попробуйте на несколько минут отделить общий фон от конкретной цели.

Что происходит именно рядом с ней?

Приходится ли каждый раз специально собирать себя для входа в работу? Появляются ли силы по мере движения? После важного шага остаётся обычная усталость или ощущение, что доступный запас закончился почти целиком?

Не пытайтесь найти идеальную цифру. Первая оценка, которая кажется похожей на правду, для начала вполне подходит.

Внимание

Насколько легко удерживать фокус на этой цели?

Нужно ли постоянно восстанавливать контекст? Часто ли мысли о ней вторгаются в другие задачи и паузы? Или про-

исходит обратное: вы откладываете вход, потому что собрать внимание вокруг задачи стало слишком трудно?

Имеет значение не только концентрация во время работы.

Посмотрите и на то, что происходит после неё: **насколько легко эта цель отпускает ваше внимание, когда вы уже занимаетесь чем-то другим?**

Восстановление

Насколько хорошо возвращается ресурс после нагрузки, связанной с этой целью?

Помогают ли паузы? Заканчивается ли напряжённый рабочий эпизод вместе с самим действием или продолжает жить дальше?

Именно здесь бывает особенно хорошо заметна разница между сложной и дорогой целью. Сложная работа может сильно утомить, но после неё система постепенно возвращается к привычному состоянию. При высокой дополнительной стоимости даже относительно обычная нагрузка начинает оставлять всё более длинный след.

И отдельно — значимость цели

Рядом с тремя валютами я предлагаю сделать ещё одну оценку. Она отвечает уже на другой вопрос:

Насколько мне по-прежнему важно получить этот

результат?

Три предыдущие оценки описывают стоимость пути. Значимость возвращает к самой цели: она всё ещё стоит того, чтобы к ней идти?

Это не вопрос удовольствия или вдохновения.

Значимая цель может быть трудной, местами неприятной, требовать дисциплины и заставлять делать то, что совсем не хочется. От этого она не перестаёт быть важной.

Но движение способно продолжаться и по инерции: потому что уже вложено много сил, потому что результата от вас ждут, потому что когда-то цель действительно была важной, а вопрос о её актуальности давно не задавался.

Тогда возникает довольно странная конструкция: система может всё эффективнее решать задачу, необходимость которой уже трудно объяснить самой себе.

Поэтому я бы сформулировала вопрос ещё точнее:

Если убрать внешние ожидания и уже вложенные усилия, насколько мне по-прежнему важно получить этот результат?

Если удобно, можно использовать ту же шкалу от 0 до 10: от «результат почти потерял для меня значение» до «он по-прежнему очень важен».

Посмотрите на оценки вместе, но не пытайтесь выводить среднее или общий балл.

Три валюты дают первую фотографию стоимости движения. Значимость стоит рядом как отдельная проверка самой

Из практики

Один руководитель пришёл с запросом про результат. О восстановлении в начале разговора речи вообще не было. Когда мы посмотрели на его неделю через три валюты, восстановление оказалось самым слабым участком — примерно два из десяти.

Рабочий день заканчивался формально, но внутренне продолжался. Чтобы вечером наконец резко переключить состояние, всё чаще использовались алкоголь, еда, компьютерные игры допоздна. Не как заранее выбранный способ отдыха, скорее как попытка быстро перестать находиться в рабочем напряжении.

Самым очевидным объяснением было бы заняться вечерними привычками: меньше пить, раньше ложиться, дисциплинированное относиться ко сну. Мы решили сначала проверить другую версию.

Последний рабочий созвон заканчивался, и человек практически без перехода оказывался в вечере, хотя внутри всё ещё находился в высокой мобилизации. От себя при этом ожидалось почти мгновенное переключение: работа закончилась — значит, теперь можно расслабиться.

На неделю мы изменили только этот участок. После последнего созвона появилась короткая точка завершения рабочего дня и примерно десять минут перехода без экрана и новой задачи. Задача эксперимента была довольно скромной: посмотреть, изменится ли хоть что-нибудь, если между рабочей

мобилизацией и вечером появится заметная граница.

Через неделю руководитель отмечал, что потребность немедленно «выключить голову» возникает реже, а сон начал понемногу выравниваться.

По одному случаю, конечно, нельзя заключить, что такая практика решает проблемы со сном или употреблением алкоголя. Но за эту неделю изменилось объяснение самой ситуации. Первоначальная версия звучала так: «Я просто не умею нормально отдыхать». Теперь появилась другая: возможно, часть проблемы начиналась вообще не вечером, а была встроена в устройство рабочего дня — в отсутствие перехода между длительной мобилизацией и временем, когда человек ожидал от себя мгновенного расслабления.

Оценка сама по себе не дала ответа. Она помогла выбрать место, которое стоило проверить.

Итоги главы

Сложность и высокая стоимость субъективно легко сливаются в одно ощущение: «мне тяжело». Но за этим ощущением могут стоять разные процессы.

Если задача действительно сложна, часть нагрузки придётся принять. Нужно освоить новое, выдержать неопределённость, потратить время, пройти через несколько попыток и порой заметно мобилизоваться. Высокая цена может оказаться и временной — например, когда вы входите в новую роль, осваиваете компетенцию или строите систему, которой раньше не существовало.

Но если одна и та же доплата возвращается снова и снова, стоит посмотреть внимательнее.

Что происходит с вниманием? Какие задачи продолжают жить после завершения? Где высокий стандарт включается независимо от реальной ставки? Возвращается ли ресурс после нагрузки? Что действительно необходимо для результата, а где появляется место для проверки?

На этом этапе достаточно перестать воспринимать нагрузку как одно большое «тяжело» и начать видеть отдельные элементы её стоимости.

В следующей главе мы подробнее разберём три валюты — **энергию, внимание и восстановление** — и посмотрим, что происходит, когда дефицит одной из них приходит-

ся компенсировать за счёт другой.

Вернитесь к выбранной цели. Оцените энергию, внимание и восстановление по шкале 0—10. Отдельно отметьте, насколько вам по-прежнему важен сам результат. Пока ничего не исправляйте — нам нужна исходная точка, к которой мы ещё вернёмся.

Трекер и инструменты:

<https://7weeks.mikhailina.ru/>



Глава 2. Три валюты и скрытый курс обмена

В первой главе мы посмотрели на стоимость цели целиком и попробовали отделить нагрузку, которая действительно принадлежит самой задаче, от дополнительной цены, возникающей из способа движения к ней. Теперь имеет смысл рассмотреть этот расход ближе и понять, из чего он складывается.

В повседневной речи мы довольно легко собираем разные состояния в одно слово — «ресурс». Мы говорим, что ресурса сегодня мало, что на какую-то задачу его не хватает или что после тяжёлой недели его нужно восстановить. Это удобное слово, но оно плохо помогает понять, что именно произошло.

Можно проснуться с вполне нормальным запасом сил и уже к середине дня обнаружить, что после нескольких встреч и десятка коротких вопросов невозможно удержать внимание на одной сложной задаче. В другой день концентрации, наоборот, хватает на несколько часов серьёзной работы, но после неё ещё долго не получается выйти из рабочего контекста. А иногда человек действительно сильно устаёт, хорошо спит и на следующий день возвращается в своё обычное состояние без каких-либо специальных усилий.

Все три ситуации легко описать фразой «у меня закончил-

ся ресурс», хотя устроены они совершенно по-разному. Если этого различия не видеть, легко начать решать не ту проблему: пытаться отдыхать там, где основная цена возникает из-за раздробленного внимания; ещё сильнее мобилизоваться там, где система просто не успевает восстанавливаться, искать недостаток энергии в ситуации, где значительная её часть расходуется на постоянное возвращение в один и тот же контекст.

Поэтому стоимость движения я предлагаю рассматривать через три валюты — **энергию, внимание и восстановление**.

Это не готовая психологическая классификация. В исследованиях эти процессы относятся к разным традициям и описываются через разные понятия. В нашей модели энергия ближе к субъективному ощущению доступных сил, внимание — к способности направить фокус на нужный контекст и удерживать его, восстановление — к тому, насколько система способна вернуться после нагрузки.

Различать их полезно ещё и потому, что проблема редко остаётся внутри одной валюты.

Представим день, в котором важный документ так и не получил цельного времени. Сил у человека может быть достаточно, но каждый новый вход в работу требует заново восстанавливать контекст. К вечеру документ всё-таки нужно закончить, поэтому рабочий день удлиняется. То, что начиналось как проблема внимания, постепенно начинает опла-

чиваться энергией и временем, которое могло бы пойти на восстановление.

Дефицит одной валюты редко останавливает работу сразу. Мы умеем довольно долго поддерживать движение тем, что ещё доступно: дополнительным усилием, временем, контролем, отказом от паузы, переносом сложной работы на более поздний час. Результат продолжает появляться, а часть его стоимости перемещается в другое место.

Этот повторяющийся способ компенсации я буду называть **скрытым курсом обмена**.

Сначала посмотрим, как ведёт себя каждая из трёх валют. Нам не нужна система, в которой энергия всегда находится на максимуме, внимание никогда не рассеивается, а восстановление происходит идеально после каждого сложного эпизода. Бывают недели запуска, сложные разговоры, болезнь ребёнка, перелёты, дедлайны и периоды, когда несколько требований просто совпали во времени. Одна тяжёлая неделя ещё мало говорит о качестве системы.

Гораздо больше информации дают повторения рядом с одной и той же целью.

Возможно, перед каждым входом в важную работу приходится долго себя собирать, хотя сама задача давно знакома. Или после каждого плотного блока ещё несколько часов трудно переключиться на что-то другое. Бывает и так, что содержательная работа занимает час, но вся организация дня вокруг неё делает этот час необычно дорогим: нуж-

но несколько раз войти в контекст, отложить задачу, снова вернуться, а в итоге закончить её уже вечером.

Именно такие повторяющиеся расходы нам и предстоит научиться замечать.

Валюта 1 / Энергия: сколько сил доступно для движения

Энергия кажется самой понятной из трёх валют. Обычно мы довольно быстро замечаем, когда сил много, а когда их явно не хватает. Но если посмотреть внимательнее, количество выполненной работы объясняет далеко не всё.

Иногда после четырёх часов действительно трудной работы остаётся приятная усталость и ощущение, что сегодня было сделано что-то важное. Сил стало меньше, но внутри всё ещё есть запас для следующего действия, разговора, решения или обычной жизни после работы.

А иногда двадцатиминутный разговор забирает непропорционально много. Он заканчивается, но ещё какое-то время трудно вернуться к следующей задаче, приходится заново собирать себя, а к вечеру остаётся ощущение, будто день был гораздо тяжелее, чем следует из календаря.

Поэтому значение имеет не только объём работы, но и то, **сколько внутреннего усилия потребовалось, чтобы эту работу выполнить и продолжить движение после неё.**

Фразы «я устала, потому что сегодня много сделала» и «я устала, потому что весь день заставляла себя продолжать» могут звучать почти одинаково. Но за ними стоят разные способы расходования ресурса.

В психологии есть близкое понятие — **субъективная витальность (subjective vitality)**². Ричард Райан и Кристина Фредерик описывали её как субъективное переживание жизни и доступной человеку энергии. Мне здесь ближе более простая формулировка: **ощущение, что у меня есть силы и внутренний запас, чтобы действовать.**

Люди различаются по своему привычному уровню витальности, но она меняется и у одного человека в зависимости от физического состояния и психологического контекста. Поэтому два человека могут выполнить сопоставимый объём работы и закончить день совершенно по-разному. Один будет уставшим, но сохранит ощущение доступного запаса. Другой почувствует, что всё, что было на сегодня, уже израсходовано.

То же самое мы можем увидеть у себя в разные периоды. Знакомая задача иногда выполняется почти спокойно, а через несколько недель та же работа требует заметного внутреннего разгона. Внешне объём почти не изменился, но субъективная стоимость стала другой.

² Ryan R. M., Frederick C. *On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being // Journal of Personality*. 1997. Vol. 65, No. 3. P. 529—565. DOI: 10.1111/j.1467—6494.1997.tb00326.x.

В модели этой книги энергия — понятие более широкое, чем субъективная витальность. Витальность даёт здесь важную исследовательскую опору: когда мы оцениваем цену действия, имеет значение и то, **сколько сил было потрачено**, и то, **сколько остаётся доступным после него**.

Почему одна и та же работа в разные моменты требует совсем разного количества внутреннего усилия?

Иногда ответ очевиден. Вырос объём, появилась новая ответственность, стало больше неопределённости или повысилась цена ошибки. Всё это действительно способно сделать работу энергозатратнее.

Но часть энергии может уходить на то, **каким способом человек удерживает себя в действии**.

В исследованиях Глена Никса, Ричарда Райана, Джона Мэнли и Эдварда Деси успешное выполнение задания при более автономной мотивации сопровождалось большей субъективной витальностью, чем выполнение в условиях контролируемой мотивации.³

На субъективную стоимость действия влияет не только содержание задачи, но и характер усилия, с которым мы в неё входим.

Простая формула «хочу — значит легко, надо — значит тяжело» здесь **не работает**. Можно очень хотеть проект и

³ Nix G. A., Ryan R. M., Manly J. B., Deci E. L. *Revitalization through Self-Regulation: The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality // Journal of Experimental Social Psychology*. 1999. Vol. 35, No. 3. P. 266—284. DOI: 10.1006/jesp.1999.1382.

быть им совершенно вымотанной. Можно спокойно заниматься обязательной отчётностью, которую трудно назвать любимой частью работы, потому что необходимость этой задачи давно принята и с ней не приходится каждый раз вести внутренние переговоры.

А бывает наоборот: к вполне обычной рабочей задаче незаметно добавляется ещё одна работа — необходимость всё время поддерживать внутри себя определённое состояние. «Я обязана справиться», «я не имею права отказаться», «нельзя показать, что мне тяжело», «это нужно сделать идеально».

Содержание задачи от этого не меняется, но энергия теперь расходуется ещё и на внутреннее усилие, которым приходится удерживать нужный режим.

Не всё, что забирает энергию, нужно убирать

Большой расход сил ещё не означает, что задача «не ваша», работа устроена неправильно или от неё стоит отказаться.

Сложный разговор может забрать много энергии и при этом быть совершенно необходимым. Важное решение способно вымотать, хотя именно его и нужно было принять. Бывают дни, после которых лучший способ восстановиться — закрыть компьютер, поесть и нормально выспаться, не пыта-

ясь найти в происходящем отдельный психологический механизм.

Гораздо информативнее повторяющаяся непропорциональность между требованиями задачи и количеством сил, которое приходится в неё вкладывать .

Рядом с выбранной целью стоит присмотреться к ситуациям, когда привычный объём работы всё чаще требует предварительного разгона; когда на вход в задачу уходит едва ли не больше сил, чем на её выполнение; когда необходимость «собраться» становится обычным способом начать важную работу.

Бывает и так, что событие начинает расходовать энергию задолго до своего фактического начала, а после завершения остаётся не просто усталость, а характерное ощущение, будто весь процесс пришлось тащить вручную.

Представьте, что на четыре часа назначен разговор, которого вы не хотите. Сам разговор занимает сорок минут, но с десяти утра вы уже периодически возвращаетесь к нему мысленно: перебираете аргументы, представляете реакцию собеседника, что-то решаете про себя, потом переключаетесь на другую работу и через некоторое время снова оказываетесь внутри будущего разговора.

В календаре его стоимость — сорок минут.

Но если посмотреть на то, сколько места он занимал в системе в течение дня, цифра получится совсем другой. Часть энергии начала расходоваться за несколько часов до того,

как произошло само событие.

Такие расходы плохо видны, когда нагрузка оценивается только количеством встреч и рабочих часов.

Когда усилие становится частью системы

Дополнительное усилие вполне может быть полезным. Иногда нужно дожать сложный участок, пережить напряжённую неделю или закончить документ сегодня, хотя сил уже меньше, чем хотелось бы. Способность мобилизоваться в таких ситуациях — важная часть нашего рабочего диапазона.

Вопрос появляется тогда, когда мобилизация перестаёт быть резервным режимом и становится обычным способом включения.

Сначала вы собираетесь в действительно исключительной ситуации. Потом замечаете, что примерно таким же образом приходится входить почти в каждую важную задачу. Перед началом нужно отдельно себя настроить, после перерыва — снова разогнать, ближе к вечеру — ещё раз добавить усилия, чтобы закончить то, что не получилось удержать в течение дня.

Какое-то время это почти невозможно распознать как отдельную проблему, потому что способ продолжает работать. Результаты появляются, встречи проводятся, документы отправляются.

Но постепенно дополнительное усилие становится частью обычной цены входа в работу.

Тогда вопрос «как мне стать ещё дисциплинированнее?» способен только усилить уже существующий способ. Полезнее спросить:

почему именно эта часть движения в последнее время требует от меня больше сил, чем раньше или чем сопоставимые задачи?

Причина может оказаться совсем не психологической. Дело бывает в плотности встреч, количестве решений, неясности ответственности, способе организации процесса или в том, что сама задача действительно изменилась.

Энергия показывает, **сколько сил приходится добавлять, чтобы движение продолжалось**. Но она ещё не объясняет, куда эти силы уходят.

Когда энергии становится меньше, мы можем замедлиться, сильнее подгонять себя, выбирать более простые задачи, усиливать контроль или удлинять день. Первоначальный расход уже начинает менять стоимость следующего участка работы.

Из практики

Одна руководительница в какой-то момент заметила, что работа вроде бы осталась той же, а к концу обычного дня она чувствовала себя так, как раньше — после действительно тяжёлых недель. В календаре ничего катастрофического не происходило,

однако почти каждая задача стала требовать заметного дополнительного усилия.

Когда мы разобрали несколько её рабочих дней, обнаружился повторяющийся рисунок. Почти в любую задачу она входила в состоянии высокой мобилизации: быстро собиралась, старалась сразу удержать весь контекст, не снижала интенсивность между важными и вполне обычными рабочими эпизодами.

Режим, который раньше включался перед действительно сложными задачами, постепенно стал фоном почти для всего дня.

Это наблюдение изменило исходный вопрос. Вместо «почему я стала быстрее уставать?» появился другой: **сколько энергии уходит на саму работу, а сколько — на необходимость почти весь день поддерживать одинаково высокую интенсивность?**

Валюта 2 / Внимание: занятость ≠ продвижение

Дефицит энергии обычно хотя бы ощущается как дефицит. С вниманием всё несколько сложнее: можно быть занятым с девяти утра до восьми вечера и только к концу дня обнаружить, что главная задача почти не сдвинулась.

День при этом совсем не выглядит пустым. Созвон сменяется сообщением, потом появляется короткий вопрос, письмо, ещё один созвон и просьба «посмотреть буквально одну

цифру». Каждый такой эпизод занимает немного времени, поэтому по отдельности почти ни один из них не кажется проблемой.

Но фактическая стоимость переключения не равна двум минутам, которые ушли на ответ.

Почему возвращение тоже стоит денег

Софи Леруа исследовала, что происходит с вниманием при переходе между рабочими задачами, и использовала понятие **attention residue** — **остаток внимания**. В её экспериментах после переключения часть когнитивной активности могла оставаться связанной с предыдущей задачей; особенно это проявлялось при переходе от незавершённой работы и отражалось на выполнении следующей.⁴

В обычной работе такой эффект довольно легко узнать.

Вы пишете документ, в который уже успели глубоко войти. Приходит сообщение с вопросом, на который действительно можно ответить за пару минут. Вы отвечаете, закрываете переписку и возвращаетесь к документу. Курсор стоит там же, абзац тот же, но внутри задачи вы уже не совсем в той точке, из которой вышли.

Приходится вспомнить, какую мысль вы развивали, по-

⁴ Leroy S. Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2009. Vol. 109, No. 2. P. 168—181. DOI: 10.1016/j.obhdp.2009.04.002.

чему отказались от предыдущего варианта, что собирались написать дальше. Иногда возвращение занимает полминуты, иногда несколько минут, а иногда вместо прежней глубины остаётся только техническая способность продолжать текст.

Поэтому короткое отвлечение может стоить заметно больше времени, чем показывают часы.

В языке этой книги я буду называть такую дополнительную стоимость **комиссией за переключение**. Мы платим за новый эпизод, за выход из прежнего контекста и за последующее возвращение.

Большинство переключений при этом вполне объяснимы. Вам действительно нужно ответить коллеге, принять решение, уточнить цифру или подключиться там, где возникла проблема. Гораздо интереснее посмотреть, сколько таких переходов система требует регулярно и какие задачи в результате получают остаток внимания после всех остальных.

Срочное умеет быть заметным

У чужого срочного вопроса есть одно серьёзное преимущество перед вашей важной задачей: **он умеет присылать уведомления**.

Большой проект ведёт себя гораздо скромнее. Он не пишет каждые пятнадцать минут: «Добрый день. Напоминаю, что стратегия всё ещё не написана».

Поэтому внимание довольно легко начинает распреде-

ляться по громкости входящих сигналов.

К концу дня картина может выглядеть вполне достойно: вы ответили на письма, помогли коллегам, согласовали документы, исправили ошибку, провели встречи и закрыли несколько вопросов. Только та задача, ради которой действительно требовалось цельное внимание, снова переехала на вечер — туда, где наконец перестают писать и звонить.

Это один из парадоксов занятости. Чем больше коротких задач удаётся закрыть, тем легче получить ощущение продуктивного дня, хотя именно сложная работа могла почти не получить пространства.

И дело уже не только в количестве уведомлений. Внимание дорожает ещё и потому, что слишком много задач остаются для нас одновременно активными.

Три круга внимания

Чтобы увидеть этот слой, я использую простую рамку — **три круга внимания**.

Это не модель работы мозга и не норматив количества проектов. Мне она нужна как практический способ перестать относиться ко всему, что существует в работе и жизни, так, будто оно требует одинаковой глубины участия прямо сейчас.

Первый круг — то, во что вы действительно входите глубоко сейчас.

На практике я предлагаю начинать с двух-трёх активных контекстов. Не потому, что существует магическая цифра «три», а потому, что первый круг дорогой: всё, что в него попало, занимает место не только в календаре, но и в значительной части внимания между непосредственными рабочими эпизодами.

Если в первом круге одновременно находятся стратегия, найм ключевого сотрудника, новый продукт, сложный проект, реорганизация команды, обучение и ещё несколько «самых важных» задач, проблема уже не только в том, сколько времени выделено каждой из них. Все они конкурируют за право оставаться активными в голове.

В какой-то момент слово «приоритет» просто перестаёт помогать, потому что первым приоритетом оказывается почти всё.

Второй круг — то, что находится на контроле.

Вы знаете статус задачи, периодически смотрите на движение, подключаетесь в нужной точке и принимаете решение, когда оно действительно требуется. Но вам не нужно удерживать весь её контекст в активном внимании на протяжении дня.

Для руководителя этот круг может быть довольно большим. Существеннее количества задач здесь другое различие: **знать, что происходит, ещё не значит постоянно носить задачу с собой.**

Именно здесь часто появляется большая часть скрытой

стоимости руководительской работы. Формально задача делегирована, но человек продолжает мысленно держать её почти так же плотно, как если бы выполнял самостоятельно: заранее думает о следующем шаге, периодически проверяет статус без явной необходимости, готовится вмешаться, если что-то пойдёт не так.

В календаре это может почти не занимать времени. Во внимании — занимает.

Третий круг — всё остальное.

Сюда попадает отложенное, делегированное, идеи, проекты, чьё время ещё не пришло, и работа, которую сейчас ведут другие люди. Этот круг может быть очень большим. Не всё существующее должно одновременно быть активным.

Проблема чаще возникает из-за того, что задачи постепенно перестают туда возвращаться.

Проект однажды стал критичным — и ещё несколько месяцев остаётся во втором круге, хотя острая фаза давно закончилась. Сотрудник один раз ошибся — и его работа незаметно переезжает в первый: теперь хочется смотреть на неё подробнее, проверять раньше и чаще включаться самому. Какой-то вопрос однажды оказался срочным — и после этого к нему ещё долго относятся так, будто прежняя ставка сохранилась.

Так возникает своеобразная **инфляция приоритетов**: задачи довольно легко повышаются в статусе и значительно хуже умеют понижаться.

Поэтому рядом с привычным вопросом:

Что сейчас действительно должно быть в первом круге?

стоит время от времени задавать другой:

Что уже давно должно было из него выйти?

Иногда именно он освобождает больше внимания, потому что не требует отказываться от важных задач. Нужно только перестать держать их ближе, чем требует текущая ситуация.

Пауза и защита внимания решают разные проблемы

Пауза может помочь снизить общую интенсивность дня и дать немного пространства для восстановления. Но она не исправляет фрагментацию рабочего процесса. Если день состоит из десятков коротких кусков, пять минут тишины между ними не превращают его в день, где сложная задача получила цельный контекст.

И обратная ситуация тоже возможна. Два часа без уведомлений прекрасно защищают внимание, но после двух часов сложной содержательной работы человек всё равно может нуждаться в восстановлении.

Поэтому универсальной практики «для ресурса» здесь нет. Если внимание приходится постоянно собирать заново, стоит посмотреть на устройство контекста: сколько раз он разрывается, какие вторжения действительно необходимы и

что вообще должно оставаться активным одновременно.

Раздробленное внимание довольно часто оплачивается позже — вечерним временем и дополнительной энергией.

Из практики

Один руководитель однажды решил посчитать, сколько раз за день его отвлекают телефон, сообщения и люди с вопросом «на минутку». К десяти утра счёт уже шёл на десятки, и дальше эксперимент можно было заканчивать.

Вечером он при этом не мог назвать главное, что действительно продвинулось за день. День не был пустым: встречи состоялись, письма отправлены, проблемы решены. Просто ни одна сложная задача не получила достаточно цельного времени.

Его формулировка мне запомнилась:

«Как будто весь день прожил в приёмной, а не в кабинете».

Мы посмотрели на календарь внимательнее. Между крупными задачами лежала россыпь мелких вторжений. Каждое из них забирало немного времени, но после каждого приходилось снова возвращаться в контекст, и к середине дня сложную работу уже приходилось буквально проталкивать между входящими.

Первым экспериментом стали полтора часа утром без телефона и мессенджеров. Мы не пытались сразу перестроить весь день или сделать руководителя недоступным для команды. Хотелось проверить более

узкую гипотезу: изменится ли что-то, если хотя бы одна важная задача получит цельный контекст раньше, чем начнётся основной поток входящих.

Через неделю он не сказал, что теперь делает в два раза больше или полностью избавился от переключений. Изменение было скромнее: одна действительно значимая задача стала регулярно двигаться до того, как рабочий день успевал распасться на множество коротких эпизодов.

Проблема оказалась не в том, что день был заполнен работой. Часть стоимости создавал способ, которым внимание распределялось внутри этого дня.

Валюта 3 / Восстановление: не награда, а часть системы

С восстановлением есть небольшая языковая ловушка. Мы часто используем слова «отдых» и «восстановление» почти как синонимы: закрыл ноутбук — отдыхаю, полежал — восстановился, съездил в отпуск — теперь должен быть полон сил.

Но наличие свободного времени ещё ничего не говорит о том, что произошло с системой после нагрузки.

Можно час лежать на диване и продолжать мысленно спор, который закончился ещё днём. Можно провести выходные без работы, но периодически возвращаться к предстоящему разговору, проверять что-то в голове и к воскресению

нью обнаружить, что ощущение рабочей недели почти никогда не делось. А иногда двадцати минут прогулки после сложной встречи оказывается достаточно, чтобы почувствовать: этот эпизод действительно закончился и внимание снова стало доступно для чего-то другого.

Под восстановлением в этой книге я понимаю прежде всего **способность возвращаться после нагрузки**. Важно не конкретное занятие и не количество часов, которые формально были свободны, а то, что произошло за это время с вашим состоянием.

Если считать восстановлением сам факт паузы, довольно легко оказаться в ситуации: «Я же отдыхала, почему мне всё ещё тяжело?» Ответ может находиться в качестве сна, физическом состоянии или способе проводить свободное время. Но стоит проверить и другое: закончилась ли сама нагрузка, от которой мы пытаемся восстановиться?

У восстановления есть разные формы

Сабина Соннентаг и Шарлотта Фриц выделили четыре опыта, связанных с восстановлением после работы: психологическое отключение от работы (*psychological detachment*), расслабление (*relaxation*), опыт освоения и развития (*mastery*) и ощущение контроля над тем, как человек распоряжается свободным временем (*control*).⁵

⁵ Sonnentag S., Fritz C. *The Recovery Experience Questionnaire: Development and*

Эта рамка хорошо показывает, насколько узким бывает представление об отдыхе как исключительно о бездействии.

Восстановительным может оказаться вечер, в котором вы ничем серьёзным не занимаетесь. Но такую же функцию иногда выполняет занятие, требующее усилия, если оно переключает в другой контекст и даёт ощущение освоения чего-то нового. Для одного человека это спорт, для другого — язык, музыка, сад, чтение или работа руками. Значение имеет и ощущение, что в свободное время вы снова можете распоряжаться собой, а не просто продолжаете выполнять требования рабочего дня в несколько изменённой форме.

Отдельно стоит посмотреть на **психологическое отключение от работы**.

Речь не о том, чтобы вечером забыть о существовании проекта или научиться мгновенно выключать мысли по команде. Скорее о моменте, когда работа перестаёт оставаться активной внутри внимания и система больше не продолжает выполнять её в фоновом режиме.

Поэтому выход из офиса или закрытый ноутбук иногда почти ничего не меняют. Совещание просто переезжает домой — в голове одного из участников. Разговор давно закончился, а аргументы всё ещё уточняются. Решение уже принято, но мысленно продолжают проверяться другие вариан-

ты. Завтрашняя встреча ещё не началась, а часть внимания уже находится внутри неё.

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.