

Фокус без насилия над собой

Как управлять вниманием,
энергией и цифровыми
отвлечениями

Марк Тьюрин

Марк Тьюрин

Фокус без насилия над собой: Как управлять вниманием, энергией и цифровыми отвлечениями

<https://litres.ru/74558022>

SelfPub; 2026

Аннотация

День снова закончился, а главное дело не сдвинулось: сообщения, просьбы, вкладки и усталость перетянули внимание на себя. Значит ли это, что вам не хватает силы воли? Не обязательно. Часто дело не в характере, а в условиях, в которых приходится работать.

«Фокус без насилия над собой» поможет разобраться, куда утекает внимание, и изменить конкретные звенья дня. Вы научитесь замечать сигналы отвлечений, превращать расплывчатые задачи в понятный следующий шаг, оставлять заметку для возвращения и планировать с учетом реального запаса сил. Настройте уведомления и окна для сообщений, уменьшите автоматические проверки, подготовьте границы для сосредоточенной работы и поймете, как использовать паузы и восстанавливаться после срывов — без самонаказания.

Эта книга для тех, кому нужно работать сосредоточенно и восстанавливаться, несмотря на усталость, переключения и цифровой шум.

Содержание

День, который распадается	5
Внимание как ограниченный бюджет	18
Усталость маскируется под лень	35
Собственная карта отвлечений	50
Один следующий шаг	64
Конец ознакомительного фрагмента.	73

Марк Тьюрин

Фокус без насилия над собой: Как управлять вниманием, энергией и цифровыми отвлечениями

День, который распадается

Внимание редко исчезает после одного большого решения. Чаще оно утекает понемногу: вслед за сообщением, коротким вопросом или мыслью о деле, которое нельзя забыть. Поэтому начнем не с идеального расписания, а с одного обычного дня — и с того, что в нем можно заметить.

Обещание на полях календаря

Во вторник утром Марина открыла календарь и отодвинула чашку кофе от ноутбука, чтобы не задеть клавиатуру. До запуска проекта оставалось несколько недель. Ей нужно было составить план готовности: обозначить сроки, ответственных, риски и решения, без которых запуск мог задержаться.

В календаре промежутки с девяти до одиннадцати был отведен этой работе. Марина посмотрела на пустой документ

и сказала себе: «Сегодня до обеда соберу основу, а после встречи спокойно доведу до ума. Вечером не буду догонять».

Это была не клятва начать новую жизнь, а всего лишь ясный план на вторник. Именно поэтому ему хотелось верить.

В 8:57 Марина открыла документ и начала с таблицы сроков. Первые двадцать минут работа шла ровно: она сверила даты, добавила имя ответственного за тестирование, отметила зависимость от поставки оборудования. В 9:17 рядом с мышью завибрировал телефон.

В рабочем мессенджере появилось сообщение от коллеги из отдела закупок: поставщик уточнил дату отгрузки. Марина ответила, что проверит информацию, и заметила непрочитанный вопрос в соседнем чате. Ответила и на него. Вернувшись к документу, она уже не помнила, на какой строке остановилась. Пришлось перечитать таблицу, прежде чем продолжить.

Марина начала записывать моменты, когда переключалась с задачи или теряла нить:

9:17. План готовности. Внешнее прерывание: уведомление в рабочем мессенджере. Открыла два чата, ответила. Вернулась в 9:26, перечитала таблицу, продолжила со сроков.

В обычный день такая пауза не кажется событием. Марина не бросила проект и не занялась чем-то посторонним: она ответила по делу. Но внимание переключилось, и, чтобы продолжить, пришлось восстановить, что уже сделано и за

что браться дальше.

Около половины десятого Марина заметила, что думает не о проекте, а о том, не забыла ли продлить домашний интернет. Мысль возникла среди расчетов сроков и показалась достаточно срочной, чтобы ее проверить. Марина взяла телефон, открыла заметки, потом вспомнила, что нужные данные, возможно, есть в сообщении от управляющей компании. Нашла его, просмотрела несколько соседних сообщений и закрыла телефон.

Когда она снова посмотрела на документ, прошло около десяти минут. В дневнике появилась запись:

9:48. Таблица сроков. Внутренний импульс: вспомнила про оплату. Проверила телефон и сообщение, вернулась к документу примерно через десять минут.

Сначала Марина хотела написать: «Опять отвлеклась на ерунду». Но остановилась: эта фраза ничего не объясняла и говорила только о том, что она недовольна собой. Запись оказалась полезнее: мысль возникла сама, проверка казалась быстрой, но за ней потянулись поиск и чтение других сообщений.

Пока Марина не знала, что с этим делать. Зато уже могла отделить событие от приговора.

Обычное рабочее прерывание

В 10:16 к Марине подошла Лена, которая отвечала за часть проекта.

— Подскажи, пожалуйста, какой срок поставить для опи-

сания процедуры? Я пока не понимаю, ждать ли замечаний от юристов.

Вопрос был разумный. Лена не могла закончить свою часть без даты, а та зависела от результата и от того, кто должен был проверить текст.

— Давай уточним, что считаем готовым результатом, — сказала Марина. — Тебе нужна дата черновика или уже согласованной версии?

Лена помолчала.

— Наверное, согласованной. Но тогда мне нужно понять, кто посмотрит черновик и когда.

Они открыли список участников и выяснили, что черновик должен проверить руководитель направления, а согласование с юристами можно начать параллельно. Разговор занял около восьми минут и помог снять неоднозначность, которая позже могла задержать задачу. Но сразу после него Марина не вернулась к таблице: нужно было добавить в документ промежуточный этап и записать договоренность.

Она отметила в дневнике:

10:16. План готовности. Внешнее прерывание: вопрос Лены о сроке. Уточнили результат и порядок согласования. Добавила промежуточный этап, затем вернулась к таблице.

За этим разговором последовал другой. В 10:44 Антон, руководитель Марины, написал: «Как продвигается план? Мне нужно понимать риски к встрече».

Он не требовал готовый документ прямо сейчас. Ему важ-

но было заранее понять, есть ли угроза срокам. Марина открыла черновик и набросала ответ, но перед отправкой сверила даты, чтобы не сообщить неточные сведения. В итоге она перечислила Антону три риска и добавила, что уточнит один из сроков у закупок.

Это тоже была работа — только уже не над планом, а над сообщением о нем. Когда Марина вернулась к таблице, два часа, отведенные на основную задачу, почти закончились.

Первая мысль была знакомой: «Даже утром не смогла нормально сосредоточиться». Вторая — точнее: «До обеда возникли два рабочих вопроса и одна автоматическая проверка телефона. После первого сообщения пришлось заново найти нужное место».

В первом случае проблема будто бы в самой Марине: она «не смогла». Во втором видны условия, при которых работа меняла направление. Их можно исследовать и иногда изменить.

Дневник отвлечений нужен не для того, чтобы доказать: прерывания вредны или коллегам не следует обращаться к вам. В работе Марины есть вопросы, которые важно решить, но не все требуют немедленного ответа. Бывают и внутренние импульсы: проверить телефон, открыть почту, заглянуть в ленту или вспомнить о домашнем деле. Если записывать все это одним словом — «отвлечение», различия исчезнут. А от причины зависит следующий шаг: уточнить задачу, оценить срочность или записать мысль, чтобы вернуться к ней

позже.

Когда у задачи нет четкого края

К одиннадцати Марина заполнила часть сроков и набросала три риска из пяти, которые предполагала выявить. Она рассчитывала закончить план к обеду, но теперь было ясно, что не успеет. Прежде чем ускоряться, стоило решить, какой результат считать завершенным.

В календаре задача выглядела цельной: «Собрать план готовности». Но за этой фразой скрывались десятки действий: проверить данные, найти владельцев процессов, уточнить даты, описать риски, разложить этапы и свести все в один документ. Не было понятно, какую именно часть Марина делает сейчас и какой результат завершит этот этап.

В заметках к задаче она уточнила: «До обеда — заполнить сроки и записать известные риски; вопросы владельцам собрать отдельно». Сообщений от этого не стало меньше. Зато теперь было ясно, к какой части работы возвращаться после разговора.

В 11:32 Марина пошла налить воды и по пути увидела уведомление на телефоне. Она прочитала сообщение от мамы с вопросом, получится ли вечером созвониться, и ответила: «Да, напишу после семи». Потом посмотрела на время и вспомнила про обед. Вернувшись к рабочему месту, открыла план, но сначала перечитала список разделов.

Переключения часто прячутся именно в таких промежутках: после звонка, перед обедом, по дороге за водой, сразу

после встречи. Одно дело уже закончилось, а следующий шаг еще не выбран. Телефон или почта предлагают готовый ответ на вопрос «что делать сейчас»: достаточно открыть, не нужно вспоминать или решать, с чего начать.

Марина не записывала каждое движение глаз и каждую мысль. Она отмечала только моменты, когда менялась задача, откладывался запланированный шаг или становилось трудно продолжить. Нескольких показательных эпизодов достаточно, чтобы день не слился в общее впечатление: «Прошел в суете».

После обеда внимание расходится шире

После обеда Марина собиралась привести в порядок данные и подготовить краткий статус к встрече с Антоном. Она открыла план, внесла два срока и получила сообщение от Лены: нужно было уточнить, кто подтверждает один из этапов. Марина ответила, что проверит, и открыла список участников.

Тут же возникла мысль: «Надо проверить, не прислали ли ответ по отгрузке». Марина уже собиралась открыть рабочий мессенджер, когда заметила галочку в списке рядом с этим вопросом — она поставила ее утром. Ответа пока не было. Марина оставила возле даты пометку «уточнить после встречи» и вернулась к плану.

Она не стала подавлять импульс или спорить с ним, а сохранила его как задачу на потом. Когда придет время вернуться к списку вопросов, не придется надеяться, что память

напомнит о нем снова.

К 14:00 началась запланированная встреча. Марина представила промежуточный план; Антон уточнил сроки, Лена обозначила зависимость от согласования. Встреча помогла команде продвинуться. Она не была случайным прерыванием, хотя и заняла часть времени, которое Марина собиралась посвятить документу.

Сложность началась после встречи. В 14:47 все разошлись, а Марина вернулась к ноутбуку с несколькими новыми договоренностями. Она открыла почту, увидела непрочитанные сообщения и стала отвечать на те, что казались быстрыми. Через несколько минут обнаружила себя в переписке о задаче, не связанной с планом. Следующий шаг по документу Марина не успела обозначить.

В дневнике она описала случившееся так:

14:47. После встречи, перед возвращением к плану. Внутренний импульс проверить почту. Ответила на два сообщения, открыла третью тему. Сначала пришлось записать договоренности со встречи, затем вернулась к плану.

Здесь внешний источник и внутренний импульс переплелись. Никто не требовал срочно проверять почту, но непрочитанные сообщения были на виду. А работа над планом требовала усилий: нужно было перечитать заметки, решить, что менять в документе, и найти нужный раздел. Проверка почты оказалась более легким первым шагом.

Из этой цепочки возник практический вопрос: что помо-

жет Марине завершать встречи так, чтобы к работе было легче вернуться? Например, последние две минуты встречи можно отвести под три записи: кто что делает, к какому сроку и какой документ нужно изменить. Или сразу после встречи внести в план хотя бы один пункт, прежде чем проверять сообщения. Это не универсальный рецепт, а небольшое изменение, которое Марина может проверить.

В 15:26 Марина снова посмотрела на документ и почувствовала усталость. В голове вертелось: «Я ведь уже должна была это закончить». Она взяла телефон, чтобы проверить время, и заодно открыла ленту новостей. Заголовки сменились короткими роликами, и только потом Марина заметила, что прошло девять минут.

В дневнике появилась запись:

15:26. План готовности. Внутренний импульс: посмотреть время. Открыла ленту, задержалась примерно на девять минут. Вернулась к плану, перечитала раздел рисков.

Эта запись фиксировала совпадение усталости и привычного пути к телефону, но не доказывала, что именно стало причиной. На способность удерживать задачу влияют и состояние человека, и сложность следующего шага. Одного эпизода, как и одного дня, недостаточно, чтобы сделать вывод.

К четырем часам Марина закончила черновой список рисков, но один пункт оставался без владельца. После короткого обмена с Леной выяснилось, что срок зависит от подтвер-

ждения этапа. Марина записала, что нужно сначала уточнить ответственного, а затем согласовать дату.

В 17:10 она отправила Антону промежуточный статус. План был не завершен: часть сроков внесена, риски перечислены, нескольких ответственных и этапы еще предстояло подтвердить. Результат оказался не таким, как она обещала себе утром, но уже вполне конкретным — его можно было показать и продолжить работу.

Вечером факты не похожи на приговор

Когда рабочий день закончился, Марина собрала дневник. Вместо одной большой причины, по которой день пошел не по плану, обнаружилась цепочка: заметное уведомление, быстрый ответ, возвращение к документу; неоформленный следующий шаг после встречи и почта; усталость и телефон. Некоторые переключения помогли проекту, другие произошли почти автоматически.

А намерение не работать вечером все-таки не выдержало одного короткого вопроса. В 19:12 Антон прислал сообщение: «Уточни, пожалуйста, какой срок ставим по согласованию. Хочу сегодня обновить общий статус». Марина увидела уведомление, пока разогревала ужин. Ответить можно было коротко, но сначала требовалось проверить заметки и договоренности с Леной. Марина села за ноутбук, нашла нужный фрагмент и написала, что срок пока предварительный и она подтвердит его утром.

К этому времени Марина уже была дома. На разговор

с мамой осталось меньше времени, чем она рассчитывала. Вопрос Антона был по делу, но это не означало, что ответ непременно требовался немедленно. Марина отреагировала на уведомление и сама продолжила рабочий день, хотя утром собиралась этого не делать.

Последняя запись за день выглядела так:

19:12. Домашнее время. Внешнее прерывание: вопрос Антона о сроке. Открыла ноутбук, проверила заметки, ответила. На разговор с мамой осталось меньше времени.

Дневник не говорил, что Марина плохо организована или недостаточно старается. Он показывал, при каких обстоятельствах работа меняла направление и что происходило после этого. Некоторые события она не контролирует: коллега может задать вопрос, руководителю может понадобиться статус, встреча — породить новые договоренности. Но Марина может выяснить, какие вопросы требуют немедленного ответа, а какие лучше собрать и обсудить позже. Может записать домашнюю мысль, не открывая телефон, и обозначить следующий шаг перед тем, как отойти от документа.

Короткая практика наблюдения

В течение ближайших двух рабочих дней попробуйте вести такой дневник. Не записывайте каждую мысль и каждое сообщение. Отмечайте эпизоды, после которых вы сменили задачу, отложили запланированный шаг или заметно дольше возвращались к работе.

В каждой записи достаточно четырех пунктов: время, те-

кущая задача, источник переключения и то, что произошло дальше. Источником может стать что-то внешнее — сообщение, звонок, вопрос коллеги, приглашение на встречу — или внутреннее: мысль о другом деле, желание проверить уведомления, растерянность перед следующим шагом, усталость. Иногда действуют сразу оба фактора: вы замечаете сообщение именно потому, что уже тянулись открыть телефон.

В конце дня просмотрите записи. Обратите внимание, что повторялось чаще всего и в какие моменты переключаться было легче — между задачами, после встреч, перед обедом или под конец дня. Важно и то, что происходило после прерывания: вы сразу возвращались к работе, перечитывали документы, начинали отвечать на другие сообщения или откладывали задачу до вечера?

Возможно, среди записей найдется повторяющийся запрос, который можно прояснить: какой результат нужен, кто за него отвечает и к какому сроку. Не пытайтесь исправить все найденное в тот же вечер. Несколько эпизодов могут подсказать гипотезу, но еще не доказывают, что вы нашли главную причину. Выберите одно небольшое изменение и проверьте, что произойдет.

Перед сном Марина решила на следующий день после встречи сначала записать договоренности и следующий шаг по проекту, а уже потом открывать почту. Она проверит не свою силу воли, а конкретное условие: станет ли возвращаться к документу легче, если обозначить точку продолжения

заранее.

Внимание как ограниченный бюджет

Представьте, что на день вам выдали бюджет внимания. Не деньги и не минуты: часы на работе всё равно идут, но способность удерживать задачу и возвращаться к ней не бесконечна. Каждая проверка сообщения обходится не только временем у экрана: иногда после неё остаётся незакрытое дело, о котором приходится помнить. После того как вы заметили повторяющиеся переключения и записали их без самооценки, можно задать следующий вопрос: сколько на самом деле стоит одна «быстрая» проверка?

Проверим это на утре Марины. В 8:50 она открывает файл с планом запуска проекта. До десяти ей нужно свести замечания, отметить противоречия и подготовить список вопросов для команды. Задача неприятная, но понятная: если она продвинется, на встрече будет о чём принимать решения.

На экране появляется сообщение. Марина думает: «Только гляну, вдруг срочно». Через минуту она уже читает ещё одно сообщение, потом вспоминает, что хотела уточнить срок у Лены. Открывает календарь, замечает письмо с темой «Нужно согласовать» и отвечает на него. Возвращается к плану запуска, перечитывает последний абзац и пытается вспомнить, что собиралась проверить. К десяти она была

занята почти всё утро, но в документе изменилось меньше, чем ожидалось.

Проблема не в том, что Марина проверяла сообщения. Иногда это необходимая часть работы координатора. Проблема в том, что она не выбирала, когда это делать: проверки попадали в утро одна за другой, потому что каждое новое сообщение выглядело заметным и потенциально срочным. Чтобы увидеть цену такого порядка, сначала полезно развеять несколько популярных заблуждений.

Мифы о цене переключения

Миф первый: если проверка заняла полминуты, она стоила полминуты.

На часах — возможно. Но основной задаче проверка может обойтись дороже: нужно остановиться, понять сообщение, решить, отвечать ли сейчас, а затем снова разобраться, на чём вы остановились. Иногда на возвращение уходят секунды. Иногда приходится перечитывать страницу, открывать нужные материалы и заново формулировать следующий шаг. Цена зависит от сложности задачи и от того, насколько глубоко вы в неё погрузились.

Миф второй: переключаться легко, если умеешь делать несколько дел одновременно.

Можно быстро переходить от сообщения к документу и обратно. Но быстрое движение между окнами не означает, что задачи продвигаются одновременно. Внимание переключается между разными контекстами: в одном нужно сверить

сроки проекта, в другом — подобрать формулировку ответа, в третьем — оценить просьбу коллеги. Чем чаще меняется контекст, тем чаще приходится заново собирать картину происходящего.

Миф третий: незавершённые дела исчезнут из головы, если просто отвлечься.

Они могут всплыть в самый неподходящий момент: «Не забыла ли я ответить Антону?», «Надо предупредить Лену», «А вдруг там уже прислали новую версию?» Не каждое такое напоминание требует немедленного действия. Но пока у дела нет понятного места и следующего шага, ум продолжает к нему возвращаться. Иногда достаточно записать его, чтобы перестать повторять себе одну и ту же мысль. А иногда нужна ещё и дата, когда вы к ней вернётесь.

Миф четвёртый: десять важных задач — это десять приоритетов.

Если все дела объявлены главными, выбора не произошло. В момент переключения победит не обязательно задача с самыми серьёзными последствиями. Чаще выигрывает та, которая громче подала сигнал: новое сообщение, звонок, короткий вопрос с восклицательным знаком. Десять одинаково важных дел не задают порядок — они лишь конкурируют за внимание.

Миф пятый: если я не отвечаю сразу, я подвожу людей.

Скорость ответа бывает частью работы, но не всякое входящее сообщение требует немедленной реакции. Срочность

определяется не тем, что просьба появилась на экране, а сроком и последствиями задержки. Если коллега ждёт число для встречи через десять минут, это одно. Если он просит подтвердить обычный статус до конца дня — совсем другое. Внешне оба сообщения одинаково заметны, но в рабочем времени им отведены разное место и разный вес.

Эти мифы подталкивают к одному сценарию: пытаться вместить всё, реагируя по мере появления сигналов. Полезнее исходить из того, что внимание — ограниченный ресурс. Оно помогает удерживать направление, обрабатывать информацию и возвращаться к задаче после помех. Измерять его в условных баллах и контролировать каждую минуту не нужно. Достаточно учитывать три составляющие цены переключения: время на саму проверку, усилие на переход в другой контекст и нагрузку от незакрытых дел.

Что происходит между двумя задачами

Контекст — это не просто открытое окно на компьютере, а набор сведений, ограничений и решений, необходимых для продолжения работы. Для Марины контекст плана запуска включает актуальную версию документа, замечания Лены, сроки согласования и понимание того, какой результат должен появиться к встрече. Когда она уходит отвечать на вопрос о смете, то не обязательно теряет всё это. Но, вернувшись, ей приходится заново определять, что уже проверено и что делать дальше.

Если Марина прервалась на простом этапе, вернуться

обычно легче. Если же она остановилась посреди сравнения двух версий, придётся восстановить не только место, но и ход рассуждения: почему один срок вызывает сомнение, какие цифры уже сверены и от какого решения зависит найденное расхождение. На само сообщение могла уйти минута, а на восстановление хода мысли — гораздо больше, особенно если прерывания повторяются.

Нельзя назначить всем проверкам одинаковую цену. Одно короткое сообщение можно увидеть и отложить без вреда. На другое придётся ответить сразу: например, команда ждёт подтверждения, без которого не может начать работу. Третье затянется не из-за сложности, а потому, что потянет за собой цепочку действий: ответить, найти файл, уточнить срок, сообщить ещё одному человеку. Поэтому полезнее спросить себя не «сколько стоит любое переключение?», а «какое дело я сейчас прерываю, что понадобится для возвращения и действительно ли новое нельзя отложить?»

У незавершённых дел есть своя цена. Представьте, что Марина прочитала просьбу Антона, но не ответила и ничего не записала. Теперь вопрос о статусе сметы существует сразу в двух местах: в переписке и у неё в памяти. Она не знает, когда к нему вернётся, поэтому время от времени заглядывает в сообщения на всякий случай. Проверка порождает новые проверки. Не потому, что Марина несобранная, а потому, что у дела пока нет своего места в рабочем процессе.

Запись помогает не сама по себе. Строка «смета» в длин-

ном списке оставляет вопросы открытыми: что именно нужно сделать, кто ждёт результат и когда проверить срок? Гораздо полезнее короткая запись: «Смета: уточнить статус у Антона после 10:45; если цифра нужна сегодня, запросить крайний срок». Так дело перестаёт быть загадочным сигналом: у него есть следующий шаг и время, когда к нему вернуться.

Незакрытые дела бывают разными. Одни требуют действия, другие стоит лишь сохранить на будущее; третьи пока невозможно разрешить, а на некоторые сообщения вообще не нужно отвечать. Если складывать всё в одну категорию «надо не забыть», список быстро превратится в ещё один источник тревоги. Записывать стоит не каждую мысль, а то, что иначе придётся постоянно удерживать в памяти или искать заново.

Почему маленькие проверки скапливаются

Одна проверка не обязательно разрушит утро. Проблема становится заметной, когда новые проверки вклиниваются прежде, чем закончится хотя бы один рабочий отрезок. Марина открывает документ, отвлекается на сообщение, возвращается, проверяет календарь, отвечает коллеге, снова ищет место в документе. Каждое действие по отдельности выглядит разумным. Вместе они дробят время так, что для главной задачи остаются короткие и неудобные промежутки.

Есть и эффект накопления незакрытых вопросов. Допу-

стим, утром Марина увидела три просьбы: подтвердить цифру, проверить время встречи и переслать замечания. Если она не берётся за них сразу, но и не решает, когда к ним вернётся, дела не исчезают. В течение часа она будет вспоминать о каждом, заглядывать в переписку и оценивать, не стало ли что-нибудь срочным. Само время идёт как обычно, а число открытых вопросов растёт.

И наоборот: несколько сообщений можно разобрать за один подход, не возвращаясь к каждому по отдельности. Это не правило «никогда не проверять», а способ не платить за каждый сигнал отдельным переходом. Если Марина знает, что проверит рабочую переписку в 10:45, часть сообщений можно оставить до этого времени. Если она взялась отвечать на вопросы коллеги, лучше сразу закрыть весь связанный блок, а не прерывать основную задачу пять раз за час.

Такой подход не требует игнорировать людей. Он помогает яснее обозначить ожидания. Марина может сообщить: «До 10:45 собираю вопросы, мешающие запуску, затем проверю переписку и отвечу. Если без решения работа остановится, напишите срок и что именно встанет». Эта фраза подойдёт не для любой должности: где-то нужны дежурства, оперативный контроль или постоянная связь. Но и там можно определить, какие сигналы требуют немедленного вмешательства, а какие могут подождать.

В некоторых профессиях частые переключения — часть работы: например, человек принимает обращения или коор-

динирует несколько площадок в реальном времени. Тогда задача не в том, чтобы убрать переключения, а в том, чтобы заранее выделить для них место, определить критерии срочности и снизить цену возвращения к основному делу. Если же постоянные проверки не нужны по должности и не защищают от реального риска, привычку отвечать на каждый сигнал можно постепенно изменить.

Как выбрать одно главное дело

Одна приоритетная задача не означает, что за день у человека только одна работа. Марине всё равно предстоит отвечать на сообщения, помогать команде, участвовать во встречах и выполнять мелкие поручения. Выбрать одно дело — значит определить результат, которому в ближайшем защищённом отрезке не придётся конкурировать на равных со всеми остальными.

Формулировка «заняться запуском» слишком расплывчатая. Она не подсказывает, что считать продвижением и когда можно остановиться. Полезнее так: «К 10:30 свести замечания по плану запуска и выделить вопросы, мешающие команде принять решение». Если исходных данных не хватает, результатом может быть не готовый план, а понятный список недостающих сведений с указанием ответственных и сроков.

Выбрать главное помогут три вопроса. Что сегодня сильнее всего зависит от моего участия? Какие последствия будут, если я отложу это до следующего рабочего дня? Какой результат реально получить за ближайший отрезок? Ответ-

ты не создадут математически точный рейтинг, зато помогут отличить важное дело от самого заметного.

Иногда две задачи действительно одинаково важны. Тогда выберите ту, которую можно начать без ожидания, или ту, что позволит другим продолжить работу. Если обе зависят от внешнего ответа, первым шагом может стать запрос нужной информации, а не попытка продвинуться вслепую. Если случилось действительно срочное событие, приоритет можно изменить. Пересмотр плана — не провал: изменились обстоятельства. Важно убедиться, что дело именно в них, а не просто в новом сигнале на экране.

Утро Марины пересобирается

В понедельник Марина снова приходит к рабочему столу с тем же набором дел. План запуска остался незавершённым. Антон ждёт статус по смете. Лена обещала уточнить часть цифр, но пока не прислала их. В календаре стоит встреча ближе к полудню. Первое желание — открыть переписку и выяснить, что произошло за время её отсутствия. Второе — по ответам решить, чем заняться. Так она снова отдаст выбор входящим сигналам.

Вместо этого Марина ставит таймер до 10:30 — не для того, чтобы следить за каждой минутой, а чтобы проверить, насколько точной окажется её оценка. На листе она пишет: «До 10:30 — свести замечания и составить список решений по плану запуска». Не «закончить весь план» и не «разобрать всё накопившееся», а получить конкретный результат, кото-

рый можно показать команде.

Затем она записывает то, что всё равно предстоит сделать. Для сметы: «Ответить Антону после 10:45; если цифра нужна до встречи, уточнить крайний срок». По задаче Лены: «В 10:45 спросить, когда будет недостающая цифра; если данных пока нет, отметить зависимость». Ещё одна запись касается письма, не связанного с запуском: «Ответить после обеда, если срок не изменится». Марина не собирается немедленно выполнять всё записанное. Она определяет, когда вернётся к каждому делу.

В 9:03 на экране появляется сообщение от Антона: «Марина, уточни статус сметы, пожалуйста». Марина уже тянется открыть переписку. «Секунда — и готово», — говорит она себе. Но теперь у неё есть вопрос, который можно задать прежде, чем переключаться: остановит ли отсутствие ответа работу до 10:30? Если да, что именно не сможет двигаться дальше? Если нет, когда Антон получит ответ?

Тем временем Антон пишет в общий чат: «Нужна цифра по смете сегодня, если она у тебя уже есть».

«Ты писал, что статус нужен срочно», — отвечает Марина.

«Срочно в смысле до встречи. Но встреча после полудня. Если не готово, просто скажи, когда будет».

Это короткое уточнение меняет решение. Сообщение было заметным, но не требовало бросать текущую работу. Марина записывает срок и возвращается к плану. Она не делает

вид, что просьбы не существует: теперь понятно, когда и в каком виде на неё ответить.

Здесь важно, что Марина не пытается угадать чужую срочность по тону сообщения. Одного слова «срочно» недостаточно. Если срок неясен, можно спросить: «К какому времени нужен ответ и что остановится, если я займусь этим позже?» В рабочей среде такой вопрос нередко экономит внимание не только одного человека, но и время всей команды: руководитель понимает, что именно придётся отложить ради новой просьбы.

В 9:18 Лена присылает сообщение: «Не успела проверить последнюю цифру». Марина замечает уведомление, но не открывает чат и не начинает переписку. В записи уже есть следующий шаг — в 10:45 уточнить, когда появятся данные. Марина понимает, что цифра важна для результата, однако ответ не нужен немедленно: до неё ещё нужно дойти в документе. Если к назначенному времени данных не будет, она отметит пробел, а не станет держать его в голове с утра.

К 10:30 Марина не завершила весь план запуска, но подготовила список расхождений и вопросов, мешающих принять решение. Это конкретный результат. В 10:45, в назначенное окно, она проверяет сообщения, отправляет Антону статус по смете и выясняет у Лены, когда появятся данные. Один рабочий отрезок сменился другим не случайно: Марина закончила первую часть, зафиксировала оставшиеся вопросы и выбрала время для следующего контакта.

Не каждое утро получится таким ровным. Может случиться поломка, перенестись срок, появиться просьба, которую нельзя отложить. Если Марине придётся отвлечься, перед переключением она может оставить короткую отметку: «Проверены две версии; осталось сопоставить срок поставки с датой испытаний». Это не подробный дневник и не обязанность постоянно всё записывать, а дорожный знак для возвращения. Особенно полезен он, если пришлось прервать сложный ход работы.

Вечером разница заметна не только по результату. У Марины меньше причин мысленно возвращаться к переписке: у важных вопросов есть срок и следующий шаг. Уведомления по-прежнему приходят, и на некоторые нужно отвечать. Но теперь новый сигнал не становится автоматически командой бросить текущую задачу.

Цена проверки в трёх частях

Когда в следующий раз захочется «только быстро посмотреть», не нужно запрещать себе проверку. Остановитесь на несколько секунд и оцените ситуацию.

Сначала назовите, что именно вы прерываете. «Я сверяю две версии договора» полезнее, чем «я просто работаю». Так легче понять, насколько трудно будет вернуться.

Затем выясните, чего требует новый сигнал. Нужно ли реагировать до конца текущего рабочего отрезка? Есть ли конкретный срок? Не может ли кто-то двигаться дальше без вашего ответа? Если этого не видно, лучше уточнить, а не стро-

ить догадки.

Наконец, решите, что будет с оставшимся делом. Если переключение неизбежно, запишите место возвращения и следующий шаг. Если проверку можно отложить, внесите её в ближайшее подходящее окно. Если сообщение не требует действия, не превращайте его в обязательство только потому, что оно появилось на экране.

Так вы оцениваете не абстрактную цену любого уведомления, а последствия конкретного перехода. Иногда лучше ответить сразу, иногда — записать и вернуться позже. А иногда сообщение можно закрыть: оно не требует ни ответа, ни решения. Смысл не в том, чтобы любой ценой удержаться от переключения, а в том, чтобы выбирать его, а не совершать по инерции.

Есть ошибки, из-за которых этот подход быстро превращается в ещё одну систему давления. Первая — защищать рабочий отрезок так жёстко, будто любое прерывание означает неудачу. Люди зависят друг от друга, планы меняются, а часть работы по самой природе состоит из реакции. Оставляйте место для исключений и не используйте план как повод не замечать настоящую срочность.

Вторая ошибка — назначать окна проверки, но не сообщать о них тем, кто от вас зависит. Тогда коллеги могут не знать, ждать ответа пять минут или до вечера. Короткая договорённость часто лучше молчаливого ожидания: «Проверю вопросы после 10:45; если решение нужно раньше, обо-

значьте срок». Если ваша роль предполагает быструю реакцию, договоритесь с командой, какие каналы и ситуации действительно требуют немедленного внимания.

Третья ошибка — записывать всё подряд, не определяя следующего действия. Записи «смета», «Лена», «встреча», «документы» лишь переносят беспорядок с экрана на бумагу. Полезная запись отвечает хотя бы на два вопроса: что сделать и когда проверить. Если задача зависит от другого человека, укажите, когда уточните статус. Если от вас ничего не требуется, отметьте это, чтобы дело не оставалось в неопределённости.

Четвёртая ошибка — пытаться защитить слишком большой отрезок. Если Марина решит два часа не смотреть ни на что, но сама не уверена, что выдержит такой режим, план будет постоянно рушиться. Начать можно с одного промежутка, достаточного для конкретного результата. Его длина зависит от задачи, режима работы и требований команды. Не превращайте время в норму, которую нужно выдержать любой ценой. Выберите посильный интервал и проверьте, помогает ли он довести дело до заметной точки.

Наконец, не считайте каждый переход к сообщению слабостью. Иногда в переписке обнаруживается настоящее препятствие. Иногда меняется план. Иногда сил и ясности становится меньше, чем было утром. Задача не в безупречной непрерывности, а в том, чтобы различать причины переключения и не тратить внимание одинаково на действительно

срочные дела и случайное любопытство.

Перенос из офиса в обычную жизнь

Та же логика действует и за пределами рабочего стола. Вечером Марина собирается спокойно поужинать, но телефон несколько раз загорается на столе. В семейном чате обсуждают, кто заберёт посылку. Следом приходит сообщение от подруги, а потом Марина вспоминает, что не ответила на вопрос о встрече. Можно открыть каждое уведомление и на несколько минут выпасть из разговора. Можно отключить всё подряд и узнать о важном слишком поздно. Между этими крайностями есть решение: определить, какое сообщение требует реакции сейчас, а что может подождать до конца ужина.

Посылка, например, может подождать, если никто не стоит у двери. Договорённость о встрече — до конца разговора за столом. Если близким важно знать, как связаться с Мариной в экстренной ситуации, стоит договориться об этом заранее, а не проверять все чаты на всякий случай. Принцип тот же, но критерии определяются не рабочими сроками, а договорённостями и последствиями для людей.

В дружбе тоже полезно различать сигнал и срочность. Сообщение «есть минутка?» не всегда означает, что человеку нужна помощь прямо сейчас. Ответ «Я занята до восьми; если не может ждать, позвони» помогает не додумывать и не оставлять собеседника в неведении. Внимание не обязательно быть постоянно доступным, чтобы отношения оставались

тёплыми. Чаще мешает не само ожидание ответа, а неопределённость: человек не знает, увидели ли его просьбу и когда ждать реакции.

Утреннее упражнение Марины можно свести к пяти минутам. Сначала запишите, к какому результату хотите продвинуться за ближайший рабочий отрезок. Затем вынесите из головы заметные дела, которые не требуют внимания прямо сейчас. Для каждого укажите следующий шаг или время проверки. После этого назначьте окно для обычных сообщений и решите, что может его прервать: например, сообщение со сроком до конца рабочего отрезка или ситуация, в которой команда не может продолжать без вашего решения.

Если список всё ещё кажется слишком большим, не ставьте слово «приоритет» напротив каждого пункта. Спросите себя, какой результат нужен первым и что действительно помешает его получить. Если появился новый срок, меняющий порядок работы, пересоберите план. Если новых сроков и последствий нет, оставьте дело в назначенном окне и возвращайтесь к выбранной задаче.

Это упражнение не требует вести учёт каждой минуты и не обещает, что день станет бесшумным. Оно помогает увидеть, где внимание уходит на саму проверку, где — на восстановление контекста, а где — на напоминания о неразобранных делах. Вы не обязаны исключить все переключения. Достаточно перестать считать, что каждое из них бесплатно и одинаково срочно.

Марина не выиграла утро тем, что стала быстрее отвечать на сообщения или научилась игнорировать команду. Она выбрала результат, которого хотела добиться до встречи, договорилась о сроках и вынесла остальные дела из головы в конкретные записи. Такой выбор не отменяет обязанностей, но меняет их порядок: не всё заметное занимает место главного, а возвращаться к работе становится проще.

Внимание не похоже на кошелёк с точным остатком на счёте. Мы не можем вычислить цену каждого уведомления и запланировать день без единого сбоя. Но можем замечать повторяющиеся переходы, сравнивать их с последствиями и защищать хотя бы один отрезок для задачи, которую иначе снова отодвинет очередной сигнал.

Когда Марина выделила время главной задаче и записала остальные дела, стало ясно: не всякую остановку объясняет плохая организация. Иногда дело не в сообщениях и не в выборе приоритета: человек смотрит на список задач и всё равно не может начать, хотя пространство для работы уже появилось. Тогда стоит проверить не только расписание, но и собственную энергию.

Усталость маскируется под лень

Записи о переключениях показывают, где внимание уходит от важной работы, а представление о нём как об ограниченном ресурсе помогает понять, что стоит защитить. Но даже с закрытыми уведомлениями и ясным списком дел человек может смотреть на важную задачу и не начинать её. В такой момент легко вынести себе приговор — и не заметить, что на самом деле мешает.

Однажды утром Марина открыла документ, который нужно было подготовить к запуску проекта. На экране стоял заголовок «Проверка готовности», а под ним белела пустая страница. Марина перечитала вчерашние заметки, заглянула в рабочий чат, вернулась к документу — и снова открыла чат. Через полчаса не появилось ни одного нового абзаца. До встречи оставался примерно час.

«Опять тяну. Просто ленивая», — подумала она.

Эта мысль показалась знакомой и убедительной. Накануне Марина обещала себе начать с утра: выделила время в календаре, закрыла лишние вкладки и поставила рядом кружку кофе, которая уже успела остыть. Казалось, оставалось только проявить силу воли. Но вместо работы росло раздражение, а попытки заставить себя начинать оборачивались новыми отсрочками: сначала ответить на сообщения, потом проверить таблицу, потом ещё раз собраться.

К этому же утру мы вернёмся несколько раз: сначала разберём, что мешало Марине начать, а затем посмотрим, как она нашла следующий шаг.

Обвинение и улики

Самокритика часто звучит как объяснение, но разобраться в ситуации не помогает. Фраза «я ленивая» ничего не говорит о том, устал ли человек, понятен ли ему следующий шаг, хватает ли времени и есть ли нужная информация. Ярлык объединяет всё в одну проблему и предлагает единственное решение: давить сильнее.

Для рабочего разбора полезнее отделить известное от предполагаемого. Факт: Марина не начала документ за полчаса. Предположение: ей не хватает силы воли. А вот что ещё можно проверить: сколько у неё было сил утром, какой результат она считала нужным, могла ли начать без данных коллеги и не ждала ли срочного запроса.

Если восстановить обстоятельства этого утра, картина становится точнее и уже не выглядит поводом для обвинения. Марина легла поздно: накануне допоздна отвечала на вопросы команды о запуске. Ночью несколько раз просыпалась. С утра сразу взялась за сообщения — ждала уточнений от руководителя. До встречи оставался примерно час, а сама задача звучала широко: подготовить проверку готовности проекта. Марина знала, что документ нужен, но не понимала, какие пункты в него включить, как оформить результат и у кого запросить недостающие данные.

Ни один из этих фактов сам по себе не объясняет, почему она остановилась. Но вместе они позволяют проверить несколько версий. Возможно, Марине не хватает сил. Возможно, задача слишком велика или неясна. А может быть, она избегает чего-то конкретного — например, боится показать руководителю незаконченный вариант или получить замечания. Причины могут сочетаться, но действовать в каждом случае нужно по-разному.

Вместо вопроса «Почему я опять такая?» полезнее спросить: «Что именно затрудняет начало сейчас?» Ответ не обязан быть окончательным и хорошо сформулированным. Он нужен не для оценки себя, а для выбора следующего разумного шага.

Сигналы перегрузки

Усталость редко предупреждает о себе прямо. Чаще она проявляется в мелочах: приходится перечитывать одну и ту же строчку, простые решения начинают раздражать, трудно удержать в голове несколько условий, любое сообщение кажется срочным. Человек замечает, что теряет нить разговора или забывает, зачем открыл вкладку.

Подсказки даёт и тело: тяжелеют глаза, напрягаются плечи и челюсть, начинает болеть голова, клонит в сон. У одних появляется внутренняя суета, у других — заторможенность. Признаки у всех разные, а отдельный симптом сам по себе ничего не доказывает. Важнее их сочетание и то, как они меняются в течение дня.

Перегрузка зависит не только от объёма работы, но и от её устройства. Частые переключения, неопределённые просьбы и ожидание новых сообщений снова и снова требуют перестраивать внимание. Человек весь день занят, а к вечеру обнаруживает, что важная работа так и осталась нетронутой. Не всякое промедление объясняется переключениями, но при оценке сил стоит учитывать не только сделанное, но и то, сколько раз пришлось заново входить в задачу.

В течение рабочего дня присмотритесь к тому, что происходит в конкретный момент. Если вы стали медленнее читать, чаще ошибаетесь в простых действиях или теряете нить мысли, вспомните, когда в последний раз ели, пили воду, вставали из-за стола и отдыхали от экрана. Не нужно автоматически объяснять усталость голодом или недостатком движения: универсального решения нет. Важно понять, какая потребность сейчас не закрыта.

Если раздражение усиливается после серии сообщений или встреч, проверьте не только своё состояние, но и ритм работы. Возможно, следующий час стоит защитить от необязательных переключений, а срочные вопросы собрать в одно время для ответа.

Когда тело напряжено, а мысли перескакивают, короткая пауза бывает полезнее попытки немедленно «собраться». Она не обязательно должна быть долгой: иногда достаточно встать, пройтись, посмотреть вдаль, спокойно поесть или несколько минут побыть без входящих сигналов. После

этого снова взгляните на задачу. Она может остаться сложной, зато первый шаг станет заметнее.

Если усталость держится долго, заметно мешает повседневным делам или сопровождается непривычными симптомами, не стоит объяснять её только рабочей нагрузкой и требовать от себя дисциплины. Разумно обратиться за медицинской помощью. Эта книга помогает настраивать рабочий ритм, но не заменяет консультацию специалиста.

Отдых не обязан быть наградой за завершённый список. Если человек несколько часов работает без перерыва, установка «сначала всё доделать, потом отдохнуть» может усилить ошибки и замедлить дело. Но усталость не всегда означает, что работу нужно отменить целиком. Иногда достаточно уменьшить её масштаб, перенести сложное решение на более подходящее время или заняться частью, для которой не требуется высокая концентрация.

Когда задача кажется слишком большой

Некоторые задачи трудны не потому, что непонятны, а потому, что работы в них столько, что удержать её целиком в голове невозможно. «Подготовить запуск» может означать проверить сроки, собрать статусы, согласовать решения, найти риски и подготовить сообщение команде. Пока всё это называется одним делом, начать его — всё равно что попытаться поднять груз целиком.

Масштаб, вероятно, слишком велик, если вы можете назвать желаемый итог, но не представляете, сколько отдель-

ных действий к нему ведёт. Или, наоборот, видите столько действий сразу, что не знаете, за какое взяться. В такой ситуации мало пользы от абстрактных «маленьких шагов» вроде «поработать над документом»: задача всё ещё остаётся ту-манной.

Лучше уменьшить не только объём работы, но и горизонт планирования. Не «закончить проверку готовности», а «за десять минут перечислить разделы, которые должны войти в проверку». Не «подготовить весь запуск», а «собрать известные сроки и отметить, какие ещё не подтверждены». Уменьшение масштаба не означает отказа от результата. Оно помогает начать с той части, которая доступна сейчас.

Если задача велика, но критерий результата понятен, выберите промежуточный продукт. Перед финальной версией документа можно составить черновой список разделов, перед общим отчётом — собрать статусы в таблицу, перед со-вещанием — выписать три вопроса, на которые нужно получить ответ. Такой результат должен быть достаточно конкретным, чтобы его можно было завершить и оценить.

Всё то же утро Марина начала с мысли, что нужно «подготовить всё к запуску». Для одного рабочего блока это слишком широкий итог. Когда она разделила его на части, появились отдельные действия: проверить календарные сроки, запросить статус у Лены, отметить открытые вопросы, сформулировать риски, подготовить короткий обзор для Антона. Не всё требовало одинаковых усилий и информации: часть

можно было сделать сразу, а для остального нужны были ответы коллег.

Есть простой способ отличить слишком большую задачу от неясной. Если вы можете ответить на вопрос «Какой результат должен появиться?», но ответ включает сразу несколько крупных частей, задачу стоит уменьшить. Если ответить не получается вовсе, дело может быть не в масштабе, а в неопределённости. Большую задачу можно разбить на части, а неясную сначала нужно прояснить.

Когда первый шаг не виден

Фраза «начать документ» звучит как действие, но почти ничего не сообщает ни рукам, ни вниманию. Какой документ открыть? Что внести первым? Каких данных не хватает? Когда черновик будет достаточно готов, чтобы показать его коллегам? Если ответов нет, человек может бесконечно готовиться к началу: перечитывать старые материалы, менять название файла, проверять сообщения, переставлять пункты в списке.

Неясность особенно заметна, если работа зависит от чужой информации или решения. Марина могла открыть шаблон, но не знала, какой статус проекта считать подтверждённым. Лена отвечала за часть проекта и должна была передать данные. Пока Марина не отделила то, что могла проверить сама, от того, чего пока не знала, пустой документ казался личной неудачей. Хотя часть работы и правда была заблокирована.

Чтобы прояснить начало, сформулируйте коротко: «Что я открою или сделаю и какой видимый результат получу?» Например: «Открою список этапов и отмечу, где есть подтверждённый срок». Или: «Напишу Лене и попрошу прислать статус по двум пунктам до встречи». Это ещё не обязательно окончательный план. Такая формулировка помогает понять, есть ли у задачи рабочий вход.

Проверьте следующий шаг по четырём признакам: в нём названо действие, а не только тема; понятно, с чем именно предстоит работать; можно определить, что получилось; нужные материалы доступны или ясно, у кого их запросить. «Разобраться с запуском» этим условиям не отвечает. «Сверить даты в календаре проекта и отметить те, которые команда ещё не подтвердила» — отвечает.

Если данных не хватает, первым шагом может быть не попытка «найти всё самому», а точный запрос. Например: «Лена, пришли, пожалуйста, статус по подготовке материалов и дату готовности. Если срок пока предварительный, отметь это отдельно. Мне нужны данные для черновика к встрече». Такой запрос полезнее, чем «Как у нас дела?»: он обозначает, что именно нужно и к какому сроку, не заставляя коллегу угадывать.

Если непонятно, чего ждёт руководитель, лучше уточнить результат, а не гадать. Марина могла спросить Антона: «Я соберу черновую проверку готовности: сроки, открытые вопросы и риски. Правильно ли я понимаю, что к нашей встре-

че достаточно черновика, а согласованный план пока не нужен?» Короткий вопрос снимал часть неопределённости и помогал не потратить утро на документ не того вида.

Это не значит, что нужно просить разрешения на каждое действие. Уточнение важно, когда недостающие критерии могут изменить объём работы или привести к переделке. Если достаточно разумного предположения, можно начать черновик и обозначить, что пока считается предварительным. Тогда первый шаг — не ждать полной ясности, а создать материал, с которым уже можно обсуждать задачу.

Когда причина — не только усталость и неясность

Бывает, что следующий шаг понятен, время есть, сил тоже достаточно, а человек всё равно откладывает начало. Тогда стоит проверить, какого дискомфорта он избегает. Это может быть страх ошибиться, скучная рутинная работа, конфликт с другими приоритетами, необходимость попросить помощи или риск получить неприятную обратную связь.

Избегать дискомфорта — не значит быть ленивым. Это механизм: действие вызывает неприятное ожидание, и человек выбирает занятие, которое ненадолго его снимает. Проверка чата даёт ощущение движения, наведение порядка в папке — чувство контроля. Но важная задача остаётся. Если это повторяется, полезно заметить, что именно вы чувствуете перед переключением.

Если вы знаете конкретное действие и ловите себя на желании отвлечься, попробуйте ограничить первый отрезок ра-

боты по времени: «Пять минут поработаю над черновиком, потом решу, продолжать ли». Это не обещание закончить всё, а способ проверить, что происходит, когда вы приступаете к задаче.

Если вы боитесь оценки, подготовьте черновик и сразу обозначьте его статус: «Я собрал структуру и отметил риски; часть сроков жду от коллег». Если задача скучная, выберите короткий рабочий отрезок и заранее определите, чем его завершить: заполнить один раздел или проверить несколько дат. Если дело конфликтует с другими приоритетами, возможно, нужно не терпеть, а обсудить очередность с руководителем.

Иногда человек понимает следующий шаг, но не видит смысла задачи или не согласен с её приоритетом. Это не обязательно избегание: возможно, нужно прояснить ожидаемую пользу и срок. Если Марина заставляет себя работать над тем, что считает лишним, но не говорит об этом Антону, напряжение не исчезнет. Лучше спросить прямо: «Что должно измениться после этого документа и насколько срочно он нужен по сравнению с подготовкой к запуску?» Так несогласие становится рабочим разговором, а не скрытой борьбой с собой.

Проверка перед самокритикой

Прежде чем объявлять себе выговор, проверьте три вещи: состояние, ясность и ресурсы. Это займёт несколько минут. Цель не в том, чтобы найти оправдание, а в том, чтобы вы-

брать подходящее действие.

Состояние. Насколько хорошо я сейчас удерживаю внимание? Не нужно выставлять себе балл. Достаточно заметить, ясная у вас голова или затуманенная, спокойнее вы обычно или раздражительнее, нужна ли вам еда, вода, движение, отдых от экрана или сон. Если усталость заметная, решите, что поможет именно сейчас: короткий перерыв, более лёгкая часть работы, перенос сложного решения или, если возможно, завершение рабочего дня.

Ясность. Могу ли я назвать нужный результат и ближайшее действие? Если результат слишком большой, выберите промежуточный. Если непонятно, что считать готовым, уточните критерий. Если не виден первый шаг, сформулируйте действие так, чтобы были понятны и его цель, и результат. Если не хватает информации, назовите, у кого и что нужно запросить.

Ресурсы. Есть ли у меня время, нужные данные, доступ к материалам, полномочия принять решение и хотя бы небольшой отрезок без лишних прерываний? Если чего-то не хватает, не компенсируйте это самоупрёком. Запросите недостающее, договоритесь о сроке или займитесь тем, что не зависит от блокировки.

После такой проверки выберите одно сильное действие, которое отвечает найденному препятствию. Если мешает состояние, не требуйте от себя максимальной концентрации. Если задача расплывчата, проясните результат или запроси-

те данные. Если ясности и ресурсов достаточно, но мешает дискомфорт, начните с короткого отрезка черновой работы и присмотритесь, чего именно хочется избежать. Если всё зависит от другого человека или решения руководителя, сформулируйте запрос, а не пытайтесь молча заполнить пробел.

Проверка не обязана каждый раз приводить к работе. Иногда разумнее перенести сложную задачу, договориться о новом сроке или отказаться от лишнего обязательства. Но это будет осознанное решение, а не бессознательное откладывание: вы будете понимать, почему не начинаете сейчас и что должно произойти дальше.

Тот же эпизод: что помогло Марине начать

Позже тем же утром Антон написал, что к предстоящей встрече в документе всё ещё нет черновика. Он не стал спрашивать, почему Марина опять не успела, и не предложил ей «просто собраться». Вместо этого спросил: «Что именно сейчас мешает начать?»

Марина уже собиралась ответить: «Не знаю, наверное, лень». Но вопрос помог ей остановиться. «Я устала после вчерашнего, — сказала она. — И не понимаю, что именно должно быть в этой проверке. Боюсь потратить время не на то». Вместо приговора прозвучало описание трёх разных препятствий: мало сил, неясный результат и опасение переделки.

Антон уточнил: «К встрече нужен черновик открытых вопросов и рисков или уже согласованный план?» Марине ста-

ло яснее: пока достаточно черновика, а финальные сроки можно подтвердить после ответа Лены. Тогда она назвала ближайший шаг: «Я открою список этапов, отмечу неподтверждённые даты и попрошу Лену уточнить два пункта. Через двадцать минут покажу структуру, даже если ответов ещё не будет».

План не отменил усталость и не решил за Лену её часть работы. Зато Марине больше не нужно было одновременно удерживать в голове весь запуск, угадывать ожидания Антоны и упрекать себя за пустую страницу. Она открыла список, отметила две неподтверждённые даты и отправила Лене конкретный запрос. Это был небольшой, но видимый результат: задача сдвинулась с места, а коллеги узнали, что происходит.

После этого Марина могла продолжить работу над черновиком или ненадолго прерваться. Важно не то, насколько велик первый шаг, а то, отвечает ли он реальной причине остановки. Если после паузы внимание не вернулось, это новая информация, а не повод усилить обвинение. Если работа пошла, можно продолжить следующим коротким отрезком.

Вне истории Марины

Те же вопросы помогают и в других ситуациях. Например, человек вечером откладывает оплату счёта: потому что устал после дороги, не помнит, какие данные нужны, или боится увидеть сумму расходов. В первом случае стоит выбрать время, когда будут силы, во втором — найти нужные сведения, в третьем — признать тревогу и ограничить первое действие:

открыть документ и выписать цифры, не пытаясь сразу решить все финансовые вопросы.

Похожее бывает и в общении. Человек несколько дней не отвечает знакомому на длинное сообщение и считает себя плохим другом. Но, возможно, у него нет сил на содержательный разговор, он не знает, как отреагировать на сложную новость, или боится, что короткий ответ покажется холодным. Тогда можно написать: «Я прочитал и хочу ответить внимательно. Сегодня не успеваю, вернусь к тебе завтра». Это не заменяет разговор, но прекращает неопределённое молчание.

В цифровой среде отвлечение нередко помогает на секунду уйти от неприятного чувства. Если рука сама тянется к сообщениям сразу после открытия сложного файла, заметьте, что произошло перед этим. Не нужно запрещать себе мессенджер на весь день или обвинять себя в зависимости. Сначала проверьте: вы устали, не понимаете задачу или ждёте неприятной оценки? Ответ поможет отличить потребность от привычного маршрута. Если нужна пауза — устройте её намеренно. Если нужен ответ коллеги — сформулируйте запрос. Если пугает черновик — разрешите себе пометки и незаконченные фразы.

Практический ориентир

Когда возникает сопротивление, не начинайте с решения «собраться». Заметьте, что изменилось перед тем, как вы переключились: состояние, ясность задачи, доступные ресур-

сы или конкретное чувство, от которого хочется отвлечься. Найдите главное препятствие и выберите один следующий шаг, который на него отвечает. Не нужно устранять все ограничения сразу.

Если после проверки вы решаете не продолжать, зафиксируйте срок или условие, при котором вернётесь к задаче, и точку, с которой продолжите. Тогда отдых или перенос станут частью плана, а не ещё одним невыполненным обещанием себе.

Записи о переключениях помогают Марине замечать, куда уходит внимание; наблюдение за состоянием и ясностью добавляет к ним контекст. Вместе они складываются в личную карту отвлечений — описание сигналов, привычных маршрутов и условий, в которых работать легче.

Собственная карта отвлечений

В понедельник в 10:17 Марина разблокировала телефон: он не звонил, новых сообщений не было. Она только что перечитала формулировку задачи по запуску проекта и всё ещё не понимала, с чего начать. На экране не оказалось ничего срочного. К документу Марина вернулась лишь через несколько минут — и ей пришлось заново искать, на чём она остановилась.

Марина уже замечала, как часто день распадается на переключения, и знала: чтобы вернуться к делу, тоже нужны силы. Она перестала считать сопротивление работе доказательством собственной лени и стала выяснять, чего именно не хватает: отдыха, ясности или ресурсов. Теперь ей предстояло разобраться, в каких обстоятельствах внимание снова и снова уходит в сторону.

Пять дней без попытки исправить себя

Первое объяснение нашлось быстро: виноват телефон. Он лежал рядом, загорался, напоминал о сообщениях. Марина уже собралась отключить уведомления, но остановилась. В рабочем чате могли появиться вопросы по запуску, требовавшие быстрого ответа. К тому же в понедельник телефон молчал, когда она потянулась к нему.

Вместо немедленного запрета Марина решила неделю понаблюдать за собой. Не вести дневник продуктивности, не

считать каждую минуту и не оценивать, достаточно ли хорошо она работает. Ей хотелось собрать несколько коротких записей и увидеть, что в них повторяется.

Карта отвлечений — это четыре детали: контекст, состояние перед импульсом, сигнал и действие после него. Контекст — чем человек занимался и где находился. Состояние — что происходило непосредственно перед переключением: усталость, тревога, скука, растерянность, спешка или обычное ожидание. Сигналом может стать звук, уведомление, движение рядом, собственная мысль или пауза в работе. А после импульса важно отметить не только саму проверку телефона, но и то, что произошло дальше: ответил ли человек, задержался ли в приложении, вернулся ли к задаче и насколько легко.

Наблюдение не должно затягиваться. Марина решила записывать не больше трёх эпизодов в день. Если отвлечений было больше, перечислять все она не пыталась. Импульс, который быстро прошёл и не привёл к переключению, тоже можно было отметить, но это не обязательно. Цель — заметить повторяющийся рисунок, а не учесть каждое движение руки.

Каждая запись занимала несколько строк:

Контекст: понедельник, 10:17, разбираю план запуска, в офисе.

Состояние до импульса: не понимаю, как начать раздел о рисках; напряжена.

Сигнал: внешнего сигнала нет; заметила телефон рядом.

Действие после: открыла рабочий чат, срочных сообщений нет; через несколько минут вернулась к документу.

Такой формат полезнее, чем запись «опять отвлеклась». В ней есть оценка поведения, но нет материала для решения. А здесь видно, что телефон появился после затруднения и никакое уведомление не привело к проверке. Пока это ничего не доказывает, но подсказывает, за чем стоит понаблюдать дальше.

Первые дни Марина записывала только рабочие эпизоды. Потом поняла, что некоторые повторы легче заметить и вне офиса. Вечером, разговаривая с близким человеком, она услышала уведомление и на секунду посмотрела на экран. Это был отдельный эпизод. В другой вечер телефон молчал, но Марина всё равно проверила его, пока ждала ответа на бытовой вопрос. Контекст был другим, а действие — похожим. Записи не давали свести разные случаи к одной формуле.

Для наблюдения не нужны особые условия. Подойдут листок рядом с компьютером, заметка в телефоне или карточка в ежедневнике. Если запись на телефоне затягивает в переписку, лучше выбрать бумагу. Если во время встречи записывать неудобно, достаточно пометки после: «после разговора, устала, открыла чат, новых сообщений нет». Вечером можно восстановить контекст, но такую запись стоит пометить как приблизительную: память сглаживает детали и

нередко подменяет последовательность событий объяснением.

Важно не записывать содержание переписок, имена коллег и конфиденциальные сведения о проекте. Для карты достаточно указать «уточнение по сроку» или «неясный раздел документа». Здесь исследуется не чужая переписка, а условия собственного переключения.

Упражнение: короткая запись вместо расследования

В течение рабочей недели замечайте несколько эпизодов и фиксируйте четыре поля. Не пишите длинных объяснений: на каждое достаточно короткой фразы, иногда одного слова. Состояние можно обозначить просто: «собрана», «устала», «тороплюсь», «застряла», «жду». Контекст тоже не требует подробностей: «планирование», «встреча», «дорога домой», «ужин».

Если не успели записать сразу, задайте себе один вопрос: что происходило непосредственно перед импульсом? Не пытайтесь мысленно восстановить весь день. Если подробность не вспоминается, так и напишите: «не помню». Неполная честная запись полезнее подробной версии, которую легко придумать задним числом.

На этом этапе легко угодить в несколько ловушек. Первая — превратить запись в выговор: «безволие», «опять сорвалась», «ужасная концентрация». Такие слова не подсказывают, что делать дальше, зато делают наблюдение неприятным

и часто заставляют бросить его через два дня. Другая ошибка — отмечать только сам момент проверки. Тогда карта покажет, что человек смотрел в телефон, но не объяснит, почему импульс возник именно тогда. Наконец, не стоит сразу менять несколько условий: убирать телефон, закрывать все чаты, переносить рабочее место и составлять новый расписание. Если день изменится, будет непонятно, что повлияло на результат.

Для Марины самым полезным оказалось простое правило: не запрещать себе отвлекаться, а записывать несколько переключений в день. Записи не сделали её автоматически внимательнее. Они лишь превратили смутное «я всё время отвлекаюсь» в материал, который можно спокойно рассмотреть.

Увидеть повторы, а не собрать обвинения

Во вторник Марина снова проверила телефон после того, как столкнулась с неясной задачей. О карте она вспомнила только через несколько минут и восстановила эпизод по памяти. В четверг похожая ситуация повторилась, и на этот раз запись появилась почти сразу. Разница между эпизодами оказалась важнее, чем их сходство.

В понедельник уведомления не было. Марина остановилась перед разделом о рисках: не знала, что считать достаточным результатом и какие данные запросить у команды. В четверг телефон она открыла после короткого сигнала, но до этого несколько минут не могла решить, кому отправить

вопрос о сроках. В обоих случаях она проверила телефон и испытывала неопределённость, но только в одном был внешний сигнал.

В середине недели Марина обсудила свои записи с Леной, коллегой, отвечавшей за часть проекта. Лена взглянула на несколько пометок и сказала:

— Похоже, всё из-за телефона. Ты работаешь координатором, тебе постоянно пишут. Если убрать уведомления, будет проще.

— Часть случаев и правда начинается с уведомления, — ответила Марина. — Но в понедельник телефон молчал. Я взяла его после того, как застряла в задаче.

— Может, ты просто ждёшь сообщений, даже когда они не приходят?

Это была правдоподобная версия, но правдоподобная версия — ещё не наблюдение. Марина просмотрела записи и разделила их на два типа: «сигнал был» и «сигнала не заметила». В одних случаях телефон действительно загорался или звучал. В других импульс возникал после паузы, расплывчатой формулировки или сложного решения. Несколько эпизодов случились ближе к концу дня, когда она устала. Единственной причины записи не показывали.

— Возможно, ты права насчёт ожидания сообщений, — сказала Марина. — Пока не вижу, что оно объясняет все случаи. Запишу ещё пару дней и посмотрю, повторится ли эта связь.

Такой ответ не обвиняет Лену и не принимает её догадку за факт. Коллега могла замечать частые проверки и видеть, как рабочие сообщения влияют на Марину. Но наблюдатель со стороны не всегда знает, что происходило внутри за минуту до переключения. И сам человек не всегда понимает это, пока не начинает фиксировать.

К пятнице в карте Марины появились разные обстоятельства. Несколько рабочих эпизодов случились после сложных или расплывчатых задач. Один — после уведомления о срочном вопросе, который действительно требовал ответа. Два — ближе к вечеру, когда Марина устала и отложила обед. Дома она проверила телефон, услышав звук, а в другой раз — без всякого звука, просто ожидая ответа. В офисном коридоре её отвлёк разговор; телефон в этом эпизоде вообще ни при чём.

Карта не обязана сводить все отвлечения к одной причине. Внимание может смещаться из-за внешнего сигнала, внутреннего дискомфорта, усталости или незавершённой задачи, а иногда — из-за сочетания этих условий. Полезнее спросить не «что всегда заставляет меня отвлекаться?», а «что повторяется в этой группе случаев?».

Упражнение: отделить факт от удобного объяснения

В конце третьего или четвёртого дня перечитайте записи и выберите два-три повтора. Сначала назовите только то, что можно было бы увидеть или услышать. «Открыла чат по-

сле уведомления» — факт. «Открыла чат, потому что боится упустить важное» — уже объяснение. Оно может оказаться верным, но сама запись этого пока не подтверждает.

Затем посмотрите, что происходило непосредственно перед импульсом. Вы работали над сложным местом? Ждали ответа? Не понимали, как продолжить? В комнате стало шумно? Вы давно не вставали или не ели? Не обязательно сразу выбирать причину. Достаточно заметить совпадение и проверить, встречается ли оно больше одного раза.

Проверить свою версию помогут три вопроса.

Что именно я наблюдала, без оценки?

Какая ещё причина могла привести к тому же действию?

Какой случай показал бы, что моя версия неполна?

Допустим, вы предполагаете, что к проверкам подталкивает рабочий чат. Версия становится убедительнее, если импульс регулярно возникает после его уведомлений. Но если телефон открывается и без них, одного этого объяснения недостаточно. Если же сообщения приходят, а человек продолжает работать, когда задача ясна и сил хватает, это тоже важная деталь. Она не отменяет влияние уведомлений, но показывает, что сигнал действует не сам по себе.

Если перед отвлечениями часто появляется усталость, не спешите заключать: «значит, надо лучше отдыхать». Проверьте, совпадают ли такие эпизоды с определённым временем, пропущенным обедом, несколькими встречами подряд или высокой нагрузкой. Усталость может быть частью карти-

ны, а не единственным объяснением. Когда сил мало, даже понятная задача требует больше усилий; когда задача неясна, усталость может усилить желание от неё отойти. В карте достаточно зафиксировать оба обстоятельства.

Одна и та же проверка телефона в разных контекстах может выполнять разные функции. В рабочем чате она может быть реакцией на реальную договорённость быстро отвечать. Дома — способом переключиться после тяжёлого дня. В ожидании ответа — попыткой получить определённости. Не стоит приписывать одному действию одно и то же объяснение в каждом эпизоде.

Версия Марины постепенно изменилась. Сначала она звучала так: «Меня отвлекает телефон». После наблюдений формулировка стала точнее: «Часть проверок начинается из-за рабочих сигналов, но я нередко тянусь к телефону после трудных и неопределённых задач; к вечеру добавляется усталость». Такая формулировка не эффектная, зато помогает выбрать, что проверить первым.

Среда тоже оставляет следы

В офисе Марину несколько раз отвлекали разговоры рядом. В одном случае ей пришлось ответить коллеге; в другом шум заставил её поднять голову, и она потеряла мысль, а потом открыла почту. Началось похоже, но последствия были разными.

Иногда сигнал почти незаметен: экран телефона лежит в поле зрения, рядом открыта вкладка рабочего чата, кто-то

остановился у двери. Внешнее напоминание может не заставить отвлечься, а лишь подсказать доступное действие. А иногда первым сигналом становится внутреннее ощущение: «не хочу сейчас решать это», «вдруг там важное», «сначала проверю, а потом продолжу». Карта нужна в том числе для того, чтобы не считать всякий импульс следствием одного только устройства.

В пятницу Марина заметила, что телефон не всегда уводит её от работы. Во время короткого созвона с командой экран загорелся, но она не потянулась к нему: обсуждение было ясным, а следующий пункт повестки — конкретным. Позже, оставшись одна перед таблицей с неполными данными, она взяла телефон без всякого сигнала. Если бы Марина отмечала только уведомления, этот контраст остался бы незамеченным.

Влияние среды не означает, что нужно срочно переделать рабочее место. Сначала стоит выяснить, что именно повторяется. Если отвлекают разговоры, можно на час перейти в более тихое место и посмотреть, поможет ли это. Если взгляд постоянно цепляется за экран телефона, убрать его за пределы прямой видимости. Если неожиданно возникающие просьбы выбивают из работы, договориться, как обозначать их срочность. Такие решения имеют смысл, только если подходят условиям работы.

Марина не стала сваливать каждое переключение на команду. Лена иногда писала по делу. Руководитель Антон и

правда ждал быстрых ответов на некоторые вопросы, и эти договорённости нельзя было просто отменить. Но Марина проверяла телефон и тогда, когда отвечать никому не требовалось. Разделение сигналов помогало понять, где заканчиваются реальные требования и начинается собственная привычка к проверке.

С коллегами можно поговорить нейтрально: «Я замечаю, что часто переключаюсь, когда задача неясная. На этой неделе проверю один способ справляться с такими моментами. Если вопрос срочный, обозначьте, пожалуйста, срок ответа или позвоните по нашему каналу для срочных вопросов». Это не просьба перестать писать и не обещание быть недоступной. Просто так легче не принимать все сообщения за одинаково срочные.

С собой Марина говорила ещё короче: «Я заметила импульс. Что было перед ним?» Эта фраза не запрещала проверять телефон и не требовала немедленно взять себя в руки. Она давала короткую паузу, чтобы отличить сообщение от желания уйти от затруднения.

Упражнение: выбрать одну точку для проверки

В конце недели Марина перечитала записи и выбрала не самое заметное отвлечение, а удобную точку для первого эксперимента. Некоторые проверки начинались после уведомлений, но отключать все рабочие сигналы она не могла и не хотела. Шум в офисе случался нерегулярно и зависел не только от неё. Усталость тоже повторялась, однако

за несколько дней было трудно понять, что менять, не пере-
страивая всё расписание.

Чаще всего Марина тянулась к телефону после столкно-
вения с неясной задачей. Этот повтор встречался в разные
дни и иногда возникал без внешнего сигнала. Она решила
проверить предположение: возможно, в такие моменты ей не
хватало ясности, откуда продолжать работу.

Марина не стала одновременно прятать телефон, менять
настройки уведомлений и пересматривать весь график. Она
выбрала один эксперимент: перед началом расплывчатой за-
дачи записывать, что именно сделает в ближайший рабочий
отрезок. Не составлять подробный план, а определить бли-
жайшее действие, которое поможет прояснить задачу. На-
пример: «Сверить сроки этапов и отметить, где не хватает
данных».

Телефон оставался на привычном месте, рабочие сообще-
ния продолжали приходить. Если возникала реальная сроч-
ность, Марина отвечала в соответствии с договорённостя-
ми команды. Менялся только один элемент: способ входа в
неясную задачу.

Для оценки ей не требовалось измерять каждую минуту.
В течение следующих пяти рабочих дней достаточно было
отмечать два наблюдения: возникало ли желание проверить
телефон вскоре после начала такой задачи и помогала ли ко-
роткая формулировка быстрее вернуться к работе. Если им-
пульсов станет меньше, это поддержит гипотезу, но не дока-

жет, что она объясняет все отвлечения. Если ничего не изменится, это не опровергнет её окончательно, но покажет, что одной такой меры недостаточно. Тогда можно проверить, не сильнее ли влияют усталость, ожидание ответа или другие условия.

Эксперимент отличается от обещания «теперь я буду меньше отвлекаться». Он ограничен, связан с конкретным повтором и допускает любой результат. Если способ не сработал, это не провал: значит, выбранная точка либо не главная, либо одного изменения мало.

Сложность часто не в том, чтобы придумать побольше улучшений, а в том, чтобы не пытаться контролировать всё сразу. Одна проверка за раз даст более ясный ответ. Не нужно превращать карту в окончательный портрет своих привычек: она описывает несколько дней и несколько условий, а заодно подсказывает, что проверить дальше.

К пятнице у Марины появилась не теория о телефоне, а рабочая карта. Она видела внешние сигналы, внутренние импульсы, моменты усталости и затруднения, а также ситуации, в которых те же помехи не уводили её от дела. Вместо общего обещания «сосредоточиться» у неё появился небольшой эксперимент, который можно провести и оценить без самокритики.

Карта не снимает неопределённость полностью и не объясняет каждый эпизод. Она помогает найти участок, где небольшое изменение можно проверить, не перестраивая

всю жизнь. Следующий шаг — научиться превращать расплывчатую задачу в конкретное действие, с которого действительно можно начать.

Один следующий шаг

Глава 5. Один следующий шаг

«Подготовить проект к запуску» — так Марина записала главное дело на понедельник. Формулировка занимает одну строку, но не подсказывает, с чего начать: открыть план, написать коллеге, проверить сроки или снова перечитать переписку. Марина уже научилась замечать, что отвлекает её от работы и сколько сил уходит на возвращение. Теперь наблюдение нужно превратить в действие — такое, за которое можно взяться без ожидания особого настроения.

Утром перед ней открыт план запуска, рядом лежат заметки со встречи и письмо от руководителя Антона. В общем чате появляются новые сообщения. Марина отвечает на одно, ищет вложение во втором, возвращается к плану — и снова не понимает, что именно в нём менять. К десяти она многое проверила, но основная задача не сдвинулась. Это не обязательно значит, что она ленится или плохо организовала день. Возможно, у задачи пока есть только название результата.

Когда задача не даёт точки входа

Марина координирует запуск единого порядка обработки обращений в четырёх офисах компании. До старта осталось три недели. Нужно проверить доступ сотрудников, назначить ответственных, обновить инструкцию и договориться-

ся, куда передавать сложные случаи. Часть материалов уже готова, некоторые решения зависят от Антона, а по двум пунктам команда ещё не договорилась.

«Подготовить проект к запуску» описывает желаемый итог: к назначенной дате всё должно быть готово. Но за этой формулировкой скрываются десятки действий и несколько нерешённых вопросов. Что считать готовностью? Кто подтвердит доступ? Актуальна ли инструкция? По какому каналу офисы будут сообщать о проблемах? Пока эти вопросы не записаны, Марине приходится удерживать их в памяти и каждый раз заново выбирать, с чего начать. Неудивительно, что рука тянется к более понятному делу — например, ответить на новое сообщение.

Полезно различать итог и процесс. Итог — состояние, которое должно появиться в результате работы. Процесс — действия, которые к нему ведут. «Все четыре офиса готовы работать по новой схеме» — итог. «Проверить список сотрудников и отметить, у кого не подтверждён доступ» — процесс. Одно не заменяет другое: итог напоминает, ради чего ведётся работа, а конкретное действие задаёт точку старта.

Трудность возникает, когда в списке вместо действия записан только итог. «Запустить проект», «разобраться с бюджетом», «подумать над планом», «подготовить презентацию» могут обозначать важные результаты, но не объясняют, что делать. Иногда направление понятно, но первый шаг неясен. А бывает, что шаг известен, но не записан, и при воз-

вращении к делу приходится заново восстанавливать контекст.

Размытая формулировка повышает порог входа ещё и потому, что заставляет мысленно охватить весь объём работы. «Подготовить проект» звучит как дело на целый день. «Открыть актуальный план и отметить статус четырёх условий запуска» уже имеет границы. Проект от этого не становится меньше, зато его не нужно решать целиком сразу.

Марина показывает запись коллеге Лене. Та отвечает за часть инструкции и хорошо знает, где проект буксует. Готового решения Лена не предлагает — только помогает уточнить задачу.

Редакторская правка

— Когда ты говоришь «подготовить проект», что должно быть готово к запуску? — спрашивает Лена.

Марина перечисляет: у сотрудников в офисах должен быть доступ, каждый должен знать свою роль, инструкция должна быть понятной, а для сложных обращений нужен маршрут эскалации.

— Значит, это и есть условия готовности?

— Да. По крайней мере, основные.

— Какой материал открыть, чтобы понять, что уже выполнено?

Марина вспоминает, что есть план запуска, обновлённый на прошлой неделе, и протокол последней встречи. В плане перечислены этапы, а в протоколе записаны более поздние

решения.

— План и протокол. Сначала нужно выяснить, какие условия уже выполнены, а какие только запланированы.

— Что именно ты сделаешь с этими материалами?

Марина медлит. «Посмотрю план» — ещё не действие. можно открыть документ, пролистать и закрыть, так ничего и не выяснив. Она уточняет:

— Создам рядом с планом короткую таблицу по четырём условиям. Напротив каждого укажу статус и подтверждение. Если подтверждения нет, запишу, что именно нужно выяснить.

— Как поймёшь, что первый шаг закончен?

— Когда все четыре условия будут внесены, у каждого появится статус и либо подтверждение, либо конкретный вопрос, который требует решения.

Вместо «подготовить проект к запуску» теперь записано: «Открыть актуальный план и последний протокол, составить таблицу четырёх условий запуска и указать для каждого подтверждённый статус или вопрос, который требует решения». Появились материалы, конкретное действие и признак завершения.

Если контекст понятен, запись можно сократить: «Сверить четыре условия запуска с протоколом и отметить статусы в плане». Но сокращать нужно так, чтобы не исчезло то, что помогает начать. Увидев через два часа запись «сверить условия», Марина должна понимать, какие именно условия

и где отметить результат. Если это не ясно из названия документа или соседней записи, формулировку стоит уточнить.

Проверяя следующий шаг, спросите себя: понятно ли, что именно сделать, с каким материалом или объектом работать и по какому признаку будет видно, что действие завершено? Если ответа на один из вопросов нет, в формулировке, скорее всего, осталось слишком много неопределённости.

Глагол важен, но сам по себе ничего не решает. «Разобраться», «проработать» и «заняться» тоже глаголы, однако часто они называют усилие, а не действие, которое можно увидеть. «Сверить», «выбрать», «позвонить», «внести», «сравнить», «отправить» легче связать с материалом и результатом. При этом слово «разобраться» не обязательно исключать: оно подходит, если понятно, каким способом вы будете разбираться и что получите в итоге.

Например, «разобраться с доступами» можно заменить на «открыть список сотрудников четырёх офисов и отметить, у кого доступ подтверждён, а у кого нет». Вместо «подумать о структуре встречи» — «выписать три решения, которые нужно принять на встрече, и указать ответственного по каждому». Такие формулировки подсказывают, что делать.

Марина проверяет ещё одну запись: «согласовать новую инструкцию». На первый взгляд всё понятно, но и здесь скрыты вопросы. Кто должен согласовать документ? Какая версия актуальна? Нужно ли сначала внести правки Лены? Если инструкция готова и адресат известен, ближайшее дей-

ствие может быть таким: «Отправить Лене версию инструкции с отмеченными правками и попросить до среды подтвердить раздел о передаче сложных обращений». Если документ ещё не готов, отправлять нечего. Тогда первый шаг — «собрать замечания Лены в один файл и внести подтверждённые изменения». Не стоит упрощать задачу, пропуская зависимость от неё работу.

Следующий шаг не обязательно должен быть самым маленьким из возможных. Если записать «нажать на файл», «поставить курсор» и «прочитать первую строку», план превратится в перечень движений. Достаточно дробить задачу до уровня, на котором не нужно каждый раз заново решать, как начать. Для Марины таким шагом стала таблица четырёх условий: её можно заполнить за один рабочий блок, и она станет основой для дальнейших решений.

Достаточный результат, а не идеальный

Марина отводит на задачу сорок минут. Это не обещание закончить весь запуск, а рабочий блок с определённым результатом. Важно заранее решить, что будет считаться достаточным итогом. Иначе Марина может незаметно расширить задачу: проверить все сообщения за месяц, уточнить каждую дату, переписать план и заодно привести в порядок папку проекта.

Достаточный результат — это объём завершённой работы, которого хватает для следующего разумного действия. Он не обязан быть окончательным, безупречным или готовым к от-

правке всем участникам. В этом случае достаточно таблицы из четырёх строк: у каждой есть статус и его основание, а если подтверждения нет — записаны конкретный вопрос и имя того, кто может на него ответить.

Марина создаёт черновик рядом с планом. По доступам указано, что настройка должна завершиться во вторник, но списка сотрудников нет. Она не ставит отметку «готово» только потому, что срок наступил, а записывает: «Не подтверждено; нужен список от руководителей офисов». В двух офисах ответственные назначены, в остальных указаны только отделы: «Частично; уточнить в двух офисах». Инструкция у Лены на проверке — этап начат, но ещё не завершён. По сложным случаям по-прежнему нет решения, кому их передавать.

Через сорок минут проект далёк от завершения. Зато Марина видит разницу между готовым, ожидающим и неизвестным. Ей не нужно перечитывать документы в надежде, что нужный ответ обнаружится сам собой. Следующие шаги ясны: запросить списки у руководителей офисов, обсудить с Антоном маршрут сложных случаев и получить от Лены ответ по инструкции.

Критерий завершения помогает не ждать чувства уверенности. Можно дочитать файл до конца и всё ещё сомневаться, хорошо ли проверена информация. Можно провести сорок минут за таблицей и решить, что «сделано мало», хотя конкретный результат уже есть. Ощущения полезны, но

ненадёжны как единственная мера прогресса. Видимые признаки точнее: четыре условия перечислены, у каждого есть статус, а неподтверждённые сведения не выданы за факты.

Достаточный результат зависит от времени и сил. Если у Марины есть сорок минут и все материалы под рукой, она может подготовить полную черновую таблицу. Если до встречи осталось семь минут, достаточно выписать четыре условия и отметить те, по которым нет подтверждения. Если она устала после очереди срочных запросов, можно ограничиться одним условием и оставить ясную запись о том, с чего продолжить. Это не способ избежать работы, а возможность соотнести её объём с реальными ресурсами, не требуя от себя закончить всё за один подход.

Три развилки в том же кейсе

Что, если у Марины нет актуального плана? Тогда составлять таблицу условий пока рано: сначала нужен сам материал. Это не повод возвращаться к записи «заняться проектом». Если Марина знает, где искать документ, её следующий шаг — «найти последнюю версию плана в общей папке и сравнить её с протоколом встречи». Если не знает, нужно уточнить у владельца проекта, какой файл считать актуальным. Запрос тоже можно сформулировать конкретно: «Антон, пришли, пожалуйста, ссылку на текущую версию плана запуска. В папке вижу два файла с разными датами и хочу до встречи сверить условия». Теперь понятно, чего не хватает и как получить нужный материал.

Что, если в середине рабочего блока выясняется, что решение зависит от занятого Антона? Напротив строки о сложных случаях Марина может написать не «не сделано», а «ожидает решения», сформулировать вопрос и предложить варианты: «Передавать сложные обращения в центральную службу или ответственному сотруднику офиса? От выбора зависит итоговая схема; нужен ответ до четверга». Марина отделяет то, что может сделать сама, от того, что требует чужого решения, и фиксирует, когда ей понадобится ответ. А пока можно заняться независимым пунктом — например, запросить недостающие списки сотрудников.

Что, если Антон пишет в середине блока: «Как там проект? Нужно сегодня показать готовый план»? Прежняя формулировка подталкивает Марину бросить всё и начать пересобирать проект целиком. Новая помогает ответить точнее: «Сверила четыре условия запуска. По двум нужны подтверждения от офисов, по одному — решение о маршруте сложных случаев. К 15:00 пришлю таблицу статусов и список вопросов». Если времени на полный план нет, Марина уточнит, что именно нужно показать сегодня: весь график или список открытых вопросов. Чем яснее промежуточный результат, тем меньше риск пообещать «сейчас всё подготовить», не учитывая объём работы и доступные данные.

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.