

Фокус без надрыва

Научные способы дольше
сохранять внимание



— МАРК ТЬЮРИН —

Марк Тьюрин

Фокус без надрыва:

Научные способы дольше сохранять внимание

<https://litres.ru/74564012>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы открыли важный документ, но уже отвечаете на сообщение, слушаете коллег и держите в голове следующую задачу. К вечеру сил меньше, а главное так и не сдвинулось. Это не обязательно недостаток дисциплины: внимание зависит от нагрузки, переключений, состояния и среды.

«Фокус без надрыва» поможет понять цену переключений, разгрузить рабочую память и превратить большую задачу в ясный первый шаг. Вы узнаете, как подобрать рабочий ритм и паузы, уменьшить цифровые помехи, фиксировать отвлекающие мысли и отделять факт от прогноза, а также перестраивать план, если день пошёл не так. Сон, движение и время суток здесь не универсальные рецепты, а условия, которые можно учитывать и проверять на себе.

Книга для взрослых, которым нужно сосредоточенно работать и учиться, несмотря на усталость и прерывания. Вы соберёте

реалистичную систему внимания — с понятными приоритетами, восстановлением и правилами, которые помогают именно вам, без надрыва и чувства вины.

Содержание

Внимание — не бездонный ресурс	5
Цена каждого переключения	20
Рабочая память под нагрузкой	37
Личная карта внимания	52
Сон, часы и ясность головы	65
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Марк Тьюрин

Фокус без надрыва:

Научные способы дольше сохранять внимание

Внимание — не бездонный ресурс

Перед вами сложный документ. В наушниках продолжает-ся рабочая встреча, а на экране появляется сообщение с вопросом, на который нужно ответить сегодня. Кажется, будто вы занимаетесь тремя делами сразу: слушаете, читаете и печатаете. Но попробуйте пересказать аргумент из документа, назвать решение, принятое на встрече, и точно сформулировать ответ. Скорее всего, обнаружится пробел: часть информации не успела проясниться, часть была понята приблизительно, а что-то потерялось совсем.

Это не говорит о недостатке дисциплины. Так устроено внимание. Прежде чем искать способ сосредоточиваться дольше, полезно различить несколько процессов, которые в быту мы обозначаем одним словом, и разобраться, что происходит, когда мы пытаемся делать всё сразу.

Мысленный тест на три задачи

Представьте не три одинаково простых действия, а три дела с разной умственной нагрузкой. На встрече нужно понять ход обсуждения и запомнить решение. В документе — увидеть связь между утверждением и его обоснованием. В сообщении — свериться с календарём и назвать подходящий срок. Ни одно дело не сводится к одному взгляду или автоматическому движению: в каждом нужно выделить главное, связать его с тем, что уже известно, и подготовить ответ.

Попробуйте мысленно удержать все три задачи. Следя за документом, вспомните, можете ли вы дословно повторить последнюю фразу со встречи. Переключившись на встречу, постарайтесь не потерять нить рассуждения в тексте. А теперь сформулируйте ответ на сообщение, удерживая в голове и то и другое. Обычно короткой попытки хватает, чтобы заметить: внимание не делится на три равные части. Оно перемещается. В один момент на первом плане одна задача, в следующий — другая. Третья может оставаться где-то на периферии, но это не значит, что вы обрабатываете её с прежней точностью.

Не нужно ставить себе оценку. Этот мысленный тест не измеряет способности и не определяет предел, общий для всех. Он лишь помогает заметить то, что обычно скрыто за быстрыми переключениями. Мы успеваем открыть вкладку, прочитать строку, услышать несколько слов, отправить короткий ответ и вернуться к тексту. Снаружи это выглядит как непрерывная работа. В действительности задачи сменя-

ют друг друга.

Внимание можно понимать как систему, которая отбирает и удерживает информацию, нужную для текущего действия. Оно помогает выделить важный сигнал среди множества других, не забыть о цели и перестроиться, если цель меняется. Это не кнопка и не единый запас энергии, который можно точно измерить и равномерно распределить между делами. Разные задачи нагружают разные стороны этой системы, а условия влияют на то, насколько надёжно она работает.

Поэтому важно не только то, сколько часов человек просидел за столом, но и то, чем он занимался: распознавал знакомые сведения, принимал решения, ждал редких сигналов, учился новому или постоянно возвращался к прерванной работе. Час спокойного заполнения знакомой формы и час разбора незнакомого документа могут ощущаться совершенно по-разному, хотя оба прошли перед экраном.

Три процесса, которые легко спутать

Сосредоточение — способность направить внимание на выбранную задачу и некоторое время удерживать её в центре. Оно не обязательно выглядит как неподвижность или полная тишина в голове. Человек может менять позу, делать пометки, переводить взгляд по документу и всё же не терять нить рассуждения. И наоборот, можно неподвижно смотреть на экран, но мысленно перескакивать между незавершёнными делами.

Бдительность — готовность заметить важный сигнал, который может появиться не сразу. Например, оператор следит за показателями, сотрудник проверяет, не пришёл ли критически важный документ, водитель наблюдает за дорогой. В таких задачах нужно не столько глубоко обдумывать непрерывный поток данных, сколько быть готовым отреагировать на редкое событие. Это особая нагрузка: однообразие не всегда облегчает работу. Если сигналы долго не меняются, сохранять настороженность становится труднее, а риск пропустить важное может вырасти.

Контроль задачи помогает удерживать в уме, что именно нужно сделать и по каким правилам. Благодаря ему мы не подменяем главную цель ближайшим раздражителем, помним о шагах плана, сдерживаем неподходящую реакцию и при необходимости меняем режим работы. Если человек редактирует договор, а затем переходит к письму, ему недостаточно просто открыть новое окно. Нужно помнить, на чём он остановился в документе, и понять, что теперь будет считаться завершённой задачей.

Эти процессы работают вместе, но не совпадают. Читая сложный текст, мы сосредоточиваемся на нём и следим, чтобы не подменить аргумент собственной догадкой. Долгое ожидание редкого сигнала сильнее задействует бдительность. При срочном переходе от одного дела к другому возрастает роль контроля задачи. Фраза «я отвлёкся» может описывать разные сбои: внимание перетянул на себя сигнал,

цель выпала из памяти, привычка запустила автоматический ответ или усталость помешала продолжить работу.

Важно различать сосредоточенность и усилие воли. Усилие — субъективное ощущение затрат: работа кажется трудной, приходится подталкивать себя, хочется отложить начало. Сосредоточенность показывает, насколько устойчиво внимание помогает выполнять задачу. Эти вещи связаны, но не напрямую. Увлекательный материал может удерживать внимание без ощущения борьбы. А простая, но неприятная или неясно поставленная задача способна требовать больших усилий и всё равно часто прерываться.

Если работа даётся тяжело, это не значит, что человек недостаточно старается. Возможно, непонятен следующий шаг, слишком много отвлекающих сигналов, не хватает сна, мешает тревога или задача пока слишком сложна для имеющихся навыков. Но и лёгкость не всегда говорит о глубокой работе: привычное действие может выполняться почти автоматически, без внимательного осмысления. Вместо вопроса «Достаточно ли сильно я стараюсь?» полезнее спросить: «Что именно нужно удерживать сейчас и что этому мешает?»

Почему параллельность часто оказывается переключением

Некоторые действия и правда можно совмещать. Например, идти знакомым маршрутом и обдумывать планы на день или складывать одежду и слушать несложный разговор. При-

вычное действие часто требует меньше сознательного контроля, чем новое и сложное. Но это не значит, что внимание без потерь справляется с любым количеством задач.

Если две задачи требуют одновременно понимать речь, выбирать слова или удерживать ход рассуждения, они начинают конкурировать за одни и те же умственные процессы. Можно быстро переходить от одной к другой, но скорость переключения — не то же самое, что глубокая одновременная работа. На встрече человек слышит фразу, проверяет сообщение, возвращается к разговору. В это время встреча продолжается, но её смысл может уже не складываться в целостную картину.

Переключившись, нужно восстановить цель и контекст. После ответа на сообщение приходится вспоминать, где оборвалось чтение, к какому выводу вёл предыдущий абзац и что ещё нужно проверить. Иногда найти нужное место легко: строка перед глазами. Но мысль, связывавшая её с предыдущим текстом, могла оборваться. Поэтому вернуться взглядом к странице — ещё не значит сразу вернуться к прежнему уровню понимания.

Есть и ловушка в оценке. Короткий ответ занимает несколько секунд и кажется почти бесплатным. Но цена может проявиться не во времени, потраченном на набор, а в потерянной нити основной работы, ошибке или необходимости перечитать фрагмент. После множества таких переходов к вечеру человек нередко помнит, что сделал много мелких

дел, но хуже представляет, насколько продвинулся в сложной работе.

Это не значит, что нужно полностью отказаться от совмещения задач. Оно может быть уместно, если одно дело привычное и почти автоматическое, а цена ошибки невелика. Но чем выше сложность, новизна и ответственность, тем осторожнее стоит сочетать его с другими. Слушать сложное обсуждение, заполняя документы, рискованнее, чем включить негромкое аудио во время привычной сортировки бумаг. Готовить и отвечать на сообщения можно, пока переписка не отнимает внимание в тот момент, когда плита или нож требуют точности.

Бытовой пример хорошо показывает разницу. Привычная последовательность действий на кухне может выполняться почти автоматически: поставить воду, достать посуду, подготовить продукты. Но если одновременно нужно разбираться в новой инструкции, следить за кипящей кастрюлей и отвечать на вопросы в переписке, нагрузка меняется. Одно дело требует понимания текста, другое — контроля времени, третье — точной формулировки ответа. При каждом переходе приходится заново решать, что сейчас важнее. А если промедление грозит ожогом или испорченным блюдом, цена отвлечения очевидна.

Чтобы понять, что происходит на деле, не считайте открытые окна и отправленные сообщения. Лучше отметьте, сколько раз за один рабочий отрезок вам пришлось восста-

навливать место, на котором остановилась основная задача. Не нужен строгий хронометраж. Достаточно заметить повторяющуюся закономерность: вас прерывают уведомления, сбивает неясный план или сложная часть работы, от которой хочется переключиться на что-то попроще. Для каждого случая понадобится своё решение.

Сложность и новизна меняют нагрузку

Сложность задачи определяется не только её объёмом. Короткое письмо может оказаться труднее длинного отчёта, если нужно точно обозначить обязательства и не допустить двусмысленности. Разбирая сложный документ, важно видеть связи: что утверждается, чем подтверждается, какие есть исключения и к какому выводу всё это ведёт. Чем больше элементов нужно учитывать одновременно, тем выше требования к сосредоточению и контролю задачи.

Новизна тоже увеличивает нагрузку. Знакомую процедуру можно выполнять по привычной последовательности, не обдумывая каждый шаг. Осваивая новую программу, правило или форму, человек выясняет, что означает каждый пункт, сверяется с инструкцией и проверяет результат. То, что опытному пользователю кажется обычным заполнением, для новичка становится цепочкой решений. Дело не в характере, а в том, сколько действий уже стало привычным.

Незнакомая задача может и привлекать, и рассеивать. Новые детали вызывают любопытство, поэтому взяться за дело бывает легче. Но внимание может перескакивать с одного за-

метного элемента на другой, так и не собрав их в последовательность. Например, новая рабочая система кажется увлекательной, пока вы переходите из раздела в раздел и изучаете возможности. Но если нужно выполнить конкретную задачу, бесконечное исследование интерфейса уводит от результата.

По мере того как растёт навык, отдельные шаги перестают требовать постоянного контроля. Человек уже знает, где искать нужные данные, как проверить расчёт и в каком порядке оформить результат. Это не делает его внимание безграничным, но снижает нагрузку на отдельные операции. Поэтому, если работа регулярно требует чрезмерных усилий, стоит сначала выяснить, что именно пока незнакомо или не налажено, а не просто требовать от себя большей усидчивости.

Иногда помогает не усиливать сосредоточение, а изменить саму задачу. Большой документ можно разбить на понятные шаги: определить вопрос, найти подтверждения, проверить исключения. Не потому, что каждый этап сразу станет лёгким, а потому, что яснее будет текущая цель. Контролю задачи проще удерживать конкретный следующий шаг, чем расплывчатое требование разобраться со всем сразу.

Если задача новая, полезно отделить изучение от выполнения. Сначала можно разобраться в инструкции и освоить правила, затем — применить их на практике. Если при каждой трудности снова открывать все справочные материалы и

начинать поиск с нуля, работа постоянно будет возвращаться к интенсивному изучению. Короткая запись о найденном правиле избавит от повторных усилий.

Неравномерный день — не поломка

Один и тот же человек не сохраняет одинаковую сосредоточенность в течение всего дня. На внимание влияют сон, нагрузка предыдущих дней, болезнь, стресс, питание, физическое состояние, расписание и характер работы. Значение имеет и обстановка: шум, жара, теснота, уведомления, необходимость следить за несколькими каналами связи. Всё это действует по-разному. Недосып может затруднить удержание цели, а постоянное ожидание срочного сообщения — заставить реагировать на каждый сигнал. Но по одному признаку нельзя точно определить причину спада.

Даже при хорошем самочувствии внимание меняется в течение дня. Это не значит, что работать нужно только утром или что после обеда сложные задачи уже не по силам. Ритм зависит от сна и бодрствования, привычек, общей нагрузки и вида деятельности. Одни задачи требуют точности и долгого удержания рассуждения, другие удобнее выполнять в коротких промежутках между встречами. Наблюдение за собственным режимом полезнее готового расписания, объявленного идеальным для всех.

Индивидуальные различия существуют, но не стоит превращать их в ярлыки. Кому-то трудно удерживать нить в шуме, кому-то — начинать без ясного результата, а кому-то

нужно больше времени, чтобы освоить новые правила. На это влияют опыт, состояние, интерес, здоровье и конкретная обстановка. Человек, которому легко сосредоточиться на интересной теме, не обязательно так же устойчив при монотонной проверке данных. А тому, кто теряет нить в открытом офисе, может быть проще работать в тихой комнате.

Поэтому фраза «я не умею концентрироваться» слишком общая, чтобы помочь. Она превращает переменное состояние в постоянную характеристику. Точнее сказать: «Я теряю место в тексте, когда каждые несколько минут проверяю сообщения» или «Мне труднее удерживать внимание, если я не знаю, какого результата жду». Такие формулировки подсказывают, что изменить: сократить поток сигналов или уточнить цель.

Важна и цена ошибки. При простой проверке можно оставить рядом ещё одно дело, если оно не мешает. А вот при подготовке расчёта, медицинской информации или официального документа лучше заранее ограничить отвлечения и выделить время на повторную проверку. Оценивать выбранный режим стоит не по тому, насколько собранным человек выглядит со стороны, а по надёжности результата.

Короткая карта вместо самокритики

В течение двух-трёх дней выбирайте один обычный рабочий отрезок и после него записывайте, что происходило. Отметьте главную задачу, что нужно было удерживать в уме, что чаще всего уводило внимание и в каком состоянии вы

приступили к работе. Несколько слов достаточно; не оценивайте себя как «ленивого» или «неорганизованного».

Запись может выглядеть так: «Сверка документа; нужно было сопоставить суммы с приложением; отвлекали сообщения; перед работой мало спал». Или так: «Освоение новой формы; нужно было понять назначение полей; отвлекался на поиск инструкций; до этого было несколько встреч». Это не диагностика и не проверка способности концентрироваться. Такая заметка помогает понять, что именно стоит изменить: условия, порядок действий, ясность цели или время для работы.

Затем выберите одно небольшое изменение для следующей похожей задачи. Если чтение постоянно прерывают уведомления, по возможности отложите проверку сообщений до заранее выбранного момента. Если теряется цель, запишите следующий шаг до начала работы. Если задача новая, держите рядом короткую инструкцию или заметку с уже найденными правилами. Если чувствуете сильную усталость, по возможности перенесите проверку важных деталей на другое время или предусмотрите дополнительную проверку.

Оценивайте результат, а не ощущение героической собранности. Удалось ли завершить нужный фрагмент? Пришлось ли возвращаться к началу? Стало ли меньше ошибок и повторных проверок? Иногда после устранения помех работа идёт непривычно спокойно. Иногда она остаётся трудной, но становится точнее. И то и другое полезно: это гово-

рит больше, чем общее впечатление о силе воли.

Три распространённые ошибки

Первая — считать любое отвлечение доказательством слабого характера. Если внимание постоянно уходит к срочным сигналам, неясным задачам или нехватке отдыха, самокритика не устраняет источник нагрузки. Она лишь добавляет ещё одну мысль, которая мешает работе. Лучше понять, что произошло, и изменить ближайшее условие.

Вторая — требовать от себя одинаковой сосредоточенности весь день. Внимание нельзя включить утром и без изменений сохранить до вечера. Разумнее распределять задачи с учётом их требований: сложную работу планировать на время, когда проще обеспечить тишину и ясность, а привычные действия оставлять на отрезки, когда глубокой концентрации ждать не приходится. Это не обещает идеального расписания, но помогает учитывать реальные условия.

Третья — считать себя мастером многозадачности, потому что вы быстро отвечаете и часто переключаетесь. Скорость реакции создаёт ощущение продуктивности, но не показывает, насколько хорошо вы поняли обсуждение, верно ли прочитали документ и сколько времени потратили на восстановление контекста. Лучше оценивать качество результата и число возвратов, а не количество дел, которыми вы занимались одновременно.

Наука помогает выбирать условия, а не выдаёт гарантию

Исследования внимания позволяют сравнивать задачи, изучать последствия переключений, влияние монотонности и умственной нагрузки. Они помогают понять, почему человек может пропускать редкие сигналы, терять часть содержания при смене задачи или тратить дополнительные усилия на незнакомый процесс. Эти знания подсказывают, какие условия и стратегии могут подойти лучше.

Но научное описание не обещает постоянного идеального фокуса. Исследования часто проводят в контролируемых условиях: участнику дают конкретную задачу, ограниченное число стимулов и понятные критерии результата. В обычной жизни задачи переплетаются, цена ошибки бывает разной, а сон, здоровье, рабочая среда и расписание меняются. Средний результат группы не сообщает, сколько именно вам следует работать без паузы, и не гарантирует, что одна и та же техника поможет каждому.

Нет универсального числа минут, после которого внимание обязательно отключается, как нет и способа сохранять одинаковую ясность при любой нагрузке. Подходящая стратегия зависит от задачи. Для бдительности могут быть важны смена вида нагрузки и возможность восстановиться. При освоении нового материала помогают ясные этапы и время на обучение. Для сложного рассуждения полезны меньше переключений и понятная точка возвращения. Эти решения не отменяют усталость, но позволяют не создавать лишнюю нагрузку там, где её можно избежать.

Эта глава не предлагает отказаться от амбиций. Она помогает заменить невыполнимую цель более реалистичной: не поддерживать неизменный высокий фокус, а понимать, какой режим нужен работе и что помогает его сохранить в конкретных условиях. Иногда достаточно закрыть лишнее окно. Иногда — уточнить следующий шаг. А иногда нужно признать, что сейчас работать сложнее из-за состояния, и перенести задачу, в которой ошибка дорого обойдётся.

Внимание ограничено, но это не хрупкий запас, который иссякает при каждом отвлечении. Его работа зависит от того, какую информацию нужно отбирать, как долго сохранять готовность и насколько часто менять цель. Когда это становится яснее, легче выбрать не только задачу, но и порядок её выполнения.

Следующий шаг — разобраться в цене переходов между делами. Даже короткое переключение может оставить часть внимания в прежней задаче и потребовать времени на восстановление контекста. Поэтому важно учитывать не только длительность переходов, но и их количество.

Цена каждого переключения

Качество сосредоточенности зависит не только от того, насколько человек старается. Важно и то, чем он занят, в каком состоянии находится и как часто вынужден менять направление внимания. Один из самых незаметных источников потерь — переходы между задачами: короткие, привычные, порой необходимые, но редко бесплатные.

В 8:47 Лена ставит на стол кружку, закрывает дверь переговорной и открывает документ. До первого совещания почти полтора часа. Она собирается подготовить краткую записку о сроках проекта: сравнить две версии графика, отметить риски и предложить руководителю решение. План простой: сначала проверить данные в таблице, потом дописать выводы. Телефон лежит экраном вниз, почта закрыта. Утро кажется вполне управляемым.

Через девять минут на рабочем экране появляется сообщение от коллеги: «Лен, у тебя последняя версия графика? Кажется, мне прислали старую».

Лена отвечает: «Сейчас посмотрю». Открывает общий каталог, находит нужный файл и отправляет ссылку. Тут же вспоминает, что сама ещё не получила подтверждение по одному из сроков. Надо проверить переписку с подрядчиком. Раз почта уже открыта, она заодно просматривает входящие — вдруг там есть ответ.

Ответа нет. Зато пришло письмо по другому проекту, а внизу списка Лена замечает напоминание о незакрытом акте. Его нужно передать на согласование до конца недели. Мысль цепляется: «Не забыть после обеда». Лена закрывает почту и возвращается к документу.

Текст на экране знаком. Она видит начатый абзац и помнит его общий смысл, но несколько секунд не может понять, что собиралась делать дальше. Проверить дату? Сопоставить её с резервным сроком? Или уже перенести вывод в таблицу рисков? Лена перечитывает предыдущий абзац, открывает график, снова сверяет строки. Работа продолжается, но она не может просто вернуться на место остановки: приходится заново входить в задачу.

Такова цена переключения, которую не покажет уведомление. Сообщение заняло меньше минуты, а возвращение потребовало восстановить цель, ход рассуждения и следующий шаг.

Мифы о коротких отвлечениях

Миф первый: если проверка заняла двадцать секунд, потеря тоже равна двадцати секундам.

Прямое время проверки — лишь видимая часть. После неё может понадобиться вспомнить, на чём остановился человек, перечитать фрагмент, открыть нужный файл и снова удерживать в уме несколько условий. Иногда возвращение занимает почти столько же, сколько сама проверка, иногда — дольше. А иногда обходится почти без потерь: например,

если человек переключился на естественной паузе и точно знает, что делать дальше. Единой надбавки для всех задач не существует.

Миф второй: опытный специалист умеет выполнять несколько умственных задач одновременно.

Некоторые действия действительно можно совмещать: идти по знакомому коридору и слушать объявление, перекладывать бумаги и вести непринуждённый разговор. Но задачи, требующие выбирать, сравнивать, формулировать или удерживать последовательность шагов, обычно конкурируют за внимание. Человек не выполняет их параллельно с полной точностью, а быстро переводит фокус с одной на другую. Чем сильнее различаются правила задач, тем заметнее может быть цена перехода.

Миф третий: отвлекают только звуки и уведомления.

Лена уже закрыла сообщение, но мысль об акте осталась. Внешний сигнал может прийти с экрана, от коллеги или из коридора. Внутренний — из памяти: «надо позвонить», «а вдруг я не проверил сумму», «что ответить на вчерашнее письмо». И в том и в другом случае внимание может отойти от текущей цели. Тишина убирает часть внешних сигналов, но не закрывает автоматически все внутренние вкладки.

Миф четвёртый: незавершённое дело надо держать в голове, иначе о нём забудешь.

Пока задача не решена и не назначено ясное время возвращения, она действительно может снова всплывать в мыс-

лях. Но постоянное прокручивание не делает её надёжнее: оно отнимает место у текущей работы и не гарантирует, что следующий шаг будет выполнен. Чёткая запись — что сделать и когда — часто позволяет отложить задачу, не чувствуя, будто её бросили.

Все эти мифы объединяет одна ошибка: переключение считают коротким событием, которое заканчивается, как только человек снова смотрит на нужный документ. На деле оно заканчивается, когда внимание вновь работает на прежнюю цель.

Что именно переключается

Переключение задачи — это смена текущей цели и правил действия. Лена сверяет график, чтобы написать вывод. Если она открывает таблицу с исходными сроками и проверяет одну цифру, это новый шаг в той же работе: цель по-прежнему в том, чтобы подготовить обоснованную записку. Если же она перестаёт разбирать сроки и ищет акт для передачи на согласование, цель меняется. Это уже полноценный переход, даже если он занимает полминуты.

Граница не всегда очевидна. Важно не то, осталось ли прежним окно или приложение, а то, изменился ли вопрос, на который человек сейчас отвечает. «Какая дата стоит в исходном графике?» может быть частью анализа сроков. «Кто должен согласовать акт?» — уже другая задача. Открыть почту — не обязательно переключение: поиск в ней сведений для текущего документа может быть продолжением работы.

Ответ на письмо о другом проекте — смена цели.

Короткие проверки тоже бывают разными. Посмотреть на сообщение и тут же отложить его — это небольшой захват внимания, но ещё не полноценный переход к новой работе. Открыть чат, прочитать вопрос, найти файл и написать ответ — уже целая цепочка действий с другой целью. А если следом Лена замечает письмо и берётся за ещё один вопрос, переходов становится несколько. Их цена складывается не только из времени, проведённого в каждом окне, но и из усилий, которые потребуются, чтобы снова запустить прежнюю задачу.

Прерывание бывает внешним и внутренним. Внешнее начинается с сигнала: сообщения, звонка, вопроса коллеги, просьбы руководителя. Внутреннее — с мысли, которая возникает сама: «надо проверить оплату», «я не ответил маме», «вдруг в таблице ошибка». Внешний сигнал иногда можно отключить или отложить. Внутреннюю мысль полезнее не отталкивать силой, а быстро записать и вернуть в назначенное для неё место.

Когда Лена возвращается к документу, часть контекста уже не лежит перед ней на экране. Она помнит тему, но не весь ход рассуждения: какую версию графика открывала, почему остановилась на этом абзаце, какое условие собиралась проверить. Здесь и проявляется роль рабочей памяти — способности временно удерживать и обрабатывать информацию, нужную для текущего действия. Пока Лена анализирую-

вала сроки, в рабочей памяти оставались цель, промежуточные выводы, ограничения и следующий шаг. После смены задачи эта связка ослабла, а часть её могла вытесниться новым содержанием.

След задачи не всегда исчезает полностью. Иногда после разговора человек продолжает обдумывать ответ коллеге, хотя уже вернулся к отчёту. Иногда внимание остаётся приковано к обещанию, которое он боится забыть. Такой остаточный след особенно заметен, если новая задача вызывает беспокойство, если от неё зависит решение другого человека или если она остаётся неопределённой: непонятно, что именно делать и когда.

Но это не значит, что любое незавершённое дело будет навязчиво крутиться в голове. На его способность отвлекать влияют значимость, неопределённость и ясность следующего шага. «Когда-нибудь разобраться с актом» — расплывчатое обязательство. «В 14:30 проверить подпись в акте и отправить документ на согласование» — задача с границами. Запись не снимает ответственность, зато помогает не возвращаться к ней мысленно без конца.

Возвращение к работе — отдельная часть работы

Когда Лена снова смотрит на документ, ей хочется сразу продолжить печатать. Но прежняя цепочка действий не восстанавливается сама собой. Сначала ей нужно понять, чего она добивалась: не просто «работала над запиской», а сравнивала два графика и оценивала риск сдвига. Затем

— вспомнить, что уже сделано: таблица проверена по двум ключевым этапам, но одно условие осталось неясным. После этого найти место остановки — абзац о допустимом сроке, который зависит от подтверждения подрядчика. И только тогда выбрать следующий шаг: найти письмо с подтверждением или отметить риск как неподтверждённый.

Текст перед глазами помогает восстановить этот маршрут, но не всегда содержит всё, что было у человека в голове. Поэтому возвращение занимает время, даже если он точно знает, в каком документе работал: приходится перечитывать, сопоставлять, искать точку остановки и проверять, не потерялось ли промежуточное условие.

Если Лена прервалась на естественной границе — например, закончила абзац, сохранила вывод и собиралась открыть таблицу, — восстановление может пройти быстро. Если её остановили посреди сравнения, когда она ещё держала в уме два возможных объяснения расхождения, вернуться сложнее. Чем больше в задаче взаимосвязанных шагов, тем больше контекста приходится собирать заново. Аналитическая записка, расчёт сметы или подготовка сложного разговора обычно уязвимее, чем сортировка уже подписанных документов.

Цена перехода зависит и от состояния человека. Уставшему или тревожному специалисту труднее удерживать промежуточные выводы и возвращать внимание к работе. Знакомая, отработанная процедура, напротив, может легче пе-

режить прерывание. Поэтому стоимость отвлечения нельзя оценить только по его длительности: важны тип задачи, момент остановки, состояние человека и наличие опоры для возвращения.

Лена записывает в блокноте: «Проверить подтверждение подрядчика. Потом закончить вывод о резервном сроке». На это уходят секунды, зато после короткого сообщения ей проще продолжить: следующий шаг уже сформулирован. Запись не отменяет переключения, но сокращает путь обратно.

Незакрытая вкладка в голове

Незавершённость удерживает внимание не потому, что мозг обязан непрерывно обдумывать все недоделанные дела. Скорее, неопределённая задача остаётся доступной для повторного напоминания: непонятно, когда и каким действием к ней вернуться. Стоит появиться паузе — мысль снова всплывает.

Проверка почты особенно легко запускает такую цепочку. Человек открывает её ради одного ответа, замечает несколько новых тем, и каждая предлагает собственную цель. Одно письмо требует решения, другое — короткой реплики, третье напоминает о давно отложенной задаче. Входящие не просто сообщают новости — они создают конкурирующие намерения. Если нет правила, как разбирать сообщения разных типов, «только проверить» превращается в незапланированный обход нескольких задач.

Похожая сцена бывает и дома. Человек заполняет заяв-

ление на оплату кружка ребёнка, сверяет сумму и реквизиты. На кухне звенит таймер, ребёнок спрашивает, где спортивная форма, на телефон приходит напоминание о визите к врачу. Не все сигналы можно проигнорировать, да и не все следует игнорировать. Но если после каждого действия взрослый возвращается к заявлению без пометки, на каком шаге остановился, ему приходится заново проверять сумму, искать нужную вкладку и вспоминать, какие поля уже заполнены. Забота о близких — не «плохое отвлечение». Цена возникает потому, что незавершённую последовательность приходится восстанавливать снова и снова.

В таких обстоятельствах полезнее не ставить цель «вообще не отвлекаться», а различать переходы. Одни можно устранить, другие — собрать в один период. К неизбежным стоит подготовить простой способ возвращения.

Разумный алгоритм перед переходом

Когда появляется новый сигнал, не обязательно немедленно на него реагировать — как не нужно и подавлять его любой ценой. Для начала назовите текущую цель одним предложением: «Сверю сроки двух этапов, чтобы сформулировать риск в записке». Если цель не удаётся сформулировать, возможно, вы уже незаметно перескакивали между действиями.

Затем разберитесь, чего требует сигнал. Это уточнение по текущей задаче, новая рабочая задача, напоминание о деле на будущее или сообщение, которое пока не требует ответа?

Такая пауза помогает отличить следующий шаг в прежней работе от полноценной смены направления.

Дальше оцените срочность не по тому, что сообщение появилось на экране, а по последствиям задержки. Если отложенный ответ остановит коллегу, сорвёт согласование или создаст риск для людей, переключение может быть оправдано. Если сообщение спокойно подождёт час, его видимость сама по себе не делает его срочным.

Перед неизбежным переходом оставьте след для возвращения: запишите, что уже сделано, какой вопрос остался открытым и каков ближайший шаг. Для Лены это не просто «дописать записку», а «проверить письмо подрядчика, затем выбрать формулировку о резервном сроке». Чем конкретнее запись, тем меньше придётся заново разогревать задачу.

Всё это не должно превращаться в церемонию. Для простой задачи хватит одной строки. Для сложного расчёта или текста полезно сохранить промежуточный вывод и ссылку на нужные данные. Запись должна помогать вернуться к работе, а не становиться ещё одним документом, который нужно вести.

Дальше помогут несколько простых развилочек.

Если сигнал относится к текущей задаче, обработайте его как следующий шаг, не открывая лишние каналы. Лена сверяет график и видит, что нужная дата указана в письме с подтверждением. Открыть письмо и зафиксировать дату — продолжение анализа.

Если сигнал касается другой задачи, но не требует ответа сейчас, запишите её и назначьте время, когда вернётесь к ней. «Проверить акт после обеда» полезнее, чем держать его в уме и время от времени заглядывать в почту.

Если вопрос срочный и промедление повлечёт реальные последствия, переключитесь. Но, если возможно, сначала оставьте отметку для возвращения: «Остановилась после сравнения этапов; осталось проверить резервный срок».

Если сигнал можно убрать без потери информации, убери́те его из поля зрения. Закройте ненужное окно, отключите звук уведомлений на время работы, попросите коллег присылать несрочные вопросы одним сообщением. Это не запрет на общение, а способ сократить число случайных поводов менять цель.

А если вы уже переключились, не пытайтесь вести обе задачи одновременно. Выполните самое необходимое или обозначьте, когда вернётесь к делу, а затем сознательно восстановите прежний контекст. Бесконечное «я только на секунду» часто обходится дороже ясного решения: либо сделать сейчас, либо отложить на определённое время.

Утро Лены меняется не потому, что коллеги перестают писать. Вопросы по-прежнему возникают, и некоторые действительно требуют ответа. Лена договаривается с командой: несрочные запросы можно собирать до 11:30 и 15:30, а если реакция нужна раньше, следует указать срок и причину. Коллега, приславший первое сообщение, не сделал ничего

неправильного: ему просто требовалась актуальная версия файла. Теперь он знает, как обозначить срочность, а Лене не нужно автоматически открывать каждый запрос в ту же минуту, когда он появляется.

Три корзины для отвлечений

Чтобы найти собственные источники переключений, достаточно в течение одного рабочего дня замечать переходы — не вести поминутный дневник, а коротко отмечать, что прервало работу, на какую задачу вы переключились и насколько легко вернулись. Не нужно засекаать секунды. Важнее увидеть повторяющиеся ситуации: почта открывается при каждом затруднении; внутреннее напоминание всплывает, как только задача становится сложной; коллеги обращаются в середине периода сосредоточенной работы.

Затем разложите наблюдения по трём корзинам.

Убрать можно то, что не добавляет полезной информации: всплывающие уведомления о несрочных сообщениях, открытые вкладки с неактуальными задачами, привычку проверять входящие, когда непонятно, как продолжить работу над документом. Если человек тянется к почте из-за трудного абзаца, дело может быть не в избытке писем, а в том, что следующий шаг неясен. Помогает короткая запись: «Сначала проверить исходную цифру, потом выбрать вывод».

Сгруппировать удобно то, что важно, но не требует немедленной реакции: ответы на обычные письма, административ-

ные дела, согласования без близкого срока. Для них можно выделить несколько окон в течение дня и сообщить коллегам, когда они получают ответ. Если работа требует постоянно оставаться на связи, такие окна будут короче и гибче. Но даже небольшое предсказуемое правило лучше случайной проверки после каждого сигнала.

Принять придётся то, что действительно входит в обязанности и не может ждать: срочная проблема на проекте, вопрос безопасности, живая координация с коллегой, необходимость помочь ребёнку или близкому. Управление вниманием не означает притворяться, будто таких обстоятельств нет. Оно помогает признать их заранее, по возможности оставить временной резерв и продумать, как вернуться к прерванному делу.

Важно не превращать эту сортировку в повод для самообвинения. Если человека прерывают десять раз за утро, причина не всегда в недостатке личной дисциплины. Возможно, в команде неясно, как быстро нужно отвечать, слишком много каналов связи, не распределены ответственные или календарь не оставляет промежутков. Тогда полезнее договориться об общих правилах, чем требовать от себя «не отвлекаться». Но если большую часть переходов запускает привычка проверять сообщения без конкретного повода, небольшое изменение среды может дать заметный результат.

Командная цена переключений

Координатор проектов Анна готовит недельный отчёт и

получает сообщения от нескольких коллег. Один вопрос касается цифры в самом отчёте — ответ помогает продолжить работу. Другой связан с совещанием на следующей неделе. Третий — со срочной задержкой поставки, которую нужно обсудить с руководителем. Внешне это три уведомления. По сути — три разных случая.

Илья, аналитик команды, начинает сложную задачу с опозданием: всё утро он отвечал на короткие запросы. Марина, руководитель, хочет, чтобы команда оставалась на связи, но замечает, что в отчётах стало больше ошибок, а обсуждения занимают больше времени. Решение не сводится к требованию всем замолчать. Команде важно различать типы запросов: что действительно требует немедленно прервать работу, что можно отправить асинхронно, а что лучше обсудить в назначенное время.

Соглашение может быть простым: «Если вы блокируете чужую задачу, укажите, что именно остановилось и к какому времени нужен ответ. Если вопрос не срочный, соберите его в одном сообщении и дождитесь ближайшего окна». Так становится меньше неопределённых сигналов, а отвечающий может решить, нужно ли переключаться сейчас. Руководителю полезно не только спрашивать, кто «в сети», но и обозначать периоды, когда от команды ждут быстрой реакции, и время, которое можно отвести на сосредоточенную работу.

При этом правила должны учитывать реальные обязанности. Для диспетчера, дежурного специалиста или сотруд-

ника, который координирует срочные обращения, доступность — часть работы. Здесь нужно не исключать прерывания, а выстроить смены, приоритеты и передачу контекста. Для специалиста, готовящего расчёт или документ, постоянная доступность может быть излишним требованием. Один и тот же совет подходит не всем: если ваша роль предполагает быструю реакцию, защищайте те участки работы, где это возможно, и заранее оставляйте короткие заметки для передачи и возвращения к задаче.

Что делать, если переключение уже случилось

Вернувшись к задаче, не начинайте с вопроса: «Почему я опять отвлёкся?» Он добавляет ещё одну мысль, но не восстанавливает контекст. Лучше сначала сориентироваться.

Посмотрите на последнюю запись или конец документа, назовите про себя цель, проверьте, что уже сделано и какой вопрос остался открытым. Затем выберите действие, которое можно выполнить прямо сейчас: открыть исходную таблицу, проверить одну дату, дописать одну фразу. Чем конкретнее шаг, тем меньше вероятность, что возвращение снова превратится в блуждание между окнами.

Если следа не осталось, восстановите его вручную: перечитайте последний фрагмент, загляните в историю изменений, найдите связанные данные. Не ругайте себя за потерянное время. Это часть цены прерывания, и её стоит учитывать при планировании. Если задача сложная, оставьте отметку на будущее уже сейчас. Тогда следующий переход — даже

неизбежный — обойдётся дешевле.

Лена делает пометку прямо в документе: «Остановилась здесь: резервный срок зависит от ответа подрядчика. Проверить письмо от вторника; если подтверждения нет, отметить риск как открытый». После этого ей проще принять срочный звонок: она знает не только тему работы, но и путь назад. Документ становится не просто текстом на экране, а опорой для продолжения.

Со временем Лена замечает: не всякое переключение сбивает её одинаково. Проверка исходной даты почти не мешает — она остаётся в рамках той же цели. Сообщение о другом проекте обходится дороже, особенно если за ним следуют поиск документов и необходимость принять решение. Мысль об акте всплывает снова и снова, пока для неё не назначено время. Один человек, один день — но разные виды нагрузки и разные способы справиться с ними.

Чтобы увидеть собственную картину, в ближайшие несколько рабочих дней отмечайте три вещи: какой сигнал возник, сменили ли вы цель или просто сделали шаг внутри задачи и что понадобилось, чтобы вернуться. Через несколько дней оцените не количество отвлечений, а их цену. Возможно, чаще всего вас переключают однотипные сообщения, которые можно сгруппировать. Возможно, сильнее всего мешает внутреннее беспокойство о незапланированных делах. А может быть, большинство прерываний неизбежны — тогда важнее заранее оставлять точку возврата и резерв

времени.

Цель не в том, чтобы избавиться от всех переходов. Это нереалистично и часто вредно: работа включает общение, помощь коллегам и реакцию на события. Важно не оплачивать каждое сообщение полным восстановлением задачи. Устраните то, что не нужно, сгруппируйте то, что может подождать, и подготовьте опоры для неизбежных переключений.

Цена перехода особенно заметна, когда задача требует одновременно удерживать в уме несколько условий. Рабочая память помогает сохранять эти условия, промежуточные результаты и следующий шаг, но её возможности не безграничны. Дальше мы разберём, как она работает под нагрузкой и почему внешние опоры иногда берегут силы лучше, чем попытка помнить всё.

Рабочая память под нагрузкой

После помехи приходится возвращать не только внимание, но и контекст: цель, уже принятые решения, место, на котором вы остановились. Пока работа продолжается, этот контекст нужно удерживать, а он тоже занимает умственные ресурсы. Проверьте это на коротком задании.

Не записывая, запомните три условия: сводку нужно отправить до 15:30; сумма должна сходиться с исходными строками; в письме следует обозначить, какая цифра предварительная. Теперь мысленно прибавьте 18 к 27, не возвращаясь к условиям. А затем попробуйте перечислить их точно. Если одно из условий потерялось или изменилось, упражнение сработало. Если сохранились все три, это не значит, что возможности рабочей памяти безграничны: конкретное задание могло оказаться для вас простым или знакомым.

Здесь важен не результат, а ощущение усилия. Чем больше сведений нужно одновременно удерживать и чем активнее ими приходится оперировать, тем меньше места остается для следующего шага.

Временное рабочее место

Рабочая память — способность временно удерживать и обрабатывать информацию, необходимую для текущего действия. Например, сравнивая два документа, вы помните, на какой пункт уже посмотрели, и соотносите его со следую-

щим. Рабочая память — не хранилище всех знаний. Устойчивые знания и воспоминания могут находиться в долговременной памяти, но, чтобы решить задачу, их нужно извлечь и связать между собой.

У рабочей памяти нет одного неизменного предела, одинакового для всех людей и ситуаций. На нагрузку влияют сложность материала, знакомство с ним, усталость, тревога, помехи и ясность цели. Важна и группировка информации. Специалист может воспринимать несколько знакомых показателей как единую рабочую схему, а новичку приходится отслеживать каждый из них отдельно — его значение и связь с остальными.

Поэтому точнее говорить не о том, сколько «ячеек» у человека в голове, а о том, насколько сложную комбинацию он способен поддерживать именно сейчас. Знакомый номер телефона можно удерживать как привычную последовательность. Но если параллельно нужно отвечать на вопрос и искать нужный документ, он может рассыпаться на отдельные цифры. Сама информация не обязательно изменилась — выросла конкуренция за внимание и усилие.

Когда приходится перечитывать один и тот же абзац

Возможно, глаза продолжают двигаться по тексту, а цель чтения уже выпала из фокуса. Вы пытаетесь запомнить термин, оценить вывод и решить, как применить его к своей работе. Вместо того чтобы перечитывать весь фрагмент, оста-

новитеcь и сформулируйте вопрос к тексту: «Какой факт мне сейчас нужен?» или «На что этот абзац отвечает?» Короткий ответ запишите рядом с материалом. Если ответа пока нет, отметьте, что именно осталось неясным.

Если после прерывания трудно понять, на чем вы остановились

Обычно теряется не вся задача, а ее текущее состояние. Общая цель и документ могли остаться в памяти, а промежуточный вывод, проверенная часть или следующий шаг — исчезнуть. Тогда приходится заново просматривать заметки, письма и открытые вкладки.

Перед паузой оставьте короткую запись: «Цель — сравнить расходы за два месяца. Проверены аренда и транспорт. Осталось сверить закупки. Источник — сводная таблица за апрель и май». Такая пометка не пересказывает ход работы, а восстанавливает точку входа. Если помеха уже произошла, не пытайтесь вспомнить всё сразу. Откройте исходный материал и восстановите три вещи: цель, последнее подтвержденное решение и следующий шаг.

Когда окон и черновиков становится всё больше, а работа не движется

Так обычно выглядит не избыток усердия, а множество незакрытых ветвей. Для каждого источника нужно помнить, зачем он открыт, к какому вопросу относится и какой вывод из него получен. Сам поиск может быть простым, но связь между найденным и задачей приходится удерживать отдель-

но.

Назначьте каждой ветви статус: «нужен сейчас», «проверить позже» или «не относится к вопросу». Сведения из второй категории внесите в список отложенного, а лишние материалы закройте. Если пока непонятно, относится ли источник к делу, запишите вопрос, который поможет это выяснить. Неопределенность, оставленная только в голове, продолжает требовать внимания.

Когда забываются мелкие условия

В отчете пропадает оговорка, в форме остается незаполненное поле, при подготовке встречи теряется время начала. Такие пропуски легко списать на невнимательность. Но если рядом с основной задачей нужно удерживать несколько условий, любое из них может выпасть незаметно.

Условия, которые можно записать, не нужно хранить в уме. Поместите список рядом с рабочим материалом или внесите требования в черновик. Готовый результат сверяйте с ним, а не с памятью: «срок указан», «источник данных назван», «предварительная оценка помечена». Это не отменяет внимания к задаче, а позволяет направить его на проверку результата, а не на непрерывное удерживание контрольных пунктов.

Когда простое действие требует непропорционального усилия

Если знакомая операция вдруг стала вязкой, дело может быть не в утрате навыка. Возможно, вы выполняете ее на

фоне незавершенных мыслей, приближающегося срока или усталости. Для начала проверьте условия: не приходится ли одновременно отвечать на сообщения, следить за дедлайном и принимать несколько решений? Иногда полезнее на время убрать одну из этих нагрузок, чем заставлять себя работать быстрее.

Что увеличивает нагрузку

Сложность задачи зависит не только от ее объема, но и от связей между элементами. Для простого расчета достаточно подставить числа в знакомую формулу. Чтобы разобраться в расхождении, нужно определить, какие числа сравнивать, проверить источники, выяснить, одинаково ли считались показатели, а затем объяснить результат. Каждый шаг опирается на предыдущий, и некоторые промежуточные выводы приходится сохранять, пока вы переходите к следующему.

Нагрузка растет и тогда, когда задача требует постоянно переключаться между правилами. Проверая документ, нужно сравнивать суммы, следить за единицами измерения, учитывать исключения и не терять из виду конечную цель. Если критерии доступны только в памяти, внимание уходит на то, чтобы снова их извлечь и удержать.

Еще один источник нагрузки — неопределенность. Поручение «подготовить данные к встрече» не сообщает, какие именно данные нужны, за какой период, в каком виде и для какого решения. Человеку приходится одновременно выполнять работу и гадать, какой результат будет уместен.

Даже быстрый исполнитель может устать раньше: значительная часть усилий уходит на выбор между возможными трактовками.

Наконец, ресурсы занимают промежуточные результаты. В задаче из нескольких шагов важно не только выполнить текущий расчет, но и помнить, что он означает, к какому источнику относится и можно ли использовать его дальше. Если значение пока предварительное, это тоже нужно удерживать, чтобы не принять его за окончательное.

В рабочей задаче часто смешиваются все четыре вида нагрузки: сложность содержания, переключение между правилами, неясные требования и временные результаты. Перегрузка не обязательно приводит к полной остановке. Чаше возникает ощущение, что перед каждым действием приходится заново собирать всю картину.

Расплывчатое поручение: сначала уточнить рамку

Представим задачу: «Посмотри показатели и подготовь краткий вывод». Она кажется небольшой, но за ней скрывается несколько решений. Какие показатели имеются в виду? За какой период? Что значит «краткий»? Вывод нужен для выбора, отчета или обсуждения причин? Какие источники считать надежными? Должны ли цифры быть окончательными или допустима предварительная оценка?

Пока эти вопросы не прояснены, исполнитель рискует подготовить не тот результат или потратить время на лишние проверки. Полезно уточнить четыре стороны поручения:

1. Результат: что должно появиться в конце — таблица, письмо, расчет, перечень вариантов или рекомендация.

2. Адресат и применение: кто будет пользоваться результатом и какое решение ему предстоит принять.

3. Ограничения: период, объем, срок, формат, допустимые источники и исключения.

4. Критерий готовности: как понять, что работа завершена и ее достаточно.

Уточнить можно так: «Чтобы подготовить вывод, мне нужно определить период и показатели. Правильно ли взять данные за последние два месяца и сравнить их с предыдущим периодом? Итогом будет краткая записка с объяснением расхождения и ссылкой на источник».

Если сразу получить уточнение нельзя, не превращайте предположение в незаметный факт. Запишите рабочую трактовку: «Пока считаю, что нужны данные за текущий квартал; период нужно подтвердить до расчета». Так неопределенность станет видимой и не смешается с тем, что уже проверено.

Фраза «сделать качественно» тоже не задает критерия. Переведите ее в проверяемые признаки: «все суммы сверены», «период указан», «вывод подкреплён двумя наблюдениями», «неподтвержденные значения помечены». Чем яс-

нее критерий, тем меньше повторных кругов работы.

Заметка как внешняя память

Заметки, черновики, схемы и списки — не признание слабости. Это внешняя память: информацию можно хранить там, где ее легко проверить, вместо того чтобы постоянно удерживать в уме. Запись не избавляет от необходимости думать. Она освобождает место для сравнения, анализа и выбора.

Но заметка полезна только тогда, когда помогает продолжить работу. Запись «разобраться с отчетом» почти ничего не сохраняет: спустя час или день всё равно придется заново определять, что именно нужно сделать. А запись «сравнить расходы на транспорт в сводках за апрель и май; если значения расходятся, проверить возвраты» уже задает и действие, и критерий.

Если к задаче придется возвращаться, оставьте короткий рабочий след:

1. Цель: какой вопрос нужно решить.
2. Статус: что уже проверено и какой вывод подтвержден.
3. Неопределенность: что пока не установлено.
4. Следующий шаг: конкретное действие, с которого можно начать без нового планирования.

5. Источник: где находятся нужные данные или материалы.

Например: «Цель — выяснить, почему выросло число обращений. Проверено: общий рост приходится на две категории. Неясно: одинаково ли учитывались повторные обращения. Следующий шаг — сверить правила подсчета за оба периода. Источник — выгрузки за май и июнь». Не нужно записывать каждую мысль: достаточно сохранить структуру, которая поможет продолжить работу.

Старайтесь не разбрасывать опоры по разным местам. Если один вывод записан в черновике, другой — в блокноте, а срок — в отдельной заметке, поиск этих сведений сам становится задачей. Для текущей работы выберите понятное место: один рабочий документ, лист бумаги рядом с материалом или список задач. Если информация должна храниться дольше, укажите, где находится основная версия, и не подерживайте несколько противоречащих друг другу копий.

Не записывайте всё подряд. Сплошная стенограмма быстро превращается в еще один массив, в котором трудно что-либо найти. Фиксируйте то, что сложно восстановить или важно не перепутать: принятые решения, точные значения, ограничения, вопросы и следующий шаг. Для текущего действия иногда достаточно одной строки.

Как дробить задачу, не теряя ее смысла

Разделить большую задачу на шаги — не значит превратить ее в случайный набор мелких действий. Хорошее деле-

ние сохраняет общий вопрос и на каждом этапе дает результат, нужный для следующего.

Допустим, нужно объяснить изменение показателя. Если дробить работу по внешним признакам, получится: открыть файл, посмотреть числа, написать текст. Но такие действия не помогают понять, что должно дать каждое из них. Осмысленнее выстроить работу иначе: определить сравниваемые периоды, проверить сопоставимость источников, рассчитать изменение, выделить категории с наибольшим вкладом, проверить возможные причины, сформулировать вывод и указать его ограничения.

Каждый этап оставляет опору для следующего. Проверив сопоставимость, зафиксируйте, какие строки включены и какие исключены. После расчета сохраните итоговые значения и способ вычисления. Тогда после паузы не придется восстанавливать решения по памяти или повторять работу.

У шага должен быть наблюдаемый результат. «Поработать над анализом» не подсказывает, когда можно остановиться. «Составить таблицу сравнения по двум периодам и пометить несопоставимые категории» — подсказывает. Промежуточный результат не обязан быть красивым: им может стать черновая схема, набор проверенных чисел, список вопросов или абзац с предварительным выводом.

В исследовательской или творческой задаче последовательность не всегда линейна. Разбор может привести к новому вопросу, а черновик — показать, что исходная структура

не работает. Здесь лучше делить работу не по жесткому порядку, а на циклы: вопрос, пробное действие, наблюдение, обновленный вопрос. После каждого цикла отмечайте, что изменилось в понимании задачи. Так исследование остается гибким, но не превращается в бесконечное блуждание.

Тот же принцип работает в бытовых делах. Подготовку к поездке можно разделить не на «собираться», а на конкретные, проверяемые части: подтвердить время, собрать документы, учесть дорогу, подготовить нужные вещи. Если одно зависит от другого — например, список вещей определяется прогнозом или длительностью поездки, — отметьте эту связь. Иначе придется снова и снова возвращаться к вопросу, для которого еще не определено важное условие.

Мини-аудит нагрузки

Когда задача начинает распадаться, не обязательно немедленно составлять подробный план на весь день. Проведите короткий аудит: что приходится удерживать, что можно вынести наружу, что пока неясно и какой промежуточный результат поможет продолжить.

Представим рабочую ситуацию: аналитику поручили объяснить рост числа обращений и подготовить сводку для обсуждения. Сначала он формулирует цель: «Сравнить число обращений за два периода и выяснить, какие категории дали основную часть роста». Эта фраза удерживает общий смысл и не дает сводке превратиться в сбор всех доступных цифр.

Затем нужно отделить то, что важно контролировать на

текущем шаге, от того, что лучше записать. Сравнивая периоды, аналитик следит за выбранными датами и определением показателя. Источники, значения и исключения он вносит в таблицу, а не запоминает. Если известно, что категории могут пересекаться, это тоже отмечается рядом с расчетом.

Теперь можно выделить неясное. Например, неизвестно, считаются ли повторные обращения новыми. Это не мелкая сноска, а условие сопоставимости. Вопрос нужно записать и не выдавать предварительную оценку за окончательную. Если уточнить правило пока невозможно, расчет можно продолжить как предварительный, но ограничение следует обозначить явно.

Наконец, выбирается промежуточный результат, который снизит нагрузку. В этой ситуации им станет таблица с двумя периодами, одинаковыми категориями, итогами и пометками о сомнительных строках. Пока таблица не готова, писать убедительное объяснение рано: текст заставил бы одновременно удерживать непроверенные значения и несколько возможных причин.

Провести аудит помогут четыре вопроса:

1. Что я хочу получить к концу текущего шага?
2. Что приходится держать в голове, хотя это можно записать?
3. Что пока неясно и требует уточнения или явной помет-

ки?

4. Какой небольшой результат позволит продолжить, не собирая всю картину заново?

Ответы не обязаны быть подробными. Если на первый вопрос возникают несколько несвязанных целей, выберите одну для текущего отрезка. Если на третий ответ «не знаю», сформулируйте, какую именно информацию нужно получить. Если на четвертый приходит в голову только «продолжать работу», значит, промежуточный результат еще не определен.

Этот аудит пригодится и после помехи. Вместо того чтобы восстанавливать каждую мысль, откройте рабочую запись и снова обозначьте текущую цель, неизвестное и следующий результат. Так вы не начинаете заново, а возвращаетесь к задаче, опираясь на уже сохраненное.

Признаки перегруза и способы упростить работу

О перегрузке рабочей памяти могут говорить повторные перечитывания, потеря последовательности действий, случайные пропуски условий, повторное открывание одних и тех же материалов, невозможность назвать следующий шаг и ощущение, что даже знакомая задача требует постоянного самоконтроля. Ни один из этих признаков сам по себе не ставит диагноз и не доказывает, что причина только в рабочей памяти. На состояние влияют сон, напряжение, самочувствие и условия работы. Но такие сигналы — повод пе-

решить, как устроена задача.

Если теряется цель, запишите ее одной фразой и уберите со стола или экрана материалы, не относящиеся к текущему шагу. Условия перенесите в проверочный список и сверяйтесь с ним при завершении. Если путаются шаги, зафиксируйте последний подтвержденный результат и сформулируйте одно следующее действие. А когда непонятно, что считать готовым, определите минимальный пригодный результат и способ его проверить.

Если задача разрастается, отделите обязательную часть от желательной. Сначала подготовьте проверенную таблицу и краткий вывод, а оформление и дополнительные срезы добавьте, только если они действительно нужны. Незавершенные ветви лучше вынести в список «позже» и записать конкретные вопросы, а не оставлять их активными в памяти.

Если внимание продолжает срываться, попробуйте уменьшить внешние помехи хотя бы на один рабочий отрезок: отключите лишние уведомления, закройте ненужные окна, заранее подготовьте материалы. Это не универсальный рецепт на весь день, а способ проверить, какую часть нагрузки создает среда.

Попытка «сильнее сосредоточиться» иногда помогает начать, но не решает проблему, когда одновременно активны слишком многие условия. Если память занята сроками, исключениями, значениями и нерешенными вопросами, требование напрячься еще сильнее лишь добавляет усилие, не

освобождая места для анализа. Полезнее перестроить саму работу: записать условия, уточнить поручение, выбрать один текущий результат и сохранить точку продолжения.

Если трудности с вниманием и забывчивость возникли резко, сохраняются в разных ситуациях и мешают обычной жизни, не стоит объяснять их только организацией задач. На работоспособность влияют состояние здоровья и другие обстоятельства; при стойких изменениях разумно обсудить их со специалистом.

Внешние опоры лучше работают, когда подходят именно вам. Одному удобнее короткий список на бумаге, другому — таблица со статусами, третьему — черновик с отмеченным следующим шагом. Единой формы, которая снимет нагрузку для всех, нет. В следующей главе мы соберем наблюдения о том, когда внимание держится, когда рассеивается и какие опоры подходят вам.

Личная карта внимания

Если внимание зависит от требований задачи, вашего состояния и среды, один неудачный отрезок ничего не говорит о способности сосредоточиться вообще. Переключение отнимает не только минуты: можно потерять нить рассуждения. Иногда проще вынести часть этой нити на бумагу, чем удерживать её усилием. Сейчас полезнее не придумывать новые правила, а неделю понаблюдать, в каких условиях внимание работает лучше и хуже.

В календаре на отчёт отведён час. Час прошёл, а отчёт продвинулся меньше, чем ожидалось: понадобилось найти исходные данные, ответить на срочный запрос, вспомнить, на чём вы остановились, перечитать собственный текст. Календарь показывает, сколько времени было выделено, но не то, сколько из него задача действительно оставалась в центре внимания.

Личная карта нужна не для оценки продуктивности. Она фиксирует исходные условия: какие задачи встречаются, когда вы их выполняете, что прерывает работу, насколько сложными кажутся задачи и сколько сил у вас в начале. Неделя наблюдений не даст окончательного объяснения, но станет более надёжной отправной точкой, чем общее впечатление: «Я сегодня совсем не собрался».

Наблюдать, а не исправлять

Перед началом недели договоритесь с собой: пока ничего специально не меняйте. Не перестраивайте расписание, не запрещайте себе проверять сообщения, не увеличивайте рабочие блоки и не пытайтесь каждый раз быстрее возвращаться к задаче. Иначе одновременно изменятся несколько условий, и будет трудно понять, что именно повлияло на внимание.

Это не значит, что нужно терпеть то, что серьёзно мешает или утомляет. Если возникнет срочная задача, поступайте как обычно — просто отметьте в дневнике, что произошло. Цель не в том, чтобы создать лабораторию с идеальными условиями, а в том, чтобы увидеть привычную картину.

Не нужно фиксировать каждый взгляд в сторону, каждую мысль и каждую минуту дня. Такая точность быстро превращает наблюдение в дополнительную нагрузку. Выберите два-четыре рабочих отрезка в день. Пусть среди них будут разные задачи: например, требующая обдумывания работа, рутинное действие и период с большим количеством сообщений. Если ваш день устроен иначе, отмечайте те отрезки, которые действительно повторяются.

Отрезком считайте период от начала работы над задачей до момента, когда вы её прервали или закончили. Если вы ушли на обед или надолго занялись другим делом, отметьте перерыв или прерывание. Необязательно выделять каждый короткий поиск документа или уточнение: если они нужны для задачи, это часть её выполнения.

Упражнение. Настроить короткую запись

До начала недели выберите, где будете делать записи: на листе бумаги, в рабочем блокноте или в заметках, которыми уже пользуетесь. Не заводите для этого сложную систему. Заполняйте карточку сразу после отрезка, пока впечатление ещё свежее. Обычно это занимает минуту.

Шаблон недельной карты

Задача: что именно вы делали, без подробностей и конфиденциальных данных.

Время за задачей: с до ; всего примерно минут.

Сосредоточение: примерно минут, в течение которых основная задача оставалась в центре внимания.

Помехи: сколько и какого типа; достаточно нескольких слов.

Сложность: от 1 до 5.

Энергия в начале: от 1 до 5.

Нейтральное наблюдение: что заметно повлияло на ход работы.

Время за задачей и сосредоточение

Эти две строки описывают разные вещи. «Время за задачей» показывает длину рабочего отрезка. «Сосредоточение» — примерную его часть, когда внимание было направлено на задачу и помогало ей продвигаться.

Если работа над документом заняла 70 минут, а около 40 из них вы искали решение, читали нужные материалы и формулировали текст, так и запишите: 70 минут за задачей, при-

мерно 40 минут сосредоточения. Не нужно считать оставшееся время потерянным. В него могли войти внешние прерывания, настройка программы, ожидание ответа или время на восстановление нити рассуждения.

Сосредоточение не всегда выглядит как быстрый набор текста или заметный результат. Обдумывание, сравнение вариантов и чтение сложного материала тоже могут быть работой над задачей. И наоборот, открытый файл и целый час за ним не означают, что всё это время внимание было занято делом.

Не пытайтесь считать секунды. Округляйте оценки до пяти-десяти минут или используйте грубые доли: примерно четверть, половина, три четверти отрезка. Выберите один способ и придерживайтесь его всю неделю. Здесь важна не точность до минуты, а сопоставимость записей.

Шкалы без экзамена

Для сложности подойдёт шкала от 1 до 5. Чтобы оценки не менялись произвольно от дня к дню, заранее задайте им опорные значения.

1 — знакомая задача с понятным порядком действий.

2 — в основном привычная задача, но нужно принять несколько решений.

3 — заметная неопределённость или несколько условий, которые приходится удерживать в уме.

4 — интенсивный анализ, создание нового или разбор неоднозначной ситуации.

5 — необычно трудная, плохо определённая задача, требующая множества решений.

Не нужно подгонять каждую задачу под идеальную категорию. Обычная отчётная операция может сегодня оказаться сложнее из-за неполных данных. Шкала описывает воспринимаемую сложность конкретного отрезка, а не трудность вашей профессии в целом.

Энергию в начале отрезка тоже оцените от 1 до 5. Единица означает: «Сил мало, трудно включиться». Тройка — «Обычное рабочее состояние». Пятёрка — «Чувствую себя особенно бодро и ясно». Это не оценка характера и не медицинский показатель, а короткая отметка о том, с каким запасом сил вы подошли к задаче.

Сложность лучше оценивать после отрезка, когда уже ясно, какой задача оказалась на деле. Энергию отмечайте в начале: иначе впечатление о ней может измениться под влиянием удачного или тяжёлого результата. Если заполнение каждой шкалы кажется лишним, упростите карту и оставьте только те отметки, которые помогают понять наблюдения.

Частый сбой — принять высокий балл сложности за плохой знак, а низкую энергию — за личную неудачу. Запись «сложность 4, энергия 2» не означает: «Я должен был справиться лучше». Она просто описывает условия. Возможно, трудная задача совпала с концом насыщенного дня. Возможно, в таком случае помогают более короткий рабочий отрезок или ясный следующий шаг. Но решать, что менять, стоит

после наблюдений, а не по одной строке.

Помеха — это описание события

Слово «помеха» легко превращается в обвинение: будто любой звонок, вопрос или отвлечение свидетельствует о слабой дисциплине. В карте оно означает только событие, которое изменило ход работы или потребовало переключить внимание.

Для начала различайте несколько источников. Внешнее прерывание — звонок, срочное сообщение, вопрос коллеги или просьба домашних. Переключение по собственной инициативе — например, намерение проверить уведомления или перейти к другой задаче без срочной причины. Условие среды — шум, неудобное рабочее место, медленно открывающийся файл. А ещё есть действия, которые нужны самой задаче: поиск данных, уточнение требований, согласование решения. Не всякая пауза — помеха, и не каждое переключение можно устранить.

Описывайте события нейтрально и коротко. «Три входящих запроса, после последнего на возвращение к расчёту ушло около пяти минут» полезнее, чем «Весь день меня дёргали». «Несколько раз проверил уведомления во время подготовки текста» полезнее, чем «Не умею держать себя в руках». Первое описание можно сопоставить с другими отрезками. Второе оценивает человека, но почти ничего не говорит об условиях.

Если за час произошло много мелких переключений, не

нужно считать каждое. Достаточно отметить «частые сообщения» или «несколько коротких проверок». Если помеха повторяется и кажется значимой, добавьте примерное количество. Не записывайте имена, содержание личной переписки и другие подробности, которые не нужны для анализа.

Отдельно отмечайте запланированные перерывы и обязанности. Поездка за ребёнком, помощь близкому или обязательная рабочая встреча — не недостаток внимания. Они занимают время и меняют структуру дня, но не обязательно должны считаться помехами. Важно увидеть в карте реальный режим, включая его ограничения.

Упражнение. Провести неделю без табеля успеваемости

В течение пяти обычных рабочих дней заполняйте карточки для выбранных отрезков. Если рабочая неделя короче или график меняется, наблюдайте пять типичных рабочих дней — не обязательно подряд. Не выбирайте только тяжёлые случаи, иначе карта покажет преимущественно сбои. Включайте и отрезки, когда работа шла привычно.

Заполняйте столько строк, сколько получается без раздражения. Если два наблюдения в день — реалистичный предел, этого достаточно для первого прохода. Если день целиком занят встречами или непредвиденными делами, коротко отметьте это и продолжайте на следующий день. Пропуск не обесценивает наблюдение.

Пример записи:

Задача: подготовка еженедельной сводки.

Время за задачей: 10:10–11:20, около 70 минут.

Сосредоточение: примерно 40–45 минут.

Помехи: два входящих запроса; один короткий переход к почте.

Сложность: 3.

Энергия в начале: 4.

Нейтральное наблюдение: исходные данные были собраны заранее; после запросов понадобилось несколько минут, чтобы вернуться к расчётам.

В этой записи нет оценки, был ли час «хорошим». Есть факты, которые можно сопоставить с другими отрезками. Если подготовка сводки в другой день заняла столько же времени, но сосредоточения оказалось больше, различия в помехах, времени суток или готовности материалов подскажут, что стоит проверить.

Не превращайте дневник в новую работу. Если запись занимает больше пары минут, упростите её. Не нужно постоянно смотреть на часы ради точности: достаточно заметить начало и конец отрезка, а затем примерно оценить, сколько времени внимание было сосредоточено на задаче. Само наблюдение тоже требует внимания; оно должно помогать работе, а не отнимать силы.

Как читать карту

После пяти дней не пытайтесь вычислить «свой настоящий коэффициент внимания». Сначала просмотрите записи

и поищите повторения, сравнивая похожие отрезки. Задача, требующая анализа, и короткая административная операция создают разные условия. Если сосредоточение в них различается, это ещё не значит, что одно время суток подходит вам лучше другого.

Обратите внимание на три возможные связи.

Тип задачи и сосредоточение. Может выясниться, что подготовка текста требует заметно больше усилий, чем обработка знакомых документов. Или что ясная формулировка следующего шага помогает начинать даже сложную задачу. Это не означает, что один вид работы «ваш», а другой нет. Карта подсказывает, где вниманию чаще нужна дополнительная опора.

Время суток и состояние. Возможно, аналитические задачи чаще выпадают на утро, когда сил больше, а после обеда остаются встречи и переписка. Тогда разницу в сосредоточении может объяснять не только время на часах, но и содержание задач, число прерываний или накопившаяся усталость. Для сравнения подберите похожие рабочие отрезки в разное время, а не сопоставляйте утренний отчёт с вечерним обсуждением.

Помехи и возвращение к задаче. Посмотрите, ниже ли оценка сосредоточения в отрезках с частыми переключениями. Важны не только их количество, но и характер. Одно долгое прерывание, после которого пришлось заново восстанавливать план, может повлиять сильнее, чем несколько ко-

ротких действий, связанных с самой задачей.

Повторение ещё не доказывает причину. Допустим, три сложные задачи подряд были запланированы после обеда, и во всех оценка сосредоточения оказалась ниже. Причиной могут быть время суток, сложность, недосып, плотное расписание встреч или сразу несколько факторов. Чтобы уточнить гипотезу, сравните похожие задачи в другое время или понаблюдайте ещё одну неделю.

Удобно разделить находки на три уровня. Устойчивое наблюдение повторяется в нескольких отрезках и в разные дни. Предварительная гипотеза уже видна, но пока основана на малом числе похожих случаев. Единичный эпизод пока не повторился и может оказаться случайностью. Не превращайте один запомнившийся случай в правило только потому, что он ярко впечатался в память.

Перед тем как сделать вывод, проверьте исключения. Если во второй половине дня сосредоточение обычно ниже, найдите отрезок, когда оно было нормальным или высоким. Что тогда отличалось? Были ли заранее подготовлены материалы? Было ли меньше переключений, проще задача? Исключение не обязательно опровергает общую тенденцию, зато помогает понять, какие условия имеют значение.

Рабочие условия в офисе, дома и при удалённой работе могут сильно различаться. В офисе мешают незапланированные обращения, дома рабочий блок прерывается бытовыми делами, а при дистанционной работе переключения часто

приходят через сообщения и звонки. Не сводите такие условия к одному среднему баллу. Отмечайте контекст, если он меняет картину, но не создавайте для каждой ситуации отдельную сложную систему.

Выбрать один показатель

Когда карта заполнена, легко захотеть улучшить всё сразу: больше сосредоточиваться, реже проверять сообщения, раньше ложиться спать, не откладывать задачи и оставаться бодрым после обеда. Так наблюдение превращается в план тотального ремонта, а потом — в ещё один повод себя оценивать. Для следующего шага достаточно выбрать один показатель, который поможет принять конкретное решение.

Ищите показатель, связанный с повторяющейся трудностью или возможностью, а не с самым запомнившимся эпизодом. Важно, чтобы на него можно было повлиять хотя бы частично. Если число внезапных срочных запросов зависит от чужих задач, план изменений придётся строить вокруг доступности, границ или восстановления после запроса, а не вокруг запрета всех обращений. Запись должна занимать мало времени. И главное, показатель не должен подменять результат работы: быстро закончить блок не всегда значит выполнить задачу качественно, а высокая оценка сосредоточения не гарантирует правильного решения.

Если главная трудность — частые внешние прерывания во время задач, требующих непрерывного рассуждения, считайте незапланированные прерывания за выбранный час ра-

боты. Если проблема чаще в потере нити после переключения, отмечайте, сколько времени уходит на возвращение к следующему шагу. Если труднее всего начать, фиксируйте, сколько минут проходит от запланированного начала до первого действия по задаче. А если важнее понять, при каких условиях сохраняется ясность головы, можно отмечать энергию в начале рабочего отрезка по шкале от 1 до 5.

Не выбирайте показатель только потому, что его удобно измерять: он должен отвечать на ваш вопрос. Например, считать все проверки телефона легко, но это число мало что скажет, если внимание сильнее отвлекают встречи или неопределённые задачи. С другой стороны, примерная оценка сосредоточения может пригодиться для сравнения похожих блоков, даже если она не точна до секунды.

Упражнение. Записать рабочую гипотезу

Сформулируйте её одним предложением: «В задачах типа я замечаю , когда _». Например: «При подготовке сложных документов сосредоточение чаще снижается, если работу несколько раз прерывают незапланированные запросы». Это не вывод о причинах и не обещание всё исправить, а вопрос, который можно проверить.

Затем выберите один показатель и укажите, как он поможет принять решение. Например: «Буду отмечать число незапланированных прерываний в двух часовых блоках подготовки документов, чтобы понять, есть ли смысл выделить для этой работы время с меньшим потоком запросов». Так

показатель останется инструментом, а не числом, которое нужно улучшить любой ценой.

Если после недели повторяющейся связи не видно, не придумывайте её. Можно выбрать показатель, полезный для следующего короткого наблюдения, или собрать данные ещё за одну неделю. Если причина кажется очевидной только в одном конкретном случае, сначала проверьте, повторится ли она. Отсутствие ясного ответа — тоже результат: пока данных недостаточно.

Наборы записей не должны превращаться в личный рейтинг. Не сравнивайте понедельник с идеальным днём без встреч или вечернюю работу с утренним периодом после отдыха. Сопоставляйте похожие условия и используйте показатель, чтобы выбрать следующий эксперимент. Если дневник начинает отвлекать от задачи, вызывать стыд или подталкивает скрывать неудобные результаты, сократите записи или прекратите наблюдение. Полезная метрика служит работе, а не требует от человека служить ей.

Карта может показать, что одна и та же задача даётся по-разному при разной энергии или в разное время суток. Но сама по себе недельная запись не объяснит, почему так происходит. Для этого нужно отдельно рассмотреть сон, суточный ритм и колебания ясности головы — не чтобы обвинять себя, а чтобы понять условия и научиться их учитывать. Об этом и пойдёт речь дальше.

Сон, часы и ясность головы

Одна и та же сверка таблицы в ясный день может уложиться в один рабочий блок, а после короткой ночи потребовать нескольких возвратов к уже проверенным строкам. Иногда при этом обнаруживаются пропуски, которые обычно заметны сразу. Задача не изменилась — изменилось состояние, в котором вы за неё взялись. Поэтому личную карту внимания полезно дополнить двумя наблюдениями: сколько удалось поспать и в какое время дня вам обычно легче выполнять задачи, требующие сосредоточенности.

Когда сон сокращён

Недосып не отключает внимание целиком, но часто делает его менее устойчивым. Труднее долго удерживать цель, замечать собственные ошибки, отсеивать отвлекающие сигналы и помнить промежуточный результат. Человек может продолжать работать, но чаще терять строку, перечитывать один фрагмент, пропускать детали или возвращаться к шагу, который уже считал завершённым. У всех эти изменения проявляются по-разному, и не каждая короткая ночь одинаково сказывается на работе. Но вероятность сбоя растёт, особенно если задача долгая, однообразная или требует точной проверки.

Вот почему усилие воли не всегда приносит ожидаемый результат. Можно сильнее напрячься, прижать ладонью лист

к столу, отключить звук телефона — и всё равно не вернуть себе обычную способность замечать ошибки. Усилие помогает удержаться на задаче, но не обязательно восстанавливает точность самоконтроля. Если же одновременно приходится помнить критерии проверки, непросмотренные участки и несколько отвлекающих просьб, нагрузка на рабочую память становится ещё выше.

Рассмотрим типичный рабочий процесс. Аналитика нужно сверить две выгрузки перед отправкой отчёта. В каждой — около сотни строк. Нужно сопоставить даты и суммы, заметить повторы, отметить расхождения и передать результат к концу дня. Ошибка не приведёт к катастрофе, но может потребовать повторной проверки, задержать работу и вызвать дополнительные вопросы.

После обычного ночного отдыха аналитик начинает с того, что определяет правила: какие поля сравнивать, как отмечать проверенные строки и что считать расхождением. Затем он сверяет данные небольшими участками, оставляя пометку после каждого. Если приходит письмо, по записи легко вернуться к последнему завершённому номеру. На первом проходе обнаруживаются несколько расхождений, при контрольном — ещё одно. Работа не обязательно идёт легко, но цель и место остановки остаются ясными.

На следующий день ночь оказывается заметно короче обычного: подготовка отчёта затянулась, а время подъёма осталось прежним. В начале смены внимание ещё кажется

вполне приемлемым. Но вскоре аналитик дважды перепроверяет одну строку, теряет место в списке, открывает уведомление, а после него заново выясняет, на каком участке остановился. Такие паузы сами по себе не доказывают, что причина — недосып. На точность влияют и сложность данных, и прерывания, и качество исходных файлов. Но короткая ночь становится важной частью общей картины.

В такой ситуации легко решить, что нужно просто ускориться. Однако быстрый просмотр может увеличить вероятность пропуска. Не лучше и перечитывать всю таблицу снова и снова, не отмечая ход проверки: это заставляет заново удерживать в уме уже просмотренные строки и критерии. Наконец, постоянные переключения между сверкой, почтой и перепиской только усугубляют дело. Силы уходят на восстановление контекста, а не на проверку данных.

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.