

ЭКОНОМИКА ВНИМАНИЯ

Как вернуть себе фокус
в мире бесконечных уведомлений



ИИ

Марк Тьюрин

Марк Тьюрин

**Экономика внимания: Как
вернуть себе фокус в мире
бесконечных уведомлений**

«Автор»

2026

Тьюрин М.

Экономика внимания: Как вернуть себе фокус в мире бесконечных уведомлений / М. Тьюрин — «Автор», 2026

Почему к вечеру вы вымотаны, а главная задача не сдвинулась? День утекает не из-за одного сбоя, а из-за десятков проверок и переключений. Уведомление кажется срочным, лента затягивает, рука тянется к экрану прежде, чем вы успеете понять, что вам нужно. «Экономика внимания» поможет обнаружить личные утечки фокуса и цену переключений. Вы научитесь отличать сигнал от настоящей срочности, замечать автоматические проверки и настраивать экран и рабочую среду: важное останется доступным, случайные поводы перестанут управлять временем. В книге — практические правила для сложных задач, рабочих переписок, общения с близкими, информационного потока и отдыха, а также способы вернуться к ним после авралов и срывов. Книга для тех, чья работа, учёба и отдых прерываются уведомлениями и лентами. Не запреты и не цифровое совершенство, а гибкая личная система: меньше проверок на автомате, больше осознанного выбора и времени на важное. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

День, который распадается на минуты	5
Уведомление как приглашение	10
Цена переключения	15
Кто получает ваш взгляд	20
Петля привычки	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Марк Тьюрин

Экономика внимания: Как вернуть себе фокус в мире бесконечных уведомлений

День, который распадается на минуты

В 8:52 рабочий документ уже открыт. Рядом остывает кружка, на экране телефона появляются новые уведомления. До первой встречи ещё есть время. План на утро простой: спокойно разобрать данные и подготовить записку с выводами. Но сперва нужно убедиться, что не случилось ничего срочного.

К концу дня документ останется почти пустым. В календаре будут встречи, в переписке — ответы, в списке задач — несколько галочек. Усталость окажется настоящей, хотя главная работа так и не начнётся. Чтобы понять, куда делся день, не стоит искать один большой сбой. Обычно его нет: день складывается из череды небольших переходов, каждый из которых по отдельности кажется разумным.

Ниже — условная реконструкция обычного рабочего дня специалиста, а не история конкретного человека. Время округлено: шкала нужна не для того, чтобы следить за каждой минутой, а чтобы увидеть разницу между намерением и тем, как день прошёл на самом деле.

Сначала план

В списке задач на этот день стоит аналитическая записка. Нужно собрать сведения из нескольких источников, сравнить показатели, выделить причины изменений и сформулировать выводы. Работа требует не только времени, но и последовательности: пока данные не собраны, выводы нельзя проверить, а без проверенных выводов не сложится записка.

На утро в календаре отведено два часа. День кажется вполне выполнимым: до встречи есть спокойный отрезок, после обеда — ещё несколько свободных окон. Остальные дела короткие: ответить на сообщение, уточнить цифру, переслать файл, проверить приглашение. Каждое займёт немного времени. Проблема не в расписании, а в том, что оно учитывает длительность событий, но не показывает, как одно действие вытесняет другое.

Реконструкцию можно начать с фактических следов: календаря, списка задач, времени создания и изменения файлов, отправленных сообщений. Необязательно разбирать каждую запись. Достаточно восстановить основные точки дня и отметить, что происходило между ними. Если точное время не помнится, не нужно его придумывать: укажите примерный промежуток или поставьте знак вопроса. Цель — увидеть повторяющийся ход дня, а не составить протокол.

Рабочая шкала

8:30–9:00. Планировала подготовиться к работе и открыть материалы для записки. Вместо этого проверила личные сообщения и прогноз, затем рабочую почту. Документ открыла, но к сбору данных не приступила. Телефон был под рукой, а проверка казалась быстрой.

9:00–9:30. Хотела начать собирать данные, но сначала прочитала рабочее сообщение и ответила на вопрос. Затем открыла таблицу, однако расчёты не продолжила: вопрос требовал быстрого ответа, а после него захотелось проверить, не пришло ли уточнение. Сбор данных по существу так и не начался.

9:30–10:00. Планировала сравнить показатели за разные периоды, но стала искать последнюю версию файла, проверила почту и календарь, а заодно исправила цифру в другом документе. Неясность с файлом и новые уведомления отвлекли от главного; сравнение не началось.

10:00–10:30. Собиралась продолжить анализ, но приготовилась к встрече: просмотрела повестку и уточнила один пункт у коллеги. Скоро начиналось запланированное обсуждение, поэтому работу над запиской отложила.

10:30–11:00. Участвовала во встрече по текущему проекту и записывала поручения. Встреча шла по календарю, аналитической записки она не коснулась.

11:00–12:00. Хотела вернуться к данным и набросать выводы. Вместо этого разобрала поручения после встречи, ответила на два сообщения, открыла таблицу и снова проверила почту. После встречи накопились короткие дела, часть из них требовала уточнений. Черновика выводов не появилось.

12:00–13:00. Планировала пообедать и отдохнуть, но во время перерыва несколько раз проверила телефон и рабочие сообщения. Телефон лежал рядом, хотелось убедиться, что не возникло ничего срочного. Перерыв закончился, а ощущения полноценного отдыха не было.

13:00–14:00. Хотела сосредоточиться на записке, но разобрала входящие, отправила файл и уточнила данные для текущего проекта. Несколько запросов пришли лично ей, и каждый требовал небольшого решения. На анализ осталось меньше времени.

14:00–15:00. Планировала участвовать во второй встрече, а после неё продолжить работу. Провела обсуждение и зафиксировала новые договорённости. Встреча и последующие действия заняли весь отрезок; записка не продвинулась.

15:00–16:00. Собиралась закончить основную часть анализа. Открыла файл записки, просмотрела заголовок, затем ответила на сообщение и проверила почту. Не хотелось пропустить срочное, а коротких дел накопилось много. В документе по-прежнему не было ни расчётов, ни выводов.

16:00–17:00. Планировала подготовить черновик, но закрыла несколько мелких задач, отправила итоги встречи и обновила список дел. У коротких задач были понятные следующие шаги, а у анализа — большой, пока неразобранный объём. Записку перенесла на завтра.

17:00–17:30. Хотела проверить, что сделано, и спланировать следующий день. Сверила список задач, отметила отправленные материалы и внесла записку в завтрашний план. Рабочий день подходил к концу, а аналитическая задача снова числилась запланированной, хотя по существу к ней так и не приступили.

В этой шкале нет одного события, которое «украло» весь день. Утром работа уступила проверке сообщений, затем — ответу, потом — подготовке к встрече. После неё появились поручения. Во второй половине дня выигрывали короткие дела: у них были ясные запросы и понятная точка завершения. Аналитическая записка оставалась объёмной и расплывчатой. Её можно было отложить без немедленных последствий, поэтому она снова уступала более заметным сигналам.

Некоторые переходы были необходимы. Встречу не назовёшь отвлечением, если на ней принимались решения. Сообщение может содержать срочный вопрос, а короткая проверка — помочь избежать задержки. Разбор не должен доказывать, что любая реакция на экран вредна. Он показывает другое: если проверки возникают без заранее выбранного повода, они занимают время, которое план отводил важной работе.

Особенно показателен эпизод около 15 часов. В списке дел можно было отметить, что записка «начата»: файл открыт, заголовок на месте, материалы уже видны. Но если не нашлось времени сравнить данные, провести расчёты и сформулировать выводы, задача не продвинулась по существу. Открыть документ — ещё не значит приступить к аналитической работе. В этом и заключается поворот расследования: весь день казалось, что к главному делу уже несколько раз возвращались, но ни одного непрерывного отрезка оно не получило.

Почему короткая проверка меняет распорядок

Проверка экрана обычно занимает меньше времени, чем кажется, когда о ней вспоминаешь. Иногда это и правда меньше минуты. Но нужно не только посмотреть, что появилось,

— ещё приходится решать, как поступить с увиденным. Если ничего срочного нет, человек возвращается к прежней задаче. Если пришло сообщение, нужно оценить его важность, восстановить контекст и решить, отвечать ли сразу или вернуться к нему позже.

Одна такая цепочка почти незаметна, несколько за день меняют распорядок. Аналитическую работу не всегда удаётся продолжить ровно с того места, на котором остановился. Вернувшись, приходится вспоминать, какие данные уже проверены, какое сравнение начато и что делать дальше. Эти минуты восстановления редко попадают в список дел, хотя без них работа стоит на месте.

Это не значит, что любой короткий перерыв мешает сосредоточиться. Намеренная пауза может помочь восстановиться. У неё есть границы и понятная цель: встать, пройтись, налить воды, отвести взгляд от экрана. Проверка же легко превращается в цепочку действий, потому что её конец заранее не определён. Одно сообщение ведёт к переписке, та — к почте, а почта — к задаче, о которой человек в эту минуту и не собирался вспоминать.

Короткие остановки бывают разными. Одни — запланированные паузы для отдыха, после которых можно вернуться к работе. Другие — необходимые оперативные действия: например, ответ, без которого коллега не может продолжить. Есть и автоматические проверки, у которых нет конкретной цели, кроме желания убедиться, что ничего не пропущено. Их особенно трудно заметить: они выглядят не как решение, а как пустой промежуток между делами.

В собственной реконструкции можно помечать такие переключения словами «необходимо», «решила» или «по привычке». Это не оценка характера, а способ отличить обязательные действия от тех, которые можно организовать иначе. Если проверка «на всякий случай» повторяется несколько раз за день, перед нами уже не единичный случай, а привычный способ справляться с неопределённостью.

Невидимая работа ожидания

Экран можно не открывать и всё равно ждать сообщения. Например, специалист отправил вопрос и не знает, когда получит ответ. Следующее действие зависит от уточнения, поэтому внимание то и дело возвращается к каналу связи. Даже если человек проверяет его редко, часть мыслей занята возможным продолжением: не пришло ли решение, можно ли двигаться дальше, не задерживает ли он кого-то.

Так возникает фоновая нагрузка. Это не то же самое, что время, проведённое за чтением переписки. Скорее, это готовность отреагировать — состояние, которому трудно найти место в календаре. В шкале оно может проявляться как повторные проверки, задержка перед началом нового дела или невозможность решить, чем заняться до ответа.

Ожидание иногда неизбежно. Если для расчёта не хватает исходных данных от другого отдела, проверка почты каждые десять минут вряд ли поможет получить их быстрее. Но ожидание можно организовать: определить, что именно блокирует работу, когда нужен ответ и какое действие доступно до его получения. Если без ответа действительно нельзя продолжать, это стоит отметить как отдельную зависимость. Если же часть работы можно выполнить и без него, лучше заранее решить, какая именно.

Вместо записи «жду данные» можно написать конкретнее: «До 14:00 собрать показатели из доступных источников; если недостающие цифры не поступят, запросить их повторно и отметить расчёт как предварительный». Такая формулировка отделяет ожидание от всего рабочего дня. У человека появляется следующий шаг, которым он может управлять, и меньше причин проверять почту только потому, что ситуация остаётся неясной.

В некоторых рабочих ролях оперативные ответы действительно входят в обязанности. Специалист поддержки должен видеть обращения клиентов, а руководителю может понадобиться быстро подтвердить решение, от которого зависит работа команды. Тогда задача не в том, чтобы перестать отвечать, а в том, чтобы определить правила срочности. Какие каналы требуют немедленной реакции? Какие сообщения можно проверять в определённое время?

Кто подхватит критический запрос, если ответственный занят? Без таких договорённостей каждый сигнал кажется потенциально срочным, и человек вынужден постоянно оценивать риск пропустить что-то важное.

Это не личная слабость и не вопрос силы воли. Если рабочий процесс требует немедленной доступности и одновременно длительной сосредоточенной работы, требования конфликтуют. Этот конфликт нельзя разрешить одним советом «меньше отвлекаться». Нужно договориться о периодах доступности, сроках ответа и порядке передачи действительно срочных вопросов. Иначе специалисту приходится одновременно работать над сложной задачей и быть наготове для любого запроса.

Занятость и продвижение

В конце дня легко оценить себя по числу действий: сколько сообщений обработано, сколько встреч проведено, сколько мелких задач закрыто. Такой подсчёт показывает, сколько сил ушло на поддержание текущей работы, но не отвечает на вопрос, продвинулось ли главное дело.

В некоторых задачах результат виден сразу: документ согласован и отправлен, заявка оформлена, клиент получил ответ. В других случаях он появляется позже и требует непрерывного времени. Так устроены анализ, проектирование, подготовка решений, написание текста, проверка сложного расчёта. Открытый файл или прочитанные материалы сами по себе не означают, что дело сдвинулось с места.

Восстановленная шкала показывает две вещи. Человек и правда был занят: отвечал на сообщения, участвовал во встречах, передавал информацию, устранял небольшие задержки. И в то же время задача, ради которой выделили время, не получила ни одного цельного рабочего блока. Обе картины могут быть верны одновременно. Усталость не доказывает, что главная задача выполнена; её незавершённость не означает, что день прошёл впустую. Она говорит о том, что доступное внимание распределилось не так, как планировалось.

Это различие важно и для руководителя. Если специалист регулярно закрывает текущие запросы, но не продвигает крупную задачу, добавление ещё одного пункта в список не поможет. Нужно проверить, хватает ли времени между встречами, не требуют ли каналы связи постоянного внимания и понятен ли первый шаг. Часто срывается не срок сам по себе, а возможность начать работу: прежде приходится разбираться с множеством мелких препятствий.

У инженера таким препятствием может быть ожидание согласования, у автора — постоянная проверка редакторских замечаний, у руководителя — череда коротких решений в течение дня. Все эти обязанности реальны. Но если сложная работа каждый раз остаётся на остаток дня, которого никогда не хватает, план существует только на бумаге.

Цена незавершённости

Незаконченная задача остаётся в списке, но этим её присутствие не ограничивается. В конце дня она конкурирует с новыми делами за место в завтрашнем расписании. Если следующий шаг не определён, при очередном открытии документа приходится заново решать, с чего начать. А если человек много раз мысленно отмечал задачу как «почти начатую», знакомость с ней легко принять за продвижение.

Это не значит, что каждое дело нужно завершать за один подход. Многие задачи требуют времени, зависят от других людей или состоят из нескольких этапов. Управляемое незавершённое дело отличается от зависшего тем, что его продолжение понятно. Записку можно не закончить сегодня, но оставить точную пометку: «Проверить расхождение в данных за второй период, затем сравнить его с предыдущим кварталом». Это уже не просьба к будущему себе «как-нибудь продолжить», а чёткая точка входа в работу.

Для порядка достаточно различать завершённые дела, запланированные к продолжению и те, что ждут конкретного действия от другого человека. В последнем случае стоит указать, от кого и к какому сроку нужен ответ. Если срок прошёл, будет ясно, что делать дальше: напом-

нить, выбрать другой источник или пересмотреть план. Так незавершённость перестаёт быть туманным фоном и превращается в ограниченный список решений.

В реконструированном дне записка не просто осталась незаконченной: она несколько раз появлялась в планах, но ни разу не получила времени для первого содержательного шага. Перенос на завтра стирает эту разницу. Кажется, что работа движется, ведь к ней возвращаются, но новый день может начаться с того же: документ открыт, материалов много, ясной точки старта нет.

Чтобы обнаружить такие задачи, вечером не нужно пересматривать весь список. Достаточно спросить себя: что сегодня считалось начатым, но не получило ни одного завершённого действия по существу? Ответ часто точнее общего впечатления «ничего не успел». В случае с запиской честный ответ будет не «почти готова», а «не началась; следующим шагом нужно свести данные из двух источников». Это не обвинение, а точная запись о том, где находится задача.

Как восстановить собственный день

Не превращайте самонаблюдение в ещё один проект, который отнимает время у работы. Для первого разбора хватит одного буднего дня и нескольких опорных точек. Начните с календаря: отметьте встречи, перерывы и запланированные блоки. Затем восстановите, что происходило между ними. Если память подводит, помогут время отправки сообщений, история изменений рабочего файла или список выполненных дел. Эти следы нужны не для самоконтроля, а чтобы не подменять фактический ход событий общим впечатлением.

В шкале достаточно отразить, что планировалось, что произошло, что вызвало переход и что осталось незавершённым. Не нужно записывать каждый взгляд на экран. Если проверка никак не повлияла на работу и не повторялась, она может быть несущественной. Если после неё человек ответил на сообщение, стал искать файл, переключился на другую задачу или отложил сложную работу, её стоит отметить.

Заполнив шкалу, посмотрите на неё не с вопросом «где я ошибся», а с вопросами о структуре дня. Какая задача требовала непрерывного времени? Получила ли она такой отрезок? Какие проверки были продиктованы необходимостью, а какие — неуверенностью, что ничего важного не пропущено? Какая работа зависит от чужого ответа? Что регулярно переносится, потому что первый шаг кажется слишком большим или неясным?

Один день не устанавливает универсального правила. В понедельник может быть много встреч, в другой день — срочное происшествие, в третий — спокойная работа. Поэтому первую реконструкцию лучше считать исходной точкой, а не диагнозом. Если одна и та же закономерность повторяется, можно проверить её ещё раз в другой день. Если картина меняется, это тоже важно: значит, на распорядок сильнее влияют конкретные условия, чем привычка проверять экран.

Даже небольшой разбор меняет критерий, по которому мы оцениваем занятость. Вместо того чтобы судить о дне по усталости, можно увидеть, сколько времени ушло на текущие запросы, какие задачи получили завершённый результат и какая важная работа не нашла непрерывного отрезка. Это точнее и полезнее, чем обвинять себя в недостатке дисциплины. Если план регулярно проигрывает входящим сигналам, стоит изучить не только собственные решения, но и устройство самих сигналов: когда они появляются, какой реакции требуют и как отличить срочное от просто нового.

Проверка телефона часто начинается не с важного сообщения, а с мысли: вдруг оно появилось. Экран словно приглашает ненадолго заглянуть, но за этим приглашением может последовать цепочка действий и ожиданий. В следующей главе разберём, почему уведомление так легко воспринимается как требование немедленно переключиться и как отличить сигнал, заслуживающий внимания, от того, который лишь его запрашивает.

Уведомление как приглашение

Чтобы увидеть, как уведомление становится поводом переключиться, разберём один короткий эпизод.

Открыт документ: нужно проверить расчёт. В одной строке не сходятся два значения, и причина пока не ясна. Рядом лежит телефон. Он издаёт короткий звук, вибрирует или загорается экраном. Ещё до того, как вы прочли сообщение, произошло несколько вещей: взгляд сдвинулся, внимание отметило перемену, в голове возник вопрос, кто написал и что случилось. Палец ещё не коснулся экрана, а у работы уже появился конкурент.

Четыре кадра одного сигнала

Разобрать этот момент удобно по схеме: сигнал → импульс → решение → действие. Это не четыре длинные стадии и не строгая последовательность, одинаковая для всех. Иногда всё укладывается в секунду. Но разделение помогает заметить то, что обычно сливается в одно: «меня отвлёт телефон».

Уведомление — внешний сигнал: звук, вибрация, световой индикатор, баннер на экране или их сочетание. Оно сообщает, что в цифровой системе произошло новое событие, но не говорит, насколько оно важно, срочно ли оно и кто должен действовать. Сигнал отмечает появление информации, а не её приоритет.

Побудить к проверке может и не уведомление: значок непрочитанного, телефон на виду или внутреннее ожидание ответа. В этой главе мы проследим за уведомлением как внешним сигналом.

Звук легко выделяется на фоне других занятий, особенно если отличается от фонового шума. Телефон может дрогнуть на столе или коротко завибрировать в кармане. Вспышку экрана или баннер можно заметить боковым зрением, даже не поворачиваясь к телефону. У каждого способа своя степень заметности, но ни один не раскрывает содержание сообщения. Громкий сигнал может означать автоматическую рассылку, а тихий — важное обращение.

Второй кадр — импульс. Это побуждение, возникающее в ответ на сигнал: проверить экран, вспомнить открытые переписки, предположить, кто мог написать. Сигнал может быть знакомым, но содержание остаётся неизвестным. Именно неопределённость делает его липким. Пока вы не посмотрели, в голове перебираются варианты: рабочий вопрос, уведомление о доставке, напоминание, новость, сообщение от близкого.

Если задача требует удерживать несколько условий, мысли о возможном сообщении становятся ещё одной линией работы: курсор продолжает мигать, но часть внимания уже отдана догадкам. Так переключение начинается до открытия приложения.

Третий кадр — решение. Часто оно даже не осознаётся: кажется, что нужно просто продолжить импульс — раз сигнал появился, надо посмотреть. Но между «я заметил» и «я открыл» остаётся зазор. В нём можно спросить себя: я проверяю сообщение, потому что оно требует действия сейчас, или потому что мне неприятно не знать, что случилось?

Четвёртый кадр — действие. Можно открыть сообщение, прочитать его и ответить. Можно прочитать, но отложить ответ. Можно пока не открывать, если источник, канал и обстоятельства не указывают на срочность. Можно отметить, что сообщение нужно проверить в ближайшее время. Уведомление не сводит выбор к двум вариантам — «ответить немедленно» или «проигнорировать».

Даже быстрый взгляд на баннер не всегда безвреден. Если видна первая строка, мозг может начать разбирать смысл и готовить ответ. Телефон уже лежит экраном вниз, но рабочая задача на время уступила место незавершённому вопросу: что имелось в виду и как на это реагировать? Поэтому получить сообщение, прочитать его и ответить — разные действия. Между ними может пройти несколько секунд или несколько часов.

Новое не значит срочное

Новизна — свойство события: оно произошло недавно и ещё не обработано. Срочность определяется тем, к чему приведёт задержка. Если ответ через час ничего не изменит, сообщение может быть новым, но не срочным. Если до отправки документа осталось пять минут, а в нём обнаружилась ошибка, действовать нужно быстро — независимо от того, когда она появилась.

Эти свойства легко спутать. Сигнал сообщает: «появилось новое». Мы достраиваем его смысл: «значит, нужно прямо сейчас». Вывод кажется естественным, потому что уведомление возникает внезапно и как будто требует хотя бы короткой реакции. Но сама внезапность не создаёт дедлайн. Его задают задача, договорённость или реальные последствия задержки.

Оценить срочность помогут несколько вопросов. Кто пишет и в какой роли? Что произойдёт, если ответить позже? Есть ли конкретный срок? Договаривались ли участники о том, как быстро нужно отвечать? Есть ли для ситуаций, когда ждать нельзя, отдельный канал?

Первый вопрос важен не потому, что сообщения одних людей всегда важнее других. Он помогает понять контекст. Запрос от руководителя может быть важным, но не обязательно срочным. Сообщение от клиента может требовать немедленного ответа, если остановился рабочий процесс, но не минутной реакции, если оно пришло в конце дня и срок не обозначен. Источник даёт подсказку, но не заменяет оценку последствий.

Рабочее сообщение хорошо показывает разницу. На экране появляется уведомление: к документу добавили комментарий. Это новая информация, но пока неясно, касается ли комментарий ошибки, которую нужно устранить до отправки, или формулировки, которую можно обсудить на плановой встрече. Одного уведомления недостаточно, чтобы бросить текущую работу. Если срок не указан и задержка не повлечёт последствий, сообщение можно оставить до ближайшего времени, выделенного на разбор рабочих вопросов.

Иначе устроен сигнал из канала, который команда заранее отвела для срочных сбоев. Все договорились: туда попадают только случаи, когда задержка остановит обслуживание или создаст риск для клиента. Такое уведомление стоит проверить быстрее — не потому, что оно громкое, а потому, что за ним стоит понятное правило. Срочность создаёт не технология, а сочетание последствий и договорённости.

Новость — другой тип события. Сообщение о происшествии или изменении может быть важным для общего понимания происходящего, но чаще всего не требует от конкретного читателя немедленного действия. Лента обновляется, потому что событие новое; это не то же самое, что личный срок. Если новость действительно влияет на решение, её можно проверить в отведённое время или обратиться к надёжному источнику. Пока такой связи нет, уведомление остаётся сообщением о доступной информации.

Напоминание отличается от новости: обычно оно связано с действием, которое пользователь заранее решил выполнить. Оно может быть своевременным и полезным — например, напомнить о звонке перед встречей или о том, что пора выходить, чтобы успеть на поезд. Но и здесь важно выбрать подходящий момент. Сигнал о задаче, которую пока нельзя выполнить и для которой не указан следующий шаг, способен лишь создать тревожное ощущение незавершённости. Иногда лучше настроить напоминание на время, когда действие станет возможным, а не просто на момент, когда о нём можно вспомнить.

Новое событие, доступная о нём информация и необходимость действовать — разные вещи. Сообщение может быть новым, но не требовать ответа; требовать ответа, но не сразу; казаться срочным отправителю, но не иметь обозначенного срока для получателя. В последнем случае полезнее уточнить ожидания, чем угадывать их по частоте сигналов.

Непредсказуемость как крючок

Уведомления приходят нерегулярно, и часть внимания начинает дежурить у входа. Проверка может быть внешней — взглянуть на телефон, — или внутренней: не ждёте ли вы ответа, не должен ли кто-то написать, не упустили ли вы что-нибудь важное.

Это не значит, что любой телефон вызывает зависимость или что человек не способен сосредоточиться рядом с экраном. Речь о более простом механизме: событие, которого ждут, но не знают, когда оно произойдёт, легче перехватывает внимание, чем предсказуемая задача. Если среди сообщений иногда оказываются важные новости, а иногда — бытовые мелочи, каждый сигнал приходится сначала проверять. Привычка смотреть на экран закрепляется, даже когда большинство сообщений может подождать.

Система уведомлений не умеет учитывать эти обстоятельства за человека. Она фиксирует факт: пришло сообщение, обновилась публикация, изменился статус заказа, наступило время напоминания. Но она не знает, чем занят пользователь, сколько усилий он вложил в текущую задачу и можно ли безопасно отложить ответ. На экране разные события могут выглядеть одинаково заметными, хотя последствия у них различаются.

Задача не в том, чтобы запретить все сигналы. Полезные уведомления существуют: напоминание возвращает в поле внимания то, что иначе можно забыть; сообщение о переносе встречи избавляет от ненужной поездки; сигнал о критическом изменении в рабочем процессе помогает предотвратить потерю времени или данных. Вопрос в другом: какие события действительно должны прерывать работу, а какие могут дожидаться следующей проверки?

Сначала стоит отделить исключения, которые требуют прерывания: риск для безопасности, серьёзный сбой или ситуация, в которой промедление ведёт к понятному ущербу. Для них нужен заметный сигнал и заранее согласованный канал. Другие сообщения могут быть важными и иметь конечный срок, но не требовать реакции в ту же минуту: их можно проверять в ближайшее рабочее окно. Информационные обновления, не предполагающие немедленного действия, можно получать без звука, сводкой или просматривать вручную.

Такой подход полезнее, чем простое деление приложений на «важные» и «неважные». Одно и то же приложение может доставлять разные типы событий. В рабочем чате бывает и срочный запрос, и сообщение о плановом обсуждении; календарь присылает и напоминание выйти на встречу, и уведомление об изменении события на следующей неделе. Если настройки позволяют управлять отдельными категориями уведомлений, лучше настраивать именно их. Если такой возможности нет, часть фильтра можно перенести в договорённости с людьми и расписание проверок.

Спросите себя, какой сигнал способен изменить ваши действия прямо сейчас. Если прерывать вас должны только по экстренным вопросам, оставьте заметными звонки от выбранных контактов или сигналы из согласованного канала, а остальные уведомления переведите в тихий режим. Если рабочие обращения не должны прерывать сосредоточенную работу, отключите всплывающие баннеры, уберите телефон из поля зрения и проверяйте сообщения по расписанию. Функции в телефонах и приложениях называются по-разному, но принцип один: сохранить путь для исключений и убрать необходимость постоянно оценивать всё подряд.

«Тихо» не значит «незаметно навсегда». Сообщения могут накапливаться в центре уведомлений, папке или списке непрочитанного и ждать назначенного времени разбора. Тогда телефон хранит входящие события, а не решает за человека, когда именно ему переключиться.

Получить — не значит ответить

Отложенный ответ нередко вызывает чувство вины. Причины понятны: видно, что сообщение доставлено или прочитано; коллеги привыкли к мгновенной реакции; статус «в сети» создаёт впечатление, будто человек ничем не занят. Но сам по себе этот статус не означает договорённости о сроке ответа. Если команда рассчитывает на быструю реакцию, это ожидание нужно проговорить: для каких каналов, в какие часы и в течение какого времени.

Без ясной договорённости каждый начинает угадывать норму. Один отвечает сразу, чтобы не показаться невнимательным; другой считает задержку знаком недовольства; третий пишет повторно, не зная, увидели ли его сообщение. Так непредсказуемость входящих превращается в непредсказуемость ответов. Решение не в том, чтобы отвечать всем одинаково быстро, а в том, чтобы сделать правила видимыми.

Если немедленный ответ не нужен, назначьте конкретное время разбора: например, после завершения текущего рабочего блока, перед обедом и в конце дня. Тогда «потом» становится планом, а не способом вытеснить задачу из памяти.

В течение нескольких рабочих дней можно провести небольшой эксперимент. Выберите задачу, требующую непрерывного внимания, и отведите для неё отрезок без обычных уведомлений. Перед началом проверьте, не ждёте ли вы срочного решения; затем отключите обычные сигналы, оставив доступным только канал для настоящих исключений. После рабочего блока разберите накопившиеся сообщения и отметьте, сколько из них действительно требовали немедленной реакции. Не стремитесь к нулю срочных случаев: цель — понять, как часто сигнал и реальная срочность совпадают именно в ваших условиях.

Если вы работаете с клиентами или зависите от быстрых ответов коллег, отложенный ответ лучше сопровождать ясным ожиданием. Подойдут короткие формулировки: «Сообщения проверяю несколько раз в день; вернусь с ответом до 16:00» или «Если вопрос требует немедленного решения, используйте согласованный срочный канал». Это не отказ быть на связи, а понятный маршрут. Отправитель знает, когда ждать ответа, а получателю не нужно постоянно оставаться на чеку.

Рабочей группе полезно отдельно определить, что считается исключением: обычное сообщение в чате ждёт планового просмотра, а о срочном сбое сообщают по каналу, о котором команда договорилась заранее. Если для всех тем используют один канал и одинаковый звук, пользователю приходится каждый раз выяснять, особенный ли это сигнал. Чем яснее путь для действительно срочных случаев, тем спокойнее можно относиться к остальным сообщениям.

Есть и ограничения. Если работа связана с безопасностью людей, непрерывным контролем процесса или обязанностью принимать решения в заданный срок, нельзя просто отключить сигналы, не изменив порядок дежурств и эскалации. Нужно согласовать периоды ответственности, резервного исполнителя и способ передать критический сигнал. Личный режим «не беспокоить» не должен скрывать риск, который система обязана обнаружить. Но и в такой работе полезно отделить постоянные информационные уведомления от сигналов, требующих немедленного вмешательства.

Если задержка может повредить отношениям или работе, обозначьте её и согласуйте; не полагайтесь на догадки о том, что всем нужен ответ в ту же секунду.

Возвращение к делу

Даже закрыв чат, человек не сразу возвращается к задаче. Перед тем как открыть сообщение, полезно оставить себе короткую отметку о текущем шаге: «сверить две цифры в третьем разделе» или «проверить источник для абзаца». Такая запись не отменяет отвлечения, зато избавляет от необходимости заново искать место, на котором работа остановилась. Если сообщение оказалось несрочным, можно закрыть его, взглянуть на заметку и продолжить с указанного шага, не дожидаясь, пока задача сама снова всплывёт в памяти.

Если вы всё же открыли сообщение, выясните, что от вас требуется и к какому сроку. Если продолжать переписку сейчас не нужно, закройте чат и вернитесь к своей пометке.

После этого стоит посмотреть не только на число уведомлений, но и на их распределение. Если большинство не требует мгновенного ответа, настройка сигналов и договорённостей поможет освободить время для работы. Если срочных случаев много, проверьте, не смешались ли в одном потоке плановые вопросы и сбои. А если задержки регулярно приводят к реаль-

ным проблемам, возможно, нужен не более быстрый отклик одного человека, а другой порядок дежурств и передачи задач.

Цена переключения

Как мы уже говорили, срочность определяется последствиями задержки, а не заметностью сообщения. Но даже несрочное сообщение может прервать работу и потребовать усилий на возвращение к ней.

Представьте обычное рабочее утро. Открыт документ, рядом таблица, на экране появляется сообщение. Вы быстро читаете его, отвечаете и возвращаетесь к документу. На часах прошло всего полминуты. Но прежде чем написать следующую фразу, приходится перечитать предыдущий абзац, вспомнить, к какому выводу вы вели мысль, и снова проверить цифру в таблице. Вернуться к задаче — не то же самое, что продолжить её с того места, где вы остановились.

Многозадачностью часто называют способность заниматься несколькими делами одновременно. На практике чаще имеется в виду другое: быстро переключаться между задачами и помнить, что происходит в каждой. Пока одна задача требует внимания, другая ждёт своей очереди. Мы не всегда замечаем это ожидание, потому что переключаемся быстро. Зато его последствия видны в повторных чтениях, пропущенных шагах и времени, которое уходит на восстановление контекста.

Это не значит, что любые два дела нельзя сочетать. Если одна деятельность идёт почти автоматически и не требует постоянного контроля, она может выполняться параллельно с другой. Например, бытовой прибор работает по заданной программе, пока вы читаете документ: вам не нужно каждую секунду выбирать за него следующий шаг. Иное дело — одновременно составлять аргументированный текст и разбирать сообщения, в каждом из которых есть отдельный вопрос. Здесь обе задачи требуют решений, а внимание вынуждено передавать управление туда и обратно.

Цена, которую легко пропустить

Чтобы выполнить сложную задачу, мы удерживаем не только её название, но и рабочий контекст: цель, ограничения, уже принятые решения, важные детали и ближайший шаг. Рабочая память — это информация, которую мы используем прямо сейчас, чтобы продолжить действие. Пока контекст сохраняется, переход от чтения к письму или от расчёта к проверке выглядит плавным. После переключения часть контекста приходится восстанавливать.

Иногда нужная опора находится не в открытом файле: число — в другом документе, а ход рассуждения остался только в голове. Тогда недостаточно перечитать абзац — приходится заново проходить несколько шагов.

Счётчик времени обычно не показывает, сколько раз вы оставляли задачу и сколько сил ушло на возвращение. Человек видит начало и конец работы, но не всегда замечает, что происходило между ними: открыть исходные данные, перечитать фрагмент, восстановить намерение, внести правку, снова проверить формулировку. В итоге можно провести над заданием два часа и решить, что оно «просто долгое», хотя заметную часть времени заняли переходы.

У переключения несколько издержек. Сначала уходит время на сообщение и ответ. Потом приходится восстанавливать рабочую позицию: что уже сделано и что делать дальше. Если внимание торопится, повышается риск ошибок — например, когда правила двух задач смешиваются. Наконец, нужны усилия, чтобы снова сосредоточиться. Эти издержки не всегда проявляются одновременно: задача может занять столько же времени, сколько обычно, но потребовать больше перечитываний; ошибок может не быть, но после нескольких переключений работа будет казаться непропорционально тяжёлой.

Эффект зависит от задачи, человека и обстоятельств. Знакомая процедура может почти не пострадать от короткого отвлечения. С незнакомым материалом, сложной аргументацией или множеством взаимосвязанных условий дело, скорее всего, обстоит иначе. Поэтому полез-

нее не спорить о том, «работает ли многозадачность вообще», а проверить, что происходит в вашем конкретном процессе.

Пауза — не всегда переключение

Не всякая остановка обходится одинаково дорого. Отвести взгляд от экрана, размять плечи или несколько секунд посмотреть в окно — значит прервать работу, но не обязательно заняться чем-то другим. Если после паузы вы продолжаете с того же места, не получив новой информации и не принимая дополнительных решений, рабочий контекст почти не меняется.

Полноценное переключение начинается, когда нужно перенести внимание на другую цель: прочитать сообщение, понять его смысл, выбрать ответ, а затем вернуться к прежнему делу. Даже короткий ответ может потребовать отдельного решения. Возвращаясь, вы уже не просто продолжаете писать — приходится снова входить в последовательность мыслей.

Граница между паузой и сменой занятия не всегда чёткая. Короткое бытовое действие может потребовать внимания, если нужно следить за несколькими шагами. А несколько минут отдыха могут помочь, если за это время не поступает новый поток информации. Важно не только то, сколько длилась остановка, но и менялась ли задача у вас в голове и что понадобилось, чтобы её возобновить.

Если хочется передышки, не обязательно превращать её в ещё один информационный заход. А если нужно перейти к другой задаче, полезно назвать этот переход честно: это не «на секунду глянуть», а короткий участок работы с отдельным началом и концом.

Проверка на собственном процессе

Предлагаемый опыт — не экзамен на собранность и не попытка доказать, что любое сообщение вредно. Он поможет сравнить два режима на знакомой и безопасной задаче и заметить скрытые издержки.

Выберите рутинное дело с понятным завершением и результатом, который можно проверить. Например, перенесите данные из списка в простую таблицу, разберите небольшую пачку записей по категориям или сверьте значения в двух наборах. Подготовьте две сопоставимые части примерно одинакового объёма и сложности, каждая из которых обычно занимает около десяти минут. Если результат можно сверить с исходником, будет легче заметить ошибки, а не полагаться только на ощущение, что всё сделано правильно.

Не проводите опыт во время работы, где отвлечение может навредить: за рулём, при управлении оборудованием, уходе за человеком, медицинской процедуре или проведении значимого платежа. Не выбирайте и время дежурства, когда вы обязаны немедленно реагировать. Возьмите спокойный период, когда ожидаемые сообщения заведомо не требуют срочного ответа. Если вопреки ожиданиям появится сообщение, задержка ответа на которое может иметь серьёзные последствия, остановите опыт и отреагируйте; эту попытку не учитывайте.

В первом режиме выполните одну часть задания, не проверяя сообщения. Уберите устройство из поля зрения или отключите уведомления на время опыта, если это не мешает вашим обязанностям. Не старайтесь побить рекорд скорости: работайте в обычном темпе, а в конце проверьте результат.

Во втором режиме возьмите похожую часть задания. Заранее назначьте две короткие проверки входящих, например на четвёртой и восьмой минуте. На каждую отведите около минуты. Откройте выбранный канал, посмотрите сообщения, но не начинайте переписку, если ответ потребует отдельного решения. Затем вернитесь к заданию. Если такой интервал не подходит к вашей работе, выберите другой и запишите его. Здесь важна не универсальная продолжительность паузы, а заранее установленное время проверки: иначе вы будете тянуться к сообщениям по ощущению, и сравнение станет менее точным.

Для каждой части запишите, сколько времени прошло от начала до проверенного результата, включая проверки сообщений. Затем посчитайте найденные при сверке ошибки и повторные действия: сколько раз вы перечитывали фрагмент, возвращались к предыдущей записи

или повторяли уже сделанное. Наконец, оцените по шкале от нуля до пяти, насколько трудно было вернуться к делу: ноль — сразу продолжили, пять — долго собирали мысль и заново разбирались.

Результаты можно свести к двум строкам в заметке:

Непрерывный режим — общее время, ошибки, повторные действия, трудность возвращения.

Режим с проверками — общее время, ошибки, повторные действия, трудность возвращения.

Не нужно измерять всё с точностью до секунды. Важнее одинаково учитывать оба режима. Если вы запустили таймер, остановите его после окончательной проверки результата, а не в момент, когда закончили ввод данных. Иначе из подсчёта выпадет именно та часть работы, где часто обнаруживаются последствия спешки.

Чтобы сравнение было полезнее, проводите опыт в похожих условиях: примерно в одно и то же время, с тем же устройством и без необычной усталости. Если есть возможность повторить его, поменяйте порядок режимов в следующей паре заданий. Первый набор может оказаться проще второго, а сама процедура — привычнее после первой попытки. Один тест даёт лишь наблюдение, а не универсальный закон. Несколько сопоставимых проб помогут отделить эффект переключения от разницы в материале и настроении.

Что покажет результат

Возможно, в режиме с проверками задание займёт заметно больше времени. Но важен не только итог. Если общее время почти не изменилось, а вы чаще пересчитывали и с большим усилием возвращались к работе, переключение всё равно чего-то стоило. Возможно, вы компенсировали потерю контекста дополнительными проверками и тем самым сохранили качество — ценой внимания.

Если ошибок стало больше, посмотрите, какого они типа. Пропуск может означать, что из последовательности выпал какой-то шаг. Повторная запись или проверка может говорить о том, что вы не помните, было ли действие уже выполнено. Смещение категорий или применение не того правила может указывать на конкуренцию задач за один и тот же рабочий контекст. По этим наблюдениям нельзя судить о вашей способности концентрироваться в целом: они показывают лишь, где именно в процессе возникает узкое место.

Может случиться и обратное: часть задания с проверками будет выполнена быстрее или без ошибок. Это не доказывает, что сообщения повышают производительность. Возможно, второй набор оказался легче, короткая пауза помогла отдохнуть или задача настолько привычна, что контекст быстро восстановился. Не подгоняйте результат под заранее выбранную теорию. Если от вывода зависит организация вашей работы, повторите сравнение на другом сопоставимом наборе.

Есть задачи, на которые проверки почти не повлияют. Например, если вы сортируете хорошо знакомые материалы по очевидному признаку, каждое действие может быть простым и независимым. После сообщения легко увидеть, на чём вы остановились. Это полезный результат: не всякую работу нужно одинаково защищать от прерываний. Цель не в том, чтобы запретить себе переключаться, а в том, чтобы понять, где переходы обходятся дорого.

Цена особенно заметна, когда задача требует удерживать несколько связей. Аналитик, который сопоставляет данные и формулирует вывод, может помнить, почему одно значение исключено и какое допущение стоит проверить. Если его отвлечёт сообщение по другому вопросу, при возвращении придётся восстановить не только открытый файл, но и цепочку обоснований. Сотрудник, который отвечает на обращения, может спокойно обрабатывать несколько коротких однотипных запросов подряд, но запутаться, если параллельно ведёт несколько разных сложных случаев. Начинающий специалист чаще платит за переход дороже

опытного: инструкция ещё не стала привычной, поэтому часть каждого шага приходится сознательно восстанавливать.

Взаимосвязь задач тоже имеет значение. Если вы сверяете два документа, переход между ними может быть частью одной операции: для сравнения нужно видеть оба источника. Если же вы сопоставляете документ с перепиской по совершенно другому вопросу, внимание должно сменить цель. Внешне в обоих случаях на экране открыты две вкладки. Но в одном случае вы работаете с общим контекстом, а в другом — переключаетесь между двумя самостоятельными задачами.

Открытые петли: как оставить задачу и вернуться к ней

Незавершённая задача иногда напоминает о себе и после переключения. Вы уже читаете другое сообщение, но мысленно возвращаетесь к недописанному абзацу: «Не забыть проверить расчёт». Такие незакрытые дела называют открытыми петлями. Это название передаёт знакомое ощущение, но не значит, что всякое незавершённое дело будет непрерывно занимать голову. Обычно сильнее мешает неопределённость: непонятно, что именно осталось сделать и когда вы к этому вернётесь.

Снизить неопределённость можно, если перед паузой записать ближайшее конкретное действие и опоры для продолжения. «Продолжить отчёт» мало помогает: при возвращении всё ещё нужно решать, с чего начать. А запись «сверить две суммы в разделе расходов, затем решить, нужна ли оговорка в выводе» сохраняет следующий шаг и вопрос, который ещё не закрыт. Отметьте также, где вы остановились, что уже проверили и в каком документе находится нужная информация. Если решение отложено из-за нехватки данных, запишите, каких именно; если ждёте ответа от другого человека или подразделения — от кого и когда имеет смысл проверить ситуацию.

Такая заметка не отменяет цену переключения: вернувшись, всё равно придётся заново включиться. Но она сокращает поисковую работу. Вместо того чтобы перечитывать несколько страниц и пытаться вспомнить ход мысли, вы можете опереться на собственную запись. Открытое окно само по себе не сохраняет, зачем вы внесли правку или почему отказались от другого решения. Чем сложнее связь между данными и выводом, тем важнее зафиксировать не только место остановки, но и смысл ближайшего шага.

Задачи, которым нужен непрерывный участок

Непрерывность прежде всего стоит защищать там, где результат зависит от последовательности рассуждений. Это подготовка вывода по нескольким источникам, написание сложного документа, анализ причин проблемы, планирование проекта. В таких делах части связаны: пропущенное условие может изменить смысл следующего шага. Перечитывание помогает вернуть нить, но не всегда сразу восстанавливает всю логику.

Вторая группа — задачи, в которых вы осваиваете новую процедуру. Пока последовательность не стала привычной, специалисту приходится держать в уме и цель, и правила, и место в инструкции. Прерывание может смешать этапы или заставить заново проверить уже сделанное. Для такой работы полезны не только отрезки, защищённые от сообщений, но и ясные инструкции, к которым можно вернуться без догадок.

Третья группа — задачи, в которых ошибка дорого обходится или её трудно заметить. Это проверка расчётов, обработка важных документов, точный ввод данных и операции, где необходимо соблюдать установленную последовательность. Если рабочие обязанности включают срочные обращения, решение не в том, чтобы просто убрать уведомления. Нужны согласованные правила: кто отвечает на срочное, как передаётся незавершённое дело и в какие периоды исполнителя можно не отвлекать.

Наконец, бывают задачи, где важны не только точность, но и внимание к человеку. Разговор о сложном вопросе, подготовка ответа на претензию или разбор чувствительной ситуации требуют помнить детали и не подменять запрос шаблонной реакцией. Можно формально

вернуться к сообщению после проверки другого канала, но собеседник получит ответ только после того, как вы снова соберёте контекст. Здесь непрерывность нужна не ради скорости, а ради внимательного решения.

Для рутинных дел с понятным правилом и очевидным местом остановки часто подходит более свободный режим. Если сортировка однотипных записей не требует удерживать длинную цепочку решений, короткая проверка сообщения может обойтись недорого. Но даже привычную процедуру стоит перепроверить, если прерывания приводят к пропускам, повторению действий или путанице. Привычка снижает часть нагрузки, но не делает человека невосприимчивым к смене задачи.

После эксперимента не обязательно вводить жёсткий запрет на уведомления. Достаточно выбрать один участок работы, где переключение оказалось особенно дорогим, и защитить его: перенести проверки на границу этапа, убрать входящие из поля зрения или перед паузой оставить точную заметку о следующем шаге. Для остальных задач можно сохранить гибкий режим. Управлять вниманием — не значит требовать от себя непрерывной концентрации; важно выбрать, где она действительно влияет на результат.

Когда скрытые издержки становятся заметными, следующий вопрос возникает сам собой: какие сигналы стоит замечать, а на какие действительно нужно отвечать сразу? Уведомления, элементы интерфейса, обстановка и внутренний импульс могут привлечь взгляд, но выбор остаётся за вами. Ответ зависит не только от настроек телефона, но и от того, кому и чему мы отдаём внимание.

Кто получает ваш взгляд

Когда день распадается на короткие отрезки, по одним ощущениям трудно понять, куда ушло время. Это становится ясно, если восстановить последовательность действий и их последствия. Уведомление само по себе не требует немедленного ответа: срочность зависит от того, что произойдёт, если отложить реакцию. А цена переключения складывается не только из потерянных минут, но и из ошибок, повторов и усилий, которые нужны, чтобы вернуться к делу.

Теперь расширим картину. Внимание рассеивается не только потому, что мы забываем о собственном плане. За него конкурируют участники цифровой среды — и каждый по-своему понимает успех.

Экран похож на меню, которое мы составляем сами: выбираем подписки, открываем публикации, листаем ленту. Но порядок материалов, рекомендации, счётчики реакций и непрерывная прокрутка уже заданы устройством продукта. Выбор остаётся за нами, но делаем мы его в специально устроенной среде.

Одна лента, четыре результата

Представим обычную ленту в социальной сети. На одном экране соседствуют сообщения знакомых, публикация автора, за которым следит пользователь, рекомендуемый материал и рекламная карточка. Всё это появляется рядом, но по разным причинам и должно принести пользу разным участникам.

Пользователь заходит, чтобы узнать новости, поддержать отношения, найти инструкцию или отвлечься. Автор публикации хочет, чтобы её заметили и на неё откликнулись. Рекламодатель рассчитывает обратиться к подходящей аудитории. Владелец площадки обеспечивает работу продукта и ищет устойчивую модель дохода. Если сервис бесплатен для пользователя, это не значит, что он не имеет цены или никому не приносит ценности.

Экономикой внимания называют систему, в которой ограниченное внимание людей становится предметом конкуренции между продуктами, авторами, рекламодателями и другими источниками информации. Это не буквальная продажа каждой минуты и не доказательство чьего-то злого умысла. Площадка может зарабатывать на рекламе, автор — находить аудиторию, пользователь — получать полезную информацию. При этом все они претендуют на время, которого у человека не становится больше.

Ограничено не только число минут. Внимание расходуется на чтение, сравнение, запоминание и переходы между задачами. Десять минут в ленте нельзя одновременно отдать отчёту, прогулке или разговору. Но и само количество минут ещё ничего не говорит о пользе: за это время можно найти нужное расписание, а можно пройти длинную цепочку публикаций и забыть, зачем вообще открыл приложение.

Лента не просто показывает материалы — она выстраивает возможные следующие шаги. После поста можно открыть комментарии, перейти в профиль автора, сохранить запись или продолжить прокрутку. Пользователь каждый раз выбирает, но число и заметность вариантов заранее определены интерфейсом.

В этой системе нет одного участника, который полностью управляет результатом. Пользователь задаёт цель, автор создаёт материал, рекламодатель оплачивает размещение, владелец продукта устанавливает правила показа. Рекомендательная система, если она есть, может учитывать разные сигналы: подписки, открытия, реакции, время просмотра, жалобы и скрывания. Их набор и вес различаются от сервиса к сервису. Даже вместе эти данные не позволяют безошибочно понять, что действительно было полезно человеку.

Пользователь: прийти за своим

Успех ленты для пользователя — не обязательно долгое пребывание в ней. Это может быть найденный ответ, сообщение от близкого человека, полезный контакт, отдых или возмож-

ность следить за интересующей темой. Всё зависит от цели входа и полученного результата, а не от того, сколько материалов успело появиться на экране.

Человек, который ищет расписание районного учреждения, может получить ответ за минуту. Тот же человек, открыв ленту без конкретного вопроса, через полчаса обнаружит, что переключался между новостями, фотографиями и комментариями. В обоих случаях приложение показывало материалы, но только в первом у пользователя было понятное условие завершения.

Намерение не всегда сформулировано ясно. «Посмотреть, что нового» может означать желание проверить сообщения, увидеть публикации близких или заполнить короткую паузу. Это не делает такое использование неправильным. Но если человек не различает эти задачи, продукту проще предложить следующую публикацию, чем пользователю заметить, что первоначальная причина входа уже исчезла.

Речь не о том, чтобы непременно победить приложение, а о распределении ограниченного внимания. Когда человек сознательно выделяет время на общение, лента помогает поддерживать связи. Когда она открывается автоматически при каждой паузе, тот же ресурс расходуется без ясного решения.

Лента приносит и реальную пользу, которую легко упустить, если говорить только о риске отвлечения. С её помощью можно найти местные объявления и инструкции, заметить инициативу соседей, следить за работой автора или узнать о событии, которое иначе прошло бы мимо. Рекомендации иногда расширяют круг интересов, а обсуждения помогают тем, у кого нет доступа к профессиональному сообществу или очной группе.

Проблема не в том, что продукт предлагает продолжить просмотр, а в том, что способ использования может перестать соответствовать цели входа. Человек способен долго и с удовольствием читать ленту, выбрав её как отдых. А может открыть приложение на две минуты, чтобы проверить рабочее сообщение, и потерять нить задачи. Внешне оба случая выглядят одинаково — приложение открыто, — но смысл у них разный.

Поэтому полезнее спросить не «Сколько времени я провёл в ленте?», а «Что я получил за это время?». Ответ может быть простым: разобрался в вопросе, связался с нужными людьми, отдохнул, узнал новости. Если ответа нет, стоит проверить, не стала ли сама последовательность открытий целью.

Автор: заметность как условие связи

Автором публикации может быть специалист, общественная инициатива, небольшой бизнес или человек, который делится личным опытом. Задачи у них разные: донести инструкцию, собрать аудиторию вокруг проекта, получить обращения или продажи. Но всех объединяет одно: материалов больше, чем читатели способны заметить.

Успех для автора не всегда измеряется числом просмотров. Публикация о первой помощи ценна не потому, что её быстро пролистали тысячи человек, а потому, что она попала к нужной аудитории и помогла разобраться. Для местной мастерской важнее несколько обращений от потенциальных клиентов, чем множество случайных просмотров. Автору подробных разборов может быть достаточно небольшой, но заинтересованной аудитории.

При этом просмотры и реакции измерить проще, чем понимание, доверие или последующее действие. Поэтому авторы ориентируются на доступные показатели: сколько раз открыли публикацию, досмотрели ролик, поставили отметку, поделились записью или оставили комментарий. Эти цифры полезны, но не объясняют мотив человека. Комментарий может означать интерес, несогласие, недоумение или желание поспорить.

Площадка влияет на то, кто увидит материал и в каком окружении. Подписка не гарантирует, что каждая публикация появится перед каждым подписчиком. В одних сервисах порядок материалов формируют рекомендации, в других большее значение имеют настройки пользо-

вателя, время публикации или редакционный отбор. Автору приходится учитывать правила распространения контента, даже если он знает их не во всех подробностях.

Отсюда возникает соблазн привлечь внимание громким обещанием, тревожным заголовком, конфликтом или просьбой ответить немедленно. Такой приём может увеличить число открытий, но не обязательно помогает лучше понять материал. Если читатель раз за разом видит, что обещание не соответствует содержанию, доверие снижается. Автор может получить краткий всплеск реакций, но испортить отношения с аудиторией.

Инструменты площадки помогают находить читателей: подписки и тематические сообщества объединяют людей, комментарии и трансляции поддерживают общение, статистика позволяет оценить реакцию на публикацию. Но те же инструменты могут приучить автора постоянно проверять показатели. Если судить о каждой публикации по первым реакциям, работа постепенно подстраивается под то, что быстро вызывает отклик, а не обязательно под то, что автор считает важным сообщить.

Рекламодатель: доступ к аудитории

Рекламодатель покупает не внимание как вещь, которой можно владеть, а размещение — возможность показать сообщение людям, которые с некоторой вероятностью заинтересуются предложением. Это может быть магазин, образовательный центр, организатор события или крупный производитель. Цель зависит от задачи: переход, заявка, покупка, посещение или узнаваемость.

Реклама конкурирует с другими объявлениями и со всем остальным содержимым ленты. Чтобы её заметили, она должна быть достаточно понятной и подходить к контексту. Иногда такая реклама приносит пользу: сообщает о нужной услуге, скидке или мероприятии. Иногда она не относится к интересам пользователя и воспринимается как помеха. Сам факт показа не позволяет надёжно определить, какой из этих случаев перед нами.

В рекламной модели площадка продаёт размещение или показывает объявления по заданным условиям кампании. Для выбора аудитории она может использовать сведения, которыми располагает сервис. Но это не значит, что рекламодателю обязательно передают личные данные пользователей. Способы сбора и использования информации зависят от конкретного сервиса и его правил. Не стоит ни считать, что данные непременно передаются наружу, ни полагать, что любой сбор безвреден: полезно проверить настройки и политику продукта.

Рекламные кампании оценивают по разным показателям. Просмотр означает, что сообщение попало на экран или было открыто — в зависимости от принятого определения. Переход показывает, что человек нажал на него. Заявка или покупка ближе к коммерческому результату, но зависят и от других обстоятельств: цены, качества предложения, доступности услуги, удобства оформления. Один показатель редко объясняет всю цепочку.

Время взаимодействия имеет значение: чем чаще человек открывает продукт, тем больше возможностей показать ему объявление. Однако это не значит, что площадке выгодно удерживать пользователя любой ценой. Избыточная реклама раздражает, портит впечатление и может отбить желание возвращаться. Владельцу приходится искать баланс между количеством объявлений, доходом, удобством и доверием. Получается это не всегда одинаково хорошо.

Владелец площадки: устойчивость продукта

Владелец продукта отвечает за его работу, развитие и источники дохода. Бесплатный сервис всё равно несёт расходы на техническую инфраструктуру, модерацию, поддержку, безопасность и разработку. Если пользователь не платит напрямую, продукт может существовать за счёт рекламы, дополнительных платных функций, комиссии с продаж, подписки части аудитории или сочетания нескольких моделей.

Слово «бесплатно» описывает цену на входе, но не всю экономику продукта. Пользователь может платить за расширенные возможности, тратить время на просмотр рекламы, оплачивать комиссию при покупке или отдавать внимание предложениям. Иногда сведения

об использовании помогают улучшать продукт или подбирать материалы и объявления. Какая именно ценность извлекается из активности, зависит от модели сервиса, собираемых данных и способов их использования.

Бесплатный доступ сам по себе не делает сервис подозрительным. Общественная организация может предоставлять материалы без оплаты благодаря пожертвованиям. Компания может открыть базовые функции бесплатно, рассчитывая, что часть пользователей выберет платные возможности. Маркетплейс может получать комиссию с продаж, а не с каждой минуты, проведённой в приложении. Сервис с подпиской зарабатывает на продлении доступа, даже если в нём нет рекламы.

Владельцу важно, возвращаются ли люди. Поэтому он может отслеживать частоту посещений, длительность сеансов, долю пользователей, оставшихся после регистрации, реакцию на новые функции, жалобы и отказы от сервиса. Одни показатели отражают доход, другие — привычку или качество взаимодействия. Частые входы сами по себе не доказывают удовлетворённость: человек может возвращаться по необходимости, из-за нерешённой задачи или ради короткого развлечения.

Вовлечённостью называют показатели, описывающие действия пользователя в продукте. Это не единая цифра и не синоним пользы. Открытие приложения, комментариев, просмотр, сохранение и возвращение — разные действия. Команда продукта, автор и рекламодатель могут следить за разными из них. Платформа видит общие показатели использования, автор — доступную ему статистику публикаций, рекламодатель — результаты кампании. Пользователь, даже не имея доступа к внутренним данным сервиса, способен оценить собственный результат.

Что считается успехом?

У каждого участника свой критерий успеха. Пользователь оценивает, получил ли то, за чем пришёл; автор — нашла ли публикация нужную аудиторию и вызвала ли содержательный отклик; рекламодатель — достигла ли кампания своей цели. Для владельца площадки важны устойчивое использование и доход, достаточный для работы и развития продукта.

Эти интересы могут совпадать, но не обязаны. Площадке полезно, чтобы пользователь возвращался, а пользователю — чтобы каждое возвращение имело смысл. Автору важно, чтобы пост заметили, рекламодателю — чтобы увидели объявление. Несовпадение интересов не обязательно означает конфликт, но помогает понять, почему интерфейс не всегда ведёт пользователя кратчайшим путём к цели.

Например, в поисках ответа человек может увидеть связанные материалы, комментарии и похожие публикации. Это расширяет контекст и иногда помогает обнаружить важную информацию. Но одновременно растёт число возможных действий. Для пользователя ценна не длина пути сама по себе, а то, что в итоге он понял лучше или смог сделать.

У цифрового продукта часто бывает несколько целей. Команда может стремиться упростить выполнение задачи, повысить безопасность, удержать аудиторию, увеличить доход и сократить число жалоб. Между этими целями возникают компромиссы. Больше рекламных показов могут принести краткосрочную выручку, но ухудшить пользовательский опыт. Менее активные рекомендации могут помочь сосредоточиться на привычных темах, но реже знакомить человека с новым. Решение зависит от того, какие последствия измеряют и чему отдают приоритет.

Ни интерфейс, ни алгоритм не обладают всеведением. Рекомендация не понимает, что человеку нужно, в полном человеческом смысле: она оценивает вероятность действия по доступным сигналам. Досмотренный ролик может говорить об интересе, но человек мог отвлечься или оставить видео включённым. Открытые комментарии не означают, что публикация понравилась. Модели и правила упрощают поведение, чтобы с ним можно было работать, — и неизбежно ошибаются.

Как устроено возвращение

Некоторые функции делают продукт удобнее. Сохранённые материалы помогают вернуться к инструкции, уведомление сообщает о новом сообщении, автоматическая подгрузка избавляет от лишнего нажатия, рекомендации сокращают поиск. Каждая функция решает конкретную задачу, но может иметь и другой эффект: облегчить следующий переход и продлить использование.

Так устроена важная часть механики удержания. Не обязательно убеждать человека словами — можно просто уменьшить трение между одним действием и следующим. После поста уже виден следующий, за просмотром ролика начинается новый, лента не сообщает, что список закончился, уведомление возвращает пользователя в приложение. Сами по себе эти решения не доказывают намерения манипулировать: они могут быть удобны тем, кто пришёл надолго. Но человеку без ясной цели они убирают естественные точки остановки.

Счётчики реакций и обновляющиеся комментарии создают ожидание: не появилось ли что-то новое, заметил ли кто-нибудь публикацию, ответили ли на вопрос. Это полезно для общения и работы автора. Но проверка может превратиться в повторяемое действие, особенно если отклик приходит нерегулярно. Не все пользователи реагируют одинаково и не все сервисы устроены так же, однако возможность возвращаться к меняющемуся содержанию — заметная часть экономики внимания.

Сильные эмоции тоже привлекают внимание, хотя не всякая эмоциональная публикация создана ради удержания. Новость о чрезвычайном происшествии может быть действительно важной, а вопросы здоровья и безопасности закономерно вызывают тревогу. Но если материалы, вызывающие страх или возмущение, особенно часто удерживают читателя, система, настроенная на предсказание реакции, может чаще показывать похожий контент. Это возможный эффект работы с показателями вовлечённости, а не доказательство единого замысла всех участников.

Важно различать назначение функции и её возможное последствие. Рекомендации должны предлагать материалы, которые могут заинтересовать; на практике они способны и расширить знания, и закрепить привычку читать одно и то же. Уведомление сообщает об изменении или событии, но может как помочь ответить вовремя, так и прервать текущую задачу. Ценность зависит от цели пользователя и обстоятельств.

Бесплатно — не значит без цены

Прямую цену заметить легко: она указана в рублях до оплаты. Косвенные издержки менее очевидны. Это время на просмотр рекламы, внимание, потраченное на материалы, которые человек не собирался выбирать, сведения, используемые сервисом по его правилам, комиссия при покупке. Не всё это присутствует в каждом продукте, и не всякая косвенная цена чрезмерна. Но нулевой платёж не означает нулевой стоимости участия.

Сервис расписаний может быть бесплатным для пользователя, потому что его финансирует организация или рекламный блок. Платформа для общения может предлагать базовые функции без оплаты, а дополнительные — за деньги. Сервис публикаций может получать доход от продвижения материалов. В каждом случае важно понимать, кто платит за продукт, каким способом и какую ценность получает взамен.

Иногда обмен выгоден пользователю: сервис экономит время на поиске, помогает найти аудиторию или даёт доступ к полезной услуге. Иногда обмен неясен или невыгоден. Разобраться помогут конкретные вопросы: на чём основан доход продукта, какие дополнительные затраты возникают у пользователя, можно ли отказаться от персонализации или рекламы, есть ли платный вариант и что меняется при его выборе.

Подписная модель тоже не нейтральна. Оплата доступа может уменьшить зависимость сервиса от рекламы, но сохраниться может другой стимул — продлевать подписку. Это не значит, что платный продукт обязательно удерживает человека без пользы. Пользователь может

продлевать доступ именно потому, что сервис решает его задачу. Возвращение бывает следствием полезности, а не её противоположностью.

Различие проходит не между платным и бесплатным продуктом, а между ценностью, которую человек получает, и затратами, которые несёт. Хорошая услуга может требовать регулярного внимания, если без него не достичь результата. Плохо устроенная — заставлять возвращаться, не приближая к цели. Одно лишь число посещений не позволяет отличить эти случаи.

Карта интересов

Свести картину можно к четырём вопросам: что каждый участник считает успехом, за чьё внимание он конкурирует, какие возможности продукта ему помогают и какую пользу в итоге получает пользователь.

Пользователь ищет ответ, связь или отдых и распределяет время между лентой и другими делами. Ему помогают поиск, подписки, сообщения, сохранённые материалы и настройки. Возможная польза — информация, общение, удобство или передышка.

Автору публикации нужны подходящая аудитория и содержательный отклик. Он борется за заметность среди других материалов, а помогают ему публикации, рекомендации, подписки, комментарии и статистика. Пользователь может получить знание, развлечение, поддержку или полезную услугу.

Рекламодатель стремится к переходу, заявке, покупке или узнаваемости и конкурирует за внимание подходящей аудитории. В его распоряжении рекламные размещения, настройки кампаний и отчётность. Пользователь может узнать о товаре, услуге или событии, которое ему действительно подходит.

Владельцу площадки важно устойчивое использование продукта и доход. Он рассчитывает на возвращение пользователей, их доверие и спрос на рекламу или платные функции. Лента, рекомендации, уведомления, инструменты общения и монетизации помогают поддерживать сервис, который, в свою очередь, может быть полезен пользователю.

Эта карта не требует доступа к внутренним документам компании. Она помогает сопоставить обещания продукта, способ его заработка и собственный результат. При этом польза пользователя не сводится к просмотру рекламы или числу открытых публикаций. Рекламодатель может оплатить размещение, автор — получить отклик, владелец — заработать, а пользователь — найти нужную услугу. Но бывает и так, что он получает только потраченное время. Оценивать полезность стоит по фактическому результату, а не по тому, чьи показатели выросли.

Для повседневного использования попробуйте простую проверку до и после входа. Перед тем как открыть ленту, назовите задачу: прочитать сообщения, найти расписание, посмотреть публикации сообщества или отдохнуть. Затем решите, по какому признаку поймёте, что пора выйти: нашли ответ, прочитали сообщения, просмотрели выбранные материалы, закончилось отведённое время. После выхода спросите себя: «Что я получил?» Это не система самоконтроля для каждого просмотра, а способ не терять из виду собственный результат.

Если задача конкретна, выбирайте маршрут, который ведёт к ней с наименьшим числом промежуточных шагов. Нужно узнать время мероприятия — откройте страницу организатора или найдите объявление напрямую, а не начинайте с бесцельной прокрутки. Нужно проверить ответ на публикацию — если сервис позволяет, откройте уведомления о комментариях, не просматривая всю ленту заново. Если хотите отдохнуть, заранее выберите формат и завершение: например, несколько сохранённых материалов или один выпуск передачи вместо неопределённого «ещё немного».

Если вы создаёте публикации или ведёте страницу организации, разделяйте работу над материалом и проверку статистики. Сначала выполните то, что считаете ценным, а затем в выбранное время посмотрите на показатели. Иначе они станут постоянным источником переключений. Размещая рекламу, оценивайте результат по цели кампании: если вам нужны

заявки, важнее число подходящих обращений, чем время, проведённое в приложении. Пользователю же не обязательно разбираться во всех метриках площадки — достаточно не путать их со своей пользой.

Полезное использование и бесконечное потребление

Полезный цифровой сервис помогает достичь результата, который человек способен назвать. Такая задача может занять много времени: обучение, общение, подготовка публикации или работа с документами не обязаны завершаться за минуту. Важно другое — внимание направлено на понятную цель, и пользователь может решить, стоит ли продолжать.

Бесконечное потребление начинается не обязательно с долгого сеанса. Оно заметно, когда намерение раз за разом расходится с действием: человек открывает ленту без решения, продолжает просмотр после того, как нашёл ответ, или возвращается проверить обновления, не ожидая ничего конкретного. Это не диагноз и не повод обвинять себя. Это описание маршрута, который можно изменить.

Для этого не нужно отказываться от ленты или считать любой экран угрозой. Можно отключить часть необязательных уведомлений, убрать автоматическое воспроизведение или настроить ограничения, если такие функции доступны, переходить к нужным страницам напрямую, разделить рабочие проверки и свободный просмотр. Один и тот же совет подходит не всем: если уведомления нужны для срочной работы, разумнее настроить исключения, чем отключить их полностью.

Полезно отвести ленте место в расписании. Если человек намеренно выделяет короткий перерыв на новости и общение, это может стать осознанным отдыхом. Если же он проверяет приложение всякий раз, когда задача становится трудной или пауза длится несколько секунд, лента может выполнять другую функцию — быстро давать новые стимулы. Тогда стоит спросить не о том, «плохой» ли это сервис, а о том, какую потребность он сейчас закрывает и помогает ли выбранный способ.

Различить эти случаи помогают последствия. После полезного входа обычно остаётся завершённое действие: человек ответил, узнал, сохранил, договорился или отдохнул. После бесконечного просмотра может остаться лишь смутное ощущение, что прошло время. Оно не всегда говорит о проблеме: иногда человек просто хотел ненапряжённого досуга. Но если за ним регулярно следуют досада и помехи важным делам, стоит изменить границы использования, а не надеяться, что в следующий раз получится остановиться само собой.

Продукт может быть полезным инструментом и одновременно побуждать человека возвращаться. Эти свойства не исключают друг друга. Понимание бизнес-модели не отменяет собственного выбора, но помогает заметить, где следующий шаг поддержан удобной функцией, а где возник скорее из устройства среды, чем из намерения.

Когда цель входа названа, заметнее становится и момент, в который рука сама тянется к приложению. Такие повторяющиеся действия редко возникают на пустом месте: их запускают знакомые сигналы, обстановка и ожидание быстрой награды. В следующей главе мы разберём петлю привычки и посмотрим, как менять её звенья, не полагаясь только на силу воли.

Петля привычки

Телефон ещё не подал сигнала, а рука уже нащупывает его в кармане: лифт остановился, чайник зашумел, разговор умолк. Экран открывается раньше, чем появляется ясная причина. Чтобы понять, почему это происходит, полезно разобрать петлю привычки: сигнал вызывает импульс, за ним следует действие, а затем — результат.

Уведомление — внешний сигнал, но не приказ отвечать немедленно. Срочность зависит от последствий задержки, а не от заметности сообщения. Сигналом также могут стать ожидание, знакомая обстановка, вид значка на экране или внутреннее состояние. Несколько дней наблюдений помогут увидеть, какие сигналы чаще всего приводят к проверке.

Что обещает проверка

Проверкой будем называть открытие телефона или приложения без заранее определённой задачи: не чтобы оплатить покупку или посмотреть адрес, а чтобы узнать, не появилось ли что-нибудь новое. Иногда такая проверка даёт нужную информацию, а иногда становится первым звеном длинной цепочки: открыть сообщение, перейти в ленту, просмотреть несколько публикаций и с трудом вернуться к работе.

У привычного действия обычно выделяют три звена: сигнал, действие и результат. Между сигналом и действием возникает импульс — побуждение отреагировать. Сигналом может быть звук уведомления, знакомая ситуация, интерфейс, определённое место или время суток, скука или тревога. Действие — достать телефон и открыть экран. Результат — полученная информация, новизна, облегчение, отвлечение или отсутствие заметного эффекта. Когда последовательность повторяется, действие начинает возникать раньше осознанного решения.

Результат не всегда оказывается приятной находкой. Чаще проверка ничего не приносит, но иногда обнаруживается важное сообщение, нужная новость или интересное видео. Такая непредсказуемость поддерживает ожидание: вдруг в следующий раз найдётся что-то ценное. Если в одном приложении пусто, можно открыть другое. Начать проверку легко, а остановиться бывает труднее.

Это не значит, что любое обращение к телефону — плохая привычка или что человек теряет контроль. Проверка может быть разумным способом получить информацию. Вопрос в том, совпадает ли действие с намерением и помогает ли оно на самом деле. Открыть приложение по конкретной причине и закрыть его, получив нужное, — одно. Взять телефон автоматически, а цель придумать уже после разблокировки — другое. Частые переключения могут стоить не только потерянных минут: на возвращение к задаче тоже нужны усилия, а иногда после отвлечения приходится исправлять ошибки или повторять работу.

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.