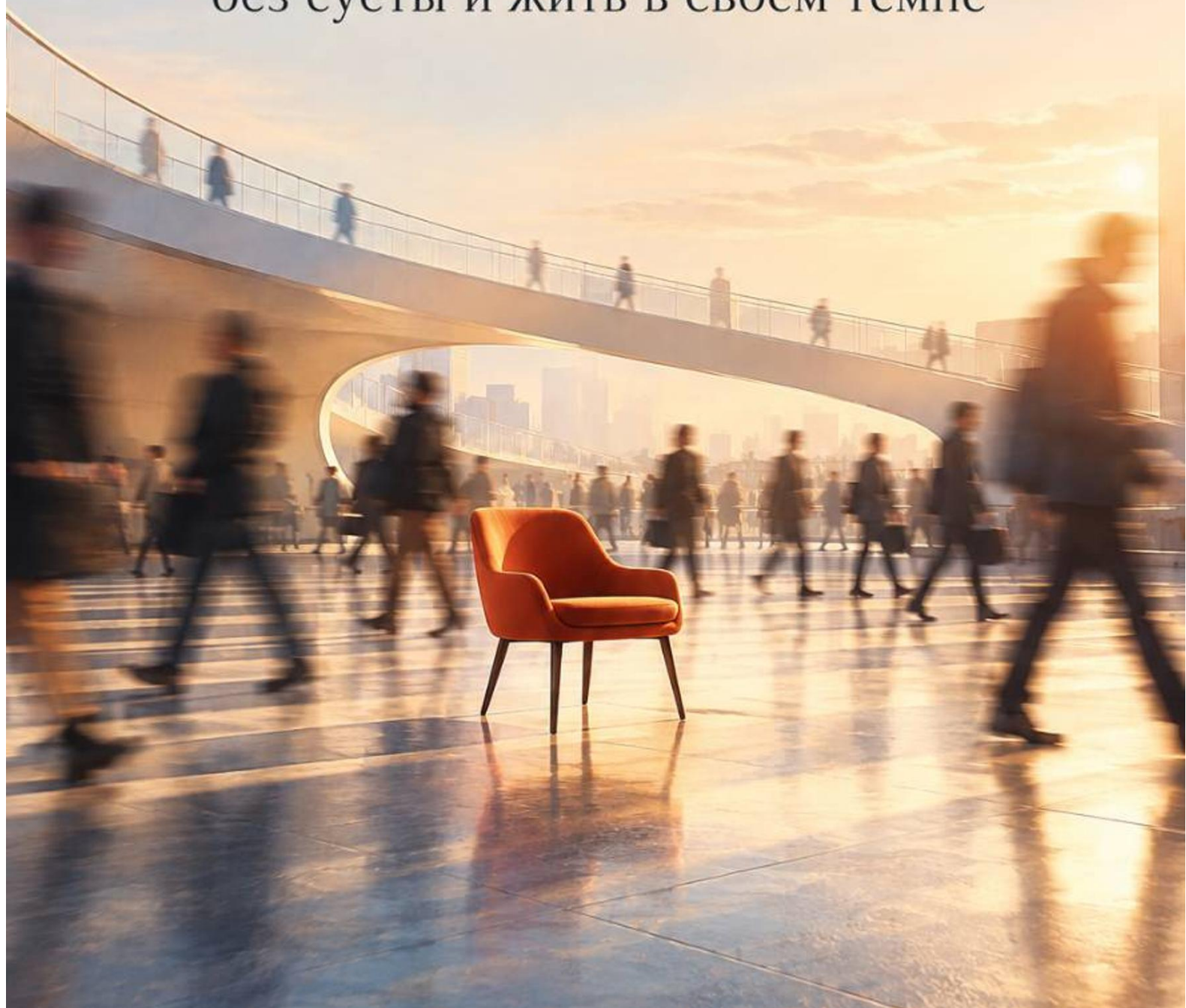


Ольга Мохова

Куда ты так спешишь?

Как принимать решения
без суеты и жить в своём темпе



Ольга Мохова

**Куда ты так спешишь? Как
принимать решения без
суеты и жить в своём темпе**

«Автор»

2026

Мохова О.

Куда ты так спешишь? Как принимать решения без суеты и жить в своём темпе / О. Мохова — «Автор», 2026

Вы всё время куда-то спешите? На работу, домой, с ответом на сообщение, с важным решением. Даже отдых иногда превращается в гонку: надо успеть отдохнуть, пока есть время. Но почему мы так торопимся, если нас никто не подгоняет? Эта книга о привычке жить на бегу, принимать решения впопыхах и сожалеть о них позже. О том, как отличать настоящую срочность от выдуманной, перестать подчиняться чужому темпу и, наконец, разрешить себе жить в своём.

© Мохова О., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. День, который всё время перебивают	7
Глава 2. Чужое «срочно»	9
Глава 3. Быстро — не значит плохо	11
Глава 4. Цена следующего клика	13
Глава 5. Незаконченный день	15
Глава 6. Когда занятость становится алиби	17
Глава 7. Первый вопрос: кто выбрал это сейчас?	19
Глава 8. Мозг не батарейка	21
Глава 9. Переключение с комиссией	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Ольга Мохова

Куда ты так спешишь? Как принимать решения без суеты и жить в своём темпе

Предисловие

В детстве нам часто говорили: «Не торопись, а то упадёшь». Потом мы выросли, и оказалось, что взрослым полагается торопиться почти всегда. На работу, с работы, с ответом, с решением, с покупкой билетов, пока не подорожали. Даже отдых желательно планировать заранее, иначе в понедельник будет неловко признаться, что выходные прошли без особой пользы.

В какой-то момент спешка становится настолько привычной, что перестаёшь её замечать. Можно сидеть на диване, никуда не собираясь, и всё равно чувствовать, будто опаздываешь. Рука тянется к телефону, в голове перебираются незаконченные дела, а мысль о том, чтобы спокойно выпить чай, вызывает лёгкое беспокойство. Чай, конечно, можно выпить. Но сначала ответить на сообщение. И проверить, что там с заказом. И заодно посмотреть погоду на завтра.

Через двадцать минут чай холодный, зато ты знаешь прогноз на неделю, прочитал чужой спор о ремонте кухни и почему-то раздражён.

Знакомое состояние?

Самое странное, что торопиться мы продолжаем даже тогда, когда нас никто не подгоняет. Часы не отсчитывают последние секунды, никто не стоит над душой, а внутри уже звучит настойчивое: «Давай быстрее». Возможно, когда-то эта привычка действительно помогала справляться с делами. Постепенно мы настолько к ней привыкли, что теперь даже свободный вечер иногда воспринимаем как время, которое нельзя тратить зря.

Представьте обычную пятницу. Человек устраивается перед телевизором, собираясь наконец посмотреть хороший фильм. Впереди целый вечер, можно никуда не спешить. Но сначала нужно выбрать что-нибудь стоящее. Он листает описания, сравнивает оценки, читает отзывы, возвращается к уже просмотренным вариантам. Один фильм слишком длинный, другой хвалят подозрительно единодушно, третий вроде бы интересный, но настроение сегодня не то.

Через час выясняется, что смотреть уже почти некогда. Телевизор выключается, человек отправляется спать, недовольный собой и, пожалуй, всеми режиссёрами мира.

В этой истории нет ничего страшного. Разве что немного жалко потерянного вечера. Но такие мелочи накапливаются, постепенно превращаясь в привычный способ жить: мы спешим выбрать, чтобы скорее приступить к делу, а потом спешим закончить дело, чтобы освободить время для следующего. И даже получив несколько свободных часов, не всегда понимаем, как ими распорядиться без внутреннего секундомера.

Впрочем, было бы странно объявлять скорость главным человеческим недостатком. Иногда промедление обходится дорого. Бывают ситуации, в которых нужно быстро соображать, решаться и действовать, не устраивая семейный совет по каждому поводу. Да и медлительность сама по себе ещё никого не сделала мудрее. Человек способен три недели выбирать электрический чайник и при этом за пять минут согласиться на работу, которая ему совершенно не подходит.

Меня гораздо больше занимает другое: почему мы порой так легко отдаём обстоятельствам право решать, сколько времени нам положено думать?

Стоит кому-нибудь произнести «желательно сегодня», и обычный вопрос вдруг приобретает торжественность государственного значения. Мы обещаем, соглашаемся, отказываемся,

покупаем, увольняемся или откладываем разговор, потому что сейчас неудобно. А спустя некоторое время удивляемся собственному выбору. Вроде бы никто не заставлял. Вроде бы всё решили сами.

Только когда успели подумать?

Наверное, у каждого найдётся хотя бы несколько решений, которые хотелось бы принять заново. Не обязательно крупных, изменивших всю жизнь. Иногда вспоминается резкий ответ близкому человеку, ненужная покупка, согласие на чужую просьбу или разговор, который так долго откладывали, что он успел стать гораздо труднее.

Конечно, невозможно заранее просчитать все последствия. Даже самые обстоятельные люди ошибаются, а удачные решения порой принимаются совершенно неожиданно. Но между необходимостью действовать быстро и привычкой торопиться существует разница, которую в повседневной суете легко упустить.

Эта книга появилась из интереса к такой разнице.

Мне не хочется убеждать вас жить медленнее, вставать раньше, отказываться от телефона или непременно находить пятнадцать минут для созерцания облаков. Облака, кстати, прекрасно обходятся без нашего внимания. И едва ли человеку, у которого работа, дети, пожилые родители и сломавшийся холодильник, станет легче от совета немедленно обрести внутреннюю гармонию.

Мне хочется поговорить о том, как мы распоряжаемся временем, отведённым на собственные решения. Ведь порой мы торопимся там, где могли бы спокойно подумать, и подолгу мучаемся вопросами, которые не заслуживают стольких усилий. А ещё бывает, что чужие планы незаметно заполняют весь наш день, оставляя на собственные желания какие-то жалкие остатки.

Возможно, читая эту книгу, вы не раз вспомните какой-нибудь свой случай. Захочется поспорить, возразить, сказать: «Нет, у меня всё было совсем иначе». И это вполне естественно. Человеческая жизнь вообще плохо укладывается в аккуратные схемы, особенно когда речь заходит о выборе.

А пока я предложу маленькую вещь, для которой не понадобится ни блокнот, ни специальное приложение.

Когда в следующий раз почувствуете, что нужно немедленно что-то решить, попробуйте спросить себя: кто сказал, что немедленно?

Может оказаться, что вопрос действительно срочный. Тогда и думать особенно некогда. Но иногда выясняется, что ответ вполне может подождать до завтра, а человек, которому вы собирались срочно перезвонить, вообще-то написал: «Как будет время».

И вот тут уже можно спокойно допить чай.

ЧАСТЬ

I

. СКОРОСТЬ, КОТОРУЮ МЫ ПЕРЕСТАЛИ ЗАМЕЧАТЬ

Глава 1. День, который всё время перебивают

В 16:37 файл всё ещё был открыт. Пожалуй, это единственное, что можно было о нём сказать доброго. Курсор мигал в конце абзаца, начатого ещё до обеда, и смотрел почти укоризненно — хотя, если вдуматься, курсору вообще не положено иметь мнение.

День при этом нельзя было назвать пустым. Напротив: в нём уже случились два созвона, письмо с пометкой «срочно», чужая таблица, которую попросили «просто посмотреть одним глазом», курьер, вопрос в рабочем чате и сообщение от мамы: «Ты занят? Я быстро». Быстро вышло минут на пятнадцать, но это никого не удивило. Потом пришлось искать старый договор, потому что без него остановилось согласование; отвечать человеку, который ждал ответа «до конца дня»; уточнять дату встречи, которую никто толком не помнил, но почему-то все хотели назначить немедленно.

Если бы рядом сидел строгий наблюдатель с секундомером, обвинить человека в лени ему было бы трудно. Тот почти не вставал из-за стола. Даже чай, налитый после обеда, остыл нетронутым. И всё же документ, ради которого с утра был открыт ноутбук, остался примерно там же, где лежал несколько часов назад.

Такие дни особенно неприятны тем, что к ним трудно предъявить претензию. Когда мы откровенно бездельничаем, всё хотя бы понятно: можно досадовать на себя, закрыть вкладку с очередным видео, торжественно пообещать, что завтра начнётся новая жизнь — желательно сразу после завтрака. Но что делать с днём, в котором ты действительно работал? Причём довольно добросовестно.

Обычно в этот момент появляется удобное объяснение: дел слишком много. Иногда так и есть. Бывают недели, когда календарь выглядит как месть человека, которому вы когда-то не уступили место в очереди. Однако количество дел объясняет не всё. Есть ещё одна, менее заметная особенность: многие действия в течение дня мы выбираем не потому, что именно сейчас считаем их главными, а потому, что они именно сейчас появились.

Пришло письмо — открыли. Зазвонил телефон — ответили. В чате возник вопрос — начали вспоминать, где лежит нужный файл. Коллега подошёл «на минуту» — отложили своё. Ни одно из этих решений не кажется настоящим решением. Мы не садимся, не складываем руки на груди и не объявляем: «Итак, сейчас я намерен изменить порядок своего дня». Мы просто реагируем. Очень естественно, почти незаметно.

В этом есть здравый смысл. Если дома прорвало трубу, странно продолжать редактировать презентацию, потому что по плану до пяти у вас «глубокая работа». Если звонят из школы, где находится ребёнок, теория личных приоритетов тоже ненадолго теряет блеск. Жизнь не обязана уважать календарь, и попытка заставить её это делать быстро превращается в отдельную разновидность нервного истощения.

Проблема возникает не потому, что нас вообще перебивают. Она начинается там, где сам факт появления чего-либо постепенно становится достаточной причиной заняться этим немедленно.

Чужая просьба может быть важной. А может просто оказаться свежей. Новое сообщение — заметнее старого документа. Красная цифра возле приложения настойчивее задачи, которая молча лежит в списке уже третий день. У срочного есть голос, иногда довольно противный. У важного голос бывает гораздо тише.

И вот здесь обнаруживается странная вещь. Мы привыкли считать, что распоряжаемся днём, пока кто-то буквально не отнял у нас календарь. Но управление временем теряется не обязательно большими кусками. Его можно отдавать по три минуты, по семь, по одному ответу, по одному «сейчас только посмотрю». К вечеру каждая такая уступка кажется слишком маленькой, чтобы объяснить случившееся. Вместе они уже составляют день.

Возможно, поэтому вечерами иногда возникает ощущение, которое трудно назвать обычной усталостью. Ты помнишь, что был занят, но не очень понимаешь, чем именно занимался. В голове остаются обрывки: кому-то ответил, что-то переслал, где-то согласовал, кому-то обещал вернуться завтра. Самое важное дело при этом может спокойно переехать на следующий день, а вместе с ним — лёгкое раздражение на себя. Будто проблема опять в недостатке собранности.

Но прежде чем искать очередной способ стать собраннее, полезно заметить сам момент передачи управления.

Не нужно пока отключать уведомления, покупать красивый ежедневник или объявлять семье, что с девяти до двенадцати вы теперь недоступны для человечества. Для начала достаточно несколько раз за день поймать себя на переходе от одного дела к другому и задать довольно простой вопрос: почему я делаю это именно сейчас?

Не «нужно ли это делать вообще». Возможно, нужно. Не «важный ли это человек». Возможно, очень важный. Вопрос именно о времени: почему сейчас? Потому что я сам решил, что настал подходящий момент? Потому что это действительно не терпит? Или только потому, что просьба, письмо, значок, звонок оказались перед глазами раньше, чем я успел вспомнить, чем занимался минуту назад?

Ответ иногда будет совершенно разумным: да, сейчас. Иногда — смешным. Иногда выяснится, что никакого ответа нет. Рука уже открыла чат, а решение, если его можно так назвать, подтянулось следом.

В 16:37 документ всё ещё открыт. Человек смотрит на мигающий курсор, потом на новое сообщение в углу экрана. Там написано: «Есть минутка?»

Минутка, скорее всего, есть.

Остаётся другой вопрос: кому она принадлежит.

Глава 2. Чужое «срочно»

Слово «срочно» обладает удивительной способностью менять порядок вещей. Ещё секунду назад у вас был собственный план, вполне разумный и даже записанный. Потом приходит сообщение: «Срочно посмотри, пожалуйста», — и план незаметно отодвигается, словно сам признаёт, что спорить с таким аргументом неприлично.

Иногда спорить действительно не о чем. Ошибка ушла клиенту, ребёнок заболел, поезд отправляется через сорок минут, а паспорт почему-то лежит не там, где его торжественно оставили «чтобы точно не потерять». Срочность существует, и жизнь время от времени предъявляет её без кавычек.

Но гораздо чаще мы имеем дело с более туманной разновидностью срочного.

«Можешь сегодня?»

«Надо бы побыстрее».

«Если получится, до обеда».

«Посмотри, пожалуйста, как будет минутка».

Ни одна из этих фраз сама по себе не сообщает, что случится, если ответ появится через два часа. Тем не менее тело реагирует раньше, чем мы успеваем это выяснить. В просьбе уже слышится маленький таймер. Человек ждёт. Значит, неудобно заставлять его ждать. А если это начальник, клиент или родственник, умеющий выразительно молчать в мессенджере, внутренний таймер начинает тикать особенно убедительно.

Здесь легко свалить всё на окружающих: мол, люди разучились планировать и теперь превращают собственную неорганизованность в нашу чрезвычайную ситуацию. Иногда именно так и происходит. Но было бы слишком удобно объяснить весь феномен чужими недостатками. Часто никто не требует от нас немедленного ответа. Мы сами добавляем к просьбе невидимое «прямо сейчас».

Один человек отправляет письмо в половине десятого вечера, потому что только что вспомнил о деле и хочет выгрузить его из головы. Другой видит письмо в половине десятого и думает: раз написал сейчас, значит, ждёт сейчас. Через пять минут первый уже спокойно чистит зубы, совершенно не подозревая, что второй сидит на кухне с ноутбуком и спасает ситуацию, которая существовала главным образом в его воображении.

Мы плохо переносим неопределённость чужого ожидания. Когда неизвестно, насколько быстро нужен ответ, проще ответить сразу и закрыть вопрос. Это приносит маленькое облегчение: ещё один красный кружок исчез, ещё один человек, вероятно, доволен, ещё одно «надо не забыть» можно убрать из головы. У собственного важного дела такого преимущества обычно нет. Оно не пишет повторно через двадцать минут. Не ставит вопросительный знак. Не спрашивает: «Получилось посмотреть?»

Поэтому срочность легко перепутать с заметностью.

То, что громче заявило о себе, получает место впереди. Не обязательно потому, что мы плохо расставляем приоритеты. Скорее потому, что приоритет — вещь довольно абстрактная, пока не сталкивается с живым человеком, который чего-то ждёт. В списке задач «подготовить предложение по новому проекту» может стоять первым пунктом. Но рядом всплывает сообщение: «Скинь, пожалуйста, тот файл». Файл можно отправить за минуту. Ну хорошо, за две. Потом выясняется, что файл не тот, нужна версия за май, а майская версия почему-то называется «финал_новый_точно2». И вот уже приоритеты некоторое время существуют сами по себе, а вы — сами по себе.

Есть ещё одна причина, по которой чужое срочное так удобно впускается в день: оно снимает с нас необходимость выбирать.

Когда мы занимаемся собственной большой задачей, приходится решать, с чего начать, что оставить, достаточно ли хорошо получается, не ошиблись ли мы вообще направлением. Чужая просьба обычно гораздо яснее. Найди. Ответь. Проверь. Перешли. Согласуй. На несколько минут жизнь становится удивительно понятной.

Это не делает человека слабым или безвольным. Иногда маленькая ясная задача действительно приятнее большой и вязкой, особенно если большая задача уже успела слегка напугать своим размером. Было бы странно превращать это в нравственный дефект. Но заметить такую подмену полезно, потому что к вечеру десять чужих понятных дел могут победить одно своё важное просто по очкам.

Самое коварное в срочности — её трудно оценить, пока не задан следующий вопрос: срочно для чего?

Что изменится, если я отвечу не сейчас, а после обеда? Кто-то действительно не сможет продолжить работу? Сорвётся срок? Человек останется без необходимой информации? Или единственное последствие состоит в том, что сообщение ещё пару часов побудет непрочитанным?

Этот вопрос не предлагает стать человеком, который принципиально отвечает всем через трое суток, потому что «защищает границы». У окружающих довольно быстро появятся свои границы — например, перестать на него рассчитывать. Речь лишь о том, чтобы вернуть срочности её настоящий вес.

Иногда после такого вопроса приходится бросить всё и заняться возникшим делом. И это нормально. Если от вашего ответа зависит работа нескольких людей, собственный план на час вполне может подвинуться. В другой раз выяснится, что просьба спокойно дожждётся вечера. А иногда достаточно коротко написать: «Вижу. Смогу посмотреть после трёх».

Несколько слов — и происходит любопытная вещь. Человек на другом конце получает определённость, а вы не отдаёте ему весь ближайший час только потому, что он первым появился на экране.

Впрочем, самые трудные «срочно» редко приходят с красным восклицательным знаком. Они приходят от людей, которым мы хотим помочь; от коллег, которых не хочется подводить; от близких, чьё разочарование ощущается куда неприятнее любой просроченной задачи. Здесь уже недостаточно научиться сортировать входящие. Приходится замечать, как быстро чужая потребность превращается внутри нас в собственное обязательство.

И однажды среди обычного рабочего дня можно поймать короткий промежуток — между «можешь?» и привычным «да».

Он совсем небольшой.

Но, как выясняется, в него иногда помещается выбор.

Глава 3. Быстро — не значит плохо

Есть решения, которым пауза только мешает. Если каждое утро всерьёз обсуждать с собой, чистить ли сегодня зубы, какой рукой взять чашку и стоит ли отвечать «спасибо» человеку, придерживающему дверь, к обеду можно почувствовать себя мыслителем, но жить станет заметно труднее.

Большая часть дня потому и складывается более-менее благополучно, что многое мы делаем без совещания с самим собой. Сворачиваем на знакомой дороге, ставим подпись там, где уже всё проверено, покупаем привычный хлеб, отвечаем на простой рабочий вопрос, убираем телефон в карман, когда подошла наша остановка. Иногда решение занимает секунду — и этого вполне достаточно.

В разговорах об осознанности скорость вообще получила немного сомнительную репутацию. Будто хорошее решение непременно должно созреть где-то в тишине, желательно возле окна, а человек обязан сначала глубоко вдохнуть, прислушаться к себе и только потом выбрать стиральный порошок. На практике попытка одинаково вдумчиво относиться ко всему довольно быстро превращает обычную жизнь в бесконечное заседание.

Мы умеем действовать быстро не по недосмотру природы. Опыт как раз и нужен затем, чтобы не решать знакомую задачу с нуля. Водитель, много лет сидящий за рулём, не проговаривает каждое движение перед поворотом. Редактор мгновенно замечает опечатку, над которой человек, редко работающий с текстом, ещё некоторое время будет недоумённо водить глазами. Повар не созывает внутренний консилиум, прежде чем убавить огонь под кастрюлей, которая вот-вот убежит.

Быстрое действие часто означает не поверхностность, а знакомство.

Правда, здесь есть неприятная ловушка. То, что ощущается знакомым, не всегда действительно является тем же самым.

Мы особенно хорошо замечаем это в мелочах, когда привычное движение вдруг даёт неожиданный результат. Можно годами выходить из квартиры и машинально дёргать дверь, проверяя замок, а однажды обнаружить ключи по другую сторону этой двери. Автоматизм прекрасно работает до тех пор, пока условия остаются достаточно похожими на те, к которым он привык.

С решениями происходит примерно то же. Ответить постоянному поставщику «да, берём» можно за полминуты, если условия не изменились. Но если в новом договоре появилась другая сумма, обязательство на год или пункт, смысл которого приходится перечитывать трижды, прежняя скорость перестаёт быть достоинством. Задача выглядит знакомой, однако цена ответа уже другая.

Именно цена, пожалуй, полезнее всего отличает решение, которое можно отпустить на автоматизм, от решения, возле которого стоит задержаться.

Цена — это не только деньги. Иногда она измеряется тем, насколько трудно будет отменить сказанное. Сообщение «буду через десять минут» почти ничего не меняет: опоздаете — предупредите. А фраза «да, я возьму этот проект» способна поселиться в календаре на ближайшие четыре месяца. Можно за минуту выбрать столик в кафе и за ту же минуту согласиться на работу в другом городе. Время, потраченное на произнесение «да», одинаковое. Последствия — нет.

Есть решения обратимые. Купили не тот чай — в следующий раз возьмёте другой. Выбрали фильм, который оказался скучным, — выключили. Сели не за тот столик — пересели, если очень хочется. Требовать от таких выборов глубины почти комично: иногда пять минут размышлений стоят дороже самой ошибки.

А есть решения, которые тянут за собой другие решения. Новый кредит меняет не только сегодняшнюю покупку, но и несколько будущих бюджетов. Согласие на дополнительную обязанность занимает место не только в календаре, но и в голове. Резкое письмо можно написать за три минуты, а последствия потом неторопливо разбирать неделю.

Мы, конечно, редко видим перед собой табличку: «Внимание, сейчас решение с высокой стоимостью ошибки». Всё выглядит гораздо обыденнее. Кнопка «оформить». Сообщение «ну что, договорились?». Документ, внизу которого осталось поставить подпись. Именно поэтому скорость легко переносится из тех областей, где она прекрасно служит нам, туда, где уже начинает работать против нас.

Но и обратная крайность не лучше. Человек, однажды испугавшийся импульсивных решений, может начать относиться к каждому выбору так, будто от него зависит ход семейной истории на три поколения вперёд. Читать сорок семь отзывов о чайнике, сравнивать ещё восемь моделей, возвращаться к первой и в конце концов обнаружить, что старый чайник всё это время продолжал честно кипятить воду. Дольше — не обязательно мудрее.

Поэтому вопрос «быстро или медленно?» сам по себе не очень полезен. В нём будто заранее спрятано предположение, что один темп правильнее другого. Гораздо интереснее другое: что произойдёт, если я ошибусь?

Если ответ — «почти ничего», возможно, решение не заслуживает ещё двадцати минут вашей жизни. Если ошибку легко исправить, опыт знаком, последствия невелики и никто не окажется связан вашим выбором надолго, скорость вполне может быть признаком здравого смысла.

Но если после «да» появятся месяцы обязательств, значительная сумма, зависимость других людей или последствия, которые трудно вернуть назад, несколько дополнительных минут — а иногда и ночь — начинают выглядеть уже не как медлительность.

Они становятся частью самого решения.

Мы ещё будем разбираться, что именно происходит с вниманием, когда день дробится на сигналы, просьбы и переключения. Пока достаточно заметить одну вещь: скорость не враг. Иногда она освобождает нам жизнь от тысяч ненужных переговоров с собой.

Просто ей, как хорошему сотруднику, не стоит выдавать доступ ко всему.

Глава 4. Цена следующего клика

Есть особый вид самообмана, который занимает примерно две секунды. Вы работаете, замечаете в углу экрана новое сообщение и думаете: я только посмотрю, кто написал. Не отвечу, не стану отвлекаться, просто посмотрю.

Через две секунды выясняется, что написал бухгалтер. Ему нужен номер договора. Номер вы, кажется, помните, но на всякий случай открываете папку. В папке лежат три версии договора, и одна почему-то называется «последний», хотя создана раньше файла «финальный». Пока вы выясняете, какой из них действительно последний, приходит второе сообщение. На него можно ответить сразу. Потом взгляд цепляется за письмо, которое вы собирались прочитать ещё вчера. Через несколько минут всё закончено: бухгалтер получил номер, коллега — ответ, письмо — заслуженное внимание.

Остаётся вернуться к тому, чем вы занимались.

И вот тут иногда происходит странное. Документ перед вами тот же, предложение знакомое, руки лежат на клавиатуре, но мысль, которая ещё недавно казалась очевидной, куда-то отошла. Приходится перечитать абзац. Потом предыдущий. Вспомнить, почему вы вообще открыли эту таблицу и что означала цифра, выписанная на листок рядом. Никакой катастрофы не случилось. Просто возвращение заняло больше времени, чем сам первый взгляд на сообщение.

Именно поэтому маленькие отвлечения так легко недооценить. Мы считаем их по длительности самого действия: посмотреть уведомление — две секунды, ответить — минуту, проверить почту — пять. Но у действия есть ещё продолжение, которое в этот расчёт обычно не попадает. Нужно снова собрать в голове оставленную задачу.

Чем проще дело, тем меньше это заметно. Если вы складывали носки, телефонный звонок вряд ли заставит потом долго вспоминать, какой была ваша первоначальная стратегия. Сложная работа устроена иначе. В ней приходится держать одновременно несколько вещей: что уже сделано, что собирались проверить, какое ограничение нельзя забыть, почему один вариант отвергли и к чему хотели перейти дальше. Всё это не обязательно записано. Часть контекста существует только в голове — до тех пор, пока его не вытеснит что-нибудь более настойчивое.

Исследования переключения между задачами как раз показывают, что переход от одного правила или набора действий к другому может сопровождаться издержками: после смены задачи людям требуется заново настроиться на неё, и выполнение бывает медленнее или менее точным, чем при продолжении той же работы. В лаборатории такие эффекты измеряют на довольно простых заданиях, поэтому было бы слишком смело переводить каждую лишнюю секунду эксперимента прямо в минуты офисной жизни. Но сам принцип хорошо совпадает с тем, что многие узнают без всякой лаборатории: вернуться — не всегда то же самое, что продолжить.

Причём для этого необязательно провести полчаса в другой задаче. Иногда достаточно совсем короткого вмешательства, особенно если оно заставило подумать о чём-то ещё. Уведомление может быть прочитано и закрыто, а его содержание некоторое время остаётся рядом. «Надо не забыть ответить». «Почему он это написал?» «А срок разве сегодня?» Экран уже прежний, а голова — ещё не совсем.

Отсюда, кстати, становится понятнее одна бытовая загадка. Почему после дня, состоящего из множества коротких дел, человек бывает уставшим так, будто разгружал вагон, хотя физически большую часть времени сидел? Было бы заманчиво объяснить всё одним красивым механизмом, но так мы поступать не будем: усталость складывается из слишком многих

вещей. Однако постоянная необходимость бросать один контекст, подхватывать другой и возвращаться обратно вполне может быть одной из частей этой картины.

Это не означает, что хороший рабочий день должен проходить в монастырской тишине. Большинство людей работают не в монастыре, а среди коллег, клиентов, детей, звонков, доставок и людей, которые почему-то вспоминают пароль от общего сервиса только тогда, когда вы наконец сосредоточились. Некоторые профессии вообще построены на быстрых переключениях. Диспетчеру, врачу в приёмном отделении или администратору бессмысленно советовать два часа никого не замечать ради глубокой концентрации.

Поэтому полезнее не объявлять переключение врагом, а различать необходимое и случайное.

Если вас отвлекли потому, что без вашего ответа остановилась работа другого человека, это одна история. Если вы сами открыли почту, потому что на секунду стало трудно писать следующий абзац, — другая. Внешне движения почти одинаковые: окно свернулось, другое открылось. Но во втором случае мы иногда покупаем короткое облегчение ценой будущего возвращения.

Особенно соблазнительны задачи, которые обещают быстрое завершение. Ответить. Поставить галочку. Переслать. Проверить. На фоне работы, где результат появится только через несколько часов или дней, они дают приятное ощущение законченности. Вот почему человек может искренне решить «сначала быстро разгребу мелочи, чтобы потом спокойно заняться главным» и обнаружить главное ближе к вечеру, когда спокойствие уже никому особенно не нужно.

Можно попробовать один довольно скромный эксперимент. Не перестраивать расписание и не устанавливать приложение, которое торжественно заблокирует половину интернета. Просто в следующий раз, когда посреди требующей внимания работы захочется «на секунду» открыть что-то другое, заметить не только цену ухода, но и цену возвращения.

Иногда она почти нулевая. Тогда и разговаривать не о чем.

Иногда вы заранее знаете, что после ответа легко продолжите. Тоже прекрасно.

А иногда стоит оставить себе маленький след перед тем, как переключиться: дописать половину мысли, коротко отметить, что именно собирались сделать дальше, положить рядом листок с двумя словами. Не для повышения продуктивности на семнадцать процентов и не потому, что теперь каждую минуту требуется оптимизировать. Просто человеку, который вернётся сюда через десять минут, будет легче понять, где вы его оставили.

Мы часто бережём время на большие дела и почти не замечаем щелей между ними. Между тем день может растеряться именно там — в десятках крошечных переходов, каждый из которых выглядит слишком незначительным, чтобы принимать его всерьёз.

Следующий клик действительно занимает секунду.

Возвращение иногда дольше.

Глава 5. Незаконченный день

Рабочий день иногда заканчивается очень убедительно. Ноутбук закрыт, свет в кабинете погашен, ключ повернулся в замке, человек уже стоит в магазине и пытается вспомнить, какой именно сыр просили купить домой. Формально всё: работа осталась там.

Потом между молоком и хлебом всплывает мысль: а цифры в последней таблице точно были за сентябрь?

Проверить сейчас невозможно или, по крайней мере, не хочется. Мысль уходит. Возвращается в машине. Потом исчезает во время разговора за ужином и появляется снова, когда кто-то спрашивает совершенно не связанное с работой: «Ты меня вообще слышишь?» Слышите. Просто одновременно где-то внутри продолжается совещание, на которое вас никто не приглашал, потому что оно ваше.

Незаконченные дела обладают неприятной способностью переживать собственное рабочее время. Не все, конечно. Вряд ли человек полночи ворочается из-за того, что не успел переименовать папку с документами. Но задача, в которой осталось что-то неопределённое, важное или требующее возвращения, иногда продолжает напоминать о себе уже после того, как заниматься ею поздно.

Психологи давно изучают, как незавершённые цели и рабочие задачи остаются активными в мыслях. Современные исследования восстановления после работы тоже показывают связь между незавершёнными задачами и мыслями о работе в свободное время. Это не означает, что каждый открытый пункт списка неизбежно испортит вечер, а тем более сон: здесь имеют значение и сама работа, и значимость задачи, и привычный способ переживать незавершённость. Но знакомое ощущение «я уже дома, а работа почему-то тоже» не сводится к недостатку силы воли.

Есть, правда, соблазн сделать из этого очень бодрый вывод: значит, надо всё заканчивать к шести. Совет прекрасный, особенно если ваша работа состоит из двух писем и одного кактуса. В реальной жизни многие задачи просто не помещаются в день. Отчёт пишется несколько дней, проект — месяцы, сложный разговор может вообще не иметь красивой точки, после которой играет музыка и все расходятся просветлёнными.

Кроме того, попытка любой ценой закрыть всё способна сама стать причиной того, что человек не уходит с работы. Всегда остаётся ещё одно письмо, которое можно отправить сегодня. Ещё один абзац. Ещё одна правка. Через сорок минут появляется следующая мелочь, и граница рабочего дня отодвигается с той же лёгкостью, с какой раньше отодвигался обед.

Поэтому вопрос, возможно, не в том, как закончить все дела, а в том, как закончить сегодняшний контакт с ними.

Разница кажется небольшой, но она довольно практична. Незавершённый проект может остаться незавершённым — иначе и быть не может. При этом сегодняшний кусок работы способен получить границу: я остановился здесь; вот что уже сделано; вот что требует проверки; завтра начну с этого.

В одном исследовательском направлении есть любопытный результат: конкретное планирование дальнейших действий по незавершённой цели может уменьшать её вмешательство в другие задачи. Не стоит превращать это в магический ритуал и обещать, что записанная строчка очистит голову до стерильного блеска. Однако сама идея полезна: неопределённое «надо не забыть» и понятное «во вторник в десять открою расчёт и проверю два последних показателя» ощущаются по-разному.

Наверное, поэтому некоторые люди интуитивно делают перед уходом странные на вид вещи. Оставляют в документе фразу, с которой начнут завтра. Кладут сверху нужную папку.

Записывают на листке: «Спросить у Лены про договор». Не составляют идеальный план новой жизни, а просто прокладывают дорожку обратно.

Это особенно полезно после дня, который несколько раз менял направление. Когда работа шла ровно, мы часто и так помним, где остановились. После череды звонков, срочных просьб и маленьких ответов конец дня бывает похож на комнату после гостей: ничего ужасного, но чашки стоят не там, стулья сдвинуты, и утром придётся сначала понять, что вообще происходило.

Можно потратить на это пять минут перед завершением работы. Не на оценку собственной эффективности — её мы ещё успеем оценить во всех возможных выражениях. И не на составление списка из двадцати семи пунктов, который завтра сам станет источником тревоги. Скорее на короткую передачу дел самому себе, тому человеку, который придёт сюда следующим утром или после выходных.

Что осталось открытым? Где именно я остановился? Какое действие будет первым, когда я вернусь?

Иногда ответы помещаются в три строки. «Смета: проверить доставку. Жду ответ Игоря. После ответа пересчитать итог». Всё. Проект не закончен, проблема не решена, деньги не появились, Игорь по-прежнему где-то живёт своей жизнью. Но неопределённость стала немного меньше.

Это не гарантирует, что мысль о работе вечером больше не возникнет. Может возникнуть. Особенно если дело действительно важное или неприятное. Человеческая голова вообще плохо подписывает соглашения в духе «после 18:00 не беспокоить». Зато, когда задача возвращается, ей уже есть куда вернуться: не в бесформенное «надо что-то сделать», а в оставленный план следующего шага.

И тут обнаруживается ещё одна сторона скорости. Иногда мы уносим работу домой не потому, что работали слишком мало, а потому, что уходили слишком быстро.

Закрыли вкладки, захлопнули ноутбук, выбежали на электричку — и не дали себе нескольких минут понять, что именно осталось за спиной. День оборвался, но не закончился.

Перед выходом из магазина человек всё-таки вспоминает про сентябрьские цифры. Рука привычно тянется к телефону. Потом останавливается.

Завтра надо проверить два столбца в последней таблице. Он записывает это одной строкой рядом со списком покупок.

И наконец вспоминает про сыр.

Глава 6. Когда занятость становится алиби

Иногда работа, от которой мы устали к вечеру, была выбрана очень тщательно. Не начальником, не клиентами и даже не красными кружками на экране. Нами.

Допустим, нужно подготовить предложение, от которого многое зависит. Ничего ужасного: обычный документ, несколько страниц. Но сначала неплохо бы разобрать почту, чтобы она не отвлекала. Потом ответить на два простых вопроса. Затем обнаруживается, что в общей папке давно пора навести порядок. Папка действительно выглядит так, будто её несколько лет вели люди, скрывающиеся друг от друга под именами «финал», «финал2» и «точно_финал». Через час там становится значительно красивее.

Предложение всё ещё не начато.

Назвать происходящее бездельем трудно. Человек не смотрел сериал, не лежал на диване и не изучал фотографии чужого отпуска. Он трудился. Более того, часть сделанного давно следовало сделать. Поэтому к себе почти не придерёшься: день занят полезными вещами.

Только одна полезная вещь почему-то всё время остаётся на потом.

Причина не обязательно в лени и не всегда в плохой дисциплине. Большая задача часто устроена менее дружелюбно, чем мелкая. У неё неясное начало, результат нельзя получить за пять минут, а качество придётся оценивать самому или показывать другим. Иногда она ещё и несёт риск: предложение могут отвергнуть, разговор — пойти плохо, новая идея — оказаться слабее, чем казалась, пока существовала только в голове.

На этом фоне письмо с вопросом «пришлѐшь реквизиты?» выглядит почти подарком. Реквизиты существуют. Их надо найти и отправить. Через две минуты дело закончено, адресат благодарит, а рядом в списке можно поставить галочку. Никакой неопределѐнности, никакого внутреннего редактора, который через полчаса спросит: «И это всё, что ты придумал?»

Мелкие задачи вообще умеют быть очень убедительными. Каждая по отдельности имеет основание. Нельзя же не отвечать людям. Нельзя работать в хаосе. Нельзя забыть заказать картридж. И никто не предлагает забывать. Вопрос появляется только тогда, когда десяток вполне оправданных мелочей почему-то регулярно выстраивается перед одной задачей, которую мы сами называем главной.

Тогда занятость начинает выполнять вторую работу. Кроме очевидной — письма отправляются, таблицы заполняются, папки становятся аккуратнее — она помогает некоторое время не подходить к месту, где не так понятно, что делать.

Это удобное алиби именно потому, что оно правдивое. «Я был занят» — чистая правда. В календаре есть доказательства, в исходящих письмах тоже. Просто правда отвечает не совсем на тот вопрос.

Не «делал ли я сегодня что-нибудь полезное?», а «почему я снова не подошёл к тому, что считал важным?»

Здесь легко переборщить с подозрительностью к себе. Если после каждой отправленной справки начинать психоанализ на тему скрытого избегания, работать станет совсем некогда. Иногда мелкая задача — просто мелкая задача, которую пора выполнить. Иногда день действительно принадлежит рутине: отчётный период, переезд, закрытие месяца, подготовка мероприятия. Не всякая занятость что-то маскирует.

Но повторяемость заслуживает внимания. Если определённое дело несколько дней подряд уступает место всему, что можно закончить быстрее и понятнее, возможно, проблема находится не в расписании.

Полезно посмотреть на саму задачу чуть внимательнее. Что в ней неприятно? Неясно, с чего начать? Нужно попросить о чём-то человека, которому неудобно писать? Придётся выбрать один вариант и отказаться от остальных? Есть вероятность услышать «нет»? Или

работа настолько большая, что формулировка «заняться проектом» по существу ничего не объясняет?

Иногда после такого вопроса обнаруживается совсем техническая трудность. «Подготовить презентацию» действительно трудно начать, потому что это не действие. А вот открыть прошлогодний файл и выписать пять слайдов, которые точно понадобятся, — уже действие. Большое дело не стало легче по волшебству; у него просто появился край, за который можно взяться.

В другой раз дело не в размере. Например, нужно позвонить и сказать, что сроки сорваны. Тут хоть разбивай задачу на подпункты, хоть покупай маркеры трёх цветов — звонок останется неприятным. И это тоже полезно понять. По крайней мере, тогда не приходится притворяться, что ещё сорок минут на сортировку почты каким-то образом приблизят разговор.

Есть довольно человеческая причина любить занятость: она позволяет чувствовать себя человеком, который справляется. Пока мы отвечаем, проверяем, пересылаем и закрываем небольшие вопросы, компетентность подтверждается каждые несколько минут. Большая неопределённая работа такого утешения не даёт. В ней можно два часа думать и к концу иметь один абзац, три зачёркнутых варианта и сомнение, стало ли лучше.

Со стороны этот день иногда выглядит менее продуктивным. Изнутри он может быть куда важнее.

Поэтому количество сделанного — не всегда хороший рассказ о том, как прошёл день. Двадцать закрытых пунктов способны означать прекрасную работу. А могут означать, что двадцать раз нашлась уважительная причина не начинать двадцать первый.

Перед этим двадцать первым пунктом не обязательно устраивать себе допрос. Достаточно иногда заметить момент, когда рука снова тянется к маленькому понятному делу, хотя большое уже открыто перед глазами.

И спросить не «почему я такой несобранный?», а гораздо спокойнее: что именно в этой задаче мне сейчас не хочется встречать?

Ответ может оказаться прозаическим: скуку, неизвестность, чужую оценку, необходимость выбрать, возможность ошибиться. Иногда — просто первые десять минут, когда ещё ничего не получается.

В тот день папка наконец была разобрана. Исчезли три дубликата, договоры легли по годам, а файл «финал2» получил человеческое имя. Всё это действительно стоило сделать.

Потом человек снова открыл пустое предложение.

На этот раз он не стал искать, что ещё можно привести в порядок.

Глава 7. Первый вопрос: кто выбрал это сейчас?

Есть вопросы, которые совершенно не подходят для красивой надписи на стене. Например: «Почему я сейчас это делаю?» Он звучит слишком буднично. Никакой новой жизни не обещает, уверенности не прибавляет, на кружке смотрелся бы уныло. Зато в середине обычного дня иногда оказывается полезнее вопросов гораздо более величественных.

Особенно если задать его не вечером, когда всё уже случилось, а в тот момент, когда рука собирается открыть следующую вкладку, ответить на очередное сообщение или втиснуть ещё одну просьбу между двумя собственными делами.

Почему именно сейчас?

За предыдущие дни мы уже встретили несколько вполне уважительных ответов. Потому что дело действительно срочное. Потому что решение знакомое и не требует долгих раздумий. Потому что без нашего ответа останутся другие люди. Потому что маленькую задачу разумнее закончить сразу. Всё это нормальные причины.

Но встречались и другие. Потому что сообщение появилось перед глазами. Потому что человек ждёт, хотя мы даже не знаем, насколько быстро. Потому что маленькое понятное дело приятнее большого и туманного. Потому что нажать на уведомление легче, чем удержать в голове мысль, которая пока не складывается. Потому что «сейчас быстренько» уже давно стало способом переходить от одного дела к другому без отдельного решения.

Снаружи эти ситуации могут выглядеть одинаково. Телефон взят в руку, письмо открыто, документ отложен. Разница обнаруживается только внутри ответа на вопрос: кто, собственно, выбрал этот следующий шаг?

Слово «кто» здесь, конечно, немного театральное. В комнате не прячется тайный диспетчер, распределяющий ваши часы. Обычно всё гораздо прозаичнее: привычка, чужая просьба, всплывшее окно, тревога, скука, удобство, реальная необходимость. Иногда — вы сами, вполне сознательно.

И последнее почему-то стоит замечать отдельно.

Разговоры о внимании часто быстро превращаются в разговоры о защите. Отключите это, заблокируйте то, поставьте таймер, закройте почту, спрячьте телефон в соседнюю комнату, а если соседняя комната тоже отвлекает — вероятно, пора переезжать. Некоторые из этих приёмов действительно могут пригодиться, и до них мы ещё доберёмся. Но если начать с защиты, легко пропустить более интересную вещь: от чего именно мы защищаемся и в какие моменты вообще теряем право выбирать следующий шаг.

Можно прожить один день почти как обычно и ничего специально не улучшать. Отвечать, когда нужно. Переключаться, если того требует работа. Смотреть сообщения. Разговаривать с людьми. Даже отвлекаться — без последующего судебного процесса над собой.

Только несколько раз заметить переход.

Вот закончен звонок. Что будет дальше? Вот пришло письмо. Почему оно оказалось впереди документа? Вот стало трудно продолжать текст, и пальцы уже набрали первые буквы адреса новостного сайта. Что произошло за секунду до этого? Вот коллега попросил помочь. Я согласился потому, что могу и хочу, или потому, что слово «нет» пришлось бы как-то объяснять?

В этом наблюдении нет задачи поймать себя на преступлении. Если каждый автоматический жест считать поражением осознанности, к обеду захочется жить ещё более автоматически, лишь бы не слушать внутреннего инспектора. Большая часть привычных действий нам необходима. Никому не нужно присутствовать всем существом при выборе каждой чайной ложки.

Интерес представляют моменты, после которых меняется направление дня.

Одна просьба добавляет час работы. Один клик уводит из сложной задачи. Одно быстрое «да» превращается в обязательство на неделю. Одно «сейчас отвечу» открывает цепочку из пяти новых вопросов. Именно здесь полезно хотя бы иногда увидеть не только само действие, но и развилку, которая ему предшествовала.

Сначала развилка может обнаруживаться задним числом. Уже ответили, уже согласились, уже полчаса читаете что-то совсем другое — и вдруг понимаете: а ведь я этого не выбирал, я просто пошёл за первым появившимся сигналом. Ничего страшного. Заметить через полчаса всё равно лучше, чем не заметить вовсе.

Потом иногда удаётся поймать момент чуть раньше. Сообщение пришло, но ещё не открыто. Просьба прозвучала, но «конечно» ещё не вылетело изо рта. Новая задача уже появилась, а старая пока не закрыта. Между ними возникает несколько секунд, в которых можно спросить: это действительно должно стать следующим?

Не самым важным делом моей жизни. Не правильным выбором зрелого и организованного человека. Просто следующим.

Такой масштаб полезен. Когда мы пытаемся управлять сразу всей жизнью, она закономерно сопротивляется. Слишком много людей, обстоятельств и случайностей имеют на неё планы. Следующее действие гораздо скромнее. Оно не требует пятилетней стратегии. Иногда достаточно решить, что письмо подождёт двадцать минут, а иногда — наоборот, закрыть документ и ответить, потому что сейчас это действительно важнее.

В обоих случаях внешне вы можете сделать то же самое, что сделали бы автоматически. Разница почти невидима.

Но постепенно из таких невидимых различий складывается ощущение, что день не только происходит с вами.

В конце первой главы на экране появилось сообщение: «Есть минутка?» Тогда вопрос был в том, кому эта минутка принадлежит.

Теперь можно добавить ещё один.

Кто выбрал, чем она станет?

ЧАСТЬ

II

. ЧТО ПРОИСХОДИТ С РЕШЕНИЕМ

Глава 8. Мозг не батарейка

К вечеру человек способен всерьёз зависнуть перед холодильником. Не потому, что внутри обнаружилось нечто философски сложное: сыр, яйца, вчерашняя гречка. Просто вопрос «что поесть?» вдруг требует усилий, которых в половине девятого как будто уже жалко.

Днём этот же человек выбирал подрядчика, переносил встречу, отвечал на неудобное письмо, решал, чинить ли старый принтер или наконец купить новый, и по дороге домой ещё успел обсудить, кто заберёт ребёнка в четверг. А теперь стоит перед тремя полками и думает, что проще закрыть холодильник.

Для такого состояния существует очень удобное объяснение: за день мы израсходовали запас решений. Будто утром каждому выдают внутренний аккумулятор, а всякое «да», «нет», «сейчас» и «потом» понемногу снимает проценты. К вечеру остаётся красная полоска, поэтому человек покупает ненужное, ест первое попавшееся и соглашается на то, на что утром посмотрел бы подозрительно.

Метафора прекрасна. С ней только одна проблема: наука не обязана уважать метафору за то, что она хорошо запоминается.

В психологии действительно получила известность идея *ego depletion* — истощения самоконтроля. В классических работах предполагалось, что усилие в одной задаче временно ухудшает способность проявлять самоконтроль в следующей, словно разные действия расходуют общий ограниченный ресурс. Эта идея стала очень популярной: она была понятной, хорошо ложилась на повседневный опыт и объясняла сразу многое.

Позже картина стала значительно менее аккуратной. Крупные попытки воспроизвести один из стандартных эффектов дали результаты, близкие к нулю, а последующие споры затронули и методы, и размер эффекта, и то, что именно вообще измеряется. Исследования так называемой *decision fatigue* — ухудшения решений после множества предыдущих выборов — тоже не дают права спокойно говорить о единой внутренней батарейке, которая закономерно садится у каждого человека.

Это тот случай, когда хочется спросить: и что теперь делать со всеми вечерами у холодильника?

Они никуда не делись.

Научный спор не означает, что усталость выдумана, а качество решений никак не меняется в течение дня. Он означает лишь, что простое объяснение оказалось слишком простым. На нас одновременно влияют сон, стресс, эмоции, голод, сложность задачи, количество информации, необходимость постоянно переключаться, мотивация и множество обстоятельств, которые трудно уложить в одну красивую шкалу заряда.

Даже два внешне одинаковых дня могут закончиться по-разному. После одного хочется, чтобы кто-нибудь другой выбрал и ужин, и фильм, и вообще дальнейшую судьбу человечества до понедельника. После другого, не менее занятого, остаются силы на разговор, прогулку и решение, которое откладывали неделю. Простая арифметика «столько-то решений минус столько-то ресурса» этого не объясняет.

Кроме того, сами решения бывают слишком разными. Выбрать цвет папки и решить, увольняться ли с работы, — оба раза формально выбор. Но объединять их только потому, что в конце появляется один вариант, примерно как считать одинаковой нагрузкой поднять пакет молока и холодильник. Глагол один — «поднять», дальнейшие обстоятельства заметно отличаются.

Почему же идея конечного запаса так привлекательна? Возможно, потому, что она снимает часть неопределённости. Если батарейка разрядилась, всё понятно: утром я разумный,

вечером ресурс закончился. Можно даже составить расписание, в котором важные решения живут строго до определённого часа.

Но реальная жизнь опять портит красивую схему. Иногда важный разговор приходится вести вечером. Иногда врач принимает после работы. Иногда предложение приходит в пятницу в 18:20 и ждать понедельника нельзя. Нам нужна не система, работающая только при идеальном заряде, а способность заметить собственное состояние и понять, насколько оно сейчас подходит цене решения.

Это уже немного другой вопрос.

Не «сколько решений у меня осталось?», а «в каком состоянии я принимаю вот это?»

Если вы не спали полночи, злитесь после конфликта, одновременно читаете три сообщения и пытаетесь решить, брать ли кредит на несколько лет, проблема не обязана называться истощением ресурса, чтобы пауза была разумной. Достаточно того, что решение дорогое, а условия для него сейчас сомнительные.

И наоборот: вечер сам по себе не делает человека недееспособным. Бывает, что именно после завершения дневной суеты наконец появляется возможность спокойно подумать. Универсальное правило «ничего важного после шести» было бы таким же удобным и таким же чужим, как многие другие правила, от которых эта книга как раз пытается отойти.

Можно поступить проще. В моменты, когда выбор неожиданно начинает раздражать, хочется взять первый вариант или передать решение кому угодно, полезно не ставить себе диагноз «у меня закончилась сила воли», а проверить обстановку. Я устал? Голоден? Спешу? Злюсь? Мне не хватает информации? Я уже полчаса перескакиваю между задачами? Или решение само по себе настолько неважное, что я просто не хочу тратить на него больше внимания?

Последний вариант тоже заслуживает уважения. Не каждый отказ выбирать — признак истощения. Иногда человеку действительно всё равно, какую пиццу заказать, и просьба «ну выбери уже ты» означает ровно то, что означает.

Это различие кажется мелким, но оно меняет отношение к себе. Модель батарейки легко превращает обычную усталость в приговор: ресурс кончился, теперь от меня ничего хорошего не жди. Более осторожный взгляд оставляет пространство для конкретного вопроса. Что именно сейчас мешает мне решить — и нужно ли вообще решать это сейчас?

Иногда ответом будет сон. Иногда еда. Иногда недостающая цифра в договоре. Иногда двадцать минут без входящих сообщений. А иногда — никакая пауза не нужна, потому что перед вами выбор между двумя почти одинаковыми упаковками макарон и можно взять левую.

Человеческое мышление оказалось менее удобным устройством, чем батарейка с индикатором заряда.

Для инструкции это плохая новость.

Для человека, пожалуй, хорошая: состояние меняется, условия можно учитывать, а не всякое трудное решение означает, что внутри закончился какой-то невосполнимый дневной запас.

Глава 9. Переключение с комиссией

Некоторые разговоры человек ведёт сразу в двух местах. В одном он сидит на рабочем созвоне и кивает в подходящие моменты. В другом — переписывается с мастером, который должен приехать чинить стиральную машину и никак не может решить, будет он в три, в четыре или «ближе к вечеру». Когда на созвоне внезапно произносят его имя, оба мира на секунду сталкиваются.

— Да, конечно, — говорит человек с выражением человека, который совершенно точно знает, с чем именно согласился.

Потом приходится быстро восстанавливать последние двадцать секунд разговора.

Мы называем это многозадачностью, и слово звучит почти как профессиональный навык. В вакансиях оно долго соседствовало со стрессоустойчивостью и умением работать в команде, словно хороший сотрудник должен одновременно писать отчёт, отвечать на письмо, участвовать в совещании и каким-то отдельным участком мозга понимать, почему перестал печатать принтер.

Человек действительно способен совмещать некоторые действия. Можно идти и разговаривать, складывать бельё и слушать подкаст, ждать загрузки файла и отвечать на простое сообщение. Если одна из задач хорошо автоматизирована или почти не требует внимания, никакой трагедии не происходит.

Сложнее становится, когда две задачи одновременно претендуют на одни и те же ограниченные возможности внимания и контроля. Тогда то, что изнутри ощущается как параллельная работа, часто оказывается быстрым чередованием: сейчас письмо, теперь таблица, снова письмо, сообщение, обратно таблица. Переходы могут происходить настолько привычно, что мы почти не замечаем их как отдельные события.

В лабораторных исследованиях переключения задач давно наблюдают так называемые *switch costs* — издержки переключения. Когда человеку приходится перейти от одного правила выполнения к другому, ответы после переключения в среднем могут становиться медленнее и менее точными по сравнению с повторением той же задачи. Исследователи спорят о деталях механизмов, но сам эффект переключения воспроизводился в разных экспериментальных парадигмах достаточно устойчиво.

Важно не сделать из этого эффектную, но неверную арифметику. Нельзя взять лабораторную задержку и объявить, что каждое открытие мессенджера крадёт у вас ровно двадцать три минуты жизни. Реальная работа сложнее экспериментальной кнопки, а цена перехода зависит от задач, навыка, контекста и того, насколько глубоко человек был погружён.

Но направление понятно: переключение не всегда бесплатно.

Перед новой задачей нужно подхватить её правила. Где я здесь? Что требуется? Что уже сделано? На чём остановились? После возвращения старый контекст приходится снова делать главным. Иногда это занимает секунды и проходит незаметно. Иногда человек перечитывает один и тот же абзац третий раз, потому что первые два чтения ушли на возвращение в смысл.

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.