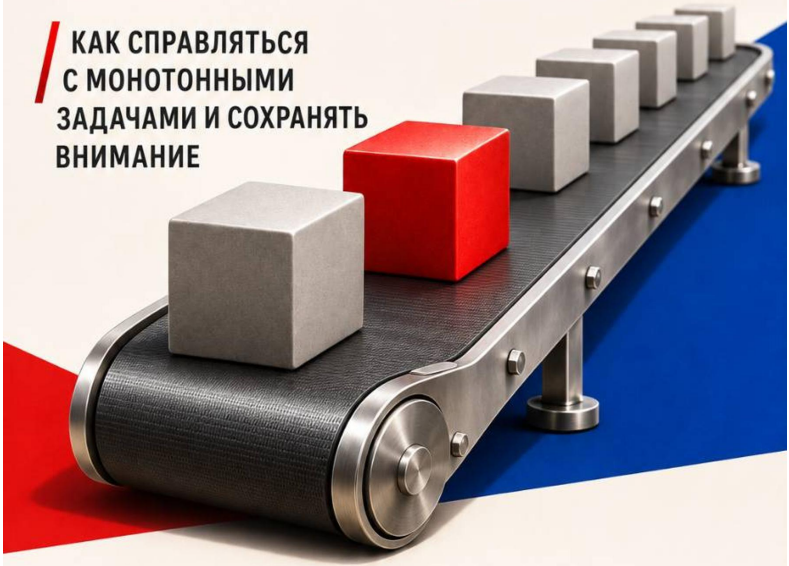
МЕХАНИКА МОТИВАЦИИ

СЕРИЯ КНИГ
О ТОМ, КАК УСТРОЕНЫ
РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫБОРЫ И РАБОЧАЯ СРЕДА

СКУЧНАЯ РАБОТА

КАК СПРАВЛЯТЬСЯ С МОНОТОННЫМИ ЗАДАЧАМИ И СОХРАНЯТЬ ВНИМАНИЕ



ШОКУН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Скучная работа. Как справляться с монотонными задачами и сохранять внимание

https://litres.ru/74770753
SelfPub; 2026

Аннотация

Работа несложная, но к середине дня от неё буквально некуда деть внимание: одинаковые заявки, повторяющиеся проверки, ошибки на знакомых действиях. Советы «найди смысл» или «просто соберись» в таких условиях мало помогают. Эта книга показывает, как монотонность связана с организацией рабочего процесса и чем можно снизить её цену. Вы разберётесь, как делить поток на законченные партии, вводить разумную вариативность, определять посильный минимум и ставить проверки там, где возрастает риск ошибки. Книга пригодится и исполнителям, и руководителям: она не обещает сделать скучную работу увлекательной, но помогает сделать её управляемее. При подготовке материала интеллектуальные инструменты помогали проверить последовательность и ясность изложения; окончательная редакция утверждена автором.

Содержание

Введение. Не трудное, а нудное 5
Глава 1. Три истории про тоску 8
Глава 2. Что такое скука 21
Конец ознакомительного фрагмента. 22

Шокун Алексей
Скучная работа. Как справляться с монотонными задачами и сохранять внимание

Случаи составные, числа в них условные, совпадения случайны. Книга про внимание и устройство рутины, а не про диагностику: если скука соседствует с подавленностью, которая не проходит, это повод поговорить со специалистом, а не переставлять задачи.

Введение. Не трудное, а нудное

Девять утра. Человек садится за стол и открывает папку с заявками. Их сто сорок, все одинаковые: имя, дата, сумма, отметка. Через сорок минут он ловит себя на том, что смотрит в окно. Через час — что открыл браузер. К одиннадцати он уже придумал три дела, которые «нужно срочно сделать», и все три не имеют отношения к заявкам. К обеду сделано двадцать. Работа не трудная: каждая заявка — две минуты и три поля. Она нудная. И именно это делает её неподъёмной.

Об этом состоянии обычно говорят неохотно. Скука считается чем-то мелким: не выгорание, не перегруз, не конфликт — просто скучно. Отсюда и советы: «найди смысл», «займись делом», «не думай, просто делай». Все они обращаются к отношению, а скука — не про отношение. Она про устройство работы и устройство внимания. **Что происходит на самом деле.**Скука — это состояние, в котором человек не может удержать внимание на задаче, хотя внешне всё в порядке: задача посильна, время есть, никто не мешает. Требование к вниманию высокое, а стимула, который его удерживает, не хватает. Мозг ищет, за что зацепиться, не находит и начинает искать другое занятие — любое.

Из этого следует важное: скуку нельзя вылечить смыслом. Смысл — это ответ на вопрос «зачем», а скука задаёт вопрос «что сейчас». Можно знать, зачем нужны сто сорок заявок,

и всё равно не мочь посмотреть на сто сорок первую. **Три опоры, на которых держится всё остальное.** Первая — **ритм и партии**: скучная работа выдерживается не целиком, а отрезками с ясными границами. Граница важнее объёма, потому что даёт точку, до которой надо дожить. Вторая — **цена скуки**: её можно снижать, не превращая работу в игру, — вариацией способа, сменой контекста, микрозадачами внутри партии. Третья — **допустимый минимум**: на плохой день работает не «сделать всё», а «сделать столько, чтобы не разрушить систему».

Чем эта книга не является. Здесь не будет разговора о призвании: вопрос «моё ли это дело» решается отдельно и другими средствами. Не будет обещания, что рутина станет интересной, — это было бы ложью, а ложь в этой теме дорого стоит. Не будет и мотивационных глав: награда оплачивает скуку, но не убирает её, и об этом отдельный разговор. Не будет медицинских советов: если скука сопровождается потерей интереса ко всему, нарушениями сна и апатией, это не про работу, а про состояние, и там нужен специалист.

Кому это нужно. Тем, у кого работа состоит из повторяющихся действий. Тем, кто откладывает не из страха, а из тоски. Тем, кто пробовал «найти смысл» и обнаружил, что через три часа он исчезает. Тем, кто ошибается к концу дня и знает, что ошибки — от невнимания, а не от незнания. И тем, кто руководит такой работой и не понимает, почему люди уходят из «нормального» места.

Как читать. Первые четыре главы — диагностика: что такое скука, почему монотонность истощает внимание и во что это обходится. Пятая и шестая — ядро: партии и снижение цены. Седьмая и восьмая — про то, что не работает (смысл) и что работает вместо перерыва (вариация). Девятая — минимум на плохой день. Десятая — ошибки. Одиннадцатая — люди и стыд. Двенадцатая — границы.

Договор о честности. В книге есть ссылки на исследования о скуке, бдительности и устройстве работы. Там, где исследование даёт направление эффекта, я пишу «направление» и не придумываю число. Кейсы составные: они собраны из типовых ситуаций. Числа в расчётах условные. Мне неинтересно убеждать вас, что скучная работа — это хорошо или что её надо терпеть. Мне интересно, почему одна и та же работа в одной организации выдерживается, а в другой разрушает людей, и что именно в её устройстве это определяет.

Глава 1. Три истории про тоску

Склад: комплектовщик, тридцать два года, распределительный центр. Восемь часов смены, из них семь — сборка заказов по списку: подойти к ячейке, взять, отсканировать, положить. Действие занимает минуту, повторяется двести раз за смену. Работа не тяжёлая физически: коробки небольшие, конвейер ровный, перерывы по графику. Первые два месяца он доволен: платят больше, чем на прошлом месте, коллектив нормальный, начальник не придирается. К концу третьего месяца начинается то, что он сам называет «провалы». Он замечает, что стоит у ячейки и не помнит, взял ли он уже эту позицию. Или сканирует одну коробку дважды. Или уходит не в тот проход. Ошибки мелкие, их исправляют, но к концу смены их становится втрое больше, чем в начале.

Он объясняет это усталостью. И это правда — но не та усталость, о которой он думает. Он не устал физически: к вечеру у него нет боли в спине и нет одышки. Он устал от того, что семь часов подряд его внимание должно было быть включено, а включать его было нечем. Через полгода он уходит. На вопрос «почему» отвечает: «Скучно». В отделе кадров это записывают в графу «не подошёл коллектив», потому что «скучно» не считается причиной.

Документы: сотрудница, двадцать девять лет, работает в бэк-офисе. В её обязанности входит разбор заявок: прове-

рить три поля, сверить с реестром, поставить отметку. Заявок сто-сто двадцать в день, каждая — две-три минуты. Она не откладывает работу из страха. Она не боится заявок и не избегает их. Она садится и начинает — и через сорок минут обнаруживает, что открыла чат, потом почту, потом сайт с вакансиями. Не потому, что хочет уйти, а потому, что тоска становится физически невыносимой: как будто внутри что-то требует другого стимула, и никакие усилия не помогают.

К обеду она делает двадцать заявок из ста двадцати. После обеда — ещё тридцать. К концу дня остаётся семьдесят, и она остаётся на час, чтобы «догнать», — и это единственный час, когда она работает нормально, потому что появился дедлайн и вместе с ним — стимул. Показательно, что в этот последний час она делает больше, чем за первые четыре. И делает лучше: ошибок почти нет. То есть дело не в способности и не в усталости, а в том, что первые четыре часа не было того, что удерживает внимание.

Тесты: специалист, сорок лет, проверяет однотипные результаты. Каждый — несколько параметров, сравнение с нормой, отметка. Работа требует точности, а не творчества: правила известны, отклонения редки. Утром он замечает то, что нужно. К середине дня пропускает мелочи. К вечеру — то, что утром заметил бы сразу: цифру не в той колонке, повтор, отсутствие подписи. Он знает об этом и выработал привычку: важные проверки делает утром, а вечером занимается тем, что не требует внимания — разбирает архив, отвеча-

ет на письма. Это не лень и не хитрость: это единственный способ не ошибаться.

Но такая привычка работает только тогда, когда работа позволяет переставлять задачи. У его коллеги, которая проверяет то же самое, но по графику поступления, такой возможности нет: результат приходит в течение дня, и проверять его надо сразу. К вечеру она ошибается чаще, и об этом знают все, включая её.

Что общего у трёх историй

Три разных человека, три разных контекста, одна и та же поломка. Ни в одном случае работа не была слишком трудной: все трое умели её делать, все трое делали её правильно, когда были внимательны. Ни в одном случае не было недостатка старания: все трое хотели работать нормально. Сломались три вещи, и каждый раз одни и те же.

Не было границ: работа шла сплошным потоком, без точек, в которых можно остановиться и выдохнуть. «Сто сорок заявок» — это не задача, а состояние; у него нет ни начала, ни конца, только объём. Нечем было удержать внимание: задача не давала стимула. Ни новизны, ни сложности, ни риска. Внимание удерживалось только усилием, а усилие не бесконечно. Ошибки списывались на характер: все трое объясняли провалы собственной слабостью — «устал», «не могу сосредоточиться», «видимо, не моё». Ни один не связал их с устройством работы, хотя связь была прямой.

Почему советы из книг о продуктивности здесь не помо-

гают? Четыре совета, которые вы наверняка слышали. Все четыре звучат разумно и все четыре проваливаются. **«Найди смысл».**Самый популярный. Смысл — это ответ на вопрос «зачем», а скука — про «что сейчас». Можно очень хорошо понимать, зачем нужна работа, и всё равно не мочь сделать следующую единицу. Смысл держит неделю, потом становится фоном, а тоска остаётся.

«Мотивируй себя».Награды, обещания, «сделаю и пойду». Это оплата, а не решение: скука остаётся, просто за неё начинают платить. Тут важно одно: награда не делает работу менее скучной, она делает её терпимее на время.

«Разбей на части».Совет правильный по форме и бесполезный по содержанию: если части такие же скучные, стало хуже — вместо одной задачи десять одинаковых. Разбивать надо не по объёму, а по границам, и это разные вещи.

«Терпи».Работает до первой ошибки. Потом появляется второй фронт: вина за невнимательность. И дальше человек тратит силы не на работу, а на то, чтобы не думать о том, как он её делает. Общий знаменатель: все четыре совета обращаются к человеку — к его смыслу, воле, старанию. Ни один не обращается к устройству работы. А устройство — единственное, что можно изменить один раз и надолго. Парадокс опытного: во всех трёх историях есть деталь, которая противоречит здравому смыслу: хуже всего приходится не новичкам, а людям с опытом. Комплектовщик к третьему месяцу знал склад лучше, чем в первый; сотрудница бэк-офиса де-

лала заявки почти автоматически; специалист по проверкам знал правила наизусть. Именно у них и начались провалы.

Объяснение простое и неудобное: опыт убирает последний стимул, который был у новичка. Пока человек учится, задача даёт ему требования — надо разобраться, запомнить, не перепутать. Это настоящая работа внимания, и она удерживает. Когда человек освоил задачу, требования исчезают: он делает то же самое, не думая. Внимание освобождается, а занять его нечем, потому что задача больше не ставит перед ним ни одного вопроса. Отсюда вывод, который переворачивает привычную логику: опытный сотрудник на однообразной работе более уязвим, чем новый. Новичок устаёт от неопределённости, опытный — от пустоты. И меры нужны разные: новичку — ясность и обратная связь, опытному — событийность и смена требования. Если применять к опытному то, что помогает новичку (подробные инструкции, пошаговые памятки), становится хуже: инструкция убирает последние точки, где требовалось решение.

Второе следствие: на однообразной работе нельзя рассчитывать, что человек «вработается и привыкнет». Он привыкнет к действиям, но не к тоске. Наоборот, чем полнее освоение, тем сильнее тоска, потому что тем меньше остаётся того, что требует внимания. Пик обычно приходится на третий-шестой месяц — ровно тогда, когда человек перестаёт учиться и начинает просто делать. Это объясняет, почему уходят именно те, кто мог бы расти. Человек, который быст-

ро освоил задачу, первым упирается в пустоту — и первым начинает искать выход. Тот, кто осваивает медленно, ещё какое-то время получает от задачи требования и не замечает проблемы. К моменту, когда замечает, он уже потерял несколько лет.

Почему не уходят сразу? Во всех трёх историях между началом тоски и уходом прошло от полугода до нескольких лет. Это не случайность и не слабость: у решения уйти есть своя механика, и она почти всегда работает против человека. Тоска не имеет языка. Человек не может сформулировать, что не так, потому что формально всё в порядке — работа посильная, условия нормальные, зарплата вовремя. Он ищет объяснение и находит ложное: «наверное, я ленивый», «наверное, это не моё», «наверное, мне нужно больше отдыхать». Каждое объяснение указывает внутрь, а причина снаружи. Тоска приходит волнами. Есть дни, когда работа идёт нормально, — например, когда поток неровный, когда появились нестандартные заявки, когда что-то сломалось и надо было разбираться. В такие дни человек думает, что всё в порядке, и откладывает решение.

Потом волна возвращается, но к тому времени он уже вспоминает хороший день как доказательство, что проблема в нём. Уход стоит дорого. Надо искать, проходить собеседования, рисковать, объяснять близким. На фоне восьми часов тоски эти затраты кажутся неподъёмными — и человек остаётся ещё на год, потому что у него нет сил не только рабо-

тать, но и менять работу. Четвёртое, и самое коварное: тоска снижает притязания. Человек, который полгода провёл в однообразии, перестаёт верить, что бывает иначе. Он начинает выбирать новое место не по тому, будет ли там интересно, а по тому, не будет ли хуже. В результате он переходит на такую же работу, только с другими словами в описании вакансии, и через полгода всё повторяется.

Из этой механики следует практический вывод: решение об уходе нельзя откладывать до момента, когда станет невыносимо. К тому моменту у человека не остаётся ни сил, ни точности в оценке. Решать надо раньше — и лучше по фактам, чем по самочувствию. Об этом подробно в последней главе. Что было бы иначе? Полезное упражнение: посмотреть на каждую из трёх историй и представить, что изменилось бы, если бы работу устроили иначе. Не «если бы человек был другим», а именно работу — потому что только это и можно изменить.

В истории со складом достаточно было двух вещей. Первая: партия с границей. Не «смена на восемь часов», а проход по зоне — тридцать-сорок минут с ясной точкой остановки. Вторая: проверка на выходе из зоны. Она давала и точку, и обратную связь: человек видел, что сделал, а не просто «ещё не конец смены». Обе вещи не стоят ничего и не требуют ни нового оборудования, ни дополнительных людей. Комплектовщик, скорее всего, остался бы — не потому, что полюбил сборку, а потому, что она перестала быть неподъёмной.

В истории с документами решающих изменений было три. Первое: партия в двадцать заявок вместо потока в сто двадцать. Второе: чередование с другим типом работы — не «отдохнуть», а перейти на задачи, где требуется другое усилие. Третье: короткая сверка каждые десять единиц, которая ловила те ошибки, что накапливались к вечеру. Ни одно из этих изменений не сделало бы заявки интересными. Но последний час перед дедлайном, когда работа шла хорошо, перестал бы быть единственным хорошим часом.

В истории с проверками всё сложнее, потому что там уже была своя организация: человек научился ставить важное на утро. Это работающая стратегия, но она работает за счёт человека — он вынужден постоянно помнить о своём состоянии и подстраивать день. Устройство сняло бы эту нагрузку: если проверки идут партиями с обязательной сверкой, качество не зависит от того, помнит ли человек, что сейчас вечер. Общее во всех трёх случаях одно: изменения не касались ни характера людей, ни их отношения к работе, ни смысла. Они касались только того, как разложена работа во времени и где стоят проверки. Это и есть главный аргумент книги: то, что кажется психологическим, часто решается организационно — и решается дешевле.

Три поломки в разговоре: полезно уметь узнавать три поломки не только в своей работе, но и в чужих словах: по тому, как человек описывает происходящее, часто видно, чего именно не хватает. Если человек говорит «у меня нет кон-

ца работе», «я не понимаю, когда остановиться», «всё время кажется, что мало сделал» — это первая поломка, отсутствие границ. Работа не нарезана, у неё нет точек, и внимание не может расслабиться даже на минуту, потому что всегда есть ещё. Решение здесь одно: границы, а не сила воли.

Если человек говорит «я всё время отвлекаюсь», «мне нужно что-то, чтобы зацепиться», «я открываю чат не потому, что надо, а потому, что не могу больше смотреть в эти цифры» — это вторая поломка, отсутствие стимула. Задача не даёт того, что удерживает внимание, и человек ищет замену в чём попало. Решение — не запрет на отвлечения, а изменение цены скуки внутри партии. Если человек говорит «я, наверное, невнимательный», «со мной что-то не так», «другие справляются, а я нет» — это третья поломка, объяснение через характер. Человек уже принял ложную версию и ищет решение внутри себя. Здесь бесполезно давать советы про работу: сначала надо вернуть ему точку зрения, в которой причина снаружи.

Три формулировки, и каждая указывает на своё. Это не диагностика в медицинском смысле, а способ быстро понять, о чём на самом деле идёт разговор, — потому что люди редко называют вещи своими именами, особенно когда речь о скуке. Скука как личное дело: есть установка, которая мешает больше всех остальных: скука — это личное дело человека, и разбираться с ней он должен сам. Из неё следует, что просить изменения неловко, что жаловаться неприлич-

но, что терпеть — нормально.

Установка держится на смешении двух вещей. С тем, что происходит внутри человека, действительно разбирается он сам: как он переносит однообразие, что его удерживает, где его предел. Но то, как устроена работа, — не его личное дело. Размер партии, наличие проверки, порядок задач, время на отдых — это организационные параметры, такие же, как график или оборудование. Их не выбирают в одиночку и не терпят молча. Практическое следствие: просить об изменении устройства работы — не то же самое, что просить о снисхождении. Это разговор о том, как процесс работает лучше, и у него есть аргументы, не связанные с самочувствием: меньше ошибок, меньше переделок, меньше текучки, меньше зависимости от одного человека.

Второе следствие: пока скука считается личным делом, организация не узнаёт о проблеме. Люди уходят, а в отчётах остаётся «не подошёл коллектив» или «нашёл более выгодное предложение». Через год на ту же позицию берут нового человека, и цикл повторяется — потому что информация, которая могла бы что-то изменить, ни разу не была произнесена вслух.

Что должно быть вместо? Если коротко: работу надо нарезать на партии с границами, снизить цену скуки внутри партии, определить минимум на плохой день и поставить две проверки против ошибок. Всё остальное — детали, которые разберём дальше. Здесь важно понять главное: **скучная ра-**

бота не становится интересной, но становится выносимой. Это не утешение, а точная формулировка: выносимость достигается устройством, а не отношением. Человек, который выдерживает восемь часов однотипных действий, обычно не любит их — он просто организовал их так, что они не разрушают внимание.

Как читать эти три случая

Три случая выше — составные. Они собраны из типовых ситуаций, которые повторяются в разных организациях и разных городах, и в них нет ни одного человека целиком: детали взяты из разных мест, числа условные. Это сделано намеренно, и вот почему. Точное описание конкретного человека всегда единично. Оно интересно, но бесполезно, потому что читатель не может примерить его на себя: слишком много деталей, которые к нему не относятся. Составной случай устроен иначе: он сохраняет структуру и убирает частности, и именно поэтому его легко узнать. Составные случаи защищают людей, о которых они написаны. Даже если человек не против, чтобы его историю описали, он не может предвидеть, как она будет прочитана через год и в другом контексте. Обобщение снимает этот риск.

Числа в расчётах условные. Там, где речь идёт о порядке величины — «втрое больше ошибок к концу смены», «две трети», — это оценки, которые показывают направление и масштаб, а не результат измерения. В книге есть исследования, и там, где они дают направление эффекта, я пишу «на-

правление» и не придумываю точное число. Из этого следует, как эти истории читать. Не искать в них себя буквально — а искать свою структуру: есть ли у вашей работы границы, есть ли в ней события, объясняете ли вы провалы характером. Если три ответа совпадают с историями, значит, случай тот же, даже если работа совсем другая.

И одно предупреждение. Составной случай легко принять за доказательство: «вот же, у людей так бывает». Доказательством он не является и не должен. Он нужен для другого — чтобы узнать свою ситуацию и понять, что она не уникальна и не постыдна. Доказательства в этой книге другие: исследования о внимании, бдительности и скуке, на которые есть ссылки, и расчёты, которые вы можете проверить на своих данных. Первый шаг: прежде чем идти дальше, стоит сделать одну вещь, которая займёт десять минут и изменит чтение остальных глав.

Возьмите последнюю неделю и вспомните три момента, когда работа шла плохо: вы откладывали, отвлекались, делали ошибку, которую сами не поняли. Для каждого запишите три вещи: что вы делали, в какое время, сколько времени до этого работали без остановки. Дальше посмотрите на записи вместе. Почти наверняка обнаружится одна из двух картин. Либо все три момента приходятся на похожее время — тогда дело в истощении внимания, и книга будет про границы. Либо все три приходятся на похожие задачи — тогда дело в однообразии конкретного типа работы, и книга будет про

вариацию и цену.

Третья возможная картина: моменты не связаны ни временем, ни задачей, а зависят от того, что происходило вне работы. Тогда, возможно, дело не в скуке, и стоит дочитать до главы о границах, прежде чем что-то менять. Эта запись нужна не для точности. Она нужна, чтобы у вас был свой материал, а не только чужой. Книга, в которой читатель примеряет чужие случаи, работает хуже, чем книга, в которой он с первого дня смотрит на свои.

Что дальше.Дальше — диагностика. Что такое скука с точки зрения внимания и почему она не равна лени (глава 2). Почему монотонность истощает даже лёгкую работу (глава 3). Во что скука обходится — в ошибках, уходах и качестве (глава 4). Потом — практика: партии (5), снижение цены (6), почему смысл не работает (7), вариация вместо перерыва (8), минимум (9), ошибки (10), люди (11), границы (12). Пока — одно наблюдение, которое стоит сделать до следующей главы. Вспомните последний раз, когда вы откладывали работу не из страха, а из тоски. И ответьте на два вопроса: в какой момент это началось и что происходило до него. Если начало пришлось на второй-третий час однотипных действий, вы нашли первую поломку: у работы не было границ.

Глава 2. Что такое скука

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.