Алексей Айдас

Истинный лентяй

или как правильно лениться так, чтобы об этом никто не догадался



Алексей Айдас

Истинный лентяй, или Как правильно лениться так, чтобы об этом никто не догадался

https://litres.ru/74742812
SelfPub; 2026

Аннотация

Как делать необходимое без лишних усилий и сохранять время для собственной жизни? Эта книга предлагает взглянуть на лень как на повод разобраться в своих интересах, отказаться от ненужного и однажды устроить повторяющиеся дела удобнее. На примерах из работы, быта и общения автор разбирает сроки, приоритеты, сотрудничество, репутацию и опасность получить ещё больше работы в награду за старание. Ироничные истории дополняет практикум: от выбора ненужных дел до сохранения собственного выигрыша.

Содержание

Как быть лентяем так, чтобы об этом никто не догадался 8
Глава 1. «Хочу», «не хочу» и «надо»: где здесь мои интересы 15
Человек занят не тем 16
Трое обсуждают один вечер 18
Лень, которую мы собираемся использовать 20
Своё «хочу» придётся назвать 22
Как желание результата расходится с желанием работать 25
У «надо» должен быть понятный источник 27
Маленькое согласие способно съесть большой вечер 29
Лентяй, бездельник и трудоголик 31
Кто оплатит вашу экономию 36
Чужие желания пригодятся для вашего замысла 38
Свободное время лучше не выставлять на раздачу 40
Прежде чем начинать переделывать себя 42
Глава 2. Что подсказывает «не хочу» 44
Не всякое «не хочу» нужно исправлять 46
Одно слово — разные неудобства 48
Сначала убедитесь, что у вас есть силы 50

Иногда вы сопротивляетесь угадыванию 53
Громкое название мешает выбрать первое действие 55
Страх иногда маскируется под лень 57
Скучное дело не обязано стать любимым 59
А если лично вам это вообще не нужно? 62
Не хочу делать — или не хочу по команде? 64
Раздражение бывает полезнее покладистости 66
Не устраивайте работу по изучению своего нежелания 69
Глава 3. Нужный результат и достаточные усилия 72
Начинайте со своего выигрыша 74
Что должно получиться в понедельник 76
На чём заканчивается ваша часть работы 78
Для кого вы это делаете 80
По чему вы узнаете, что всё готово 81
Когда прекращать поиски 83
Стоит ли тратить ещё десять минут 84
Как показать, что вы сделали 85
Когда жалко вычеркнуть уже сделанное 86
Передайте работу и уходите по своим делам 88
Когда требования задаёте вы сами 90
Кому принадлежит остаток вечера 91
Попробуйте закончить вовремя 92
Глава 4. Это вообще нужно делать? 94

Польза существует. Но обязательно ли работать вам? 96
Убрать — тоже вариант решения 98
Чьё решение вы собираетесь менять 100
Отменить без торжественного прощания 103
Оставить часть, изменить частоту 105
Взять готовое и выбрать удобный способ 107
Объединить или отдать подходящему человеку 109
Иногда работа исчезает, если не торопиться 111
Необязательно избавляться от дела навсегда 113
Не возглавляйте каждую реформу 116
Проверить упрощение и вовремя закончить проверку 119
Чтобы вас считали человеком дела 121
Глава 5. «Да» имеет цену. «Нет» — причину 123
Не отдавайте время раньше, чем узнали цену 125
За что вы собираетесь заплатить своим участием 127
Кто оплачивает ваше согласие 129
Конец ознакомительного фрагмента. 131

Истинный лентяй, или Как правильно лениться так, чтобы об этом никто не догадался

Истинный лентяй или как правильно лениться так, чтобы об этом никто не догадался

Оглавление

Введение. Как быть лентяем так, чтобы об этом никто не догадался 3

Часть I. Понять свою лень и собственную выгоду 6

Глава 1. «Хочу», «не хочу» и «надо»: где здесь мои интересы 6

Глава 2. Что подсказывает «не хочу» 16

Глава 3. Нужный результат и достаточные усилия 25

Часть II. Выбрать, на что тратить силы 32

Глава 4. Это вообще нужно делать? 32

Глава 5. «Да» имеет цену. «Нет» — причину 41

Глава 6. Сроки, с которыми удобно жить 50

Глава 7. Что делать первым — и что оставить на потом 58

Часть III. Один раз устроить — потом пользоваться 66

Глава 8. Поработать сейчас, чтобы меньше работать потом

66
Глава 9. Развиваться, чтобы лениться профессионально 73
Глава 10. Порядок, который уменьшает ваше участие 81
Часть IV . Люди, сотрудничество и выгодная репутация 89
Глава 11. Что нужно другим — и чем это полезно вам 89
Глава 12. Разговоры, после которых меньше работы 97
Глава 13. Кто сделает это вместо вас 105
Глава 14. Репутация трудолюбивого человека 113
Глава 15. Высшая школа ИБД: как выглядеть занятым и рекламировать сделанное 121
Глава 16. Как не получить ещё больше работы в награду 128
Часть V . Сохранить удобство и жить для себя 135
Глава 17. Как сохранить удобство, когда всё меняется 135
Глава 18. Свободное время — для собственной жизни 143
Практикум 150
Блок I. Выбрать то, от чего выгодно избавиться 151
Блок II. Устроить повторяющееся дело с меньшим участием 156
Блок III. Получить помощь и сохранить выигрыш 162
Блок IV. Оставить удобство себе 169
Примечания 172
Введение

Как быть лентяем так, чтобы об этом никто не догадался

Кажется, что быть лентяем проще простого. Лёг на диван — и вот ты уже лентяй. Попробуйте, однако, пролежать на нём хотя бы полчаса в доме, где все знают, что у вас есть свободные руки. На десятой минуте кто-нибудь вспомнит про карниз. Карниз провисел криво полгода и, судя по всему, ещё столько же провисел бы вполне благополучно. Но тут легли вы.

Главное в жизни лентяя — иметь возможность лениться. С этой нехитрой мысли и началась книга. Когда я попробовал разобраться, как такую возможность себе устроить, вышел довольно странный перечень требований. Настоящему лентяю нужны ум, хитрость, воображение. Ему полезно знать своё дело лучше многих, уметь договариваться с людьми и время от времени осваивать что-нибудь новое. Стоило признаться, что мне лень, и я уже составляю себе программу самообразования. Хочется всё-таки понять, за что такие хлопоты.

Представьте утро на стройке. Прораб собирается раздавать наряды. Куда, по-вашему, встанет лентяй? В последний ряд, за спину товарища покрупнее? Ошибаетесь. Он уже рядом с прорабом.

— Какая есть работа?

В списке на сегодня — разгрузить машину с подушками для нового общежития, погрузить старые чугунные радиаторы, принять алюминиевый профиль, уложить ламинат. Пока остальные подтягиваются, наш человек может выбирать. Прораб замечает, кто первым подошёл за делом. Согласитесь, у них обоих есть основания быть довольными этим разговором.

Я бы, конечно, присмотрелся к подушкам. Однако прежде спросил бы, когда машина и куда их нести. Вдруг машина придёт только после обеда, а до тех пор полагается караулить её у ворот? Тогда всё утро придётся торчать у проходной и отвечать на один и тот же вопрос: «Ну что, приехали?» А от слова «чугун» чуть было не отказался слишком рано. Может, радиаторы уже стоят на поддонах и их грузят погрузчиком, а от меня требуется пересчитать их и свериться с накладной. Вот зачем нашему лентяю и знание дела, и привычка спрашивать. Без них он в первый же день попадётся на слово «подушки».

Есть и высший пилотаж — уйти кому-нибудь помогать. Скажем, машину с подушками ждут к одиннадцати. Вы берётесь за разгрузку. До приезда машины прораб просит только помочь мастеру вынести длинный стол из комнаты, где тот укладывает ламинат. «Стол вынесу, пока машины нет», — говорите вы мастеру. Взялись с двух концов, переставили стол в соседнее помещение. Мастер может стелить пол.

У вас до одиннадцати ещё двадцать минут. Совсем другой день получится, если утром сказать: «Я сегодня помогаю с ламинатом». Вас будут искать и после обеда, и перед концом смены. И ведь вполне справедливо: вы сами записались. Разница между этими двумя обещаниями — несколько слов. Иногда за эти слова платят остатком дня.

Обратите внимание ещё на одну подробность. Прораб помнит человека, который первым подошёл за нарядом. Мастер помнит, кто взялся за другой конец стола. А сколько минут после этого наш герой просидел в теньке, разгадывая кроссворд, никому выяснять не понадобилось.

С чужой занятостью вообще любопытно получается. Видели человека за работой пять минут, а мнение о его трудолюбии составили на весь день. В 2010 году Кимберли Элсбах, Дэн Кейбл и Джеффри Шерман описали похожую вещь в исследовании офисных служащих. Сотрудника, которого видели на месте в обычные часы, наблюдатели склонны были считать надёжным. Если его замечали ещё и после работы, ему охотнее приписывали преданность делу. Для такого суждения даже разговаривать с ним не требовалось. Чем именно он там занимался, наблюдатели могли и не знать. Может, человек просто пережидал ливень.

А теперь вернёмся на стройку. Наш человек устроился на лавочке в тени у ворот. Кроссворд положил на картонную папку, чтобы удобнее было писать. Из окна конторы видны папка на коленях и карандаш в руке. Что у него там по гори-

зонтали, из конторы уже не разобрать. Это расстояние между окном и лавочкой я нахожу вполне подходящим. Мы ещё не раз поговорим об имитации бурной деятельности, сокращённо ИБД. А пока дадим человеку спокойно досидеть до одиннадцати. Подушки он встретит вовремя.



Почему мне так дорог этот остаток дня? Потому что у меня на него свои виды. У вас, надеюсь, тоже. Кто-то хочет часок поиграть, кто-то — повозиться с мотоциклом и к вечеру устать сильнее, чем устал за смену. Кто-то просто хочет посидеть в тишине. С мотоциклом, кстати, случается обид-

ная вещь. Четыре часа провёл в гараже, наконец завёл мотор, домой вернулся довольный. А на вопрос, что сегодня делал, сам же ответил: «Да ничего, так, возился». Починил бы за деньги — сказал бы: «Работал». А тут четыре часа провёл в гараже для себя и сам же назвал это время бездельем. Даже упрекнуть никто не успел.

Я вижу в лени одно замечательное свойство. Если мне до смерти надоело делать одно и то же, у меня появляется веская причина что-нибудь придумать. Возьмём мастерскую, где к каждому заказу крепят бирку. Имя заказчика и номер мастер уже один раз ввёл. Зачем ему набирать их ещё раз для бирки? Он однажды разобрался, как печатать её прямо из заказа. Теперь нажал кнопку, прикрепил бирку и пошёл пить чай. Вчера он битый час возился с настройками, сегодня пьёт чай на виду у всех. Кого-нибудь вполне может потянуть восстановить справедливость и сломать кнопку.

В 1932 году Бертран Рассел в «Похвале праздности» предложил представить производство булавок. Допустим, изобретение позволяет выпускать за четыре часа столько булавок, сколько прежде делали за восемь. Покупателям прежнего количества хватало. Кажется, можно всем уйти домой после обеда. Рассел заметил, что куда привычнее другой исход: одни продолжают работать полный день, а другие вовсе лишаются заработка. У Рассела речь шла об устройстве общества. У нас масштаб скромнее, но вопрос узнаваемый. Если вы придумали, как сделать своё дело быстрее, кому до-

станутся ваши четыре часа?

Хотелось бы, конечно, чтобы вам. Если вы рассчитываете уйти домой к обеду, лучше ещё утром спросить мастера: «Если к двенадцати всё сделаю и вы примете работу, можно идти?» А то у мастера на эти четыре часа могут быть свои планы. Стоит понять, чего от вас ждут. Научиться тому, что избавит от лишней возни. Выбрать, за что охотно возьмётесь сами, а с кем выгоднее договориться. И вовремя сообщить о готовой работе тому, кто её ждёт. Иначе вы уже закончили, а он продолжает названивать и спрашивать, как продвигаются дела. Порой для этого и в самом деле полезно потрудиться. Но если в награду за каждую удачную выдумку вам выдают ещё одну смену, стоило ли так изощряться?

Бездельнику в истории с подушками проще: он утром не пришёл, а после обеда уверяет, что его не звали. Второго такого утра прораб ему, пожалуй, не подарит. Трудоголик же рискует к вечеру и машину разгрузить, и пол настелить, а перед уходом всё-таки заглянуть в бытовку: вдруг там осталось что-нибудь на ночь? Наш герой тоже может остаться. Например, ему предложили хороший заработок, а он копит на тот самый мотоцикл. Разница обнаружится, когда мотоцикл уже куплен, на улице сухо, до темноты ещё два часа и никто его больше не держит.

Эта книга для тех, кому знакомо желание уйти в такую минуту и кому почему-то бывает неловко это сделать. Здесь пригодятся и школьная хитрость, и студенческая изобрета-

тельность, и та особая сноровка, с которой опытный мастер ещё утром устраивает себе спокойный вечер. А начать стоит с вопроса, на который прораб за вас точно не ответит. Допустим, сегодняшний вечер целиком ваш. Никому вы ничего не обещали, никто вам не звонит. Чего вам хочется от этого вечера?

Часть I. Понять свою лень и собственную выгоду

Глава 1. «Хочу», «не хочу» и «надо»: где здесь мои интересы

Что вы хотите получить, когда соглашаетесь взять на себя ещё одно дело?

К практике · № 1. Найти занятие, которое снова отняло у вас вечер · с. 151

Человек занят не тем

Представьте субботнее утро. Подросток уже второй час собирает на компьютере собственную игру: ищет ошибку, переделывает уровень, пробует снова. Из соседней комнаты спрашивают, долго ли он ещё собирается бездельничать. Посуду он действительно пока не вымыл.

Студент после пар репетирует с группой. Он сам нашёл помещение, договорился об аппаратуре, выучил сложную партию и готов ещё полчаса возиться со звуком. А потом услышит, что на любимые глупости силы есть, а на нормальные занятия — нет.

Взрослый человек закончил отчёт и сидит с чашкой чая. Коллега заглядывает в кабинет именно в эту минуту. Работу, которую удалось сделать за утро, он не видел. Чашку увидел прекрасно.

Во всех трёх сценах наблюдатель замечает расхождение между ожидаемым и увиденным: человек делает не то, что от него ждут, либо сейчас вообще не занят. Вывод о лени готов раньше, чем вопрос о том, что уже сделано и почему человек выбрал другое занятие. Иногда претензия касается реального невыполненного дела. Иногда — всего лишь чужого представления о том, как вы должны проводить время. Для нас это существенная разница.

Своё увлечение вы можете оплачивать бессонными ноча-

ми, сложными поисками и заметной суммой денег. Со стороны всё равно скажут: «Вот бы ты так работал». Хотя вы только что работали. Просто заказчиком были вы сами.

Наша книга написана с учётом этой неприятной особенности общественного мнения. Мы будем устраивать дела так, чтобы обязательная работа требовала меньше вашего участия, нужное получалось, а окружающие сохраняли выгодное для вас мнение о вашей деятельности. Освободившееся время принадлежит вам. Его можно потратить на любимую работу, прогулку или совершенно безыдейное лежание.

Но сначала придётся разобраться, чего вы хотите сами. Иначе можно прекрасно организовать чужие поручения и обнаружить, что собственная жизнь так и не получила места в расписании.

Трое обсуждают один вечер

Допустим, к завтрашнему утру нужно подготовить совместный обзорный доклад. Материал знаком, данные доступны, ноутбук работает. Хочется получить хорошую оценку и оставить вечер свободным. Начинать доклад не хочется. Но вы уже обещали прислать свою часть общей работы сегодня.

«Хочу, чтобы всё было готово», — говорит один голос. Он представляет кино, друзей и отсутствие сообщений с вопросом, где файл.

«Не хочу этим заниматься», — отвечает другой. Он видит разрозненные заметки, пустой слайд и необходимость искать ту самую статью, которую вы недавно читали.

«Надо», — напоминает третий. Ведь остальные собирают материалы и ждут ваши выводы.

Мы условно дали голос трём сторонам одной ситуации. Это удобная схема разговора с собой, а не устройство мозга и не научная классификация. «Хочу» называет желаемое. «Не хочу» сообщает о неприятных затратах или условиях. «Надо» указывает на обязательство, необходимость либо предполагаемые последствия.

Проблема возникает, когда право принимать решение получает одно только «надо». Тогда собственные желания рассматриваются после работы, чужих просьб, хозяйственных

забот и ещё одного небольшого поручения. До них можно так и не добраться. Особенно если окружающие успели заметить, что вы умеете справляться.

Обратная крайность тоже неудобна: всякий раз отодвигать неприятное дело, а затем проводить вечер за ним, уже без выбора времени и способа. Силы вроде берегли, но воспользоваться ими не удалось.

Деятельный лентяй начинает с другого вопроса: «Как получить то, что мне нужно, и потратить на обязательную часть как можно меньше?» Иногда ответ — быстро выполнить короткое действие. Иногда — заменить способ, договориться о передаче, сократить объём или отказаться от участия. А бывает, стоит оставить задачу в покое: она не ваша и без вас прекрасно переживёт этот вечер.

Пока мы не выяснили, какой выигрыш ищем, советы о дисциплине легко превращаются в обучение по обслуживанию чужих интересов. Нам такой результат не подходит.

Лень, которую мы собираемся использовать

В этой книге ленью будем называть стремление сберегать свои силы и уменьшать обязательные затраты ради удобной для себя жизни. Это рабочее определение нашей авторской теории. Оно не описывает все причины человеческого бездействия и не устанавливает отдельный психологический тип.

Желание обходиться меньшими усилиями само по себе вполне понятно. В шести лабораторных экспериментах Вайтера Кула и его коллег участники предпочитали варианты, требовавшие меньших умственных усилий. Выбор менялся в зависимости от условий и стимулов. Авторы исследовали определённые задания; из их результатов не следует, что всякий человек ленив от рождения или что любое избегание работы полезно. Но предполагаемая трудность действия действительно может влиять на решение.[1]

Для нашего героя это повод присмотреться к затратам, которые другие привыкли считать неизбежными. Зачем каждый раз перепечатывать одни и те же сведения? Для чего снова идти через весь офис, если документы можно передать с кем-то? Почему именно вы должны устраивать встречу, на которой сами почти не нужны?

В таком подходе найдётся место усилию. Чтобы перестать искать ключи каждое утро, придётся один раз выбрать удобное место и выработать привычку хранить их там. Чтобы не оформлять каждый доклад заново — подготовить подходящую заготовку. Чтобы другие оставили вас в покое, иногда потребуется сначала убедительно показать, что с вашим участком всё в порядке.

Это вложения со вполне личной целью. Если новая организация занимает больше времени, чем старая возня, её польза сомнительна. Особенно если вы приобрели привычку ежедневно составлять отчёт о собственной организованности. Лентяй хотел освободить вечер, а получил ещё одну форму для заполнения.

С другой стороны, приятное занятие может требовать огромных усилий. Человек часами мастерит лодку, пишет музыку, выращивает розы, изучает сложную игру. Ему необязательно экономить каждую минуту этого процесса: именно на него он и хотел потратить время. Экономия нужна прежде всего там, где затраты мешают собственным желаниям.

Своё «хочу» придётся назвать

Что вы хотите получить в ближайшее время? Не вообще стать счастливее, а освободить два вечера, перестать просыпаться от рабочих сообщений, сохранить выходной, заработать на поездку, спокойно заниматься своим делом?

Ответ может быть скромным. Например, по субботам после завтрака выходить из дома на прогулку, а не разбирать поручения до обеда. Удобную жизнь нередко портит вполне определённая повторяющаяся мелочь. Её легче устранить, когда понятно, что она у вас отнимает.

Представьте человека, который хочет чаще ездить за город. По пятницам ему предлагают небольшие заказы с условием сдать работу в понедельник. Деньги лишними не бывают, и в субботу он снова садится за работу. В поездку он собирается уже третий месяц. Ему могут помочь быстрые шаблоны, но сначала стоит решить, готов ли он вообще сохранять субботу для себя. Иначе ускоренное выполнение одного заказа лишь освободит место следующему.

Личная выгода не ограничивается деньгами. Можно выгадать спокойствие, самостоятельность, интересный опыт, приятное общение. Можно помочь близкому и получить именно то удовлетворение, ради которого решили участвовать. Но смысл участия определяете вы. Чужое уверенное «тебе же полезно» совсем не определяет реальную пользу

для вас.

В подборке читательских историй Т—Ж одна участница рассказала о знакомом, который купил кофейную точку в расчёте заезжать туда лишь несколько раз в неделю и получать неплохие доходы. Назовём его Ильёй и перенесём действие в Тулу. На практике пришлось заниматься поставщиками, подменами сотрудников и постоянными проверками. По рассказу читательницы, он продал кофейню: офисная работа давала ему больше денег при меньшем количестве хлопот.[2]

Мы не знаем всех расходов этого предприятия и не будем составлять по чужому рассказу руководство для предпринимателя. Здесь важен поворот в оценке: привлекательное название занятия ещё не делает его удобным. Собственный бизнес способен требовать больше личного труда, чем работа по найму. Возможность самому распоряжаться делом стоит оценивать по тому, сколько свободы вы действительно получаете.

То же относится к повышению, престижному проекту и общественной должности. Если вам интересен опыт или важен доход, дополнительные хлопоты могут быть желанными. Если главная цель — иметь вечера для себя, стоит заранее посмотреть, не обмениваете ли вы их на красивое название на визитке.

Называть собственную цель каким-то весомым и значительным термином для окружающих необязательно. В лич-

ной записи даже сериал может остаться сериалом. Ему не требуется притворяться «исследованием современных повествовательных форм». А свободный вечер без назначенных событий всё равно занят: вы собирались заниматься ничегонеделанием и отлёживанием боков.

Как желание результата расходится с желанием работать

Можно любить чистую кухню и ненавидеть отмывать плиту. Хотеть диплом и унывать при виде лабораторной. Ценить общение с родителями и не испытывать восторга от очередной поездки с двумя пересадками. Неприятный процесс не отменяет ценности результата.

В теории самодетерминации Ричарда Райана и Эдварда Деси различаются интерес к самому занятию и добровольное действие ради признанной человеком ценности. Во втором случае занятие может не доставлять удовольствия. Например, вы занимаетесь скучной подготовкой, потому что сами хотите получить результат, для которого она нужна.[3]

Из этого не следует обязанность полюбить любой процесс. Нам достаточно понять, ради чего он вообще появился в жизни, и найти удобный способ получить своё. Иногда выгоднее заплатить за уборку. Иногда — приготовить сразу на несколько дней. Иногда — объяснить родственнику принцип настройки нового прибора, чтобы следующий разговор начался с новостей, а не с вопроса, куда нажать.

А бывает, сам результат вам не нужен. Вы каждую неделю тщательно оформляете сводку, которую никто не открывает. Здесь поиск вдохновения ничего не даст кроме способа про-

длить странную традицию. Сначала выясним, можно ли отказаться от сводки или заменить её тем, что действительно требуется.

Поэтому короткое «не хочу» полезно разворачивать. Не хочу сейчас? Таким способом? В этом объёме? За такую отдачу? Или не хочу вообще, потому что задача ничего мне не даёт и я её не принимал?

Ответ не всегда отменит дело, но позволит выбирать между способами. Разницу между усталостью, скукой, страхом и отсутствием смысла подробно разберём в следующей главе. Пока достаточно перестать считать собственное нежелание свидетельством дурного характера.

У «надо» должен быть понятный источник

Поезд уходит в определённое время независимо от настроения пассажира. Если вы хотите уехать, придётся учитывать расписание. Если обещали прислать раздел доклада, ваш отказ от него тоже повлияет на ситуацию. Это реальные условия, с которыми приходится иметь дело.

Но рядом с ними живут другие «надо»: прийти на всякий случай, ответить немедленно, побыть ещё немного, показать, что стараешься. Иногда за ними стоит чья-то важная потребность. Иногда — удобство человека, который привык получать ваше время без обсуждения с вами.

Соседу вы однажды помогли с телефоном. Теперь он присылает вопросы про телевизор, планшет и будущую покупку роутера. Ничего загадочного: ему удобно обращаться к тому, кто уже однажды разобрался. Но удобство соседа не должно определять вашу занятость на следующие выходные.

Здесь полезно установить, что действительно входит в вашу роль. Существующая договорённость, рабочая обязанность и новая просьба требуют разных решений. Новую просьбу можно оценить до согласия. Прежнюю договорённость при необходимости пересмотреть. Если вы вообще не собираетесь продолжать своё участие, лучше выяснить это

до очередного обещания.

На работе нельзя одной фразой отменить любую неприятную обязанность. Зато можно отделить требуемый результат от привычного способа его получения, обсудить объём, передать часть действий коллегам и выбрать подходящий срок. Если в данной роли свободы почти нет, возможно менять придётся саму роль. Бесконечная изобретательность внутри заведомо неудобных условий не всегда окупается.

Уточнение «надо» нужно нам для расчёта. Каковы последствия отказа? Что сохранится, если сделать меньше? Кому достаточно готового файла, а кто требует непременного присутствия? Когда окружающим действительно требуется ваше действие, а когда они просто привыкли видеть вас за работой?

Последний вопрос особенно интересен. Иногда необходим результат, а иногда от вас ждут главным образом признаков занятости. Если не различать эти требования, можно продолжать трудиться после того, как полезная часть уже закончена. Мы ещё научимся обходиться меньшими затратами и здесь.

Маленькое согласие способно съесть большой вечер

Первокурсник Никита закончил свою часть презентации и собирается в кино. В учебном чате просят поправить пару слайдов. Он соглашается. Затем приходит просьба собрать общий файл. Он берётся и за это. После сборки появляются новые материалы, ещё одна диаграмма и человек, который только сейчас заметил, что его фамилию написали неправильно.

Все обращения кажутся продолжением начатой помощи, хотя первоначальное согласие давно осталось позади. Никита пропускает сеанс и получает в чате благодарность: «Ты нас спас». Теперь он знает, как выглядит благодарность. Фильм посмотреть пока не удалось.

Проблема не в том, что он помог. Возможно, в другой вечер участие было бы ему интересно или пригодилось бы для полезного обмена. Проблема в том, что собственный план пропал. Никита несколько раз выбирал небольшое действие, а суммарную цену увидел уже после него.

Можно поступить иначе. Например: «Свои материалы я отправил. Два слайда поправлю до шести, за сборку сегодня не берусь». После этого не нужно подробно доказывать, что кино достойнее чужой диаграммы. Достаточно ясно обозна-

ченных границ участия.

Группе такой ответ может не понравиться. Но чьё-то разочарование само по себе не устанавливает, что Никита сделал плохой выбор. Оценивать стоит конкретные последствия: что он обещал, что теряет, что получает и хочет ли участвовать на предлагаемых условиях.

Отказ тоже бывает дорогим. Можно упустить интересное знакомство, выгодную работу или помощь человеку, который вам дорог. Поэтому учиться говорить «нет» — значит замечать невыгодные «да» и различать их с теми, ради которых стоит приложить усилие. Подробный разбор будет в пятой главе. Здесь сохраним простую мысль: свободное время имеет ценность ещё до того, как его занял чужой запрос.

Лентяй, бездельник и трудоголик

Чтобы договориться о понятиях и персоналиях, представим трёх участников одной подготовки к защите. Это условная сцена, в которой хорошо видны разные способы обращаться с работой.

Первый заранее выяснил, что именно будут оценивать, подготовил шаблон и предложил группе распределить разделы. Он выбрал тот участок, с которым справится быстро. Свою часть закончил, убедился, что файл открывается, и сообщил, где лежит готовое. Накануне защиты у него свободный вечер. Остальные видят человека, который всё предусмотрел.

Второй исчез до последнего дня, а затем попросил добавить фамилию. Его раздел пришлось готовить другим. Сейчас он тоже свободен, но свобода зависит от того, сколько ещё группа согласится терпеть такое участие. Следующий общий проект может пройти уже без него.

Третий после окончания проверки продолжил улучшать презентацию. Он переделал оформление, придумал новые переходы, заменил диаграммы и до ночи выбирал оттенок синего. Если это его любимое занятие, вечер потрачен по собственному желанию. Если он сам хочет спать, а остановиться не позволяет мысль, что нужно ещё потрудиться, перед нами совсем другая ситуация.

В нашей книге истинный лентяй стремится устроить получение нужного с наименьшими личными затратами. Он готов заранее подумать, научиться и договориться, если это уменьшит дальнейшее участие. Его интересует пригодный для жизни результат: деньги, свобода, приятное занятие, спокойствие, удобные отношения с людьми.

Бездельник в принятом здесь смысле уклоняется от участия, почти не занимаясь устройством собственной жизни. Он рассчитывает, что недостающее сделают за него, а с последствиями удастся разобраться потом. Иногда ему везёт. Но сам он мало управляет условиями, от которых зависит его покой. Различие между ним и нашим героем проявляется прежде всего в способе получить и сохранить свободу.

Трудоголиком здесь будем называть человека, для которого сама занятость становится мерой правильной жизни. Он продолжает работать, хотя дальнейшие затраты уже не приближают его к нужному. Ему трудно пользоваться готовым решением, передавать действие или отдыхать без оправдания. Это описание стратегии в книге, а не попытка поставить диагноз по переполненному ежедневнику.

Представьте монтажника, который посреди рабочего дня сдаёт мастеру готовый участок. Утром ему поручили установить около шестисот держателей для кабеля. Мастер отвёл на это день. На длинных прямых отрезках проектом предусмотрен один и тот же шаг — сорок сантиметров. Отмерил рулеткой, поставил карандашом отметку, убрал то и другое

в карман, взял шуруповёрт, закрепил держатель. Дальше всё сначала. К вечеру навык использования рулетки и карандаша вырос до восьмидесятого уровня. Но ведь такая цель в задании не стояла.

Монтажник сделал шаблон из обрезка рейки. Приложил конец к середине закреплённого держателя — риска на рейке показала место следующего. Проверил размер шаблона рулеткой, попробовал на нескольких креплениях. По ходу работы сверял разметку с чертежом от неподвижного ориентира, чтобы на длинном отрезке не набежала ошибка. Там, где шаг менялся, снова брал рулетку. Держатели поставил те, что указаны в проекте, крепление каждого проверил. Допустим, на этом подготовленном участке он управился за три с половиной часа вместе с разметкой и проверкой.

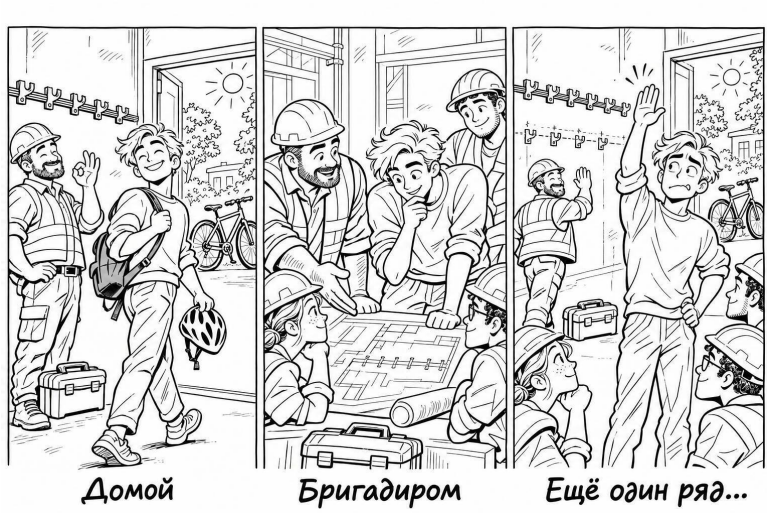
Такую рейку мог придумать и деятельный лентяй, и достигатор. И результаты оптимизации могут быть разными: карьерный рост, хорошая доплата, свободный вечер — лентяю может пригодиться любое из трёх. Важно, чего он сам хочет и зачем ему сегодня оставаться на стройке. Допустим, монтажник хотел пораньше домой и ещё утром спросил: «Мой участок заканчивается у этой двери? Если всё будет готово и вы примете, отпустите?» Мастер согласился. Теперь они осмотрели участок, и монтажник убирает шуруповёрт в ящик. Вот что он получил за свою находчивость: сегодня после обеда он свободен.

А если ему интересна должность бригадира? Тогда есть

смысл показать мастеру рейку и предложить испытать её на соседнем участке. Любителю зарабатывать стоит сначала спросить, сколько ему доплатят за дополнительный участок. Мастер может предложить и повышение. Может, человек давно хотел собрать свою бригаду и выбирать, с кем работать. А может, у него перед глазами свой бригадир, которому уже дома, посреди ужина, звонят узнать, куда утром везти кабель. Стоит прикинуть, обрадуетесь ли вы такому звонку за собственным столом.

Есть и третий поворот. Мастер уже сказал: «Всё в порядке, иди». Монтажник хотел домой, но у дверей увидел, что остальные ещё работают. Стало неловко. «Может, мне ещё вон тот ряд сделать?» В этот раз даже просить его ни о чём не пришлось. Когда такое повторяется, полезно поймать себя именно на этой фразе. Чего вы хотите от второго участка? Если ответ один — «зато не придётся уходить у всех на глазах», — пожалуй, сегодня можно попрощаться и пойти домой.

Бывают смены, с которых раньше не отпустят. Шаблон пригодится и тогда: можно работать спокойнее и к вечеру меньше устать. Готовый участок предъявляют мастеру, а способ разметки согласуют, если этого требует порядок на объекте. Когда выбор способа за вами, рассказывать о каждой удачной придумке — тоже ваш выбор. Решили потратить освободившийся вечер на любимое дело или просто поваляться на диване — для того его и освобождали.



И сам диван никого не разоблачает. По двум людям, которые смотрят сериал, нельзя установить, кто устроил себе свободный вечер, а кто оставил после себя работу и будущий скандал. Умение отдыхать вообще не нуждается в оправдании. Мы выясняем, как сделать такой отдых доступным и устойчивым.

Кто оплатит вашу экономию

Бытовая версия той же истории начинается со слова «щас». Родители попросили вынести мусор и убрать комнату. Ответ получен, действий нет. После напоминаний уставшая мать начинает уборку, а отец после тяжёлого дня идёт к контейнеру. Для них это необходимое бытовое дело. Тот, кто ответил «щас», тоже понимает, почему его нужно сделать.

Ближайший час он занимался своими, интересными ему делами. Но устроил ли себе удобную жизнь? Вслед за часом могут прийти напоминания, проверки, раздражение и более жёсткое расписание. Возможно, ему и самому неприятно, что пришлось нагрузить близких. Эти последствия следует учитывать потому, что они касаются его жизни, а не ради ежедневного экзамена на хорошего человека.

У деятельного лентяя есть другие варианты. Вынести пакет по дороге к друзьям. Договориться об обмене: он покупает продукты, а брат убирает общую комнату. Устроить расположение и хранение вещей в комнате так, чтобы на уборку уходило меньше времени. Вместо «щас» скажите: «Вынесу пакет в ближайшие пятнадцать минут». И вынесите.

На работе похожая экономия может выглядеть незаметнее. Сотрудник берёт данные из общей таблицы и перестаёт вручную сводить их из писем. Другой просто не готовит свой раздел и надеется, что коллега допишет. В первый раз

обоим, возможно, достанется спокойный день. Но основания для следующего спокойного дня у них разные.

Поэтому вопрос «кто заплатит?» полезен как проверка устройства, а не нравственный лозунг. Повторяющееся действие можно поручить программе, заказать специалисту, передать заинтересованному участнику или выполнить самому в удобный момент. Если затраты предстоит нести человеку, который пока ничего об этом не знает, стоит заранее представить его реакцию и собственные дальнейшие хлопоты.

Необязательно стремиться уменьшить общее количество труда во вселенной. Вам достаточно сократить своё участие на подходящих условиях. Друг любит готовить, а вы готовы купить продукты и вымыть посуду. Или вы оплачиваете доставку, чтобы не ездить через город. Работа никуда не исчезла. Зато неприятные для вас действия выполняются без вашего участия, и полученный вечер можно использовать по своему выбору.

Чужие желания пригодятся для вашего замысла

Умение общаться нужно лентяю вовсе не для того, чтобы стать человеком, который всем помогает. Оно позволяет узнавать, с кем выгодно сотрудничать и как уменьшить собственную возню.

Например, одному участнику учебного проекта нравится выступать, другому — собирать информацию, третьему — оформлять. Если вы выяснили это заранее, распределить работу будет проще. Возможно, ваш любимый короткий участок окажется для остальных самым неприятным. Тогда всем хватит собственного интереса, чтобы договориться.

Требовать, чтобы каждый затратил поровну часов и одинаково устал, для такого соглашения необязательно. Важнее, что участники принимают предложенное распределение. Мы подробно займёмся этим позднее. Пока заметим: чужие интересы — сведения об условиях сотрудничества. Из знания о них не возникает обязанности постоянно ими заниматься.

То же касается недовольства. Если человеку хочется, чтобы вы проводили с ним каждый свободный вечер, понимать это полезно. Отдать ему все вечера из такого понимания не следует. Можно определить подходящий вам порядок обще-

ния. Не каждой чужой потребности найдётся место в вашей жизни.

Лентяю выгодны люди, с которыми можно договориться без бесконечного напряжения, и отношения, которые не нужно чинить после каждой услуги. Поэтому нам понадобятся наблюдательность и ясные слова. А вот привычка угадывать желания окружающих и немедленно их исполнять создаёт слишком много работы для книги с нашим названием.

Свободное время лучше не выставлять на раздачу

Вернёмся к человеку с чашкой чая. Отчёт готов, но коллега этого не знает. На вопрос «Ты сейчас свободен?» наш герой радостно отвечает: «Да я ещё утром всё сделал». И через минуту получает новое дело. Коллега принял этот ответ за готовность взяться за новую задачу.

Есть и другой ответ: «Мой отчёт готов, отправлю к согласованному времени. Что у тебя за вопрос?» Здесь не обещана помощь и не объявлен набор дополнительных поручений. Если вопрос короткий и участие выгодно, можно согласиться. Если нет — сохранить свой порядок.

Иногда достаточно внешнего признака занятости. Человек с рабочими записями в руках выглядит иначе, чем тот же человек, который бесцельно идёт по коридору. Если коллега спросит, как идёт отчёт, покажите ему готовый раздел и назовите срок сдачи. Этого обычно хватает, чтобы вернуться к чаю. Это ещё не высшая школа имитации бурной деятельности, но направление уже видно.

Выгодное впечатление складывается отдельно от фактических затрат. Вы можете потратить на задачу два часа, а окружающие будут считать её серьёзной работой. Если результат устраивает их, раскрывать всю технологию экономии

необязательно. Звание надёжного человека нам нужно для доверия и самостоятельности, а не для того, чтобы получить ещё больше поручений.

Разумеется, занятый вид способен занять целый день сам по себе. Можно бесконечно ходить с папками, сочинять сообщения о ходе работы и следить, кто наблюдает. Для бездельника это может быть и приемлемо, лентяю такой спектакль дороговат. Мы будем искать простые приёмы, которые оставляют больше покоя, чем требуют внимания.

Прежде чем начинать переделывать себя

В русском разговоре о работе прекрасно уживаются «Работа не волк — в лес не убежит» и «От работы кони дохнут». Мы не станем выяснять по этим поговоркам медицинские перспективы лошади. Они выражают узнаваемое желание не отдавать работе всю жизнь. Для серьёзного решения всё равно придётся узнать срок и последствия, а для начала разговора иногда хватает и народной мудрости.

Собственную задачу сейчас можно сформулировать в нескольких строках. Выберите одну ситуацию, в которой чужое «надо» регулярно вытесняет ваше «хочу». Укажите, что вы хотите сохранить для себя, какая часть действительно необходима и что пока делается по привычке. Затем назовите изменение, которое уменьшит ваше участие. Если полезного изменения не видно, не обязательно тут же изобретать новое расписание. Возможно, сначала не хватает сведений о самой задаче.

Вот короткий вариант записи: «Хочу оставить вечер для прогулки. Свою часть проекта отправлю до пяти. Полную сборку не обещал и сегодня за неё не берусь». В другой ситуации решение будет иным: «Хочу перестать тратить утро на поиск материалов. Один раз соберу нужное в понятную

папку и дальше буду пользоваться готовым».

Смысл таких записей в том, чтобы собственный выигрыш участвовал в выборе с самого начала. Окружающим необязательно рассказывать всю внутреннюю кухню. Им достаточно понимать нужную часть договорённости и видеть человека, на которого можно рассчитывать в её пределах.

В книге мы будем искать удобные сроки, ненужные действия, подходящих исполнителей и способы сохранять выгодное впечатление о своём участии. У каждого приёма должна быть личная отдача. Если после его применения вы лишь заняты более важными задачами, а свободнее не стали, стоит пересмотреть сам приём.

Начнём с собственного «не хочу». Вместо немедленного самовоспитания выясним, что именно вас не устраивает и можно ли получить нужное другим способом. Чем точнее вопрос, тем меньше шансов потратить вечер на борьбу с собой, а потом ещё и на саму работу.

Глава 2. Что подсказывает «не хочу»

Как проверить, что сегодня мешает вам начать?

К практике · № 3. Выяснить, что именно мешает начать · с. 153

В семь вечера первокурсник открыл ноутбук. К завтрашнему семинару требовались короткое выступление и несколько слайдов. Он рассчитывал управиться побыстрее, заказать пиццу и провести остаток вечера без всякой образовательной пользы. План хороший. Особенно последняя часть.

Сначала, правда, захотелось протереть клавиатуру. Затем поставить чайник. Для работы понадобились наушники, они нашлись под книгой, а книгу следовало вернуть на полку. Там обнаружилось достаточно беспорядка, чтобы отложить выступление по вполне хозяйственной причине. Через час стол был готов к визиту государственной комиссии. Выступление — нет.

— Не хочу, — сообщил себе студент и открыл короткие видео.

Допустим, перед нами именно такая сцена. Снаружи всё понятно: человек уклоняется от задания. Но мы пока не знаем, что ему мешает. Скучно читать? Непонятно, что выби-

рать из прочитанного? Страшно выступать? Или он спал четыре часа, а теперь пытается изобразить из себя ещё и вечернюю смену? Проще всего сказать, что студенту лень. По-прежнему непонятно, что ему поможет: выспаться, разобраться в задании или порепетировать выступление.

Из первой главы мы уже знаем, ради чего беречь силы: ради собственной жизни. Теперь посмотрим, что делать с нежеланием браться за дело, если какая-то польза от него всё-таки нужна. Наш студент хочет получить зачёт, избежать неприятного разговора на семинаре и сохранить вечер. Чувство восторга при виде задания в его план не входит. Для начала ему достаточно понять, откуда взялось сопротивление и нельзя ли получить своё более удобным способом.

Не всякое «не хочу» нужно исправлять

Если вы свободны, хотите лежать и слушать музыку, разбирать это желание по причинам необязательно. Можно сразу лечь. Если вместо подготовки к навязанной вечеринке хочется побыть дома, возможно, вам действительно больше нравится дома. За этими словами не обязательно прячутся страх общения, потерянная мотивация или недостаток дисциплины. Иногда человек прекрасно понимает своё желание, а окружающим просто не нравится его выбор.

Разбор полезен в другом случае: вы сами хотите что-то получить, а путь к этому результату вызывает упорное «не сейчас». Нужна справка, но вы откладываете заявление. Хочется закончить ремонт, но коробки стоят третью неделю. Важно сохранить заказ, а ответ клиенту никак не отправляется. Здесь нежелание может подсказать, какое условие стоит изменить. Оно также может показать, что цель обходится вам дороже, чем представлялось сначала.

Не будем заранее выбирать между приказом «соберись» и разрешением «забудь». Оба решения возможны, но прежде полезно увидеть их цену. Отказ от заявления означает отказ от справки, если получить её иначе нельзя. Перенос ремонта может быть удобен, пока вам не понадобилась комна-

та. А вот откладывать объяснение с клиентом иногда дороже, чем один раз написать неудобное письмо. Нас интересует собственный выигрыш при реальных обстоятельствах, а не победа над нежеланием как таковым.

В научной литературе есть более узкое понятие — прокрастинация. В обзоре Пирса Стила речь идёт о добровольном откладывании намеченного действия, хотя человек ожидает, что из-за отсрочки его положение ухудшится. Отдых, разумный перенос и отказ от ненужного дела сами по себе под это определение не подходят.[4] Если вы решили заняться своими делами вместо необязательного отчёта, которого ждёт другой человек, одного его возмущения недостаточно, чтобы назвать ваш выбор прокрастинацией. Надо ещё понять, что именно вы собирались делать и какие последствия принимали в расчёт.

Назвать любое лежание прокрастинацией легко. Труднее объяснить, почему лежащий человек должен встать. Хорошо, когда это объяснение есть у него самого: например, сейчас забрать посылку, чтобы завтра не ехать через весь город. Плохо, когда вместо объяснения предлагают только выражение лица человека, который очень занят.

Одно слово — разные неудобства

Российские исследователи Анастасия Микляева и её коллеги изучали откладывание учебных дел у 449 студентов. В работе различались, среди прочего, отсутствие интереса, лёгкость переключения на посторонние занятия, стремление работать в условиях нехватки времени, а также перфекционизм и тревога из-за чужой оценки. Некоторые стили учебной деятельности сочетались с более выраженными самоконтролем и письменным планированием и с меньшей выраженностью отдельных форм откладывания. Это обнаруженные связи, а не доказательство лечебной силы ежедневника.[5]

Для нас здесь существенна сама неоднородность: похожее поведение ещё не означает одинаковой причины. Совет «разбей задачу» может пригодиться перед курсовой и оказаться бесполезным после бессонной ночи. Таймер способен ограничить скучную работу, но не объяснит непонятный пункт заявления. Красивый ежедневник не вступает в переписку с преподавателем, хотя за такую функцию ему многое можно было бы простить.

Начните с короткого наблюдения. Не «я безнадёжен», а «дописал письмо и третий раз откладываю отправку». Не «ничего не хочу», а «после обеда не могу вчитаться в расчёт». Уже видно, где искать затруднение: перед началом,

внутри работы или перед чужой реакцией на сделанное. Описывать собственную личность целиком для этого не потребуется.

Полезно вспомнить похожий случай, когда было легче. Был понятный образец? Никто не отвлекал? Вы сами выбрали время? Ответ подсказывает, что проверить, но не устанавливает причину окончательно. После прогулки могли одновременно уменьшиться усталость и раздражение, а заодно прийти недостающие сведения. Нам не нужен домашний эксперимент с публикацией результатов. Достаточно найти изменение, которое делает жизнь удобнее, и не выдавать догадку за знание.

Сначала убедитесь, что у вас есть силы

Сотрудник возвращается домой и собирается разобраться с документами. Одно письмо он перечитывает в четвёртый раз, пропускает строку и сердится: дело простое, а он словно разучился читать. Для уставшего человека совет «найдите интерес в процессе» может звучать как издевательство. Особенно если советчик уже поужинал, выспался и не собирается участвовать в процессе.

После тяжёлого дня первым подозреваемым будет усталость. Не нужно доказывать её наличие полным прекращением всех удовольствий. Просмотр знакомой комедии и проверка условий договора требуют разного участия. Способность смеяться над сериалом не обязывает немедленно заняться договором. И возможность поиграть тоже не является заключением о полной работоспособности.

Если дело терпит, перенесите его на время после нормального отдыха. Не обязательно ставить десятиминутный таймер и сразу проверять, достаточно ли вы отдохнули для новой порции обязанностей. Посмотрите, когда вам вообще удобно решать такие вопросы. Возможно, утром они занимают пятнадцать минут, а вечером съедают час вместе с раздражением. Такой перенос выгоднее очередной победы над

собой.

Бывает, отложить нельзя: завтра закрывается приём документов или вечером требуется отправить согласованную заявку. Тогда выясните, какая часть действительно нужна сейчас. Возможно, достаточно подать имеющееся, а уточнение допускается позже. Если же ошибку придётся дорого исправлять, помощь знающего человека может оказаться дешевле самостоятельной ночной борьбы. Конкретное ограничение полезнее общего требования держаться до конца.

Если вы обещали прислать документ сегодня, но уже понимаете, что закончите лишь утром, предупредите того, кто его ждёт. Предложите новый срок и выясните, устроит ли он получателя. Это часто избавляет вас от повторных звонков и долгих объяснений. Сообщение «проверю утром и пришлю до двенадцати» не требует прилагать подробности усталости, семейный распорядок и список собственных увлечений. Названный срок, конечно, должен оставаться выполнимым. Иначе утром придётся заниматься ещё и вчерашним обещанием.

Если необъяснимая усталость держится несколько недель или мешает привычной жизни, полезнее обратиться к врачу, чем изобретать более суровую систему самопринуждения. Такую рекомендацию даёт британская Национальная служба здравоохранения.[6] Одной главы книги недостаточно, чтобы объяснить состояние человека. Зато её достаточно, чтобы не объявлять любую потерю сил недостатком характера.

После отдыха дело всё ещё может не нравиться. Отдых от этого не становится ошибкой. Возможно, вы были уставшим человеком перед непонятной задачей. Теперь одна помеха уменьшилась и можно рассмотреть другую — если результат вам по-прежнему нужен.

Иногда вы сопротивляетесь угадыванию

«Сделай нормальную презентацию». «Подготовь приличный отчёт». «Наведи наконец порядок». В этих поручениях много уверенности и мало сведений. Презентация нужна для пяти минут разговора или для двадцати? В отчёте ждут вывод или все исходные таблицы? Порядок означает убрать одежду с пола или спрятать любые доказательства человеческого проживания?

С такими заданиями удобно работать человеку, который их выдал: он разберётся, чего хотел, когда увидит сделанное. У исполнителя развлечение дороже — несколько возможных версий и соответствующее количество переделок. Неудивительно, что приступать не хочется. Вы ещё не начали работу, а уже допускаете, что всё придётся делать заново.

Уточняйте прежде всего то, из-за чего рискуете потратить лишнее. «Только итоговые цифры или пояснение изменений тоже?» «Сколько минут на выступление?» «Полки сегодня тоже разбираем или достаточно пола и вещей?» Не нужно превращать мытьё чашки в согласование технического задания. Один удачный вопрос может снять главную неопределённость.

Допустим, выяснилось: отчёт нужен к встрече, достаточ-

но трёх показателей и краткого вывода. Теперь можно найти нужные цифры и закончить. До этого перед вами находился неопределённый объём под названием «нормально». Лентяю особенно важно замечать такую разницу: чужая расплывчатость не должна оплачиваться его свободным вечером.

А если заказчик пока и сам не знает, какие цифры ему понадобятся? Тогда можно показать ему один образец и дождаться решения. Или обозначить, какие сведения нужны для продолжения. Время ожидания не обязывает сидеть перед пустым файлом с выражением тяжёлой умственной работы. Иногда это выражение пригодится для окружающих, но вам самому важно понимать: сейчас вы ждёте, а не производите отсутствующие исходные данные силой взгляда.

Есть ещё две разные трудности. Вы можете понимать желаемый результат, но не знать способа его получить. Тогда помогает инструкция или образец. А можете знать способ и не владеть нужным умением: например, понимать, как устроена таблица, но не уметь собрать формулу. Во втором случае потребуется короткое обучение, готовое решение или помощь. Повторять «там ничего сложного» можно сколько угодно; формула от этого не появится.

Громкое название мешает выбрать первое действие

«Написать курсовую» — вполне ясное намерение на ближайшее время и очень неудобное указание для ближайших десяти минут. «Разобрать документы» сообщает ещё меньше. Когда непонятно, за что взяться, телефон предлагает гораздо более определённое действие: нажать и посмотреть. Его преимущество в этот момент связано с простотой начала, а не с вашим внезапным отвращением к образованию.

Попробуйте выбрать небольшой фрагмент, после которого станет что-то известно или готово. Выписать требования к курсовой. Найти документы для одной заявки. Измерить стену, если без размеров нельзя решить вопрос с мебелью. Открытый файл и новая папка полезны только тогда, когда входят в нужное действие. Шестая пустая папка показывает хотя бы одно: создавать папки вы уже умеете.

Заранее разрешите себе остановиться после этой пробы. Например: «Найду требования, отмечу обязательные разделы, затем решу, когда заниматься содержанием». Если договор с собой означает «начну на пять минут, а дальше хитростью удержу себя до полуночи», вы довольно быстро узнаете собственные методы. В следующий раз даже пять минут будут вызывать вполне обоснованные подозрения.

Продолжить можно, если дело пошло и сейчас это вам выгодно. Можно и закрыть найденные требования, оставив короткую запись: «Дальше — выбрать статью из списка преподавателя». Завтра не придётся заново выяснять, на чём вы остановились. Но успешное начало не создаёт обязанности немедленно завершить всё дело. Иначе маленький шаг становится способом отобрать у себя большой вечер.

Если вы не хотите делать даже короткую пробу, бесконечно уменьшать её незачем. Даже очень короткое действие само по себе не устранит страх выступления, отсутствие выгоды или недосып. Значит, стоит проверить другую причину. Масштаб — только одно из возможных неудобств.

Страх иногда маскируется под лень

Студент знает материал, но при мысли о завтрашнем выступлении представляет, как преподаватель перебивает его на втором предложении. После этого уборка выглядит чрезвычайно разумным занятием. У стола есть заметное преимущество: он не задаёт дополнительных вопросов. Работа откладывается потому, что вместе с ней приближается неприятная сцена.

Похожее бывает перед отправкой резюме, разговором об оплате или письмом заказчику. Полезно назвать конкретное опасение. Вы боитесь опечатки? Резкого ответа? Насмешки? Или того, что после письма окажетесь связаны невыполнимым обещанием? В последнем случае вам требуется изменить обещание, а не стать смелее. Допустим, в письме заказчику вы обещаете доставку в пятницу, а поставщик дату ещё не подтвердил. Понятно, почему вы медлите с отправкой. Напишите заказчику, когда сможете уточнить дату.

Если мешает именно предстоящая оценка, разделите подготовку и предъявление. Напишите письмо без адресата в поле отправки. Набросайте речь, которую пока никто не услышит. Проверьте спорный фрагмент до того, как отправите весь материал. Так вы уменьшаете риск на ближайшем ша-

ге, сохраняя возможность получить нужный итог. Черновик допускает исправления по самому своему назначению.

Посмотрите, появилась ли работа, которую прежде не удавалось сделать. Если да, приём пригодился. Но одной удачной пробы недостаточно, чтобы объявить страх единственной причиной: одновременно мог уменьшиться объём задачи. Если не помогло, проверьте знания и условия. Возможно, вам нужен понятный пример, а возможно, человек на другом конце действительно превращает любое замечание в унижение. Разобраться с его способом общения полезнее, чем бесконечно тренировать терпение.

Пробовать лучше там, где ошибку можно исправить без тяжёлых последствий. Для новой формулы подойдёт копия таблицы; для первого разговора — набросок реплик. Проверять спорное техническое решение на действующем оборудовании только ради преодоления робости — дорогой способ изучать себя. Лентяй заинтересован в обратимом опыте: посмотрел, понял, решил, продолжать ли.

Скучное дело не обязано стать любимым

На небольшой лесопилке готовят короткие заготовки для двух заказов. Сечение одинаковое, длина разная. Сергей проверяет каждую заготовку и укладывает в общий ящик. Под конец смены ему предстоит вытащить их все и разложить по заказам. Какое именно занятие ему наскучило, Сергей может сказать довольно точно. Особенно когда вынимает из ящика заготовку, которую сам же туда и положил.

Перед следующей партией Сергей предлагает мастеру поставить на месте приёмки два ящика. Место есть. На каждом ящике он пишет номер заказа и нужную длину. Теперь, проверив заготовку, он сразу кладёт её куда следует. Обе партии готовы к выдаче, а у Сергея к концу смены заметно меньше устала спина.



Прежде чем искать способ развлечь себя за скучной работой, посмотрите, сколько раз вы проделываете одну и ту же операцию. Иногда обнаруживается вот такая вторая перекладка. А если вам действительно нужно сверить все сорок строк и уже на десятой цифры начинают путаться, можно отметить место и вернуться после перерыва. Пропущенную от усталости ошибку искать ещё скучнее.

Фон тоже выбирается под действие. Во время привычной уборки музыка может радовать, а разговорный подкаст при чтении сложного текста — отвлекать. Один удачный вечер с пылесосом не подтверждает универсального правила о ва-

шей продуктивности. Проверять полезно на том деле, которое хочется облегчить. Улучшение должно быть заметно по затратам, качеству или собственному состоянию, а не только по красоте подготовки.

При регулярной работе можно найти человека, которому подходит эта часть, и предложить обмен. Вы любите разговоры, он предпочитает таблицы. Выгодное распределение возможно и без сокращения суммарных часов: каждый избавится от неприятного ему занятия. Только сначала выясните, интересен ли обмен второму участнику. Предположение «ему наверняка нравится» — ненадёжная основа, когда речь о его времени. Подробно такие договорённости разберём дальше.

А если лично вам это вообще не нужно?

Вы переносите цифры из одной таблицы в другую. Кто читает вторую, неизвестно. На вопрос о назначении отвечают: «У нас так принято». У обычая уже почтенный возраст, а у отчёта всё ещё нет понятного получателя. В такой ситуации «не хочу» может быть вполне содержательным возражением против расходования собственного времени.

Сначала стоит выяснить назначение. Возможно, вторую таблицу требует внешний получатель и из первой системы он ничего получить не может. Возможно, достаточно выгрузки, а ручное копирование сохранилось по привычке. Возможно, отчёт перестали читать год назад. Разные ответы ведут к разным действиям: выполнить, упростить, предложить отмену. Подменять неизвестность собственной догадкой невыгодно — можно потратить вечер как на бессмысленный отчёт, так и на ненужную борьбу с нужным.

В других случаях общественная польза очевидна, а личного основания участвовать у вас нет. Кто-то хочет устроить ещё одно мероприятие, облагородить ещё один участок, создать ещё один чат. Вам необязательно находить возвышенный мотив для каждой такой возможности. Участие конкурирует с вашими планами, и это достаточная причина его об-

думать. Подробности отказа оставим для пятой главы; здесь важно не считать отсутствие энтузиазма поломкой, которую следует немедленно устранить.

Другая история — собственная цель с далёкой выгодой. До экзамена четыре месяца, до подачи заявки два, а интересное видео можно посмотреть сейчас. Попробуйте найти ближайший результат, который действительно что-то даёт: сегодня разобраться в одном вопросе, чтобы завтра не переписывать непонятное решение; собрать документы, чтобы отправить всё за один раз. Связь должна быть настоящей. Не стоит обещать себе свободные выходные, если завершение одной части наверняка принесёт новую часть к тем же выходным.

И не сочиняйте ценность ради красивого ответа. «Это развивает» требует продолжения: что именно и зачем вам? Иногда вы решите потрудиться ради будущей свободы, иногда предпочтёте нынешний вечер. Наша задача — сделать этот выбор понятным вам, а не доказать неизменное превосходство будущих обязанностей над сегодняшним удовольствием.

Не хочу делать — или не хочу по команде?

Человек собирался вымыть посуду после ужина. Затем услышал требование сделать это немедленно и теперь предпочёл бы вообще не заходить на кухню. Сотрудник рассчитывал подготовить материалы к пятнице, но после сообщения «Нужно ещё вчера!» закрыл переписку и открыл пасьянс. Пасьянс не подготовит материалы. Зато в нём никто не меняет срок задним числом.

Проверьте простую вещь: согласились бы вы на тот же результат, если бы сами выбирали время или способ? Если да, предмет сопротивления уже понятнее. Можно обсудить условия: «Посуду вымою после ужина, до девяти». «Основные цифры дам завтра, проверенный материал — в пятницу». «С расчётом помогу, организацию на себя не беру». Это обозначает доступный вам вариант и может избавить от спора о том, хороший ли вы человек.

Иногда условия обсуждать не с кем: чужой требовательный голос вы давно воспроизводите самостоятельно. Тамара Гордеева и Олег Сычев изучали самомотивацию у 820 студентов во время вынужденного онлайн-обучения. Поддержка собственного выбора была связана с большим благополучием и более высокой субъективной оценкой учебной

успешности; внутреннее давление — в том числе с меньшим благополучием и потерей учебной мотивации. Эти связи не означают, что замена одной фразы немедленно изменит поведение.[7] Но привычку подгонять себя можно хотя бы перестать принимать за единственно возможный способ действия.

Вместо «обязан немедленно» попробуйте определить реальное основание и доступный выбор. Вам удобнее жить в чистой комнате, а убирать вы предпочитаете утром в субботу. Заказ приносит нужные деньги, но ночная переписка в него не входит. Такой разговор с собой имеет смысл, когда за словами следуют условия. Фраза «я сам выбираю» мало помогает, если все варианты, кроме чужого, заранее запрещены.

Договориться удаётся не всегда. Тогда останется оценить цену подчинения, спора или отказа. Приходится считаться с расписанием, обязательствами, зависимостью от конкретного человека. Считаться — значит видеть обстоятельства и выбирать среди доступного. Это не требует объявлять любое давление разумным и воспитывать в себе любовь к нему.

Раздражение бывает полезнее покладистости

Представим сотрудницу, которой неприятно открывать рабочую почту вечером. Она умеет отвечать, вопросы обычно несложные, явного страха нет. Днём та же переписка её не раздражает. Можно купить приложение, блокирующее отвлечения, и тренировать вечернюю сосредоточенность. Но что, если проблема в другом: рабочие вопросы заняли время, которое она считала своим?

Приглядевшись, она замечает, что срочного ответа почти никто не ждёт. Люди пишут, когда удобно им, а она отвечает сразу, потому что телефон лежит рядом. Утром они благодарят за оперативность и вечером пишут снова. Получился вполне устойчивый порядок, только свободный вечер существует в нём как случайное исключение. Её «не хочу» указывает на невыгодное устройство общения. Здесь требуется решение о доступности, а не повышение трудолюбия.

Допустим, она начинает отвечать на обычные вопросы утром, а для действительно срочных случаев оставляет звонок. Это условный пример, а не обещание, что любой руководитель согласится с таким порядком. Тем не менее изменение можно проверить на своей обстановке: что от вас действительно требуется, что вы добавили сами и какими по-

следствиями обернётся новая граница? Иногда выясняется, что окружающим хватало предсказуемого ответа, а круглосуточную услугу вы придумали без их участия.

Объяснение при этом может быть коротким и деловым: «Почту вечером не проверяю; отвечу утром». Необязательно сообщать, что вы собираетесь играть, читать или лежать. Собственные занятия не нуждаются в сравнении по уважительности с каждым входящим письмом. Чем подробнее вы доказываете право на вечер, тем больше материала даёте человеку, который хочет обсудить, почему его вопрос всё-таки важнее.

Усталость от такого устройства легко принять за неприязнь к профессии целиком. Но иногда вам нравится сама работа, а раздражает способ её выдачи: без очереди, без понятного окончания и с ожиданием постоянной готовности. Проверьте, что изменится, если убрать хотя бы одно из этих условий. Возможно, профессия останется, а вечерняя переписка сократится. Ради такого результата несколько минут размышления вполне оправданны.

С домашними делами бывает похоже. Вы не против закупать продукты, но не хотите ездить в магазин каждый раз, когда кто-то вспомнит ещё одну вещь. Можно заранее договориться: «В магазин еду после работы. Впишите в список всё, что нужно к ужину. О чём вспомним после закупки, докупим в следующий раз». Если нужно, оставить отдельный порядок для действительно срочного. Участники по-прежнему

получат продукты, а вы перестанете быть человеком, которого удобно отправить за каждым недостающим лимоном. Именно такое изменение и интересует деятельного Лентяя: удобный уклад, который требует меньше его личного участия.

Не устраивайте работу по изучению своего нежелания

Весь день вы мечтали о тихом вечере с книжкой. Наконец уселись поудобнее, открыли книгу и уже третий раз читаете одну и ту же строчку. На сегодняшнем совещании так и не решили, кому выходить в субботу. Вот вы и поглядываете в телефон каждые пять минут. Рабочий день закончился, а совещание в голове — нет.

Иногда весь вечер спасает один вопрос, заданный ещё на работе. «Когда будет готов график на субботу?» Если начальник смены говорит, что пришлёт его завтра к десяти, тогда и посмотрите. А сегодня у вас впереди целая глава, и пора уже узнать, что там во второй строчке.

Вернёмся к нашему студенту. Допустим, он решил написать три тезиса, но снова занялся шрифтом. Проба не дала нужного фрагмента. Он перечитал задание и обнаружил: требуется сравнить два подхода, а не пересказать всю тему. Тезисы появились. Затем выяснилось, что один вывод ему непонятен; понадобилось проверить именно его. Причин оказалось несколько, и они обнаружились по очереди. Ни покупка ежедневника, ни удвоенная строгость не заменили бы этих уточнений.

Для собственного дела хватит такой же короткой провер-

ки: что именно откладываю, какая помеха наиболее вероятна и что можно недорого изменить? Затем посмотрите, появился ли нужный фрагмент, полезные сведения, более удобный способ или основание отказаться. Если результат есть и затраты вас устраивают, можно пользоваться найденным решением. Любовь к таблицам получать вместе с ним необязательно.

Если не помогло, проверьте другую причину или пересмотрите участие. Не нужно по очереди проходить все разделы главы перед каждым письмом. Иногда быстрее позвонить, иногда выспаться, иногда признать, что дело вам не нужно. Полученное понимание должно уменьшать затраты на жизнь, иначе мы устроим ещё одно скучное занятие — теперь уже вокруг слова «лень».

Иногда лучший итог разбора звучит совсем просто: «Займусь этим утром, а вечер оставлю для отдыха». Если обстоятельства позволяют, необязательно предъявлять себе более серьёзную причину. Желание отдохнуть уже имеет значение при выборе. А если оказалось, что само дело лишнее, искать удобный способ его выполнить больше не нужно. В следующих главах у нас будет достаточно возможностей разобраться, как такие дела оставлять без собственного участия.

Освободившееся время остаётся вашим. Необязательно немедленно заполнять его тем, что ещё можно сделать. В следующей главе займёмся другим полезным умением: заранее узнавать момент, когда нужное уже получено и даль-

нейшую работу можно оставить кому-нибудь другому — или никому.

Глава 3. Нужный результат и достаточные усилия

Как понять, что дело сделано и вечер снова ваш?

К практике · № 2. Убрать лишнюю работу или сократить её · с. 152

Вернёмся к нашему первокурснику. К десяти вечера он разобрался, чем отличаются два подхода, которые задали сравнить к семинару. Слайды готовы. Он проговорил доклад вслух, уложился в отведённые пять минут и даже тот вывод, на котором раньше спотыкался, объяснил с первого раза. Можно заказывать пиццу.

Но тут ему не понравился заголовок на третьем слайде. Читается хорошо, а выглядит как-то обыкновенно. Студент попробовал другой шрифт, потом ещё один. Через двадцать минут у него было семнадцать вариантов. Ещё через двадцать он выбрал лучший. Тот самый, с которого начал.

Теперь ему показалось, что картинку под заголовком стоит чуть-чуть сдвинуть вправо. Спроси его в эту минуту, чем он занят, он бы совершенно искренне ответил: «Готовлюсь к семинару». А со стороны и правда видно, какой старательный человек: скоро одиннадцать, а он всё ещё сидит над докладом. Пиццу, кстати, так и не заказал.

Когда же стоило закрыть ноутбук? Ещё до репетиции сту-

дент мог решить: «Если я за пять минут объясню оба подхода, покажу на примере, чем они отличаются, и на слайдах всё будет хорошо видно — на сегодня хватит». Забыл, как объяснить вывод? Вот с ним и стоит посидеть ещё немного. С последнего ряда не прочтут подпись к рисунку? Увеличьте буквы. А заголовок, который прекрасно читался ещё в десять вечера, можно было оставить в покое.

Полезно заранее знать, по каким признакам вы сами поймёте, что закончили. Иначе на вопрос «Что бы тут ещё поправить?» ответ у вас всегда найдётся. Особенно если открыть список шрифтов.

Начинайте со своего выигрыша

В пятницу принтер опять зажевал бумагу. Сотрудник открыл крышку, вытащил помятый лист и услышал от начальника:

— Подбери нам к понедельнику новый, ладно?

Сотрудник согласился охотно. Принтер стоял возле его стола. Когда у кого-нибудь застревала бумага, звали обычно того, кто ближе. Новый принтер был в его интересах. В его интересах было и другое — закончить с выбором в пятницу, пока за это платят, а субботу оставить себе.

Поэтому первым делом он спросил, сколько отдел может потратить и что обязательно должен уметь новый принтер. К концу дня у него было две подходящие модели и короткое объяснение, какую из них он советует купить и почему. В таком виде подборку можно отдать начальнику и идти домой. Можно, конечно, посмотреть ещё и третью модель. Но что именно он надеется там найти? Если на этот вопрос нечего ответить, каталог пора закрывать.

А теперь представьте, что тот же сотрудник давно хотел перейти в отдел закупок. Тогда у него появляется причина задержаться над сравнением. Например, выяснить, сколько будут стоить картриджи и во что обойдётся год печати. В понедельник он сможет объяснить начальнику, почему принтер, который дешевле купить, отделу дороже содержать. Та-

кой расчёт поможет и с покупкой, и с разговором о новой работе. А вот тридцать восемь страниц характеристик сами по себе в отдел закупок ещё никого не переводят.

Психолог Олег Конопкин описывал, как человек сверяет свои действия с целью и по ходу дела решает, что изменить.[8] С принтером это легко проверить на себе. Зачем я открываю следующий обзор? Если мне нужно выяснить цену картриджа, я знаю, что ищу и когда закончу. Если я просто стесняюсь показать начальнику полстраницы текста после целого дня работы, ещё один обзор тут вряд ли поможет. Может статься, начальник как раз и обрадуется тому, что читать всего полстраницы.

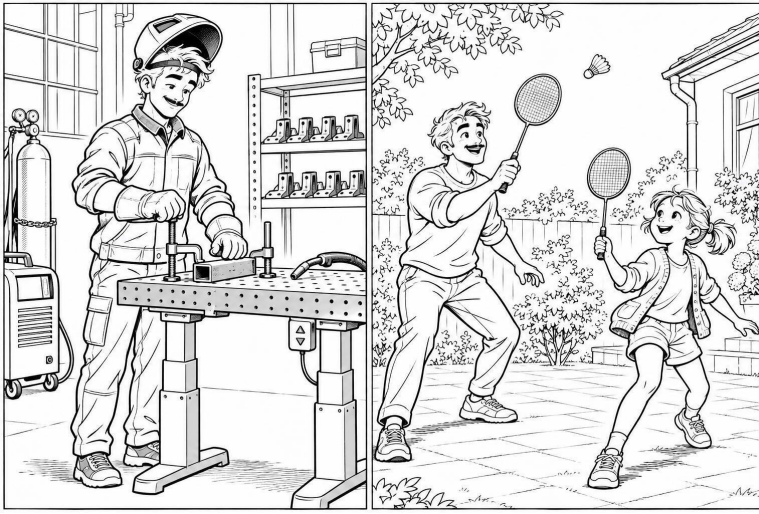
Что должно получиться в понедельник

Представьте теперь начальника, которому предстоит купить этот принтер. Он открывает в понедельник почту и находит пять ссылок с припиской «Вот хорошие варианты». По одной ссылке принтер печатает с двух сторон, по другой — только с одной, у третьего ещё надо выяснить, можно ли подключить его к сети отдела. Сотрудник два часа искал подходящий аппарат. Теперь тем же самым займётся начальник.

Гораздо полезнее было бы написать ему полстраницы: «Обе модели укладываются в нашу сумму, печатают с двух сторон и подключаются к общей сети. Я советую вторую. У первой дешевле сам аппарат, зато картриджи обходятся дороже». Теперь понятно, что именно сотрудник проверил и почему рекомендует эту модель. Начальник может принять решение. А сотрудник уже в пятницу мог закрыть каталог.

Не всякий результат так удобно приложить к письму. Сварщик Игорь и прежде возвращался со смены вовремя. Вот только дома первым делом присматривал, куда бы прилечь. Когда в мастерскую привезли регулируемый сварочный стол, Игорь подобрал удобную высоту и закрепил небольшую деталь так, чтобы хорошо видеть шов, не сгибаясь над ним. За смену сделал примерно столько же, сколько

обычно. Зато вечером, когда дочь достала ракетки для бадминтона, пошёл с ней во двор. Вот по чему он понял, что со столом стоило повозиться.



А если вы взяли роман просто потому, что в пятницу вечером хочется почитать, достаточно устроиться поудобнее и открыть книгу. Для семинара, возможно, понадобятся выписки. Для пятничного вечера хватит хорошего романа.

На чём заканчивается ваша часть работы

— Я советую вторую модель, — говорит сотрудник.

— Хорошо, — отвечает начальник. — А когда привезут?

Вот тут и выясняется, что один собирался подобрать принтер, а другой рассчитывал в понедельник узнать, когда можно будет на нём печатать. Разница — несколько звонков поставщику, заказ, встреча курьера и, при некотором невезении, знакомство со всеми компьютерами отдела.

Этот разговор удобнее провести ещё в пятницу:

— К понедельнику подберу две модели и напишу, какую лучше взять. Информацию передать в отдел закупок?

Если начальник ответит: «Нет, я хотел, чтобы ты и покупку организовал», — сотрудник хотя бы заранее узнает, о чём его просят. Можно обсудить, когда он этим займётся и что из его нынешних дел подождёт. Если же достаточно двух моделей и рекомендации, после отправки справки у него есть все основания заняться своим.

Дома для такой договорённости обычно хватает двух реплик:

— Я приготовлю ужин. Купишь продукты по дороге?

— Куплю. Пришли список.

Кто чистит картошку и кому заходить в магазин, теперь

понятно обоим. Протокол семейного совещания можно и не составлять.

Есть и дела, в которых часть решения вообще не за вами. Перед экзаменом вы можете рассказать тему без конспекта, решить трудную задачу, проверить ошибки. Оценку поставит преподаватель. Если подготовка для вас закончится только тогда, когда в зачётке появится пятёрка, сегодня вы так и просидите над учебником до утра. Гораздо полезнее вечером попросить товарища задать вам два вопроса, которых вы больше всего боитесь. По ответам станет ясно, что ещё стоит повторить и когда уже можно лечь спать.

Для кого вы это делаете

В списке покупок я могу написать «то молоко». У холодильника в магазине я узнаю пачку. Но если с этим списком пойдёт кто-то другой, картина будет несколько иной. Сначала мне позвонят: «Какое именно?» Потом пришлют фотографию целой полки. И я, ради экономии поручивший покупки другому, буду из дома выбирать молоко в магазине. Проще было сразу прислать фотографию одной пачки.

Так и с любым результатом. Кто им воспользуется? Что ему нужно знать? Для себя хватило двух слов. Другому человеку понадобилась картинка. Ещё и указывать на ней стрелочкой, с какой стороны открывают пакет, в нашем случае уже излишне.

Если вы проверяете расчёт, от которого зависит решение, придётся проверить исходные цифры и сам расчёт. Тут пропущенная ошибка обойдётся дороже сэкономленных десяти минут. А если вам нужно сообщить коллеге, во сколько начнётся встреча, и вы уже написали «в четверг в три, в кабинете 12», письмо можно отправлять. Вряд ли коллега придёт вовремя именно благодаря тому, что вы ещё полчаса подбирали приветствие.

По чему вы узнаете, что всё готово

Прежде чем засесть за работу, попробуйте закончить одну фразу: «Я смогу это отдать, когда…» С принтером получается вполне определённо. Есть две модели, которые отдел может себе позволить. Обе умеют печатать с двух сторон и работать в общей сети. Известно, сколько стоят картриджи. Вы можете объяснить, какую модель советуете и почему. Остаётся отправить справку тому, кто принимает решение.

В командной разработке для такой договорённости есть название — «определение готовности». В Scrum оно помогает участникам заранее понять, каким требованиям должен отвечать законченный результат.[9] Дома можно обойтись и без специального термина. Спросите проще: «Чего здесь может не хватать человеку, когда он попробует этим воспользоваться?» Презентация готова, а на другом компьютере не открывается. Смета составлена, а итоговая сумма не сходится. В обоих случаях понятно, что ещё предстоит сделать.

Может оказаться, что подходящего принтера за выделенные деньги вообще нет. Тогда полезный ответ начальнику будет другим: «Самая дешёвая модель с нужными функциями дороже нашего бюджета. Увеличиваем сумму или готовы отказаться от двусторонней печати?» Пока начальник решает, сидеть перед каталогом в надежде, что подходящий прин-

тер застесняется и подешевеет, незачем.

Когда прекращать поиски

У двух подходящих принтеров есть опасный конкурент — третий, которого вы ещё не посмотрели. Есть и четвёртый. Если для покупки требуется сперва убедиться, что во всём мире нет ничего лучше, выходные у вас уже заняты.

Герберт Саймон предложил термин satisficing для знакомого каждому решения: заранее установить требования и остановить поиск, когда найден вариант, который им отвечает. Насколько выгоден такой выбор, зависит от обстоятельств.[10] Для дешёвой привычной вещи бывает достаточно первого подходящего варианта. При дорогой покупке ещё полчаса сравнения вполне могут окупиться.

Поэтому, когда захочется открыть следующую ссылку, спросите себя, чего вы ещё не выяснили. Картриджи к выбранной модели есть только в каталоге или их действительно можно купить? Хороший вопрос, стоит проверить. А если про принтер уже известно всё нужное, но стало любопытно, какие ещё бывают модели, — что ж, у вас появилось новое увлечение. Распоряжаться своим вечером вы вправе и так. Хорошо бы только заметить, на каком принтере закончилось поручение начальника и началось ваше хобби.

Стоит ли тратить ещё десять минут

Иногда стоит. Если одна цифра в расчёте выглядит подозрительно, проверьте её. Если все, кто видит вашу схему, спрашивают, что означает пунктир, подпишите его. На подпись уйдёт минута. На пятый разговор о пунктире — уже ваше терпение.

Только считайте и то, что придётся сделать следом. Вписать в сравнение третью модель можно за две минуты. А проверить для неё цены, найти расходники и решить, осталась ли прежней ваша рекомендация? То, что вы собирались исправить «буквально за минутку», иногда заканчивается словами «раз уж я всё равно не сплю».

А вот перенести рекомендацию из конца справки в начало — дело и правда небольшое. Начальник сразу увидит, какую модель вы предлагаете; подробности прочитает, если заинтересуется. Ему удобнее выбирать. У вас меньше шансов провести понедельник, пересказывая ему собственную пятничную работу.

Как показать, что вы сделали

В понедельник начальник спрашивает:

— Ну что там с принтером?

У сотрудника есть два правдивых ответа. «Я вам в пятницу файл отправил» — и начальник пошёл разыскивать письмо. Или: «Я бы взял вторую модель. Обе нам подходят, но у второй дешевле картриджи. Цены я вам отправил». Во втором случае начальник уже знает и что покупать, и кому спасибо сказать за толковый совет.

А вот добавлять «да я это за пять минут нашёл» стоит, только если вы понимаете, зачем вам это говорить. Может быть, вы давно занимаетесь такой техникой и за пять минут заметили то, на что другой потратил бы полдня. А начальник услышит прежде всего про пять минут и вспомнит, что соседнему отделу нужен ещё и сканер.

У папки в руках есть свои достоинства. С ней иногда удаётся пройти через весь офис, и никто не попросит по дороге переставить шкаф. Но если начальник ждёт от вас рекомендации, папку придётся открыть. Две фразы о том, какую модель вы выбрали и почему, в эту минуту полезнее самого делового выражения лица.

Когда жалко вычеркнуть уже сделанное

Вы потратили вечер на сравнение десяти моделей, а для разговора с начальником нужны всего две. Вычеркнуть остальные восемь обидно. Кажется, будто на одной странице никто не разглядит, сколько вы успели переделать.

Психологи Майкл Нортон, Дэниел Мокон и Дэн Ариели наблюдали нечто похожее в экспериментах с вещами, сделанными своими руками. Участники собирали коробки и модели, складывали оригами. Когда работа удавалась, люди выше ценили то, что сделали сами. Авторы назвали это «эффектом IKEA».[11] Конечно, ваш начальник может оценить и длинную справку. Вопрос в том, что именно ему предстоит с ней делать: принять решение или сначала провести собственное расследование, какие из десяти моделей вы советуете.

Можно оставить себе все записи. Если спросят, почему отпали другие варианты, вы быстро найдёте ответ. А начальнику передайте то, что выбрали. Собственно, за этим он к вам и обратился: проверить пришлось десять моделей, чтобы ему хватило посмотреть на две.

Для любимого занятия расчёт другой. Если вам приятно ещё полчаса возиться с рисунком — возитесь на здоровье.

Получасом удовольствия вы уже воспользовались, даже если никто потом не заметит, какую именно тень вы поправили.

Передайте работу и уходите по своим делам

Справка может быть закончена, но начальнику от этого пока никакого толку: файл у вас на рабочем столе. Вы положили его в общую папку — теперь файл там, но прав на просмотр у начальника нет. Наконец доступ появился, а в папке лежат «Выбор принтера», «Выбор принтера — окончательно» и «Выбор принтера — окончательно новый». В этот момент проще послать одну ссылку с короткой фразой: «Вот окончательный вариант. Открывается?»

Дальше всё зависит от договорённости. Если обещали прислать справку — вы её прислали. Если начальник должен одобрить выбор, пока можно сказать только: «Передал, жду ответа». Когда ответ обещан в понедельник, проверять почту в субботу каждые полчаса особого смысла нет. Принтер за это время ближе к отделу не станет, а суббота преао.

Замечания тоже бывают разные. В справке не указана цена картриджа, хотя её просили проверить? Придётся дописать. Теперь понадобится ещё и цветная печать? Это меняет условия выбора: стоит спросить, по-прежнему ли годятся прежняя сумма и срок. А уж если один коллега просит добавить подробности, другой — сократить справку до абзаца, лучше сначала выяснить у того, кто примет решение, какой

вариант нужен ему. Иначев пятницу до обеда будете добавлять подробности по просьбе одного коллеги, а после обеда — вычёркивать их по просьбе другого.

Когда требования задаёте вы сами

В сборах на два дня за город определённо нужны вещи для того, что вы собрались там делать. Одно дело — ночевать в доме у друзей, другое — идти с палаткой. А вот пятая пара обуви требует объяснения разве что перед тем, кто понесёт сумку. Если это вы и вам нравится иметь выбор — берите. Если уже при виде сумки хочется остаться дома, прикиньте, где именно за эти два дня вы успеете четыре раза переобуться.

Со столом для собственной квартиры та же история. Нашёлся стол, который помещается у окна, удобен вам по высоте и стоит приемлемо. Можно посмотреть ещё пару магазинов, если вы знаете, что рассчитываете найти там дешевле или удобнее. А вот убедиться, что нигде на свете нет стола получше, вам вряд ли удастся. Зато можно провести в магазинах несколько вечеров, которые вы собирались проводить за этим самым столом.

И уж совсем необязательно согласовывать с кем-нибудь качество своего отдыха. Хотелось погулять — погуляли. Хотелось вечером порисовать — порисовали. Картина к утру может и не появиться. Если вы её никому не обещали, сдавать тоже не придётся.

Кому принадлежит остаток вечера

Дело кончено. И тут у старательного человека порой срабатывает привычка: раз ещё рано, надо найти, чем заняться. Он открывает почту, видит чужой вопрос и пишет: «Давайте я посмотрю». Через полчаса ему уже есть куда применить остаток вечера. Правда, именно этот вечер он весь день и пытался освободить.

Прежде чем предлагать помощь, вспомните, чего вы сами хотели. Если вам действительно интересен чужой вопрос, пожалуйста. А если хотелось просто поужинать и полежать, можно для начала поужинать и полежать. Сообщать всем, сколько у вас теперь свободных часов, для этого не требуется.

Попробуйте закончить вовремя

Возьмите одно дело, которое у вас обычно разрастается. Например, к семинару нужно назвать тезис статьи, привести два довода автора и объяснить, при каких условиях его вывод перестаёт работать. Закройте статью и попробуйте всё это рассказать. На втором доводе запнулись? Найдите его и перечитайте. Если теперь объяснение получается, можно убрать конспект. К семинару вы подготовились.

С домашней уборкой проверка ещё нагляднее. Вы решили в субботу прибраться в комнате, а потом пойти гулять. Какого порядка вам хватит? Допустим, одежда лежит на своих местах, посуда на кухне, мусор вынесен, пол чистый. Получилось — можно идти. Вот только куда вы дели одежду со стула? Если переложили на кровать, то вечером, когда захочется лечь, придётся решать, куда её деть теперь. Скорее всего, обратно на стул. Проще ещё днём убрать чистое в шкаф, а грязное бросить в корзину для стирки. А в шкафу вам попалась коробка старых фотографий. И хорошо бы наконец разобрать их по годам. Хорошо бы. Но вы уже убрали одежду, отнесли посуду, вынесли мусор и вымыли пол. С чего вдруг фотографии должны задержать вас дома? Если захочется, посмотрите их вечером, после прогулки.

Иногда заранее непонятно, что получится. Вы отобрали для семейного альбома пятьдесят фотографий. На экране

они вам нравятся, но вы сомневаетесь, как они будут выглядеть на бумаге. Для начала закажите один снимок, на котором хорошо видны лица. Если цвет кожи выглядит естественно и фотографию уже хочется вставить в альбом, можно печатать остальные. А если у всей семьи вдруг появился оранжевый загар, покажите отпечаток в фотолаборатории и попросите поправить цвет. Выяснить это на одной фотографии дешевле, и в деньгах, и по времени, чем перепечатывать пятьдесят.

Есть разница и между «я закончил» и «на сегодня хватит». Полчаса прошли, а документ ещё не собран? Можно отложить его до утра, пометив, с какого места продолжать. А если всё обещанное уже готово, закрывайте ноутбук. В следующей главе нас ждёт занятие ещё приятнее: выяснять, какие дела можно было вовсе не начинать.

Часть II . Выбрать, на что тратить силы

Глава 4. Это вообще нужно делать?

Кому нужен результат и что изменится, если перестать повторять эту работу?

К практике · № 2. Убрать лишнюю работу или сократить её · с. 152

Каждую пятницу Андрей готовит отчёт. Открывает общую таблицу, переносит цифры в отдельный файл, проверяет перенос и отправляет руководителю. Тот имеет доступ к таблице, но получает ещё и письмо. На всякий случай Андрей хранит отправленный файл у себя: вдруг понадобится проверить, что именно он проверял.

Представим, что однажды коллега спрашивает:

— А отдельный файл зачем?

— Это еженедельный отчёт.

Периодичность понятна, а назначение неясно.

Можно научиться переносить цифры быстрее. Можно потратить выходные на программу, которая будет делать это без его участия. А можно сначала узнать, нужен ли вообще ещё один файл. Последний вариант выглядит недостаточно героическим: ни ночной работы, ни трудового подвига, ни кофе в двенадцатом часу. Зато есть надежда сохранить выходные.

В предыдущей главе мы выясняли, какой результат нас устраивает и сколько усилий стоит ему отдать. Теперь сдела-

ем ещё один шаг в удобную сторону: проверим, какие действия вообще необходимы. Для деятельного лентяя это существенная разница. Ускорить неприятное дело полезно; избавиться от необходимости каждый раз к нему возвращаться бывает ещё приятнее.

Польза существует. Но обязательно ли работать вам?

У отчёта может оказаться разумная задача. Руководитель сравнивает состояние дел по неделям, а общая таблица постоянно меняется. Или ему нужны три итоговые строки, спрятанные среди нескольких сотен остальных. Или отдельный файл когда-то был необходим, затем появился общий доступ, а порядок остался прежним. Не зная назначения, Андрей не отличит полезную историю изменений от еженедельного переписывания ради переписывания.

Однако даже найденная польза не завершает наш разговор. Следующий вопрос касается личного участия: почему нужные сведения должны появляться именно этим способом и почему Андрей должен вручную их переносить? Историю можно сохранять штатной функцией программы, нужные строки — вывести отдельно, устаревшую рассылку — отменить. Ценность задачи ещё не означает, что для её реализации нужно самое трудоёмкое исполнение.

Друзья пишут: «Давно мы не собирались!» Вы тоже соскучились. Но из этого ещё не следует, что именно вы будете выяснять, кому удобна пятница, кому суббота и у кого опять не открывается меню ресторана. Можно ответить: «Я приду. Место выберете — напишите». А можно предложить люби-

мое кафе возле своего дома и позвонить насчёт столика. Тогда хотя бы понятно, ради чего вы взялись всё это устраивать.

Иногда просто хочется кого-нибудь выручить. Хорошая причина согласиться. А вот если вы второй час готовите подборку на том основании, что «кому-нибудь пригодится», выясните хотя бы, кто её ждёт. Возможно, этот человек нашёл нужное ещё вчера.

Убрать — тоже вариант решения

Неприятную процедуру хочется улучшить: добавить приложение, памятку, напоминание и ещё одну памятку о том, где лежит первая. Возникает целая система поддержки дела, необходимость которого никто не проверял. Само дело по-прежнему отнимает ваш свободный вечер.

В исследовании Габриэль Адамс и её коллег участникам предлагали улучшать объекты и ситуации. В восьми экспериментах люди реже находили выгодные решения с удалением элементов, когда им не подсказывали рассмотреть такой путь; влияли также умственная нагрузка и число попыток.[12] Последующая работа подтвердила прежние результаты лишь частично: выбор зависел от задания, возраста и сравниваемых культурных групп.[13] Значит, объявлять любовь к усложнению неизменным законом человеческой природы рано. Но напоминать себе о варианте «убрать» вполне разумно.

Вспомните, как вы в последний раз искали рабочий файл. Если пришлось по очереди заглянуть в «Текущие», «На проверку», «Готовые», «Готовые новые» и «Архив», шестая папка вряд ли поможет. Для начала договоритесь с коллегами, где будет лежать версия, с которой вы сейчас работаете. Остальные папки потом разберёте, если они ещё будут вам мешать.

Дома можно обойтись и без совещания. Вы гладите футболку, надеваете поверх неё толстовку и идёте читать на диван. Сильно ли вас огорчат складки, если вы единственный человек, которому сегодня предстоит их увидеть? Одну футболку можно и оставить не глаженой.

Чьё решение вы собираетесь менять

Полезно различать три случая: вы меняете собственный способ, пересматриваете общее устройство или отказываетесь от уже обещанного результата. От этого зависит тема разговора, который потребуется для перемены.

Если вы по собственной инициативе составляли подробные конспекты и поняли, что короткая схема помогает лучше, можно перейти к схеме. Если ради общего проекта договорились присылать готовые материалы по пятницам, решение больше ничего не присылать затронет договорённость. А если материалы останутся доступными вовремя, но вы перестанете раскрашивать внутреннюю рабочую таблицу, отдельное разрешение на отказ от раскраски может вообще не понадобиться.

Лентяю выгодно знать границы своей самостоятельности. Иначе он либо создаёт себе конфликт, либо превращает любое упрощение в месячные переговоры. Сначала выясните, какой результат действительно требуется, а что представляет собой лишь привычный путь к нему. Чем больше свободы в выборе пути, тем больше ненужных движений можно убрать без общего совещания.

В ситуации с Андреем достаточно предметного вопроса:

«Какие сведения вы берёте из пятничного файла?» Ответ определит дальнейшее предложение. Если нужна история по неделям, он покажет способ её сохранять. Если три показателя — удобную сводку. Если файл давно никто не использует — предложит прекратить рассылку. Это разговор о функции документа; спор о том, кто раньше придумал глупое поручение, для его цели не требуется.

Бывает и менее приятный ответ: руководителю важно получать отдельное письмо, потому что так он уверен в завершении недели. Этот мотив тоже полезно узнать. Возможно, вместо полного отчёта достаточно короткого подтверждения с тремя итогами. Убедить начальника обходиться без подтверждения может не получиться. Подготовить нужное подтверждение с меньшими усилиями — вполне практическая задача.

Не стоит, однако, устраивать большую кампанию ради действия, которое занимает минуту и встречается раз в год. Подготовка убедительных доводов запросто может отнять больше времени. Иногда выгоднее отправить короткое письмо и забыть о нём. Избирательность касается и борьбы с лишней работой.

Существует и удобная проверка: временно прекратить необязательное действие и посмотреть, понадобится ли оно. Она подходит прежде всего для собственных добавлений, на которые никто по договорённости не рассчитывает. Вы привыкли каждое воскресенье составлять подробный план до-

машних дел, но почти никогда его не открываете. Попробуйте неделю обойтись без него. Если нужное помнится или уже записано в другом месте, отдельное сочинение плана можно отменить. Если забыли важное, станет понятнее, какую запись действительно стоит оставить.

Отсутствие жалобы не всегда достаточно для вывода. Люди могут не замечать пропуск до момента, когда сведения потребуются. Поэтому обещанный отчёт так не проверяют. А вот собственная привычка готовить дополнительные материалы без запроса вполне допускает пробу. Вы не обязаны предупреждать всех знакомых о том, что сегодня не станете делать то, чего они от вас не ожидали.

Если ежедневную сводку вы составляли для себя, можете завтра её пропустить. К концу дня будет понятно, понадобились ли вам эти цифры. Проделать такой опыт гораздо проще, пока вы не успели написать коллегам: «С понедельника буду каждое утро присылать всем свежие данные». После такого письма среди получателей вполне может оказаться человек, который действительно начнёт их ждать.

Отменить без торжественного прощания

Полная отмена подходит, когда потребность исчезла, нужное уже обеспечено или действие поддерживает только привычку. В личных делах это часто самый простой случай. Вы перестали пользоваться записной книжкой с расходами, потому что нужные суммы уже видны в приложении. Можно перестать дублировать их вручную. Не требуется ещё полгода вести оба учёта, чтобы правильно завершить старый.

В общем деле отмена должна стать понятным изменением порядка. «Пятничные файлы больше не готовим, недельные версии сохраняются в общей папке» — достаточное сообщение, если этот способ уже принят. Длинное извинение за то, что работа теперь занимает меньше времени, лишнее. Вы нашли более удобный способ получить нужное. Именно это и имеет смысл показать.

Прекратить работу иногда мешает память о прежних усилиях. Студент два вечера собирал справочник, а потом обнаружил готовый актуальный ресурс кафедры. Продолжать ради уже потраченных вечеров можно ещё месяц. Только эти вечера от продолжения не вернутся. Полезнее посмотреть, есть ли в собственном варианте что-то нужное лично ему: дополнительные пояснения, удобный поиск, удовольствие от

составления. Если нет, прекращение работы сохраняет следующие вечера.

Когда справочник уже обещан группе, достаточно обсудить найденную замену и недостающие дополнения. Необязательно завершать вторую полную версию, чтобы доказать добросовестность. Вполне возможно, что участники обрадуются готовому ресурсу больше, чем вашим старательно переписанным страницам.

Отменить создание новых материалов и уничтожить старые — разные решения. Сохранённый образец или архив могут ещё пригодиться. Нет причин удалять полезное только для ощущения окончательной победы. Наша цель — перестать выполнять ненужное, а не устроить себе потом увлекательное восстановление данных.

Оставить часть, изменить частоту

Иногда от дела нужна только небольшая часть. Коллега просит прочитать документ, но решение зависит от двух разделов. Преподаватель ждёт ответы на вопросы, а вы собираетесь подготовить ещё историческую справку и десять иллюстраций. Дома хотят, чтобы гости могли сесть за стол, а вы уже рассматриваете генеральную уборку антресолей.

Здесь помогает уточнение результата из предыдущей главы. Что должно измениться после вашей работы? Если стол освобождён и кухня пригодна для ужина, разговор об антресолях можно отложить. Если в документе нужно проверить два раздела, их и проверяют. Остальное не становится обязательным оттого, что находится в том же файле.

Уменьшить можно и частоту. Когда все решения принимают по пятницам, ежедневная полная сводка требует объяснения. Возможно, сведения важны и в промежутке; возможно, ежедневность сохранилась со времени аврала. Не угадывайте, если от ответа зависит договорённость. Но и не считайте слово «ежедневный» природным свойством отчёта.

Вы отложили книгу до вечера. Зачем сейчас относить её с кухонного стола на полку, если она никому не мешает и через час вы вернётесь на ту же страницу? Другое дело, если за столом собирается обедать брат. Тогда проще переложить книгу один раз, чем оттирать с обложки борщ.

Чашку можно вымыть вместе с тарелками после ужина. А мокрую форму после тренировки стоит сразу вынуть из сумки и развесить. С чашкой отсрочка сэкономит вам одну ходку к раковине. С формой — обеспечит ещё одну стирку.

Взять готовое и выбрать удобный способ

Некоторые задачи выглядят трудными только потому, что человек заранее назначил себе производство всего с нуля. Для семейного ужина он должен сам приготовить каждое блюдо, для простого объявления — придумать оформление, для поездки — разработать отдельную систему сборов. Между тем часть нужного уже существует.

Готовый шаблон, инструкция изготовителя, проверенный список, подходящая услуга или общая база могут снять большую часть работы. Взять готовое — полноценный выбор способа. Оригинальность полезна, когда даёт нужное отличие или удовольствие. Самостоятельно изобретать стандартную форму ради права устало её заполнить лентяю незачем.

Допустим, студенту нужен простой график для доклада. Он находит подходящий образец, вводит свои данные и проверяет подписи. Другой вечер можно провести за созданием собственной библиотеки стилей. Если хочется изучить оформление, это занятие имеет отдельный смысл. Если нужен только график, дополнительная работа легко поглотит весь выигрыш.

У кухонного шкафа отломилась ручка. Прежде чем ехать в магазин, сфотографируйте её, измерьте расстояние между

креплениями и отправьте продавцу. Если найдётся такая же — заедете уже за покупкой. Если понадобится образец — захватите старую ручку. Во всяком случае не придётся, доехав до магазина, выяснять, что самое нужное осталось дома на кухне.

Сравнивайте также цену настройки с будущей экономией. Час подготовки ради еженедельного избавления от получаса работы может оказаться удачным вложением. Четыре вечера ради однократной экономии пяти минут – уже расточительство. Возможно, человеку нравится сам процесс. Тогда это выбранное увлечение, и незачем выдавать его за обязательную подготовку к лёгкой жизни.

Объединить или отдать подходящему человеку

Повторные начала бывают дороже самих действий. Ради одного вопроса вы ищете документ, вспоминаете обстоятельства, связываетесь с человеком, а через час повторяете всё ради следующего. Если вопросы можно собрать вместе, часть этих затрат исчезнет. Так же работают одна поездка за несколькими заказами или один подход к похожим мелким делам.

Объединять стоит ради собственного выигрыша, а не ради красивой плотности календаря. Три разных разговора, собранные в одну встречу, могут заставить вас два часа слушать чужие темы. Несколько покупок по одному маршруту удобны; поездка через весь город ради объединения двух заказов — уже отдельная экскурсия. Смотреть нужно на то, сколько времени и внимания забирает весь способ.

Другой путь — личное участие подходящего человека. Вам неприятно обзванивать людей, а коллеге нравится договариваться, зато он просит помочь с коротким текстом. Различие склонностей даёт возможность обмена. Необязательно добиваться, чтобы каждый одинаково страдал от каждой части общей работы.

Знакомый умеет работать со звуком. Осталось узнать, хо-

чет ли он в эту субботу сидеть за пультом. Может, он полгода ждал случая попробовать новое оборудование. А может, уже купил билеты и собирается послушать концерт вместе с женой. По одной его профессии этого не угадаешь.

На передаче работа не всегда заканчивается: придётся объяснить результат, дать материалы, иногда ответить на вопрос. Если новый исполнитель постоянно возвращает задачу целиком, экономии пока нет. Подробно разберём это позднее. Пока достаточно помнить, что передать можно и часть дела, а возможность передачи стоит рассмотреть раньше, чем вы по привычке возьмёте всё на себя.

Иногда работа исчезает, если не торопиться

Умение выждать особенно нравится нашему герою. И основания для симпатии есть: за время паузы решение уточняется, лишние варианты отпадают, люди договариваются без вашего непрерывного участия. Проблема может оказаться чужой, временной или вообще потерять значение. Не на каждую возможность приложить силы нужно откликаться первым.

Представим студенческий клуб, который готовит афишу. Встреча точно состоится, но аудиторию подтвердят завтра утром. Макет готов, номер комнаты можно вписать за минуту. До отправки в печать времени достаточно. Студент вправе закрыть файл и заняться своими делами. Создавать сегодня пять окончательных вариантов и каждые полчаса спрашивать об аудитории ему незачем.

У такой паузы есть понятная опора: ответ ожидается в десять, файл нужен в полдень, а при задержке ещё можно связаться с организатором и выбрать решение. Достаточно одного напоминания. Непрерывное наблюдение за часами не делает ожидание ответственнее, зато уверенно занимает голову.

Другой пример ещё проще. В общем чате спорят о пя-

ти возможных датах встречи. Вы назвали дни, когда можете прийти. Организатор соберёт ответы и сообщит, на какой день назначена встреча. До тех пор можно закрыть чат.

Подождать бывает выгодно и с необязательной покупкой или новым поручением, о котором пока говорят без решения. Запрос меняется, вещь перестаёт нравиться, инициатор находит другой путь. Если вы ещё ничего не обещали и вашего ответа не ждут к определённому моменту, необязательно превращать каждую чужую мысль в собственный проект.

Полезно знать, чего именно вы ждёте. Завтра утром организатор пришлёт номер аудитории — прекрасно, тогда и откроете готовый макет афиши. А если под раковиной капает вода, за следующую серию изменится, скорее всего, только размер лужи.

Необязательно избавляться от дела навсегда

Полезное сокращение бывает временным. На этой неделе вам важнее закончить учебную работу, встретиться с другом или просто выспаться. Можно упростить приготовление пищи, пропустить необязательную встречу, перенести уборку в доме и заказать доставку. Для такого решения не требуется доказывать, что сложная готовка, встречи и уборка вообще бессмысленны. Сейчас их обычная цена вам не подходит.

Это освобождает от странной необходимости сначала обесценить занятие, от которого хочется отказаться. Любимый родственник способен предложить скучную прогулку. Полезный семинар может оказаться ненужным именно вам. Хорошая вещь требует ухода, который вы больше не хотите обеспечивать. Можно сохранить нормальное отношение к людям и занятиям и одновременно перестать отдавать им столько времени.

Представим человека, который каждую весну приводит в порядок дачу. Ему нравится посидеть на веранде, но почти всё доступное время уходит на грядки. Привычный вопрос — как быстрее обработать землю. Предыдущий вопрос полезнее: какие грядки дают ему то, ради чего он приезжает? Если удовольствие приносит только зелень для стола, часть

посадок можно убрать. Может оказаться, что вечер на веранде не требовал предварительного сельскохозяйственного подвига.



Оставить грядки ради собственного увлечения тоже можно. Важно увидеть разницу между выбранной вознёй и работой, которой приходится оправдывать отдых. В первом случае человек занимается тем, что любит. Во втором обслуживает представление о том, как полагается проводить выходные. Нашей книге достаточно первой причины; торжественного признания со стороны соседей ждать незачем.

Бывает, правда, что наблюдатели влияют на ваше удобство. Родственники привыкли считать отдых допустимым лишь после заметных дел. Если у вас общий быт, имеет смысл заранее определить свою конкретную часть: купить продукты, починить дверцу, приготовить ужин. Выполненная понятная часть даёт более веское основание закончить участие, чем бесконечное обещание «помогать по хозяйству». После неё можно спокойно заняться своим. Для общей работы появилась граница, а для вашего времени — защита от очередного «раз уж ты здесь».

Не возглавляйте каждую реформу

Умение замечать лишнюю работу опасно для человека, который любит доводить мысли до совершенства. Скоро он видит неудобства повсюду: в расписании, чужих письмах, семейном хранении вещей, устройстве магазина. Каждое наблюдение будто требует немедленного исправления. В результате лентяй получает неоплачиваемую должность главного улучшателя всего доступного.

Но заметить возможность и принять новую задачу — разные действия. Иногда достаточно воспользоваться чужим готовым решением. Иногда выгодно сказать человеку, который уже занимается процессом, что можно убрать один шаг. Иногда проще обойти неудобство и забыть. Вы не обязаны возглавлять комитет по изменению процедуры только потому, что первым заметили её бессмысленность.

Допустим, студент выяснил, что справку можно получить электронно. Можно рассказать об этом одногруппникам и пользоваться новым способом самому. Можно взяться вести общий справочник, отвечать на вопросы и еженедельно проверять изменения правил. Второй вариант потребует отдельного основания: денег, интереса, нужной репутации или встречной услуги. Первое полезное сообщение ещё не означает подписку на бессрочное обслуживание группы.

Вернёмся к Андрею, который каждую пятницу перепи-

сывает цифры из общей таблицы в отдельный файл. Однажды он спросил начальника, что тот смотрит в отчёте. Оказалось, всего три вещи — сколько заказов поступило за неделю, сколько выполнили и сколько ещё ждут своей очереди. Иногда начальник открывал и прошлый отчёт, чтобы сравнить цифры.

Андрей добавил в общую таблицу вкладку «Итоги по неделям». В ней три строки, а рядом — цифры за каждую неделю. Их подсчитывают формулы по тем данным, которые сотрудники и так вносят, когда принимают и закрывают заказы. В пятницу Андрей показал начальнику, где теперь смотреть сводку.

— Вот это удобно. И прошлую неделю сразу видно. Отдельный файл можете больше не присылать. А сделайте такую вкладку и в наших филиалах.

Андрей чуть было не ответил «конечно». Хорошо, вовремя вспомнил, что хотел освободить себе пятницу.

— Образец я могу разослать хоть сегодня. А если хотите, чтобы я сам разобрался с таблицами всех филиалов и в каждой переделал отчёт, кому мне на это время передать мои заказы?

— Для начала разошлите образец, — решил начальник. — У себя они и сами справятся.

Если на отмену пятиминутной процедуры уйдёт несколько недель согласований, иногда проще выполнить её и заняться своими делами. Тем более если вопрос встречается

редко и не портит вам жизнь. Вы вправе выбирать самые выгодные возможности сокращения и не тратить остаток года на освобождение последних трёх минут.

Проверить упрощение и вовремя закончить проверку

Не всякое изменение удаётся оценить заранее. Тогда помогает небольшая обратимая проба. Четыре участника проекта каждый вечер созваниваются, хотя работают независимо. Один предлагает неделю обходиться короткими сообщениями, а разговор устраивать при конкретном вопросе. В пятницу они смотрят, удалось ли завершить свои части и действительно ли вечера стали свободнее.

Допустим, вместо вечернего звонка теперь приходится весь вечер читать уточнения и отвечать каждому по отдельности. У участников по-прежнему нет свободного вечера. Возможно, достаточно общего образца сообщения; возможно, короткий созвон проще. Возвращение к прежнему порядку здесь обычный выбор, а не поражение лентяйского движения.

Договорились неделю обходиться без вечернего созвона. Оставляли друг другу сообщения, к пятнице всё сделали вовремя, по вечерам занимались своим. Значит, старый созвон можно убрать из календаря. Если же после переписки вы всё равно созваниваетесь «на пять минут, чтобы проговорить то же самое», у вас пока прибавилась только переписка. На разговоры по вечерам уходит столько же времени, сколько

прежде.

Чтобы вас считали человеком дела

Устранённая работа почти невидима. До перемены Андрей каждую пятницу рассылал внушительный файл. После перемены нужные сведения доступны без его ручного копирования. Если никак не обозначить результат, наблюдатель может увидеть только исчезнувшую активность. Значит, изменению полезно дать подходящее объяснение.

«История по неделям настроена, нужные показатели собраны отдельно, пятничный перенос больше не требуется». В этих словах есть и сделанное, и доступная польза. Андрей выглядит человеком, который разобрался с надоевшим процессом. Ему необязательно дописывать, сколько минут занимает нынешняя проверка и чем он собирается занять остаток пятницы.

Не всякое облегчение нужно выставлять напоказ одинаково. Личную ненужную процедуру можно спокойно отменить. Рабочее улучшение, полезное репутации, стоит показать тем, кто оценивает ваш вклад. А там, где окружающие судят по видимой занятости, можно сохранить привычное время для работы с документами, короткое сообщение о состоянии дел, подготовленную папку с материалами. Человек, который быстро получил нужное, не обязан немедленно объявлять себя свободным для новых поручений.

Впрочем, изображение деятельности тоже требует сил.

Если ради отменённого отчёта приходится ежедневно устраивать спектакль на два часа, первоначальная выгода сомнительна. Хороший способ оставляет достаточно понятных признаков надёжности и не привязывает исполнителя к постоянной демонстрации усердия. Позже к этому искусству вернёмся подробнее.

Пока можно выбрать одно надоевшее дело и рассмотреть ровно один вопрос: какую его часть вы выполняете без нужной вам отдачи? Если найдёте её, попробуйте отмену, сокращение, замену, передачу или паузу. Если назначение непонятно, выясните один недостающий факт. Как только решение принято и нужное изменение сделано, разбор закончен. Освободившийся вечер разрешается прожить без письменного отчёта об экономии.

Следующая опасность возникает ещё раньше любой работы — в момент согласия на неё. Даже полезное дело может оказаться для вас слишком дорогим. Поэтому теперь поговорим о цене короткого «да» и о причинах, по которым выгоднее сказать «нет».

Глава 5. «Да» имеет цену. «Нет» — причину

Что вы уже пообещали и на каких условиях готовы принять новую просьбу?

К практике · № 9. Выбрать роль заранее или ответить на новую просьбу · с. 162

— Поможешь с отчётом?

— Да, конечно.

Представим, что этот разговор состоялся в понедельник. Илья хотел выручить коллегу, но ещё больше — закончить разговор и вернуться к своим делам. Слово «поможешь» звучало скромно. Он представлял готовый текст, в котором нужно поправить шрифт и пару заголовков.

В четверг пришла таблица с двенадцатью листами. Часть данных отсутствовала, расчёты требовали проверки, итогового текста не было вообще.

— Я думал, нужно посмотреть оформление.

— Нет, собрать отчёт. Ты же согласился.

В понедельник Илье хватило бы одного вопроса: «Отчёт уже готов или его ещё надо собрать?» В четверг выяснилось, что собрать. Только теперь коллега ждал от Ильи готовый отчёт, а времени на поиски недостающих цифр у обоих осталось на три дня меньше.

Нужность дела мы уже научились проверять. Но полезное дело способно оказаться крайне неудобным для того, кто его принял. В этой главе нас интересует собственное участие: когда соглашаться, на что соглашаться и как получить именно ту отдачу, ради которой вы решили потратить силы. А также как отказывать с понятной причиной и сохранять выгодное впечатление о себе.

Не отдавайте время раньше, чем узнали цену

У просьбы есть название и действительный объём. «Посмотри» может означать прочитать страницу, переписать текст или исправить всё, что найдётся по дороге. «Подвези» — заехать в соседний двор либо провести вечер водителем. «Помоги с компьютером» — показать одну настройку либо стать круглосуточной технической поддержкой до покупки следующего компьютера.

Прежде чем отвечать, выясните хотя бы ту часть, которая меняет ваше решение. Илье достаточно было спросить: «Отчёт уже собран, от меня только оформление?» Человеку, которого зовут помочь на мероприятии, — узнать, что именно он будет делать и когда его участие закончится. Это короткая разведка условий, а не обязательная анкета для каждого собеседника.

Размытая просьба особенно удобна для расширения. Вы уже согласились, перед вами новый кусок работы, а фраза «мы об этом не договаривались» будто требует доказательств. Проще сначала назвать собственный участок: «Могу проверить две страницы готового текста». Тогда следующие двадцать страниц будут новой просьбой, а не незаметным продолжением прежней.

Пока существенных сведений нет, можно взять паузу. «Пришли материал, я посмотрю и отвечу к вечеру. Пока участие не подтверждаю». Вы обещали к вечеру посмотреть материал и дать ответ. Решение о том, возьмётесь ли вы за отчёт, ещё впереди. Если вы точно решили не браться, пауза уже ничего не выясняет. Она только оставляет разговор незавершённым и создаёт повод обратиться к вам снова.

Короткое «да» ради прекращения разговора особенно дорого. Собеседник успокаивается, а вам достаётся обязательство, которого вы не собирались выполнять. Лентяю выгоднее выдержать несколько неловких секунд сейчас, чем получить чужую незавершённую задачу и объяснения к ней на следующей неделе.

За что вы собираетесь заплатить своим участием

Цена согласия складывается из времени, сил, внимания, возможных расходов и последствий для остальных ваших планов. Двадцать минут выступления могут потребовать трёх вечеров подготовки. Небольшая поездка — дороги обратно, ожидания и отменённой встречи. Полезно представлять всё участие, а не только ту его часть, которую собеседник описал вначале.

Теперь другая сторона: что вы хотите получить? Удовольствие, деньги, нужный опыт, хорошие отношения, спокойствие, доступ к интересному человеку, конкретную встречную услугу. Иногда достаточно удовлетворения от того, что близкому стало легче. Это тоже ваша причина соглашаться. Она не становится хуже оттого, что её нельзя перевести на банковскую карту.

Помощь близкому может быть выбранной ценностью. Вы хотите научить отца пользоваться приложением и готовы потратить вечер. В этом случае не требуется придумывать плату, которую отец теперь должен вам вернуть. Вы рассчитываете на понятный выигрыш: ему будет удобнее, вам приятно, следующие простые действия он сможет выполнять сам. Последняя часть особенно нравится деятельному лентяю.

У работы цена чаще обсуждается прямо. Установленная зарплата уже покрывает принятый круг задач; при новом объёме, особой ответственности или дополнительной услуге полезно вернуться к условиям. Дружелюбный тон просьбы не превращает профессиональную работу в бесплатную помощь. А привычка человека сначала обращаться к вам не означает, что он приобрёл безлимитное обслуживание.

Бывает и четвёртый вариант: вы не видите ни удовольствия, ни важной для себя помощи, ни оплаты, ни убедительной перспективы. Тогда перед вами затраты без найденной отдачи. Чужое желание получить ваше время понятно. Однако основание отдать его пока не появилось.

Когда вам хочется провести вечер с друзьями, незачем у порога подсчитывать, с кем и на какую сумму вы собрались дружить. А вот если уже несколько минут приходится уговаривать себя поехать, попробуйте спросить: «А если бы я точно знал, что на отказ никто не обидится, я бы поехал?» Может выясниться, что на рыбалку вы с удовольствием, только на этот раз тоже хотите взять удочку. В прошлый раз вы всё утро развозили друзей по берегу, а сами до обеда даже поплавка не намочили. Именно об этом и стоит договориться до поездки.

Кто оплачивает ваше согласие

Друг просит помочь с переездом в субботу. Вы готовы и даже рады. Осталось вспомнить, что после обеда обещали погулять с ребёнком, пока жена встретится с подругой. Если сейчас сказать другу «буду весь день», благодарить за отзывчивость станут вас, а отменять встречу придётся жене.

Может, жена охотно поменяется с вами субботами. Может, проще помочь другу только до обеда. Оба варианта годятся. Но обещать за другого человека можно лишь то, на что он уже согласился.

Это не означает, что на каждую личную затею нужно получать общее разрешение. Выяснять следует то, что вы уже решили использовать совместно: время, деньги, машину, заранее распределённые обязанности. Собственный свободный вечер остаётся вашим. Чужой свободный вечер не становится вашим оттого, что хорошее дело особенно хочется сделать сегодня.

Есть и противоположная ошибка: добровольно оплачивать согласие всех остальных. В общей компании кто-то обещает организовать праздник, а потом поручает вам обзвон, покупки и уборку, потому что вы быстрее справитесь. Его обещание ещё не было вашим. Можно ответить: «Я соглашался прийти, организацией не занимаюсь». Если хотите предложить небольшой участок, определите его отдельно.

Чужая уверенность в вашей помощи не заменяет вашего согласия.

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.