12+

Золотой диван

Абзац и хватит

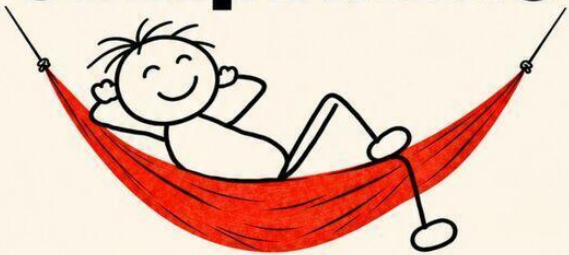
Отложим церемонию

Жюри не дочитало

Лень года

ВИКТОР КОРОТКОВ

ЛЕНИСЬ СПЕЦИАЛЬНО



Как перестать усложнять
и находить
простые решения

Виктор Коротков
Ленись специально

https://litres.ru/74958343
ISBN 9785007174619

Аннотация

Если ничего не получается, попробуйте отойти и полениться. Возможно, задаче нужна пауза, а вам незачем третий час переставлять слова в одном предложении.«Ленись специально» предлагает проверить, сколько сил мы тратим на лишние действия, бесконечные улучшения и попытки заслужить отдых. Как отличить отдых от избегания? И как наконец закончить работу, которая уже достаточно хороша? Книга для тех, кто устал стараться еще сильнее. Читать можно лежа.

Содержание

Виктор Коротков 5
Ленись специально 5
Содержание 6
Предисловие 7
Откуда здесь истории 13
Как пользоваться этой книгой 15
Глава 1. Вы слишком стараетесь 17
Что именно должно получиться 21
Записка перед выходом 26
Видимость труда 28
Когда усилия действительно необходимы 31
Один результат и несколько причин 34
Небольшая проверка на завтра 35
Глава 2. Дайте задаче полежать 36
Отдохнуть или изменить взгляд 37
Сначала дать задаче форму 39
Не превращать прогулку в экзамен 41
Пауза среди других людей 43
Ночь как граница 45
Три варианта одной паузы 48
Перерыв перед разговором 49
Конец ознакомительного фрагмента. 50

Ленись специально

Виктор Коротков

© Виктор Коротков, 2026

ISBN 978-5-0071-7461-9
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Виктор Коротков

Ленись специально

Как перестать усложнять жизнь и дать хорошим решениям появиться

С историями из сборника «Русский Cry»
2026

Содержание

Предисловие
Глава 1. Вы слишком стараетесь
Глава 2. Дайте задаче полежать
Глава 3. А можно вообще этого не делать
Глава 4. Самый короткий путь
Глава 5. Отдых без отчета
Глава 6. Лента закончилась усталость осталась
Глава 7. Я отдыхаю или прячусь
Глава 8. Сделайте достаточно и идите домой

Практикум на четыре недели
Пять сцен из Русского Cry
Послесловие
Исследования и примечания

Предисловие

Прежде чем начать, ответьте на три вопроса.

Случалось ли вам несколько часов решать задачу, а потом найти ответ по дороге за хлебом?

Приходила ли нужная фраза уже после того, как вы закрыли документ?

Бывало ли, что вы долго заставляли себя взяться за дело, а затем обнаруживали способ вообще его не делать?

Если хотя бы один ответ положительный, у вас уже есть некоторый опыт применения подхода, о котором пойдет речь в этой книге. Возможно, до сегодняшнего дня вы называли его несобранностью.

Предлагаю пересмотреть терминологию.

Представьте человека за рабочим столом. Он сидит уже третий час. Перед ним открытый документ, рядом остывший кофе. Он перечитывает одну и ту же строчку, меняет два слова местами, возвращает их обратно. Иногда открывает другую вкладку, затем испытывает вину и решительно закрывает ее.

Внешне все выглядит правильно. Человек занят. Он прилагает усилия. Если сейчас в комнату войдет начальник, ему будет что показать. Кроме результата.

Теперь представьте, что этот человек встает и идет гулять. С точки зрения наблюдателя произошло ухудшение. Только

что сотрудник хотя бы старался. Теперь он даже этого не делает.

Мы легко замечаем отсутствие человека за столом. Гораздо труднее заметить отсутствие движения в его мыслях. Поэтому так соблазнительно оценивать работу по тому, сколько времени она занимает и насколько уставшим выглядит исполнитель. Усталость можно продемонстрировать. Долгое решение можно описать. Простое решение иногда выглядит подозрительно: если все оказалось так легко, за что вообще платить?

В этой книге мы будем разбираться с подобными подозрениями.

Начнем с неприятного: сложность вашей жизни сама по себе ничего не доказывает. Она не удостоверяет вашу ценность, не подтверждает серьезность намерений и не гарантирует будущую награду. Иногда задача действительно трудная. Иногда способ ее решения давно пора поменять. А иногда вы продолжаете делать то, что уже никому не нужно, просто потому, что когда-то начали.

Признать последнее особенно обидно. Хочется, чтобы потраченные силы хотя бы задним числом оказались необходимыми. Отсюда рождается знакомая стратегия: приложить еще немного. Еще час за компьютером. Еще одно совещание. Еще один курс. Еще одна система планирования, которую тоже придется планировать.

На этом месте я предлагаю остановиться. Да, прямо на том

месте, где другие книги обычно предлагают собраться.

Попробуем задать вопрос, который редко звучит на тренингах личностного роста: «А как сделать так, чтобы мне пришлось делать меньше?»

Звучит недостаточно амбициозно. Зато на этот вопрос иногда находится полезный ответ. Можно убрать лишнее согласование. Написать короткое письмо вместо подготовки презентации. Один раз настроить шаблон. Отказаться от детали, которую никто не заметит. Выяснить, нужен ли вообще результат, над которым вы собираетесь героически работать до ночи.

Здесь начинается то, что я буду называть намеренной ленью. Это рабочее название подхода: готовность поставить под сомнение необходимость усилия прежде, чем его приложить. У намеренной лени есть неудобная особенность: сначала придется подумать.

Обычное повторение знакомых действий может быть проще, чем поиск короткого пути. Вы уже знаете, куда нажимать, кому писать, какую таблицу заполнять. Чтобы изменить порядок, нужно заметить его, рассмотреть и допустить, что часть действий лишняя. Иногда самый ленивый вопрос оказывается самым требовательным: «Что здесь можно убрать?»

В 2021 году Габриэль Адамс и ее коллеги опубликовали в Nature исследование о том, как люди меняют объекты, идеи и ситуации. В восьми экспериментах участники системати-

чески упускали полезные решения, основанные на удалении элементов. Подсказка рассмотреть вычитание помогала заметить такие варианты. [2]

Представьте, насколько знакомо это выглядит в быту. Расписание перегружено, и мы добавляем приложение для управления временем. Сотрудники путаются в правилах, и мы пишем еще одну инструкцию. Текст непонятен, и мы вставляем дополнительный абзац. Предложение что-нибудь убрать заслуживает хотя бы места в списке вариантов.

Вторая часть намеренной лени начинается там, где задачу пока нельзя упростить, а решить ее все равно не получается. Здесь нам пригодится красивое слово: инкубация.

В исследованиях решения задач так называют период, когда человек откладывает проблему, прежде чем вернуться к следующей попытке. В метаанализе 2009 года Ут На Сио и Томас Ормерод обнаружили положительный эффект таких перерывов. Его выраженность зависела от типа задачи и условий паузы. Особенно заметную пользу получали задачи на придумывание разных вариантов. [1]

Обратите внимание на порядок: сначала человек знакомится с задачей, затем откладывает ее, потом возвращается. Чтобы отойти от проблемы, желательно сначала понять, от чего именно вы отходите. Если вы еще не открыли письмо с заданием, прогулка может оказаться просто приятной прогулкой. Это достойное занятие, но приписывать ему решение неизвестной задачи было бы слишком смело.

Мы будем учиться замечать момент, когда очередная попытка почти полностью повторяет предыдущую. Когда вы уже не проверяете новые варианты, а снова и снова требуете результата от одного и того же. В такой момент полезно разрешить себе паузу.

Без обещания, что через пятнадцать минут обязательно случится озарение. Без требования отдохнуть с максимальной эффективностью. И желательно без превращения перерыва в другой экзамен, где вы должны успеть послушать образовательный подкаст, ответить на сообщения и стать немного лучше.

Возможность просто пройтись тоже заслуживает внимания. В экспериментах Мэрили Оппеццо и Дэниела Шварца, опубликованных в 2014 году, ходьба улучшала выполнение заданий на генерацию творческих идей. На задачи, требующие одного правильного ответа, такой вывод переносить нельзя. [3]

Мне нравится эта граница. Она оставляет полезный прием, не превращая прогулку в универсальное средство от всех затруднений.

В книге вообще будет несколько границ. Иногда работу необходимо закончить, даже если она скучная. Иногда пауза превращается в избегание, и к задаче приходится возвращаться без вдохновения. Иногда простого решения не существует. Мы будем говорить и об этом.

Но сейчас стоит оставить место другой возможности: вы

уже приложили достаточно усилий, чтобы попробовать иной подход.

Вам может быть знакомо чувство, что отдых нужно сначала заслужить. Для этого желательно завершить все дела, ответить всем людям, разобраться со всеми накопившимися вопросами и убедиться, что нигде больше не требуется ваше участие. При таком условии отдых постоянно переносится. Поэтому предлагаю не включать его в список наград за окончательное наведение порядка во вселенной.

Можно остановиться раньше. Можно оставить нерешенный вопрос на столе и пойти обедать. Можно закончить рабочий день с недописанным абзацем. Можно признать, что сегодня вы не нашли ответа, и не дописывать к этому признанию характеристику собственной личности.

«У меня пока не получается» уже достаточно точное описание ситуации. Слово «пока» оставляет место следующей попытке. А пауза оставляет силы до нее добраться.

Откуда здесь истории

Я пишу рассказы. В сборнике «Русский Cry» мои герои ищут свободу, спорят, работают, едут по дороге, которая никак не заканчивается, и пытаются объяснить происходящее раньше, чем успевают разобраться. Именно к этим историям мы будем обращаться. Они позволяют рассмотреть привычную жизнь через небольшое художественное смещение.

В «Кван Ум» человек хочет начать другую жизнь и внимательно наблюдает за собой уже в первые минуты. В «Черном прямоугольнике» актеры получают свободу импровизации, но остаются внутри заданного кадра. В «XY?» движение автомобиля перестает означать приближение к месту назначения. В «Константе» сценарист сталкивается с изменившимися обстоятельствами заказа. В «Почтальоне» чужие поручения постепенно занимают место собственной жизни.

Это художественные произведения. Рассказчик, даже когда говорит «я», не становится моей документальной биографией. Мы будем обсуждать поступки персонажей как литературные примеры, без попытки выдать их за протокол событий. Рабочие и бытовые сценки, придуманные для этой книги, обозначены как примеры. Там, где приводится фрагмент рассказа, указано его название.

Мне важно это различие. История может помочь увидеть вопрос, но не подтверждает научный закон. Исследование

может обнаружить закономерность, но не знает заранее, как пройдет ваш вторник. Собственные наблюдения могут оказаться полезными, но не делают человека лабораторией с безупречным контролем условий.

У нас не было тайного института, тысяч опрошенных предпринимателей и команды ассистентов в белых халатах. В начале книги вы ответили на три вопроса. Это приглашение вспомнить свой опыт, а не диагностическая шкала. Научные работы перечислены в конце; мои предложения остаются предложениями, которые можно проверить в подходящих обстоятельствах.

Как пользоваться этой книгой

Восемь глав движутся от вопроса «зачем я так стараюсь?» к умению закончить работу. Между ними будут паузы, упрощение, разговор о деньгах, отдыхе и чужих ожиданиях. В конце есть практикум: несколько недель маленьких проб без обязательства начать новую жизнь целиком.

Вы можете читать подряд. Можете открыть главу, которая сейчас ближе. Если проблема в бесконечных правках, начните с простых решений и критериев завершения. Если вы умеете остановиться, но возвращение занимает несколько дней, пригодится глава об избегании. Если свободное время уже превратилось в еще один проект, начните с отдыха.

Не нужно выполнять все упражнения. Выберите одно, которое касается реальной задачи. Сделайте небольшую пробу и посмотрите, что получилось. Мы не будем считать выполненные страницы доказательством личностного роста.

Часть идей может вам не подойти. Например, человек на смене не всегда сам выбирает время перерыва. Родитель маленького ребенка не обязательно получает тишину после решения «оставить вечер свободным». Работа с опасным оборудованием требует соблюдения процедур, а не импровизации в поисках короткого пути. В этих обстоятельствах разумно искать посильное изменение, не обвиняя себя за отсутствие идеальных условий.

Название книги провокационное. Оно помогает произнести запрещенную для многих мысль: иногда я хочу прилагать меньше усилий. Дальше начинается более спокойный разговор о том, какие усилия действительно нужны и кому достается цена их сокращения.

Если после вашего упрощения за вас молча работает кто-то другой, стоит пересчитать выгоду. Если исчезла нужная проверка, ее придется вернуть. Если удалось убрать бессмысленный круг согласований и никто от этого не пострадал, можно оставить все как есть. Даже если выглядит слишком легко.

Можете читать медленно. Можете пропускать знакомое. Если полезная мысль возникнет посреди главы, закройте книгу и займитесь ею. Дочитывать из уважения к моим усилиям необязательно. Я как раз предлагаю внимательнее относиться к вашим.

Глава 1. Вы слишком стараетесь

На сороковой минуте работы над первым предложением человек обычно уже знает, чем займется дальше. Он поменяет шрифт.

Затем перечитает написанное. Удалит вводное слово. Вернет его. Посмотрит, как начинают похожие тексты другие люди, немного расстроится и решит, что ему необходимо еще глубже разобраться в теме.

К вечеру у него будет семнадцать открытых вкладок и довольно убедительное ощущение, что день прошел в работе. Первого предложения по-прежнему не будет.

Если вы узнали себя, пока ничего не исправляйте. Для начала полезно заметить, сколько действий можно совершить вокруг задачи, почти не приближаясь к ее решению. У этих действий есть важное преимущество: они позволяют оставаться занятым. А занятый человек хотя бы временно защищен от неприятного вопроса: «Почему у меня не получается?» Он старается. К нему какие претензии?

Письмо которое должно понравиться всем

Представим редактора Антона. Это вымышленный пример, но рабочий день у него вполне узнаваемый. Антону нужно написать письмо заказчику. В письме требуется объяснить, почему работа займет на два дня больше.

Сначала он пишет: «В связи с возникшими обстоятель-

ствами…» Ему не нравится. Слишком официально. «К сожалению, в процессе реализации…» Еще хуже. Как будто письмо пишет подрядчик, который уже потерял предоплату.

Антон встает за кофе. Возвращается. Думает, как бы одновременно показать ответственность, сохранить доверие и не выглядеть человеком, который не справился. Через час у него четыре варианта обращения и ни одного отправленного письма.

Если спросить Антона, чем он занят, он ответит: «Пишу заказчику». Но фактически задача уже изменилась. Теперь он пытается составить сообщение, после которого заказчик гарантированно не испытает разочарования. Для этого действительно может не хватить дня.

Текст не способен полностью управлять чужой реакцией. Даже очень хороший. Даже с правильно подобранным словом «согласование».

Антону помогло бы заметить, какой результат находится в пределах его возможностей: сообщить новый срок, кратко объяснить причину и предложить понятный следующий шаг. После этого письмо могло бы выглядеть так:

«Закончу в четверг. Доработка второй сцены заняла больше времени, чем я рассчитывал. Завтра пришлю готовую первую часть, чтобы вы уже могли ее посмотреть».

Заказчик все еще может быть недоволен. Зато теперь у него есть информация. Антон потратил час, пытаясь решить задачу, у которой не было гарантированного решения. До-

полнительное старание только делало формулировки длиннее.

Прежде чем ругать себя за медленную работу, полезно проверить: возможно, вы незаметно потребовали от себя невозможного.

Дорога на которой ничего не меняется

В «XY?» четверо друзей едут на учебу. Машина движется, музыка играет, пассажиры разговаривают. Все признаки поездки на месте. Однако дорога не заканчивается. Заправки, которые должны были встретиться, не появляются. Даже бензин ведет себя подозрительно.

Один из героев замечает, что они словно зависли, хотя продолжают ехать. Это литературная фантастика, но чувство можно узнать и без попадания в бесконечность. Вы третий день готовитесь начать. Пятый раз переделываете план. Изучаете еще один инструмент. Скорость приличная. На дорогах пусто. А место назначения почему-то не приближается.

Чтобы заметить разницу между движением и продвижением, полезно выбрать внешний ориентир. У пассажиров таким ориентиром были заправки. В работе им может стать конкретный результат: отправленный черновик, проверенное предположение, ответ человека, готовая сцена.

Ориентир должен существовать за пределами ощущения «я сегодня очень старался». Иначе любые затраты времени автоматически становятся успехом, а отсутствие результата приходится объяснять собственной недостаточностью.

Допустим, вы изучаете программу для анимации. Вчера посмотрели три урока, сегодня еще четыре. Это может быть необходимым обучением. Но как проверить, помогает ли оно? Попробуйте сделать короткое движение, ради которого начали разбираться. Если не получается, теперь можно искать конкретный ответ. Если получается, у вас есть первый законченный фрагмент, а не только история просмотров.

У обучения появляется обратная связь. Она иногда неприятна: оказывается, после семи уроков вы не помните нужной кнопки. Зато неприятность ограничена одной кнопкой. Ее гораздо проще найти, чем доказать себе, что вы вообще способны учиться.

В рассказе дорога стала фантастической ловушкой. В повседневной работе похожую ловушку можно поддерживать самостоятельно, если измерять только продолжительность поездки. Поэтому иногда стоит свериться с местностью, пока хватает топлива и терпения.

Что именно должно получиться

Есть вопрос, который стоит задать до следующей чашки кофе: «Что должно измениться в результате моей работы?» Он кажется очевидным, пока не попробуешь ответить конкретно.

«Нужно заняться сайтом» не очень помогает. «Нужно, чтобы посетитель мог найти цену и оставить заявку» уже дает направление. «Нужно разобраться с жизнью» способно занять все свободные вечера до пенсии. «Нужно посчитать обязательные расходы на следующий месяц» хотя бы помещается на лист бумаги.

Расплывчатая задача обладает удивительной вместимостью. В нее можно сложить любое количество времени и все равно не почувствовать завершения. Вы всегда могли изучить еще что-нибудь. Подготовиться лучше. Продумать глубже.

Поэтому первый прием намеренной лени довольно прозаичен: заранее определить, по какому признаку вы остановитесь. Для рабочего письма таким признаком может быть ясность: адресат понимает, что произошло и чего ждать дальше. Для черновика статьи: основные мысли изложены, даже если переходы пока неровные. Для уборки: на столе достаточно места, чтобы работать.

Последнее особенно важно. Иногда человек собирается

освободить стол, а через три часа сидит на полу среди старых фотографий и разбирается со своим прошлым. Прошлое, конечно, заслуживает внимания. Но ноутбук по-прежнему поставить некуда.

Критерий завершения не обязан быть грандиозным. Более того, на ближайший рабочий отрезок полезно брать результат, который действительно в него помещается. Если вам доступен час, цель «найти свое призвание» оставит только тревогу. За этот час можно записать, какие задачи нравились в трех последних проектах. У такого результата есть пределы, зато он существует.

Попробуйте отделить направление от ближайшего действия. Направление может звучать как «заниматься творчеством и зарабатывать». Ближайшее действие: подготовить один пример работы и отправить его конкретному человеку. Слишком общее направление редко говорит, что делать во вторник после обеда. А простое действие не обязано содержать всю судьбу.

Когда привычный способ защищает сам себя

Допустим, вы каждый месяц вручную собираете один и тот же отчет. Открываете файлы, переносите числа, проверяете строки. На это уходит полдня. Вы научились делать все довольно быстро, знаете порядок документов, придумали удобные сочетания клавиш.

При этом вопрос «Кто читает этот отчет и какие данные ему нужны?» уже давно никто не задавал. Возможно, отчет

необходим целиком. Возможно, из двадцати показателей используются три. Пока вы не выяснили это, оба варианта остаются возможными.

Привычный порядок легко воспринимать как обязательный. В нем уже есть начало, середина и конец. Его можно выполнить, не переживая неопределенность. Изменение порядка требует отдельного усилия: спросить, проверить, предложить. Иногда к простому решению ведет небольшой неудобный разговор. Гораздо легче молча потратить еще четыре часа.

Намеренная лень предлагает учитывать и такие расходы. Если короткий вопрос способен избавить от повторяющейся работы, ему стоит выделить место в расписании.

Бывает и обратное. Вы спросили, выяснили, что отчет нужен полностью, и почувствовали себя глупо. Напрасно. Теперь у действия есть подтвержденная причина. Вы закрыли неопределенность. Следующее упрощение можно искать в способе подготовки, сохранив нужные данные.

Вопрос о необходимости не равен обещанию отменить. Он дает возможность принять решение на основании ответа. Иногда это решение звучит скучно: продолжать делать. Скучный обоснованный ответ тоже лучше ежегодного раздражения на несуществующую возможность.

Как отличить настойчивость от повторения

Сложные задачи требуют времени. Если объявлять каждую трудность сигналом к прогулке, работу действительно

можно не закончить. Поэтому полезно смотреть на содержание попыток.

В одной ситуации вы пробуете разные способы. Что-то не срабатывает, зато становится понятнее причина. Вы узнаете новое, уточняете условия, отбрасываете варианты. В другой снова делаете почти то же самое и надеетесь, что результат наконец изменится.

Чтобы заметить разницу, спросите: «Что я узнал за последнюю попытку?» Не обязательно совершать открытие. Ответ «этот вариант слишком дорогой» уже полезен. «Клиенту непонятен второй абзац» тоже. «Без размеров помещения я пока не могу продолжить» позволяет закрыть документ и запросить размеры.

Но если единственное новое знание звучит как «я еще сильнее раздражен», возможно, текущий подход исчерпал себя. Особенно если следующая попытка заранее выглядит точно так же.

Здесь пригодится термин «когнитивная фиксация». В широком смысле речь о том, как выбранное представление задачи или привычный способ мешает рассмотреть другие варианты. В книге это удобное описание тупика; ставить себе диагноз по нему не нужно.

Представьте, что вам нужно снять короткую сцену, а подходящего помещения нет. Вы весь день ищете зал, хотя действие можно перенести в коридор, автомобиль или телефонный разговор. Возможно, помещение действительно прин-

ципиально. Но это стоит проверить отдельно от вопроса, где его арендовать.

Чем дольше мы ищем зал, тем естественнее кажется мысль, что без зала ничего не получится. Список уже просмотренных вариантов начинает работать как аргумент в пользу самой постановки задачи. Именно поэтому иногда полезен взгляд человека, который пока не знает, сколько времени вы потратили.

Ему легче спросить: «А зачем им вообще встречаться лично?» Это может оказаться плохим предложением. Или тем самым вопросом, который сэкономит следующую неделю.

Записка перед выходом

Перед паузой оставьте себе три короткие строки. Что пытаюсь получить? Где застрял? Что попробую, когда вернусь?

Например: «Нужно придумать финал рассказа. Все варианты слишком подробно объясняют мораль. После прогулки попробую закончить на действии героя».

Или: «Не сходится сумма в таблице. Проверил формулы, но еще не проверил исходные данные за март. Начну с них».

Записка нужна прежде всего для удобного возвращения. После перерыва не придется заново восстанавливать ход работы. Иногда, описывая тупик, вы наконец замечаете его устройство. Вместо «все плохо с рассказом» появляется «не работает последняя сцена». Вместо «я не умею вести проекты» обнаруживается «я согласился на срок, не проверив объем».

С конкретной деталью обычно проще что-нибудь сделать. Даже если первым действием будет закрыть ноутбук.

Не превращайте записку в отчет о состоянии личности. Достаточно информации, которую поймет человек, пришедший завтра на ваше место. Этим человеком будете вы, слегка забывший сегодняшнее раздражение.

Если написать нечего, возможно, вы еще не разобрались с исходной задачей. Тогда перед паузой полезно сформулировать вопрос заказчику, преподавателю или самому се-

бе. Иногда фраза «не могу начать» означает всего лишь «не знаю, какой из двух результатов от меня ждут».

У неопределенности бывает очень серьезное лицо. Она умеет выглядеть как лень, отсутствие таланта и возрастной кризис. Проверка исходных условий не решает все проблемы, зато стоит дешевле многих самообвинений.

Видимость труда

Иногда нам важно, чтобы работа выглядела трудной. Вы долго готовили решение, а потом обнаружили, что все можно сделать за пятнадцать минут. Сначала приятно. Затем возникает желание добавить подробностей. Слишком коротко. Слишком просто. Не видно, сколько я думал.

Особенно трудно удержаться, если другие люди оценивают ваш труд. Так в презентации появляются лишние слайды. В письме растет вступление. К готовой картинке добавляются детали, которые мешают увидеть главное.

Прежде чем что-нибудь добавлять, спросите: «Кому станет лучше от этого изменения?» Если ответ есть, продолжайте. Если вы хотите лишь сделать затраты труда заметнее, полезно признать это отдельной задачей. У нее своя цена: ваше время и чужое внимание.

Результат вполне может занимать меньше места, чем путь к нему. Иногда вся работа состояла именно в том, чтобы найти короткую фразу и убрать двадцать неточных. Получателю не обязательно проходить через все двадцать, чтобы убедиться, что вы были заняты.

Впрочем, короткий результат может требовать объяснения. Заказчику важно понимать, что было сделано и почему выбран этот вариант. Можно кратко описать решение, не прикладывая к нему музей отвергнутых идей. Достаточно

сказать, какие требования выполнены и что стоит проверить.

Люди не обязаны угадывать вашу работу. Но и вы не обязаны делать ее тяжелее ради убедительного рассказа о ней.

Рабочий день в котором все было срочно

Рассмотрим вымышленный день руководителя небольшой студии. Утром Павел собирается закончить коммерческое предложение. До обеда отвечает на сообщения, выбирает музыку для коллеги, уточняет доставку оборудования и исправляет подпись к публикации. Вечером предложение все еще не готово, зато усталость вполне настоящая.

Самая очевидная мысль: Павлу не хватает дисциплины. Но если посмотреть на день, выяснится, что он действительно выполнял нужные действия. Проблема в том, что каждое новое обращение получало право изменить порядок всего остального.

У Павла нет способа различать «нужно когда-нибудь», «нужно сегодня» и «без ответа прямо сейчас остановится работа другого». Поэтому все сообщения становятся срочными по факту появления. Внимание распределяет входящая очередь, а коммерческое предложение ждет, потому что оно молчит.

Первое изменение здесь организационное. Павел может договориться, какие вопросы коллеги решают самостоятельно, какие собирают к определенному времени и какие требуют немедленного вмешательства. Затем выбрать для предложения отрезок, в котором его прерывают только по послед-

ней категории.

Это не делает Павла человеком, который ленится за счет команды. Если границы обсуждены и у коллег есть доступные решения, работа становится понятнее для всех. Но если он просто отключится, оставив все полномочия у себя, студия действительно остановится.

Сокращать участие нужно вместе с распределением ответственности. Иначе ваша тишина оплачивается чужим ожиданием.

После такой перестройки Павел может обнаружить, что сам привык вмешиваться. Ему приятно быстро решать мелкие вопросы и видеть немедленную благодарность. Коммерческое предложение дает результат позже и может закончиться отказом. Тогда придется признать, что часть занятости выбиралась добровольно.

Это неприятное открытие, но полезное. Можно оставить несколько промежутков для помощи и одновременно защитить собственную основную работу. Ни одно из направлений не обязано съедать весь день.

Когда усилия действительно необходимы

Есть опасность прочитать первые страницы и решить, что всякий трудный участок свидетельствует о плохом способе. Тогда человек будет менять методы быстрее, чем успеет освоить хоть один.

Представим, что вы учитесь рисовать руки. Первые попытки неуклюжи. Можно сделать паузу, посмотреть на натуру, разобрать форму. Но в какой-то момент придется повторять упражнение. Простого вопроса, после которого пальцы начнут получаться сами, может не быть.

Разница между полезным повторением и пустым кругом состоит в обратной связи. Вы видите конкретный недостаток, меняете положение, проверяете пропорции. Следующая попытка опирается на предыдущую. Работа может оставаться медленной и скучной, однако в ней есть направление.

Если же вы десять раз обводите один и тот же неудачный контур, не понимая причины, полезно изменить упражнение или получить помощь. Пауза здесь служит выбору следующего шага, а не отмене практики.

Точно так же обстоит дело с языком, программой, продажами, физическим навыком. Некоторые действия нужно повторить много раз. Намеренная лень предлагает не добавлять к этому лишнее: ненужные инструменты, слишком об-

щий план, постоянное сравнение с человеком, который занимается десять лет.

Можно стараться всерьез и одновременно отказаться от бессмысленного усложнения. Эти решения вполне помещаются в одном дне.

Список доказательств вместо списка упреков

Если вечером кажется, что ничего не сделано, полезно записать фактические результаты. Без попытки повысить самооценку красивыми словами. Отправлено письмо, уточнен срок, найдено неверное значение, подготовлен черновик. Иногда обнаружится, что день был вполне содержательным, просто не закончился большим эффектным событием.

Иногда список будет коротким. Тогда можно посмотреть, куда ушло время. Была внешняя помеха, слишком много переключений, долгий поиск или реальная усталость? Ответ нужен для изменения условий, а не для объявления приговора.

Возможно, вы полдня помогали другому человеку. Это тоже действие, даже если его нет в собственном плане. Но если помощь регулярно вытесняет ваши обязательства, потребуется разговор о доступности.

Не делайте вечерний разбор обязательным отчетом на несколько страниц. Три факта и одно изменение на завтра достаточно для пробы. Если даже такой учет начинает раздражать и ничего не дает, его можно прекратить.

Полезная система должна помогать видеть жизнь, а не за-

ставлять жить ради заполнения системы.

Один результат и несколько причин

Допустим, после паузы работа пошла лучше. Очень хочется сразу решить: теперь я нашел метод. Но в этот же день могли измениться условия. Пришел нужный ответ, стало тише, вы лучше поняли задачу, появилась помощь.

Это не обесценивает опыт. Просто полезно не делать слишком широкого вывода из одного случая. Можно сказать: «В этот раз перерыв оказался частью удачного порядка работы». Затем попробовать еще на похожей задаче.

Если эффект не повторится, метод не обязательно бесполезен. Возможно, задачи различались. А возможно, вы приписали паузе то, что объяснялось другими обстоятельствами. Оба варианта стоит оставить открытыми.

Книги по саморазвитию любят момент, когда автор наконец понял универсальный принцип. Повседневная практика чаще дает более скромные находки: это помогает мне в таких условиях, а здесь лучше другой способ. Такие находки менее торжественны, зато их легче применять.

Вам не требуется выбрать одну философию навсегда. Для отчетов может подходить порядок и шаблон, для рассказа прогулка, для трудного разговора короткая подготовка, для усталого вечера отдых. Общая идея остается простой: сначала посмотреть на задачу, потом выбирать усилие.

Небольшая проверка на завтра

Выберите задачу, которую можно изменить без серьезного риска. Вспомните, сколько времени она заняла в прошлый раз. Затем закончите три предложения: «Мне нужно было получить…», «Больше всего времени ушло на…», «В следующий раз я попробую убрать…»

Убрать можно лишнюю проверку внешнего вида, слишком длинное вступление, ненужный этап или требование сразу сделать идеально. Проверки безопасности и обязательные требования остаются отдельным вопросом: их ценность не измеряется вашим раздражением.

Если ничего не хочется убирать, выберите момент для паузы. Например, после двух попыток, которые не дали новой информации. Это рабочая договоренность, а не универсальная норма.

После пробы оцените результат: получилось ли нужное, сколько времени заняло, не пришлось ли кому-то исправлять за вами. Возможно, работа пойдет быстрее. Возможно, вы обнаружите, что убранный этап был нужен, и вернете его. Зато теперь будете знать зачем.

Нам не требуется с первого раза выстроить идеальную систему жизни. Для начала достаточно освободить один вечер. И когда он освободится, постарайтесь не назначить на него работу по дальнейшему повышению эффективности.

Глава 2. Дайте задаче полежать

В «Черном прямоугольнике» есть удобное правило. Пока актеры находятся в кадре, идет фильм. Если они выходят, съемка приостанавливается. В какой-то момент Дима предлагает Кристоферу выйти и обсудить сценарий следующего скетча. Они встают, уходят, перед зрителем остается чернота.

Для фильма это прием. Для работы над фильмом это еще и вполне понятная необходимость: иногда нужно перестать показывать результат, чтобы обсудить, что делать дальше. На время исчезнуть из кадра.

Мне нравится, что в этой сцене пауза имеет границу. Актеры знают, зачем уходят. У них появляется место для разговора, который не обязан немедленно становиться представлением. Зрителю придется немного подождать. Мир продолжает существовать.

В обычной жизни мы редко получаем такого вежливого режиссера. Рабочий чат не становится черным прямоугольником, когда вы устали. Сообщения приходят, задачи продолжают открываться. Приходится самостоятельно обозначать промежуток, в котором вы временно недоступны.

Но сначала полезно разобраться, для чего вам пауза. Под одним словом скрывается несколько разных потребностей.

Отдохнуть или изменить взгляд

Вы можете устать от напряженной работы. Можете застрять на одной идее. Можете ждать сведений, без которых продолжение бессмысленно. Во всех трех случаях полезно отойти, однако причины разные.

Если вы устали, задача состоит в восстановлении. Если повторяете один ход, нужен шанс посмотреть иначе. Если не хватает сведений, стоит запросить их и заняться чем-нибудь другим. Пауза сама по себе не получит за вас размеры окна и не уточнит бюджет.

Смешение этих ситуаций рождает забавные ожидания. Человек не знает требований к проекту, идет гулять и расстраивается, что вдохновение не пришло. Вдохновение здесь не тот сотрудник, которого следовало вызывать.

Попробуйте перед перерывом выбрать обычную фразу: «Я устал», «Я застрял» или «Я жду». Можно выбрать две сразу. Этого достаточно, чтобы наметить следующий шаг. Усталому человеку не обязательно устраивать мозговой штурм. Застрявшему не всегда нужен целый выходной. Ожидающему ответа полезно заранее определить, когда напомнить о себе.

Мы не обязаны абсолютно точно распознавать внутреннее состояние. Иногда оно проясняется после воды, еды и нескольких минут спокойствия. Важно хотя бы не отвечать

на каждую заминку единственной командой «соберись».

Что мы знаем об инкубации

Метаанализ Сио и Ормерода рассматривает исследования, в которых задачу на время откладывали, а потом возвращались к решению. В среднем положительный эффект обнаруживался, но был неодинаковым. Значение имели предварительная работа, тип задачи и занятие во время перерыва. Сложная посторонняя деятельность могла уменьшать пользу паузы; в некоторых условиях простое занятие оказывалось полезнее полного отдыха. [1]

Эти результаты оставляют нам возможность пробовать паузы. Они не доказывают, что любой человек обязан найти ответ, пока моет кружку. Тем более из них нельзя вывести закон «чем ленивее, тем умнее». В экспериментах изучали определенные задачи и условия, а не моральные качества участников.

Для нашей практики достаточно скромной идеи: непрерывная работа не всегда единственный разумный режим. Иногда стоит сравнить ее с работой, в которую встроен перерыв. Все дальнейшие советы этой главы являются способом организовать такую пробу, а не пересказом единственного научно правильного расписания.

Сначала дать задаче форму

Представим иллюстратора Марину. Ей нужно придумать обложку, которая передает ощущение одиночества в большом городе. Она открывает пустой холст и ждет образ. Через десять минут решает применить инкубацию. Еще через час обнаруживает себя за просмотром ремонта чужой кухни.

Марина почти не познакомилась с задачей. Она знает общее настроение, но не выяснила размер обложки, место для названия, характер книги и срок. Ее внимание ушло от тумана, а вернуться ему предстоит в тот же туман.

Изменим начало. Марина уточняет ограничения, выписывает три образа, делает несколько маленьких набросков. Один выглядит слишком знакомо, другой плохо читается, третий интересен, но перегружен. Теперь она может уйти с конкретным вопросом: «Как оставить в третьем варианте чувство масштаба и убрать лишние объекты?»

После прогулки решение не гарантировано. Но у возвращения есть адрес. Марина будет смотреть на определенный рисунок и проверять определенное изменение.

В этом примере предварительная работа занимает мало времени, потому что задача условная. В реальном проекте ознакомление может требовать дня, недели или разговора со специалистом. Нельзя назначить всем одинаковые двадцать минут и объявить проблему подготовленной.

Проверить готовность к паузе проще так: можете ли вы своими словами объяснить, что пробовали и что не сработало? Если да, у задачи уже появились очертания. Если нет, возможно, сначала нужен короткий этап знакомства.

Не превращать прогулку в экзамен

У намеренной паузы есть забавный враг: слишком усердное ожидание пользы. Вы вышли гулять и через каждые тридцать шагов проверяете, появилась ли гениальная идея. Не появилась. Еще через тридцать начинаете подозревать, что гуляете неправильно.

В результате работа продолжается, только без стула. Вы мысленно спорите с собой, пересчитываете сроки, репетируете объяснения заказчику. Ноги заняты, а режим отношения к задаче не изменился.

Можно попробовать более мягкое правило: взять вопрос с собой, но не требовать немедленного ответа. Если мысль появится, записать. Если не появится, закончить прогулку в выбранное время. Прогулка остается прогулкой, а результат оценивается уже за рабочим столом.

Для кого-то удобнее вообще не брать телефон. Кому-то он нужен для связи с ребенком или близкими. Тогда можно оставить доступными нужные контакты и не открывать рабочую переписку. Важно подобрать условия своей жизни, а не воспроизвести красивую картинку человека без обязанностей.

Не можете выйти? Можно сменить положение, посмотреть вдаль, заняться простой бытовой вещью. Если движение ограничено, выбирайте доступный способ переключе-

ния. Наша цель не в доказательстве, что только пешая прогулка дает право на хорошую идею.

Пауза среди других людей

Когда результат нужен команде, исчезновение без объяснения редко выглядит как забота о творчестве. Коллеги не знают, вы думаете, забыли или вообще заболели. Они начинают писать чаще. Вы раздражаетесь сильнее. Пауза обрастает тревожными сообщениями.

Достаточно короткой договоренности: «Застрял на двух вариантах. Вернусь к ним после обеда, в три пришлю выбор». Или: «Мне нужно полчаса без сообщений, чтобы закончить расчет. Срочное лучше позвонить».

Здесь важно не обещать больше, чем можете. Если ответ зависит от другого человека, говорите о действии, которое контролируете: проверить, напомнить, прислать промежуточный результат. Фраза «через час все решу» выглядит увереннее, но может просто перенести трудный разговор на час.

В «Черном прямоугольнике» выход из кадра предусмотрен правилами. В команде такое правило приходится согласовать. Иногда достаточно одного сообщения. Иногда нужен разговор о времени, когда сотрудники доступны для обсуждения, и времени, когда выполняют работу.

Не всем удастся изменить устройство организации. Но даже локальная ясность полезнее попытки тайком отдохнуть, оставаясь на связи с каждым уведомлением.

Почему отдых не обязан повышать выработку

В метаанализе Альбулеску и коллег 2022 года короткие перерывы были связаны с небольшими улучшениями бодрости и уменьшением усталости. Общий эффект на выполнение задач не достиг статистической значимости. [4]

Это важная деталь для книги о лени. Было бы удобно написать, что любой отдых немедленно окупается дополнительными результатами. Но данные позволяют более осторожный вывод: можно почувствовать себя лучше, не показав одновременно заметного прироста производительности.

Для человека это уже имеет значение. Мы не требуем, чтобы обед оправдывался увеличением числа написанных писем. По крайней мере, хотелось бы не требовать. Отдых тоже может быть нужен потому, что вы устали.

Когда каждая пауза должна доказать экономическую полезность, она становится работой с отложенным отчетом. Вы отдыхаете и мысленно накапливаете долг: потом придется успеть больше. Получается странный договор, в котором даже свободное время берется в кредит.

Попробуйте иногда оставлять результат открытым. Перерыв состоялся. Вы смогли поесть спокойно или посидеть в тишине. Не обязательно тут же находить в этом вклад в квартальные показатели.

Ночь как граница

Вечерняя работа обладает особой убедительностью. Кажется, что осталось совсем немного, поэтому уходить нельзя. Еще одна проверка, еще один вариант. Иногда это правда. Иногда «немного» спокойно доживает до трех часов ночи.

В лабораторном исследовании Вагнера и коллег сон после обучения повышал вероятность обнаружения скрытого правила в определенной числовой задаче по сравнению с условиями бодрствования. [5] Это интересный результат про конкретный эксперимент. Он не означает, что утром любая сложность исчезнет, и не задает универсальный рецепт сна для каждого читателя.

Однако он мешает считать ночное продолжение единственно серьезным отношением к задаче. В некоторых обстоятельствах разумно подготовить точку возвращения и закончить день.

Для этого полезно различать срок и чувство срочности. Если файл действительно нужен к утру, придется принимать конкретное решение о доступном объеме, помощи или переносе. Если никто не ждет его завтра, ночной рывок может быть следствием желания наконец избавиться от незавершенности.

С этим желанием можно договориться. Запишите следующий шаг, сохраните файл так, чтобы его легко найти, со-

общите нужным людям о сроке. После этого остановка становится менее похожей на потерю контроля.

Не делайте из сна еще одну задачу, которую необходимо выполнить безупречно ради творчества. Достаточно не отнимать у него время автоматически, каждый раз называя это исключением.

Что делать если ответ не пришел

Вы вернулись, открыли документ, посмотрели. Все то же. Даже хуже: теперь кажется, что зря потратили полчаса.

Сначала проверьте, какого результата вы ждали. Если рассчитывали на готовое решение, ожидание было слишком жестким. Возможно, появился более точный вопрос. Возможно, стало яснее, что один вариант надо отбросить. Возможно, ничего не изменилось, но вы меньше устали.

Если и этого нет, не обязательно назначать вторую прогулку. Можно сменить тип действия. Показать задачу человеку. Нарисовать схему. Сделать грубый макет. Уточнить недостающие данные. Выбрать самый дешевый тест.

Пауза является одним приемом среди других. От нее не требуется монополия на решения. Вполне возможно, что причина затруднения техническая: вы не знаете команды, не имеете доступа к файлу или пытаетесь выполнить несовместимые требования.

В таких случаях полезнее конкретная помощь. Просьба «посмотри, что со мной не так» слишком велика. Просьба «проверь, можно ли одновременно выполнить эти два тре-

бования» уже позволяет ответить.

Неудавшийся перерыв не доказывает, что вам противопоказан отдых. Он показывает лишь, что в этой попытке нужное решение не появилось. Это довольно небольшой факт. Не стоит достраивать из него биографию.

Три варианта одной паузы

Попробуем еще один вымышленный пример. Олег составляет предложение клиенту и не может выбрать цену. Он несколько раз меняет число, потому что боится отказа.

Первый вариант: Олег закрывает таблицу и смотрит новости. Через час возвращается, все так же не знает себестоимости и продолжает гадать. Пауза не дала недостающих данных.

Второй вариант: Олег до перерыва считает доступное время и обязательные расходы, выписывает два варианта объема. После обеда сравнивает их с задачей клиента. Решение становится конкретнее, потому что появилась основа для выбора.

Третий вариант: Олег замечает, что хочет гарантировать согласие клиента. Он пишет предложение с понятными условиями и допускает, что ответа «да» может не быть. Главным изменением становится граница ответственности, а перерыв помогает отойти от бесконечного редактирования цены.

Снаружи во всех трех случаях человек «отвлекся». Но содержание работы до и после паузы различается. Поэтому советы о перерывах лучше проверять вместе с постановкой задачи.

Отдых не обязан делать за нас то, что мы сами еще не назвали.

Перерыв перед разговором

Инкубация обычно обсуждается рядом с творчеством, но пауза бывает полезна и как способ не отвечать сразу в раздражении. Здесь важно не смешивать разные основания. Мы не утверждаем, что эксперимент о задачах автоматически доказывает эффективность любого молчания в отношениях. Рассмотрим обычный практический пример.

Заказчик пишет: «Все не то, нужно переделать». Исполнитель читает сообщение после длинного рабочего дня. Первая версия ответа содержит много точных характеристик заказчика и ни одного полезного вопроса.

Можно не отправлять ее немедленно. Сохранить черновик отдельно, отойти на некоторое время, затем вернуться к фактам. Что именно не соответствует договоренности? Есть ли список изменений? Кто принимал предыдущий этап? Что можно уточнить?

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.