

Классика  
современной мысли

# Надежность



Как действовать  
правильно в сложном  
мире

Роберт Стен

Роберт Стен

**Антипрокрастинация.  
Почему мы откладываем  
и как начать действовать**

«Автор»

2026

## **Стен Р.**

Антипрокрастинация. Почему мы откладываем и как начать действовать / Р. Стен — «Автор», 2026

Ты снова откладываешь не потому, что не хочешь, а потому что психика пытается снизить напряжение самым быстрым способом. «Антипрокрастинация» показывает, как возникает это откладывание: перегрузка, размытые задачи, страх ошибки и слишком высокая значимость цели запускают поиск облегчения. Вместо движения включаются простые действия, создающие иллюзию занятости, и день проходит, а важное остаётся на месте. Здесь это разобрано спокойно и точно, без давления и без оправданий. Ты поймёшь, почему ожидание идеального настроения становится ловушкой, как несовершенство помогает стартовать, а фокус и простота дают результат там, где планы буксуют. Отдельный акцент на времени как ограниченном ресурсе и на ответственности без самокритики: не ругать себя, а возвращать управление. В конце есть тест, который помогает увидеть свой профиль и понять, что именно мешает начинать, а также план на 14 дней, чтобы закрепить новые действия в реальном ритме жизни!

# Содержание

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Введение                                         | 5  |
| Глава 1. Когда сложность выходит из-под контроля | 6  |
| Глава 2. Чек-лист как ответ на сложность         | 8  |
| Глава 3. Конец эпохи мастера-одиночки            | 11 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                | 13 |

# **Роберт Стен**

## **Антипрокрастинация. Почему мы откладываем и как начать действовать**

### **Введение**

Я часто думаю о том, как именно мы ошибаемся, когда делаем важную работу. Не в мелочах, не из-за лени и не потому, что нам не хватает ума или образования. А в ситуациях, где цена ошибки высока, где мы стараемся изо всех сил и где, казалось бы, знаем всё необходимое. Именно такие ошибки пугают больше всего – и именно они встречаются чаще, чем принято признавать.

Я видел это в операционных, в реанимациях, в больницах разных стран. Люди хорошо обучены, опытные, мотивированы. Они искренне хотят сделать всё правильно. И всё равно что-то упускают. Иногда – мелочь. Иногда – деталь, от которой зависит жизнь.

Со временем я понял: дело не только в знаниях и не только в навыках. Проблема глубже. Мы живём в мире, где объём знаний вырос быстрее, чем наша способность ими управлять. Мы научились делать невероятно сложные вещи – лечить ранее смертельные болезни, строить здания, которые кажутся невозможными, управлять системами с тысячами взаимосвязей. Но вместе с этим мы столкнулись с новой формой уязвимости. Мы всё чаще терпим неудачи не потому, что не знаем, что делать, а потому что не можем стабильно делать это правильно.

Эта книга – попытка разобраться, как именно мы можем справляться со сложностью. Не за счёт ещё большего героизма, не за счёт ещё более длинного обучения, а за счёт простых, на первый взгляд, инструментов, которые помогают нам быть надёжнее. Один из таких инструментов – чек-лист. Он выглядит слишком примитивным, чтобы воспринимать его всерьёз. Но именно в этом и заключается его сила.

Я не собираюсь убеждать тебя в чём-то абстрактном. Я хочу показать, как чек-листы работают в реальности – в медицине, строительстве, авиации и за их пределами. И почему в мире высокой сложности они перестают быть вспомогательным средством и становятся условием выживания.

## Глава 1. Когда сложность выходит из-под контроля

Мне запомнился один разговор с коллегой-хирургом. Он рассказывал о пациенте с ножевым ранением – внешне неопасным, почти рутинным. Всё выглядело спокойно: стабильное состояние, стандартная подготовка к операции, никакой спешки. Но через короткое время ситуация резко изменилась – у пациента начался массивный внутренний кровоток, сердце едва удавалось удерживать в работе. Оказалось, что рана была нанесена штыком, а не обычным ножом. Этот единственный неуточнённый момент едва не стоил человеку жизни.

В этой истории важно не то, что врачи допустили грубую ошибку. Они сделали почти всё правильно. Осмотрели пациента, следили за показателями, подготовили операционную, действовали профессионально. Но один вопрос не был задан – и этого оказалось достаточно.

Такие случаи заставляют задуматься: где проходит граница между допустимой человеческой ошибкой и системной проблемой? Философы Самуэль Горовиц и Аласдэр Макинтайр когда-то предложили простое, но точное различие. Мы ошибаемся либо из-за незнания, либо из-за неумения применить уже имеющееся знание. В первом случае ошибка неизбежна – мы просто ещё не знаем, как устроен мир. Во втором – знание есть, но оно не срабатывает в нужный момент.

Современный мир всё меньше живёт в зоне незнания. В медицине, технике, управлении у нас накоплено колоссальное количество информации о том, что работает и что нет. Но вместе с этим резко выросла доля ошибок второго типа – ошибок исполнения. Мы знаем, что нужно делать, но не всегда делаем это вовремя, полностью и согласованно.

Возьмём медицину. Полвека назад мы почти ничего не умели делать с инфарктами. Сегодня у нас есть десятки эффективных методов профилактики и лечения. Но исследования снова и снова показывают: значительная часть пациентов не получает помощь в соответствии с известными стандартами. Не потому, что врачи плохие. А потому, что сама система стала слишком сложной для безошибочного выполнения всех шагов.

Каждый день специалисты сталкиваются с десятками задач, сотнями параметров и тысячами потенциальных отклонений. В реанимации один пациент требует сотен действий в сутки. Даже если вероятность ошибки в каждом действии минимальна, их совокупность делает сбой практически неизбежным.

Мы привыкли думать, что решение – в ещё большей специализации и опыте. И действительно, обучение стало длиннее, требования – выше, эксперты – уже. Но парадокс в том, что даже самые подготовленные специалисты продолжают ошибаться. Не потому, что они недостаточно хороши, а потому, что индивидуальные возможности человека перестают соответствовать масштабу задач.

Это и есть ключевая проблема современной сложности. Мы больше не можем полагаться только на личное мастерство. Не потому, что оно не важно, а потому, что его недостаточно. Нам нужны дополнительные опоры – способы компенсировать ограничения памяти, внимания и координации. И именно здесь появляется чек-лист – не как костыль для неопытных, а как инструмент для профессионалов.

Практика к главе 1

Вопросы для саморефлексии:

В каких ситуациях ты чаще всего ошибаешься не из-за незнания, а из-за пропущенных шагов?

Где в твоей работе сложность уже превышает возможность удерживать всё в голове?

Какие ошибки повторяются, несмотря на опыт?

В каких моментах ты полагаешься на память там, где можно было бы опереться на систему?

Практические задания:

Вспомни одну серьёзную ошибку за последний год и разложи её на этапы: на каком шаге произошёл сбой?

Выбери один регулярный сложный процесс и опиши его в виде последовательности действий, не оптимизируя и не сокращая.

Вопросы для закрепления:

В чём разница между ошибкой незнания и ошибкой исполнения?

Почему рост экспертизы не гарантирует снижение ошибок?

Как количество действий влияет на вероятность сбоя?

Почему индивидуальная ответственность не решает проблему сложности?

Где проходит предел человеческой надёжности?

Мини-чек-лист

Признаки старого мышления:

– «Я и так всё помню»

– «Со мной это не случится»

– «Чек-листы – для новичков»

Признаки действия:

– Фиксация повторяющихся сбоев

– Признание ограничений внимания

– Поиск системных опор

Сигналы ухода от ответственности:

– Обвинение обстоятельств

– Поиск виноватых вместо причин

– Надежда на героизм вместо структуры

## Глава 2. Чек-лист как ответ на сложность

Когда я впервые всерьёз задумался о чек-листах, мне самому эта идея казалась подозрительно примитивной. Бумажка с пунктами – разве она способна изменить исход сложной, насыщенной нюансами работы? Разве можно сравнивать живого человека, с его уникальными обстоятельствами, с инструкцией? Именно это внутреннее сопротивление я потом снова и снова встречал у других профессионалов – врачей, инженеров, управленцев. И всё же факты упрямо шли вразрез с интуицией.

Одна из самых показательных историй произошла вовсе не в медицине. В 1930-х годах армия США тестировала новый бомбардировщик. Самолёт был техническим чудом своего времени – мощнее, быстрее, сложнее всего, что летало раньше. И именно эта сложность стала причиной катастрофы: опытный пилот забыл отключить блокировку рулей управления. Самолёт разбился сразу после взлёта. Расследование показало: техника была исправна, пилот был выдающимся. Ошибка была человеческой.

Реакция военных была неожиданной. Они не стали требовать ещё более длительного обучения или искать «идеальных» пилотов. Вместо этого они признали очевидное, но неприятное: даже лучший человек не способен удерживать в голове все критически важные шаги, когда система становится слишком сложной. Ответом стал чек-лист – короткий, конкретный, ориентированный не на обучение, а на напоминание.

Результат оказался ошеломляющим. С чек-листом этот самолёт пролетел миллионы километров без аварий. То, что считалось «слишком сложным для одного человека», стало управляемым – не потому, что люди стали умнее, а потому, что система начала поддерживать человека.

Когда я смотрю на современную медицину, я вижу тот же самый переломный момент. Большая часть нашей работы уже давно перешла в фазу «слишком сложной для памяти». Мы выполняем не десятки, а сотни действий, часто под давлением времени, шума, эмоций и неопределённости. В таких условиях человеческая память и внимание начинают вести себя предсказуемо плохо. Мы забываем очевидное, пропускаем базовое, откладываем «мелочи», которые иногда оказываются решающими.

Важно понимать: чек-листы не предназначены для того, чтобы заменить мышление. Они не решают сложные клинические или управленческие задачи. Их роль куда более узкая – и именно поэтому эффективная. Они защищают от двух главных человеческих уязвимостей: ограниченной памяти и склонности пропускать шаги, которые «обычно и так не подводят».

Есть ещё один неприятный аспект. Даже когда мы помним, что нужно сделать, мы иногда сознательно этого не делаем. Потому что устали. Потому что спешим. Потому что «в этот раз точно можно пропустить». Чек-лист в этом смысле действует не только как напоминание, но и как дисциплина. Он устанавливает минимальный стандарт, ниже которого нельзя опускаться – даже если кажется, что сейчас это не так важно.

Один из самых сильных примеров я увидел в отделениях интенсивной терапии. Там сотни действий совершаются ежедневно – постановка катетеров, подключение аппаратов, введение препаратов. Каждое действие само по себе простое, но ошибка в одном шаге может привести к катастрофе. Исследования показали поразительную вещь: даже опытные врачи регулярно пропускали элементарные меры безопасности, например мытьё рук или полное соблюдение стерильности.

Когда был введён чек-лист для установки центральных венозных катетеров – предельно простой, из пяти пунктов, – уровень инфекций снизился почти до нуля. Не потому, что врачи внезапно узнали что-то новое. А потому, что система перестала полагаться на память и добрую волю.

И здесь возникает важный сдвиг мышления. Чек-лист – это не знак недоверия к профессионалу. Это признание реальности: человеческая надёжность имеет предел. Использовать чек-лист – значит не принижать себя, а работать на уровне сложности задачи.

Но есть граница, которую нельзя переходить. Если попытаться загнать всю сложность мира в инструкции, система перестанет работать. Поэтому важно различать типы задач.

Существуют простые задачи – там чек-лист работает идеально. Есть задачи сложные, состоящие из множества шагов, – там чек-лист помогает удержать структуру. Но есть и по-настоящему комплексные ситуации, где каждый случай уникален. И здесь чек-лист должен играть другую роль – не диктовать решения, а обеспечивать коммуникацию, согласование и ответственность.

Чек-листы бывают разными. Одни проверяют, что сделано. Другие – что обсуждено. И именно вторые оказываются решающими в условиях неопределённости. Они заставляют людей не замыкаться в своей экспертизе, а проговаривать сомнения, делиться информацией, сверять понимание ситуации.

Именно так чек-лист перестаёт быть бумажкой и становится инструментом коллективного мышления.

## Практика к главе 2

Вопросы для саморефлексии:

Какие шаги в твоей работе ты считаешь «очевидными» – и поэтому чаще всего пропускаешь?

Где ты больше всего полагаешься на память вместо внешней опоры?

В каких ситуациях дисциплина важнее креативности?

Где чек-лист воспринимается тобой как ограничение, а не как поддержка?

Практические задания:

Возьми один повторяющийся процесс и составь для него минимальный чек-лист из 5–7 пунктов.

В течение недели сознательно используй его без пропусков и зафиксируй эффект.

Вопросы для закрепления:

Почему опыт не защищает от ошибок памяти?

В чём разница между обучением и напоминанием?

Какие человеческие уязвимости компенсирует чек-лист?

Почему минимальный стандарт важнее идеального решения?

Где проходит граница применения чек-листов?

Мини-чек-лист

Признаки старого мышления:

– «Я и так всё знаю»

– «Это слишком просто, чтобы помогло»

– «Мне некогда проверять»

Признаки действия:

– Использование внешних опор

– Фиксация обязательных шагов

– Осознанное замедление в критических точках

Сигналы ухода от ответственности:

– Надежда на интуицию вместо проверки

– Игнорирование повторяющихся ошибок

– Отказ от стандартов под давлением времени

## Глава 3. Конец эпохи мастера-одиночки

Чем дольше я наблюдал за тем, как работают чек-листы в реальных условиях, тем отчетливее понимал: их ценность не только в том, что они помогают не забывать очевидное. Гораздо важнее другое. Они меняют саму модель того, как мы представляем себе профессионализм и ответственность.

Мы выросли в культуре мастера-одиночки. Врача, который «всё держит в голове». Руководителя, который принимает решения в одиночку. Эксперта, чьё мнение не обсуждается. Эта модель глубоко укоренилась – и не только в медицине. Она кажется логичной: если человек достаточно умен, опытен и мотивирован, он справится. Если нет – значит, он просто недостаточно хорош.

Проблема в том, что эта модель перестала соответствовать реальности.

Существуют разные типы задач. Некоторые из них действительно можно освоить раз и навсегда. Есть чёткая последовательность действий, и если ты её выучил и повторяешь – результат будет стабильным. Такие задачи можно назвать простыми. Например, приготовить блюдо по инструкции или заполнить стандартный документ.

Есть задачи более сложные. В них участвует много элементов, специалистов, этапов. Они требуют координации, опыта, точного расчёта. Отправка ракеты на Луну – классический пример. Это невероятно сложно, но при этом воспроизводимо. Если система выстроена правильно, следующий запуск будет лучше предыдущего.

Но есть третий тип задач – и именно он доминирует в современной профессиональной жизни. Это задачи комплексные. В них нет двух одинаковых случаев. Каждый раз меняется контекст, люди, условия, риски. Здесь невозможно просто «повторить удачное решение». Опыт помогает, но не гарантирует результата. Примером может быть воспитание ребёнка, лечение пациента с несколькими заболеваниями или управление организацией в условиях кризиса.

И вот здесь модель мастера-одиночки окончательно ломается. Не потому, что человек плох. А потому, что никакой человек – даже самый выдающийся – не способен в одиночку удерживать и обрабатывать всю необходимую информацию, принимать оптимальные решения и при этом не ошибаться.

Я долго искал примеры того, как с этим справляются вне медицины. И неожиданно нашёл их в строительстве.

Современные здания – особенно большие и сложные – поражают не только масштабом, но и надёжностью. Миллионы людей ежедневно работают и живут в сооружениях, которые должны выдерживать нагрузку, ветер, вибрации, перепады температур, человеческий фактор. При этом обрушения – редчайшее событие. И это при том, что ни один человек не понимает всего здания целиком.

Когда-то существовал «мастер-строитель» – человек, который проектировал, рассчитывал и контролировал всё сам. Но с ростом сложности эта роль исчезла. Её просто стало невозможно выполнять. Вместо этого возникла система, в которой десятки специалистов отвечают каждый за свою часть, а надёжность обеспечивается не гениальностью отдельного человека, а процессами координации.

И ключевую роль в этих процессах играют чек-листы – но уже другого типа.

В строительстве есть чек-листы, которые фиксируют последовательность работ: что, когда и в каком порядке должно быть сделано. Но куда важнее другие – те, которые заставляют людей разговаривать. Они не говорят, *как* решать проблему. Они говорят, *кто* и *когда* обязан обсудить её с другими.

Когда на стройке возникает непредвиденная ситуация – а они возникают постоянно – никто не ждёт решения от одного «самого умного». Вместо этого собираются нужные люди,

обмениваются информацией, спорят, уточняют допущения и только после этого принимают совместное решение. Ответственность распределена, но не размазана. Каждый знает свою роль.

Меня поразило, насколько эта логика отличается от медицинской. В больнице мы часто делаем вид, что именно отдельный врач «ведёт» пациента и контролирует всё. На практике же в лечении участвуют десятки людей – и именно на стыках между ними чаще всего возникают ошибки.

Чек-листы, ориентированные на коммуникацию, решают эту проблему. Они не подменяют клиническое мышление. Они создают обязательные точки синхронизации: моменты, когда нужно остановиться, проговорить риски, убедиться, что все понимают ситуацию одинаково.

Это требует смелости. Признать, что ты не видишь всей картины. Что тебе нужно мнение других. Что твоя экспертиза – лишь часть целого. Но именно это и есть взрослая форма профессиональной ответственности.

Я всё чаще прихожу к выводу: в мире высокой сложности герой-одиночка – это не решение, а риск. Надёжность рождается не из индивидуального блеска, а из правильно выстроенного взаимодействия.

Чек-лист в этом смысле – не про контроль сверху. Он про распределённое мышление. Про систему, которая поддерживает человека, а не требует от него невозможного.

#### Практика к главе 3

Вопросы для саморефлексии:

Где в твоей работе ты всё ещё действуешь как «мастер-одиночка»?

В каких ситуациях ты берёшь на себя больше ответственности, чем реально можешь удерживать?

Где ошибки чаще всего возникают на стыках между людьми?

Насколько тебе комфортно просить других о проверке и обсуждении?

Практические задания:

Выбери один сложный процесс и определи точки, где обязательно должно происходить обсуждение с другими.

Сформулируй для себя правило: в каких случаях решение не принимается в одиночку.

Вопросы для закрепления:

Чем комплексные задачи отличаются от сложных?

## **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.