
АЛЕКСЕЙ ШОКУН
01
ВСЕГДА НА СВЯЗИ
КАК ВЫКЛЮЧИТЬ РАБОТУ В 18:00 И НЕ ЧУВСТВОВАТЬ ВИНЫ

Шокун Алексей

Всегда на связи. Как выключить работу в 18:00 и не чувствовать вины

https://litres.ru/74785463
SelfPub; 2026

Аннотация

Рабочий день Светланы заканчивается в восемнадцать ноль-ноль. Это записано в договоре, в правилах и в приказе, который она сама готовила. В восемнадцать сорок она уже в пальто, когда звонит поставщик: не срочно, просто уточнить про документы. Разговор длится шесть минут. Дома она не может понять, где именно кончился её день.

Это не книга о планировании и не о силе воли. Пять систем учёта задач могут идеально разложить восемь часов и всё равно оставить вас на работе до ночи: они отвечают на вопрос «что делать первым», а не «когда прекращать». Книга разбирает, из чего состоит настоящий край дня — момент, который виден снаружи, критерий «готово» и цена отказа — и почему он рассасывается.

Двадцать глав: завод, доставка, колледж. В конце каждой — проверка, которую можно провести на этой неделе. Не мотивация

уходить вовремя, а устройство границы, без которой вечер не начинается.

Сотни вечеров, не закончившихся вовремя, автор разобрал с цифровыми помощниками; выводы — его.

Содержание

Важно 8
Об этой книге 9
Глава 1. Восемнадцать сорок 10
Что такое граница дня 12
Почему вопрос обычно ставят неправильно 14
Три механизма, которые держат день открытым 15
Как читать эту книгу, если времени нет 16
Откуда взялся конец дня 17
Второй и третий вечер 19
Как выглядит день, у которого край есть 21
Возражение: у меня не заводской график 23
Чего эта книга не обещает 25
Сцена, которая повторяется 26
Как устроена книга 27
Проверка на вечер: где кончился сегодняшний день 28
Граница и дисциплина — не одно и то же 29
Кому эта книга не нужна 31
Глава 2. Край, который виден только изнутри 32
Из чего сделан край 34
Почему изнутри это видно, а снаружи нет 36
История понятия: рабочий день как 38

изобретение
Три состояния, которые обычно путают 40
Цена отсутствия края 41
Кому достаётся выгода от размытого края 42
Возражение: границы нет у всех, и ничего 43
Где границы нет и быть не может 44
Проверка на вечер: три части вашего края 45
Как край становится видимым для других 46
Что происходит с краем, когда меняется работа 48
Глава 3. Пять систем, ни одного вечера 50
Что именно решает планирование 52
Четыре разных вопроса 54
Что говорит о границе сам язык продуктивности 55
Как выглядит человек, который решил вопрос о границе 57
Случай, где планирование сработало против человека 59
Возражение: если не планировать, будет хуже 60
Что планирование всё-таки может 61
Почему плотный день кажется достижением 62
Что происходит, когда план сталкивается с чужим планом 63
Проверка на вечер: посчитайте пустое 64
Почему календарь не защищает от чужих 65

просьб
Когда план вредит 67
Глава 4. Норма, которую никто не подписывал 68
Как возникает норма 69
Откуда взялось ожидание скорости 71
Почему это не исправляется вежливостью 72
Три места, где норма закрепляется по-разному 73
Цена нормы и кто на ней выигрывает 75
Как норма выглядит в глазах самого человека 76
Возражение: скорость — это моё преимущество 77
Где бороться с нормой бессмысленно 79
Проверка на вечер: два часа, о которых вы не знали 80
Почему норму невозможно отменить разговором 81
Что меняется, когда слово появляется 83
Глава 5. Черновик, который никогда не отправляют 84
Что такое незакрытый цикл 86
Почему вечером легче, чем утром 88
Три вида висящего 89
Случай, в котором висящее оказалось главным 91
Кто получает выгоду от висящего 93

Шокун Алексей
Всегда на связи. Как выключить работу в 18:00 и не чувствовать вины

Важно

Эта книга носит информационный характер и не заменяет индивидуальную консультацию специалиста. Специалиста выбирайте по теме: юриста — по правовым вопросам и спорам, финансового консультанта — по деньгам, кредитам и вложениям, врача — по вопросам здоровья, психолога или психотерапевта — если речь о переживаниях и состоянии.

Истории в книге обобщённые или составленные, имена и детали изменены, совпадения случайны. Решения вы принимаете самостоятельно и на свою ответственность; правила и цифры могли измениться после выхода книги.

Об этой книге

Алексей Шокун — исследователь в области наук о здоровье, автор практических книг о работе, деньгах и жизни.

Книга описывает механизмы и варианты действий, но не заменяет знание вашего трудового договора, локальных актов и практики конкретного работодателя. Решения о режиме работы, выходных и спорах принимаются по документам, а не по общим советам.

Здесь говорится только об одном: о том, где кончается рабочий день. Деньги, отпуск, увольнение и выгорание возникают на этих страницах лишь затем, чтобы обозначить край темы. Всё, что лежит за краем, требует отдельного разговора, и в этой книге он не ведётся: иначе разговор о вечере превратился бы в разговор обо всей жизни.

Глава 1. Восемнадцать сорок

Светлана работает начальником отдела снабжения на небольшом заводе под городом. В её обязанности входит бумага, которую она не любит, но делает хорошо: заявки, счета, сверки с поставщиками. Рабочий день у неё заканчивается в восемнадцать ноль-ноль, и это записано в трудовом договоре, в правилах внутреннего распорядка и в приказе, который она сама готовила три года назад.

Восемнадцать сорок. Она уже собрала сумку, надела пальто и стоит в дверях кабинета, когда звонит городской телефон. Звонок не срочный: поставщик хочет уточнить, когда ему привезти документы на подпись. Светлана отвечает, что завтра, с девяти до обеда. Поставщик говорит, что завтра его водитель занят, а послезавтра он не успевает, потому что у него отгрузка. Разговор длится шесть минут. Светлана садится обратно за стол, открывает ежедневник и записывает: «документы — четверг, до одиннадцати».

Дома она вспоминает об этом разговоре не потому, что он был тяжёлый, а потому, что не может понять, где именно закончился её день. Формально в восемнадцать ноль-ноль. Фактически в восемнадцать сорок шесть, и даже это не точно: она ещё двадцать минут шла к машине и по дороге думала, успеет ли поставщик.

Так выглядит то, о чём эта книга. Не подвиг, не авария,

не героическая переработка до полуночи — обычный вечер, в котором день не кончился, а рассосался.

Что такое граница дня

Граница рабочего дня — это не время на часах. Время на часах есть у всех и ни у кого не работает. Если граница определялась бы цифрой, проблема решалась бы будильником: поставьте на восемнадцать ноль-ноль, вставайте и уходите. Люди пробовали. Половина возвращается к столу через десять минут, потому что звонок, потому что письмо, потому что «только допишу».

Настоящая граница состоит из трёх частей, и все три должны присутствовать одновременно, иначе её нет.

Первая часть — момент: понятно, когда работа прекращается, и это прекращение видно не только вам, но и всем, кто имеет к вам дело. Вторая — критерий: понятно, чем заканчивается работа, то есть что должно быть сделано, чтобы день можно было закрыть. Третья — последствие: понятно, что будет, если границу нарушить, и что будет, если её соблюсти.

Восемнадцать сорок у Светланы — пример того, как работают все три части сразу и ни одна не работает. Момент есть, но он не виден снаружи: поставщик не знает, что она уже в пальто. Критерия нет: непонятно, что должно быть готово к вечеру, — подписанные документы, отправленные заявки или просто отсутствие новых писем. Последствия тоже нет: если она уйдёт и не запишет четверг, ничего не случит-

ся, кроме лёгкого внутреннего дискомфорта. Три части, три прорехи, и в сумме нет никакой границы — есть расписание, которое соблюдается примерно.

Почему вопрос обычно ставят неправильно

В книгах о порядке и планировании разговор идёт о распределении: как уместить больше в тот же отрезок, как расставить приоритеты, как съесть слона по частям. Это разговор о том, что происходит внутри дня. Он полезен и совершенно не касается того, что происходит на его краю.

Распределение и граница — разные задачи, и решаются они разными средствами. Распределение отвечает на вопрос «что делать в первую очередь». Граница отвечает на вопрос «когда прекращать». Человек может идеально распределить восемь часов и всё равно закончить в двадцать два, потому что распределение ничего не говорит о конце.

Из этого следует неприятный вывод: если вы перепробовали пять систем планирования и ни одна не вернула вам вечер, дело не в системе. Вы решали задачу, которой не было. У вас не плохо устроен день — у вас не устроен его край.

Три механизма, которые держат день открытым

Всё, что будет в этой книге, сводится к трём вещам, и они работают не по отдельности, а вместе.

Доступность перестала быть исключением и стала нормой. Не потому, что кто-то потребовал, а потому что стало возможно: человек на связи всегда, и из этой возможности постепенно выросло ожидание. Ожидание, в свою очередь, изменило планы всех остальных. Об этом — главы с четвёртой по седьмую.

У задачи нет критерия готовности. Работа, которая кончается, имеет признак конца: сдана, подписана, отгружена. Работа, которая не кончается, такого признака не имеет и потому продолжается, пока не кончатся силы. Об этом — с восьмой по одиннадцатую.

Цена отказа выше цены переработки. Сказать «сегодня не могу» дороже, чем остаться на два часа, и человек выбирает дешёвое. Так по одной сделке за вечер складывается режим, в котором он всегда на работе. Об этом — с двенадцатой по пятнадцатую.

Три механизма соединяются в устойчивую конструкцию. Каждый по отдельности выглядит как мелочь, вместе они образуют то, что человек потом называет своей жизнью.

Как читать эту книгу, если времени нет

Книгу о границе дня обычно читают вечером, после работы, и это создаёт отдельную трудность: у читателя нет того, о чём написано.

Поэтому стоит сказать, как ею пользоваться, не прочитывая всё подряд. Главы с четвёртой по седьмую — о доступности; если вас вечером не беспокоят, они вам не нужны. Главы с восьмой по одиннадцатую — о задачах без конца; это касается почти всех, кто работает с людьми и бумагами. Главы с двенадцатой по пятнадцатую — о цене отказа; они нужны тем, кто не может уйти вовремя, хотя понимает, что надо. Шестнадцатая и семнадцатая — про учёт и разговор, их полезно читать вдвоём с главой восемнадцатой, потому что они об одном: как изменение становится устойчивым.

Каждая глава заканчивается проверкой. Проверок в книге двадцать, и делать все не надо: выберите ту, которая ближе к вашему случаю, и проведите её на этой неделе. Одна проведённая проверка стоит больше, чем двадцать прочитанных.

Откуда взялся конец дня

У границы дня есть материальная история, и она объясняет, почему нам так трудно её удержать: мы унаследовали форму, из которой ушло содержание.

На фабрике конца девятнадцатого века день кончался гудком. Гудок служил частью машины, а не сигналом вежливости: паровая установка гнала трансмиссию, и когда её останавливали, останавливался весь цех одновременно. Человек не мог остаться на десять минут, потому что станок стоял, света не было, а мастер закрывал помещение. Конец дня был физическим свойством производства, а не решением человека, и потому не требовал силы воли.

Дальше производство стало другим, а работа многих людей перестала быть привязанной к машине. Появились бумаги, которые можно взять домой; появились поручения, которые можно обдумывать в дороге; появился телефон, потом компьютер, потом карманный экран. Каждый шаг убирал одну физическую опору конца дня, и ни один не поставил на её место что-то другое. Гудка больше нет, а замены ему не придумали, потому что замена здесь — договорённость, а не техника.

Вот почему вопрос «когда кончается работа» звучит для многих почти неприличным. У человека нет ни одного внешнего сигнала, который сказал бы ему: всё, дальше не на-

до. Он сам должен быть этим сигналом, каждый день, и это гораздо более тяжёлая работа, чем та, которую он делает по должности.

Второй и третий вечер

Светлана — не единственный пример, и полезно увидеть рядом два других, потому что механизм у них тот же, а форма разная.

Андрей работает водителем на доставке. У него день кончается тогда, когда последняя коробка отдана и машина поставлена. Формально граница есть, и она даже видна: пустой кузов, закрытый склад, отметка в путевом листе. Но каждые две недели в конце смены диспетчер говорит, что не успевает развести ещё три адреса. Андрей соглашается, потому что три адреса — это сорок минут, а отказать человеку, который сидит рядом и нервничает, труднее, чем проехать сорок минут. Через год выясняется, что эти три адреса появляются не случайно, а потому что диспетчер знает: Андрей не откажет. Его день кончается только в теории; на практике его выстраивает чужая аккуратность.

Ирина преподаёт в колледже. У неё есть расписание, и в расписании — окна. Граница её дня выглядит как последняя пара, после которой можно идти домой. Но у неё есть методическая работа, которую никто не считает: проверка работ, подготовка, ответы на сообщения в общем чате группы. Эта работа не имеет ни места в расписании, ни срока, ни человека, который её принимает. Она распределяется по свободному времени и потому занимает его целиком. Ирина уходит

из колледжа вовремя и работает до полуночи, и оба факта верны одновременно.

Три вечера — завод, доставка, колледж — устроены по-разному. Общее у них одно: ни в одном нет момента, после которого работа становится невозможной. У Андрея его отменяет просьба, у Ирины — отсутствие срока, у Светланы — отсутствие сигнала.

Как выглядит день, у которого край есть

Чтобы это не осталось описанием отсутствия, полезно увидеть, как устроен день с краем, потому что он не похож на день человека, который «научился отдыхать».

У него есть точка, в которую он не работает. Не потому, что закончил, а потому, что решил, что дальше не будет. Точка эта не героическая: чаще всего она привязана к чему-то внешнему — дорога, ребёнок, тренировка, поезд. Люди с краем почти всегда имеют такое обстоятельство, и это не совпадение: обстоятельство снимает необходимость ежедневного выбора.

Критерий у него тоже есть, и звучит он скромно. День считается сделанным не тогда, когда сделано всё — всё не бывает сделано никогда, — а тогда, когда сделано назначенное на сегодня. Такой счёт требует записи, иначе превращается в ощущение.

Труднее всего третье — готовность к тому, что что-то останется. Держится она на отношении, а не на силе воли: человек с краем заранее согласился, что часть работы перейдёт на завтра. Он не считает это провалом, потому что провал — это когда обещал и не сделал, а не когда не успел сделать всё.

Три части вместе дают то, чего нет у человека без края:

вечер, в котором он не думает о работе. Не потому, что научился выкидывать мысли, а потому, что мысли не о чем: на сегодня всё решено, а завтрашнее имеет своё время.

Возражение: у меня не заводской график

Первый довод против всего этого звучит обычно так: у меня не смена, у меня проектная работа; я не могу встать в шесть и уйти, потому что задача не спрашивает, который час.

Довод честный, и он описывает реальную вещь. Есть виды работы, где объём не влезает в восемь часов ни при каком планировании: научная работа, разработка, медицина, ремонт. Об этом будет отдельная глава, и там будет сказано прямо, что для части таких профессий граница дня держится не ежедневным правилом, а режимом, который устанавливается на неделю или на месяц.

Но в этом доводе есть подмена, которую полезно заметить. Человек говорит «моя задача не спрашивает, который час», хотя задача вообще ничего не спрашивает. Спрашивают люди. Задача не имеет мнения о том, когда её делать; она не имеет и признака конца, если её никто не задал. Проектная работа без конца — следствие не свойств проекта, а отсутствия человека, который сказал бы: на сегодня хватит.

Поэтому вопрос «когда кончается день» не отменяется для проектной работы. Он просто переезжает из ежедневного в недельное: не «во сколько я встану сегодня», а «какой объём я делаю за неделю и что остаётся не сделанным». Это менее удобно, чем гудок, и требует отдельного разговора, но

это по-прежнему граница и по-прежнему её отсутствие означает не свободу, а бесконечность.

Чего эта книга не обещает

Сразу назову, чего здесь не будет: от этого зависит, как читать остальное.

Здесь не будет утверждения, что граница всегда достижима. Есть положения, в которых её нет: испытательный срок, долг, отсутствие альтернатив на рынке, работа в организации, где несогласных выдавливают систематически. В таких местах разговор о границе превращается в способ ускорить собственный выход, и было бы подло делать вид, что это безопасно. Главы, где речь идёт о действиях, содержат отдельный раздел о том, где приём не работает.

Здесь не будет мысли, что всё дело в силе воли. Человек, который не может закрыть ноутбук, обычно не слаб — он находится в конструкции, где закрыть ноутбук дороже, чем оставить открытым. Менять силу воли бессмысленно; менять конструкцию — трудно, но возможно.

И здесь не будет обещания, что после книги у вас появится свободный вечер. Появится другое: понимание, из чего складывается ваш конкретный день без конца, и несколько проверок, которые показывают, где именно у вас прореха. Что с этим делать — решать вам, потому что цена решения у каждого своя, и никто со стороны её не знает.

Сцена, которая повторяется

Вернёмся к Светлане, потому что в её вечере есть деталь, которую легко пропустить.

Она не осталась работать. Она потратила шесть минут на разговор и две на запись. Домой приехала почти вовремя. Но весь вечер она провела с ощущением, что день не закончился, и это ощущение — не эмоция, а следствие. Работа не забрала у неё время; она забрала у неё конец.

Разница между этими вещами огромна. Время можно вернуть: уйти раньше завтра, отложить задачу, отменить встречу. Конец вернуть нельзя: он либо был, либо нет. Человек, у которого нет конца дня, не отдыхает — он ждёт, пока день кончится сам, а день не кончается сам никогда, потому что в нём нет точки, после которой работа перестаёт быть возможной.

Именно поэтому люди, у которых нет границы, так плохо отвечают на вопрос «как вы отдыхаете». Они не знают, что ответить, потому что отдых у них не имеет начала. Он начинается тогда, когда заканчивается всё остальное, а всё остальное не заканчивается.

Как устроена книга

Главы идут по механизмам, а не по советам, и порядок здесь не случайный. Сначала надо увидеть, что вообще такое граница дня и почему её обычно нет. Дальше становится видно, как её размывает доступность, а потом — как её размывает задача без конца. Предпоследняя часть объясняет, почему граница стоит так дорого. И только в конце речь о том, что из этого можно собрать.

Каждая глава заканчивается проверкой, которую можно провести за вечер, не имея специальных знаний. Проверки разные: где-то это запись, где-то разговор, где-то подсчёт. Ни одна не требует приложения, подписки или разрешения.

Есть одна проверка, которая держит всю книгу и к которой мы будем возвращаться. Она короткая: найдите час, в который вас нет, — и посмотрите, пострадал ли кто-нибудь. Не «заметил ли», а именно пострадал: сорвалось ли что-то, случилась ли авария, потеряли ли вы деньги или место. Если за неделю такой час не выпал ни однажды, дело не в запрете со стороны работы: он просто не был назначен.

Проверка на вечер: где кончился сегодняшний день

Возьмите лист и напишите на нём время, когда вы формально закончили работу. Потом ответьте на три вопроса, каждый — одной строкой.

Когда вы в последний раз в этот день сделали что-то рабочее после формального конца? Что именно это было — звонок, сообщение, мысль, действие? И что случилось бы, если бы вы этого не сделали: сорвалось, подождало, никто не заметил?

Третий вопрос самый важный, и на него обычно не хочется отвечать, потому что ответ часто звучит «ничего бы не случилось». Это не упрёк и не повод для вины. Это первая точка, из которой видно, где именно у вашего дня нет края — и сколько этого края отсутствует по необходимости, а сколько по привычке.

Граница и дисциплина — не одно и то же

Слово «дисциплина» в разговорах о рабочем времени всплывает постоянно, и оно сбивает с толку, потому что описывает другое.

Дисциплина — это способность делать то, что решил, вопреки сопротивлению. Она нужна, чтобы встать в шесть, чтобы не открывать ленту, чтобы доделать неприятное. Дисциплина работает внутри задачи и внутри дня.

Граница — это устройство, при котором решение не требуется каждый день. Человеку с поездом не нужна дисциплина, чтобы уйти в семь: он уходит, потому что поезд. Человеку с ребёнком в саду не нужна дисциплина, чтобы не остаться до девяти: сад закрывается. Дисциплина нужна там, где нет устройства, и потому она всегда заканчивается: её хватает на неделю, на месяц, иногда на год, но не на десять лет.

Практическое различие простое. Если для соблюдения границы вам каждый день нужно себя уговаривать, вы построили не границу, а режим самопринуждения, и он рассыплется в первый же тяжёлый период. Если граница держится на чём-то, что не зависит от вашего настроения, она выдержит.

Отсюда следует неприятный вывод для тех, кто привык полагаться на себя: сила воли здесь не помогает, а мешает.

Человек, который верит в свою дисциплину, берётся за границу без опоры, держится месяц и делает вывод, что слаб. На самом деле он просто строил не из того материала.

Кому эта книга не нужна

Прямо назову тех, кому читать дальше нет смысла.

Тем, у кого день уже заканчивается и кого это устраивает. Если вы уходите в своё время, вечера ваши, а работа не догоняет вас в выходные, — у вас нет проблемы, которую решает эта книга. Читать её можно из интереса, но менять нечего.

Тем, кто ищет способ успевать больше. Здесь нет ни одной техники повышения производительности, и всё, что написано, наоборот, уменьшает количество сделанного за счёт того, что часть работы остаётся несделанной.

Тем, кто надеется, что после книги станет легче. Не станет. Станет понятнее, и это другое: понимание не уменьшает объём, оно только делает видимым, откуда он берётся. Иногда от этого становится тяжелее, потому что человек впервые видит, сколько отдаёт.

И тем, кто находится в положении, где граница невозможна: об этом в тринадцатой главе, и она написана не для того, чтобы обнадёжить, а для того, чтобы не врать.

Восемнадцать сорок — это не время. Это место, где кончается расписание и начинается вопрос, на который у человека нет готового ответа: где именно проходит его день. Всё остальное в книге — попытка ответить не по часам, а по устройству.

Глава 2. Край, который виден только изнутри

В кол-центре страховой компании день кончается в двадцать ноль-ноль, и это не пожелание, а настройка: в двадцать ноль-ноль система перестаёт распределять вызовы на операторов. Телефон замолкает, экран показывает «смена закрыта», и человек встаёт. Он может остаться и доделать бумаги, но звонить ему больше никто не будет, потому что очередь вызовов закрыта на стороне системы, а не на стороне человека.

Оператор этой смены, Наталья, рассказывает об этом без восторга, но с одной характерной деталью: она никогда не думает о том, когда закончить. Система думает за неё. И именно поэтому, говорит она, ей легче, чем было на прошлой работе, где она была старшим менеджером и где никто не закрывал очередь.

Сравнение стоит того, чтобы его удержать. На прошлой работе у Натальи не было ни одного дня, который кончался бы сам. Она решала, когда закончить, и решала плохо, потому что в момент решения всегда было ещё одно письмо, ещё один звонок и ещё один довод в пользу «доделать». Здесь решение принимает механизм, и человек освобождён от ежедневного выбора.

Отсюда начинается главный вопрос этой главы. Граница дня существует не тогда, когда человек решил, что пора, а тогда, когда в устройстве его работы есть что-то, что делает продолжение невозможным. Решение — самый слабый из всех материалов, из которых можно построить край.

Из чего сделан край

Я предложил в первой главе три части границы, и здесь стоит разобрать их по отдельности, потому что в жизни они почти никогда не встречаются вместе, а по отдельности каждая обманывает.

Момент — это точка, в которой работа перестаёт быть возможной или допустимой. У оператора кол-центра такой момент создан системой. У водителя он создан физически: машина поставлена, склад закрыт. У большинства людей, работающих с бумагами и людьми, никакого момента нет вовсе: работа возможна в любой час, и единственное, что её ограничивает, — это усталость, то есть как раз то, что человек с лёгкостью преодолевает ещё час-два.

Критерий — это признак, по которому видно, что работа на сегодня сделана. Не «я устал», не «стало темно», а нечто проверяемое: сдано, подписано, отправлено, закрыто, отвечено всем, кому обещал. Критерий превращает работу в конечную последовательность, у которой есть последний элемент. Без критерия работа — это среда, в которой можно находиться бесконечно, как в воде.

Последствие — это то, что случается при нарушении и при соблюдении. Оно может быть внешним: не оплаченное время, замечание, срыв чужого процесса. Может быть внутренним — обещание, которое человек дал самому себе, и

стыд за его нарушение. И может отсутствовать полностью, и это самый частый случай: человек нарушает границу, и не происходит ничего — ни хорошего, ни плохого. Отсутствие последствий и есть главная причина, по которой граница не держится.

Три части работают только вместе. Момент без критерия даёт формальный уход: человек встаёт в шесть, но уносит работу в голове и возвращается к ней вечером. Критерий без момента даёт бесконечное «ещё чуть-чуть»: работа всегда не готова ровно настолько, чтобы её нельзя было закрыть. Момент и критерий без последствия дают конструкцию, которая рушится при первом же сильном давлении, потому что нарушить её ничего не стоит.

Почему изнутри это видно, а снаружи нет

Есть свойство, которое делает границу дня такой трудной для обсуждения: снаружи она не видна, потому что не имеет физической формы.

Человек сидит за столом в офисе в восемь вечера. Что это — переработка, энтузиазм, плохая организация, необходимость? Снаружи ответить невозможно, потому что все четыре варианта выглядят одинаково. Именно поэтому коллеги и руководители так легко говорят «он просто много работает» — это единственное, что видно. Внутри же разница огромная: один человек остался, потому что у него не было выбора, другой — потому что не умеет уходить, третий — потому что ему дома хуже, чем здесь.

Из этой невидимости следует практическая вещь, о которой редко говорят. Границу нельзя установить, объясняя её. Объяснение видно только тому, кто его слышит, а слышат его обычно один раз. Работает другое: граница, которая проявляется в поведении настолько регулярно, что становится свойством человека в чужих глазах. «Он уходит в шесть» — это не объяснение, это факт, который люди учитывают, когда планируют своё время.

Отсюда и главная ошибка: человек один раз объявляет, что у него теперь есть граница, ждёт, что все учтут, и обнару-

живает, что через неделю всё вернулось. Объявление ничего не меняет, потому что оно не меняет ни момента, ни критерия, ни последствия. Оно только добавляет в отношения лёгкое напряжение, которое потом надо как-то выдерживать.

История понятия: рабочий день как изобретение

То, что день вообще имеет границу, — сравнительно недавняя мысль, и она появилась не из заботы о людях, а из конфликта.

В ремесленной мастерской границы не было: работа шла, пока был заказ и свет. На мануфактуре появилась смена, потому что машина не могла работать вполсилы. На фабрике появился гудок. К концу девятнадцатого века рабочий день стал предметом спора: с одной стороны — владельцы, которым был выгоден длинный день, с другой — люди, которые физически не выдерживали. Из этого спора выросли нормы о продолжительности работы, и они были не подарком, а компромиссом, закреплённым в документах.

Существенно здесь то, что норма появилась как ограничение чужой власти, а не как право человека на отдых. Она отвечала на вопрос «сколько со мной можно сделать», а не «когда я свободен». Именно поэтому она так плохо работает там, где власть сменила форму: работодатель больше не требует сидеть до ночи, он просто присылает задачу, а человек сам решает её доделать.

Есть и вторая половина истории, менее известная. Вместе с нормой о продолжительности появилась идея, что рабочий день имеет не только длину, но и качество: время, в которое

человек на работе, должно быть временем, в которое он действительно работает, а не ждёт. Из этой идеи выросло современное представление о том, что присутствие и работа — не одно и то же.

Обратная сторона этого представления оказалась неожиданной. Если присутствие и работа — не одно и то же, значит, работа может происходить и без присутствия. Именно этот вывод, сделанный сначала в интересах человека, потом обернулся против него: раз работа возможна вне рабочего места, то и рабочее время не обязано кончаться вместе с присутствием.

Три состояния, которые обычно путают

Полезно развести три вещи, которые в разговоре сливаются в одно слово «занят».

Присутствие — человек на рабочем месте или у экрана. Доступность — его можно найти и он может ответить. Работа — он действительно делает что-то по делу. Три разных состояния, и одно слово «занят» покрывает все три.

Граница дня в классическом виде ограничивала присутствие. Она не касалась доступности, потому что доступность была технически невозможна, и не касалась работы, потому что работа была привязана к месту. Когда присутствие перестало быть обязательным, граница потеряла опору — и в этот момент выяснилось, что ограничивать надо было доступность и работу, а инструментов для этого никто не готовил.

Человек, у которого есть только правило «быть на месте с девяти до шести», охраняет ту часть, которая уже не имеет значения. Его настоящая работа идёт в те часы, когда его нет на месте, и именно там нет ни границы, ни учёта, ни разговора.

Цена отсутствия края

Что человек платит за день без конца, видно не сразу, потому что цена распределена.

Первое — переход. Между работой и остальным нужен промежуток: дорога, душ, десять минут на крыльце. Это не ритуал и не привычка, а время, за которое человек перестаёт быть тем, кем был на работе. Когда работа идёт до самой постели, перехода нет, и человек засыпает в том же состоянии, в котором закрыл ноутбук. Утром он просыпается в нём же. Через месяцы это выглядит как ровное, ноющее отсутствие интереса ко всему, что не работа.

Дни без края плохо запоминаются. Память держится на переходах и различиях, а здесь переходов нет: у человека все дни одинаковы и не имеют конца. Через год он не может вспомнить ни одного конкретного вечера. Это не метафора: он действительно не помнит, потому что нечего помнить — не было события, была среда.

Дороже всего обходится третье: обязательства перед близкими, которые нельзя выполнить, потому что они требуют присутствия в конкретный час. Не «побыть с ребёнком вообще», а «забрать в семь». День без конца не мешает быть хорошим человеком; он мешает быть человеком в определённое время, а именно это и нужно тем, кто рядом.

Кому достаётся выгода от размытого края

Выигрыш от отсутствия края не выглядит как выигрыш, потому что он распределён по многим людям и не имеет злой воли.

Выигрывает тот, кто планирует. Планировать проще, когда у исполнителя нет конца: любую задачу можно поставить на вечер, не думая, влезет ли она. В организации, где у людей есть границы, планирование требует усилия — надо считать часы, договариваться о приоритетах, отказываться от части заявок. Там, где границ нет, планирование превращается в список пожеланий, а приведение его в исполнение происходит за счёт исполнителей.

Выигрывает тот, кто первым написал. Вечернее сообщение, отправленное в двадцать один ноль-ноль, даёт отправителю спокойный вечер: он отправил и свободен. Цена этого спокойствия ложится на того, кто получил, и она не учтена нигде.

И выигрывает сама работа как процесс: пока человек на связи, дело движется. Никто не решает, что оно должно двигаться круглосуточно, — оно просто движется, потому что может.

Возражение: границы нет у всех, и ничего

Довод, который приводят почти всегда: у всех так, и люди живут, и я живу; что вы предлагаете — уйти из профессии?

Довод верен в описании и неверен в выводе. В описании верно то, что отсутствие края стало нормой в очень многих местах и что человек, который в одиночку начнёт жить иначе, столкнётся с сопротивлением. В выводе ошибка: из того, что так живут все, не следует, что цена распределена равномерно. Она распределена очень неравномерно, и это видно по тому, кто в коллективе уходит первым, а кто последним.

Есть простое наблюдение, которое стоит проверить на своём месте. В любом отделе есть два-три человека, к которым идут вечером, и есть те, к кому не идут. Разница почти никогда не в должности и редко в объёме работы. Она в том, как эти люди отвечают на первое вечернее сообщение. Тот, кто ответил один раз, будет отвечать всегда, потому что ответ создаёт ожидание, а ожидание создаёт план.

Значит, норма «так у всех» — это не закон природы, а результат суммы индивидуальных решений, принятых в разное время и по разным причинам. Такую сумму можно менять, и это не требует ухода из профессии. Требует это другого: понимать, где в вашем устройстве работы проходит край и что из этого края зависит от вас, а что нет.

Где границы нет и быть не может

Границу применимости надо назвать честно, потому что без неё всё остальное превращается в мораль.

Есть работа, где край определяется не человеком и не начальником, а самим делом: дежурство в реанимации, аварийная служба, непрерывное производство, рейс. Там человек не может уйти, потому что процесс нельзя остановить. В таких местах вопрос ставится иначе: не «когда кончается день», а «как устроено чередование, кто заменяет, сколько часов восстановления даётся после». Это предмет отдельного разговора и, как правило, отдельного документа.

Есть положение, в котором границы нет по другой причине: человек только начал, у него нет опыта и репутации, и любое ограничение читается как неготовность. В этом положении разумно не ставить границу, а назначить себе срок, после которого она станет возможной, — иначе год проходит, а срока так и не появляется.

И есть среда, где любое ограничение наказывается систематически. Там граница превращается в ускорение собственного выхода, и человек имеет право выбирать, готов ли он к этому выходу сейчас. Книга не считает, что граница всегда правильна. Она считает, что цена должна быть видна до того, как её заплатят.

Проверка на вечер: три части вашего края

Нарисуйте три строки и подпишите их: момент, критерий, последствие.

В строке «момент» напишите, что в вашем дне делает продолжение работы невозможным, а не просто нежелательным. Если там стоит только ваше решение — это не момент, это намерение.

В строке «критерий» напишите признак, по которому вчерашний день можно было считать законченным. Если вы не можете сформулировать его иначе как «когда устал», критерия нет.

Третья строка — «последствие»: что происходит, если вы границу нарушите, и что происходит, если соблюдёте. Если оба ответа — «ничего», у края нет опоры, и он будет рушиться каждый раз, когда рядом появится человек с просьбой.

Как край становится видимым для других

Есть деталь, без которой все три части границы остаются личным делом и потому не работают: край должен быть заметен снаружи.

Человек может внутренне решить, что в семь он заканчивает, и ничего не сказать. Тогда для окружающих ничего не изменилось: они по-прежнему считают, что он доступен, потому что им никто не сообщил обратного. Первое же вечернее сообщение поставит его перед выбором — ответить и отменить своё решение или не ответить и выглядеть человеком, который пропал.

Сделать край видимым можно тремя способами, и они не равны по силе.

Расписание надёжнее всего. Это время, о котором знают все, потому что оно где-то записано. Смены, графики, приёмы, консультации. Там, где есть расписание, граница существует без всяких усилий с вашей стороны.

Привычка слабее, но тоже работает: человек уходит в одно и то же время месяцами, и окружающие начинают это учитывать. Времени она требует, а разговоров — нет.

Объявление. Самое слабое и самое рискованное. Объявление действует один раз; после него нужно подтверждение поведением, а если подтверждения нет, оно превращается в

пустые слова.

Порядок, который работает, обратный ожиданиям: сначала привычка, потом, если нужно, объявление. Объявление до привычки — это обещание, а обещания в организациях проверяют быстро и почти всегда находят расхождение.

Что происходит с краем, когда меняется работа

Есть ещё одно обстоятельство, о котором почти не думают: край, построенный под одну работу, не переносится на другую.

Человек, у которого был идеальный край на прежнем месте — расписание, смены, понятный конец, — переходит в другую организацию и обнаруживает, что там нет ничего из этого. Его прежний край был не его свойством, а свойством места. Он этого не знал, потому что никогда не проверял.

Отсюда полезный вывод: проверять надо не только наличие края, но и то, на чём он держится. Если на расписании — вам повезло, но при смене работы придётся строить заново. Если на привычке — она переносится хуже, потому что в новом месте привычек ещё нет. Если на вашем решении — она переносится, но требует тех же усилий, что и в первый раз.

Практический совет, который стоит дать себе при любом переходе: в первые две недели на новом месте не пытайтесь держать прежний край. Смотрите, как устроено здесь, и ищите, на что можно опереться. Люди, которые с первого дня объявляют свои правила, почти всегда проигрывают: они строят край из материала, который в этом месте не держит.

Край, который держится на расписании, уходит вместе с расписанием. Край на привычке уходит вместе с привычкой.

И только тот, что держится на решении, приходится строить заново каждый раз, когда вокруг меняется всё.

Глава 3. Пять систем, ни одного вечера

У Дмитрия на столе лежит блокнот с расчерченными квадратами. Он ведёт его три года: утро — важные задачи, день — оперативные, вечер — разбор. Рядом телефон с тремя приложениями, где задачи разложены по проектам и срокам. Он умеет считать время: если задача на два часа, а окно с четырнадцати до шестнадцати занято совещанием, он её туда не поставит.

Дмитрий — тот человек, о котором пишут в книгах о продуктивности. Он всё делает правильно, и он заканчивает в восемь вечера примерно четыре дня из пяти.

Это не потому, что он плохо планирует. Наоборот: за три года он дошёл до такого качества плана, что в его календаре почти не осталось пустых мест. Каждое окно занято, каждая задача имеет оценку, каждое совещание имеет цель. План плотный и правильный. И именно плотность — причина, по которой день не кончается: в плане нет ни одной минуты, которая была бы не рабочей, потому что всякий свободный кусок был замечен и заполнен.

Так выглядит главная ловушка разговора о времени. Системы планирования улучшают распределение, и улучшение распределения делает день плотнее. Плотный день не име-

ет края — он имеет только конец, а конец наступает тогда, когда заканчиваются силы, а не тогда, когда заканчивается работа.

Что именно решает планирование

Чтобы понять, почему тайм-менеджмент не отвечает на вопрос о границе, стоит разобраться, что он на самом деле делает.

Планирование решает задачу выбора: из нескольких дел, которые можно сделать, выбрать те, которые нужно сделать первыми. Оно опирается на предположение, что дел больше, чем времени, и что смысл работы — успеть больше важного. Это разумное предположение, и в его рамках планирование работает прекрасно.

Граница решает другую задачу: определить, в какой момент времени больше не будет. Она опирается на другое предположение — что часть дел останется несделанной, и это нормально. Планирование с этим предположением не согласно: его цель — чтобы несделанного было как можно меньше. Поэтому чем лучше человек планирует, тем сильнее он стремится использовать последний свободный час, а не закрыть день.

Две задачи не противоречат друг другу логически, но противоречат на практике, и человек, освоивший первую, обычно не решает вторую. Он видит пустое окно с двадцати до двадцати одного и думает не «это моё», а «сюда можно поставить то, что не влезло». Так система, созданная для того, чтобы человек успевал, превращается в инструмент, ко-

торый не даёт ему остановиться.

Четыре разных вопроса

Полезно развести четыре вопроса, которые люди задают о своём рабочем времени, потому что ответы на них дают разные книги и разные люди.

Сколько я успеваю? Это вопрос производительности, и на него отвечают техники: разбить на части, убрать лишнее, ускорить. Когда я работаю лучше всего? Это вопрос режима, и на него отвечают наблюдения за собой: утро, вечер, после еды. Что я делаю вместо работы? Это вопрос внимания, и на него отвечают списки помех, ограничения уведомлений, отключение лишнего. И последний: когда я перестаю? На этот вопрос не отвечает ни одна из предыдущих техник, потому что он не про количество, а про предел.

Большинство людей, которые годами читают о продуктивности, получают ответы на первые три вопроса и не замечают, что четвёртый остался без ответа. При этом именно четвёртый определяет, будет ли у них вечер.

Показательно, что в книгах о планировании этот вопрос иногда всё-таки появляется — в виде главы о том, что надо уметь останавливаться. Но появляется он как приложение, как совет в конце: не перерабатывайте, отдыхайте, берегите себя. Совет, у которого нет механизма, не работает; через неделю человек возвращается к своему плотному плану, потому что план конкретен, а совет — нет.

Что говорит о границе сам язык продуктивности

Есть способ увидеть проблему, не прибегая к аргументам: посмотреть на слова, которыми описана работа.

Человек «закрывает» задачи. «Закрыть» — слово из бухгалтерии и торговли: закрыть счёт, закрыть смену, закрыть кассу. В нём есть конец по определению. Но работа человека редко состоит из закрываемых задач; она состоит из процессов, у которых нет последнего элемента. Обслуживание клиентов не закрывается, поддержка не закрывается, руководство не закрывается. Человек закрывает десяток задач и обнаруживает, что процесс, внутри которого они были, продолжается.

Другое слово — «успеть». Успеть к сроку, успеть до вечера, успеть, пока не позвонили. В этом слове нет предела, есть только гонка. Человек, который весь день успевал, к вечеру не имеет права остановиться, потому что «успевать» — это не состояние, а темп, и темп нельзя выполнить.

Третье слово — «разгрузить». Разгрузить день, разгрузить неделю, разгрузить голову. Оно предполагает, что после разгрузки станет легче, но не говорит, когда именно. Разгруженный день имеет свойство снова наполняться, потому что освободившееся место в организации не остаётся пустым.

Язык продуктивности описывает работу как движение, а

граница — это остановка. Инструменты движения не создают остановку; они делают движение более эффективным.

Как выглядит человек, который решил вопрос о границе

Полезно увидеть, что происходит у того, кто всё-таки поставил край, потому что это не похоже на образ человека с идеальным календарём.

Он не обязательно успевает больше. Часто он успевает меньше, и это заметно: часть задач у него сдвигается, часть не делается вовсе. Он не выглядит спокойным и организованным; иногда он выглядит как человек, который уходит, оставив недоделанное, и это правда.

Разница в другом: у него есть час, в который его нет. Не в котором он отдыхает, а именно в котором его нет — ни для задач, ни для сообщений, ни для мыслей. И этот час существует не потому, что он его запланировал, а потому, что он заранее решил, что произойдёт с работой, которая в этот час возникнет. Она подождёт до утра, или её сделает кто-то другой, или она не будет сделана и это допустимо.

Вот ключевая деталь, которую пропускают почти все, кто пытается закрывать день. Нужно не освободить время, а назначить судьбу тому, что в это время придёт. Человек, который просто ушёл в семь, но не решил, что делать с вечерними письмами, не отдыхает: он думает о них. Человек, который решил, что письма смотрит утром и ничего необратимого за ночь не произойдёт, отдыхает по-настоящему, даже

если письма пришли.

Случай, где планирование сработало против человека

Есть история, которую стоит разобрать подробно, потому что она показывает механизм в чистом виде.

Женщина, руководитель небольшой группы, начала вести календарь по всем правилам: блоки на задачи, защищённое время, отказ от совещаний без повестки. Через полгода её день стал восьмичасовым и очень плотным. Через год она уволилась, и на выходном разговоре сказала фразу, которая многое объясняет: она стала работать лучше и поэтому стала работать больше.

Механизм простой. Хорошо организованный день позволяет взять больше задач, потому что в нём меньше потерь. Больше задач означает больше обязательств. Обязательства имеют сроки, и сроки давят. Единственный ресурс, который можно добавить, когда всё организовано, — это время за пределами дня. Она его добавляла, потому что её план был безупречен и потому что срыв обязательства казался хуже, чем лишний час.

Планирование улучшило её работу и ухудшило её жизнь, и оба эффекта были следствием одного и того же качества. Это не довод против планирования. Это довод против идеи, что планирование отвечает за границу.

Возражение: если не планировать, будет хуже

Против сказанного легко возразить: без планирования день рассыпается, человек не успевает ничего, и единственный способ удержать работу — считать время.

Это верно, и я не предлагаю бросать календарь. Планирование нужно, оно экономит силы и уменьшает хаос. Ошибка не в нём, а в ожидании, что оно решит вопрос, к которому не приспособлено.

Есть более точная формулировка той же мысли. Планирование отвечает на вопрос «что я сделаю за день». Граница отвечает на вопрос «что я не сделаю сегодня и почему это допустимо». Второй вопрос не решается списком; он решается решением о том, какая часть работы останется несделанной, и этот выбор всегда неприятен, потому что он про отказ, а не про эффективность.

Человек с идеальным планом обычно не может ответить, что именно останется несделанным. Его план устроен так, чтобы несделанного не было. И это, если подумать, обещание, которое нельзя выполнить: в работе всегда есть больше, чем времени, и план, в котором всё помещается, помещается потому, что часть работы в него не включена — та, которую делают вечером.

Что планирование всё-таки может

Не стоит заканчивать главу отказом от инструментов, потому что у них есть одна полезная функция, о которой редко говорят.

План может зафиксировать не только работу, но и её отсутствие. Человек, у которого в календаре стоит с восемнадцати до двадцати «ничего», имеет не пустое место, а назначенное. Пустое место заполняется; назначенное — защищается, если человек относится к нему как к делу. Психологически это работает хуже, чем настоящая встреча, но лучше, чем ничего.

Показать перегруз он тоже может. Если сумма оценок за день больше доступного времени на два часа — это уже не вопрос приоритетов, а вопрос ресурса, и решается он не перестановкой, а разговором. Человек, у которого есть такой расчёт, приходит к руководителю с фактом, а не с ощущением. Это меняет разговор, и об этом будет в главе про объём.

И самое скромное: план напоминает. Вечером по нему видно, что было сделано, — единственный способ заметить, что день всё-таки кончился, не по часам, а по списку закрытого. Списку можно не верить как мере эффективности, но как мере конца он полезен.

Почему плотный день кажется достижением

Есть причина, по которой человек не замечает, что его система работает против него: плотность приятна.

Заполненный календарь даёт ощущение значимости. Каждое занятое окно — маленькое доказательство того, что человек нужен, что его время кому-то принадлежит и что день не прошёл зря. Пустое окно, наоборот, вызывает тревогу: не потому, что в нём есть проблема, а потому, что оно выглядит как неиспользованная возможность.

Из этого рождается странная экономика. Человек продаёт своё время не один раз, а много: сначала организации по договору, потом — самому себе в виде обязательств, которые он на себя взял, потому что успевал. Каждая новая задача подтверждает, что он справляется, и каждая подтверждённая задача увеличивает объём. Через год он занят плотно и не имеет ни одного часа, который был бы его.

Тут легко впасть в мораль: мол, надо ценить отдых. Мораль бесполезна, потому что она не описывает механизм. Механизм же в том, что плотность вознаграждается немедленно, а её цена приходит позже и не имеет автора. Никто не приходит к человеку и не объявляет, что его вечер забрали за хорошее планирование. Вечер просто исчезает, и виноватого нет.

Что происходит, когда план сталкивается с чужим планом

Отдельная трудность, о которой в книгах о продуктивности почти не пишут: ваш план существует не один.

Человек планирует свой день, исходя из своих задач. Но половина его времени принадлежит чужим планам: совещаниям, которые созывают другие; срочным запросам, которые приходят из соседнего отдела; клиентам, у которых свой график. Ваш календарь согласован с вами и не согласован ни с кем больше.

Отсюда типичный вечер: всё, что было запланировано на утро, съедено чужими делами, а собственные задачи остались, потому что они не имели срока в чужом календаре. Человек остаётся их делать после работы — и это не переработка в смысле «начальник заставил», это следствие того, что его план был личным документом в общем процессе.

Практический вывод из этого один, и он не про планирование, а про разговор. Если ваш день регулярно заполняется не тем, что вы планировали, вопрос не в вашем умении расставлять приоритеты, а в том, что приоритеты вашей работы не согласованы с теми, кто распоряжается вашим временем. Пока согласования нет, вы будете закрывать чужие задачи в своё время, и никакая система этого не исправит.

Проверка на вечер: посчитайте пустое

Откройте свой календарь или блокнот за последние две недели и посчитайте, сколько раз в нём было окно, в котором ничего не стояло и которое вы не заполнили.

Если таких окон нет вовсе, вопрос о границе у вас не в планировании, а в том, что вы считаете пустое время потерей. Это не упрёк; это описание. Человек, у которого не бывает пустого часа, не сможет удержать границу, даже если поставит её: нечем будет заполнить край, кроме работы.

Второй вопрос того же вечера: назовите одну задачу, которую вы вчера не сделали, и скажите, что с ней случилось. Если она переехала на сегодня и вы спокойны — у вас есть опыт незавершённости, и на нём можно строить. Если вы вспоминаете о ней с раздражением — значит, вы считаете любую незакрытую задачу долгом, и долг этот будет тянуть вас за пределы дня каждый раз.

Почему календарь не защищает от чужих просьб

Есть ошибка, которую делают почти все, кто осваивает планирование: человек верит, что заполненное время защищает его от вторжений.

Не защищает. Занятое окно в календаре — это информация для вас, а не для других. Коллега, который хочет поставить задачу, не смотрит в ваш календарь; он смотрит на вас. И если вы в этот момент сидите за столом, он подойдёт, потому что вы выглядите свободным.

Защищает другое: закрытая дверь, наушники, отсутствие на месте, назначенная встреча. То есть физические или социальные признаки занятости, а не запись в приложении. Люди уважают то, что видят, и почти не уважают то, чего не видят.

Из этого следует практический вывод, который противоречит всей логике планирования: чтобы защитить работу, надо не записать её, а сделать себя недоступным. Пятнадцать минут без телефона дают больше, чем час, отмеченный в календаре как «глубокая работа», но проведённый с открытой почтой.

Второе следствие: календарь полезен не тем, что он планирует, а тем, что он отказывает. Человек, который может сказать «в это время у меня встреча», получает защиту, которой не даёт само намерение. Встреча может быть с самим

собой, но для окружающих она должна выглядеть как встреча, иначе её отменят.

Когда план вредит

Есть случаи, в которых план приносит больше вреда, чем пользы, и их стоит назвать.

Первый — план, составленный на неделю вперёд без учёта того, что неделя изменится. Человек в понедельник расписал всё до пятницы, во вторник получил новый проект и весь остаток недели живёт с чувством, что он не успевает. План, который не пересматривается, превращается в список долгов.

План на день, в котором больше восьми часов задач, невыполним по арифметике. Человек всё равно его составляет, потому что надеется. Каждый вечер он видит невыполненное и делает вывод о себе, хотя вывод надо делать о плане.

Чаще всего встречается план, в котором нет ничего, кроме работы. Человек расписывает задачи, встречи, звонки и не оставляет ни одной строки для жизни. Потом удивляется, что жизнь не помещается: её не было в документе, а то, чего нет в документе, не имеет защиты.

Плотный план не оставляет места не только для отдыха. Он не оставляет места для вопроса, надо ли было делать всё это сегодня, — а без этого вопроса день не заканчивается никогда.

Глава 4. Норма, которую никто не подписывал

В строительной фирме, где работает Виктор, есть правило, которого нет ни в одном документе. Если прораб пишет сметчику после восьми вечера, сметчик отвечает. Не потому, что обязан, и не потому, что кто-то требует. Просто так сложилось: Виктор отвечает быстро и по делу, а остальные подстроились.

Правило образовалось года за два и без всякого обсуждения. Сначала прораб писал днём, потом стал писать вечером, потому что Виктор вечером отвечал. Потом привык планировать так, будто вечерний ответ существует: тендерные документы он отправлял не утром, а ночью, зная, что смета придёт до полуночи. Теперь он искренне считает, что сметчик «всегда на связи», и говорит об этом без всякого умысла — как о свойстве человека, а не как о результате собственных привычек.

Виктор за это не получает ничего. Он получает только одно: если он не ответит, прораб будет недоволен, и недовольство это будет выглядеть как реакция на нарушение, хотя нарушать было нечего. Никто никогда не обещал вечерних ответов. Норма возникла из последовательности действий, каждое из которых по отдельности было добровольным.

Как возникает норма

Нормы в организациях почти никогда не устанавливаются приказом. Приказом устанавливаются правила, а нормы складываются из повторений.

Механизм простой и стоит того, чтобы проследить его по шагам. Сначала есть один случай: человек ответил вечером, потому что был свободен и хотел помочь. Случай не создаёт обязательства; он создаёт информацию — «он может ответить вечером». Информация распространяется быстрее, чем договорённость, потому что она полезна: тот, кто её получил, теперь знает, как решить свою задачу вне рабочего времени.

Дальше информация превращается в ожидание. Человек, который знает, что ответ возможен, начинает на него рассчитывать: не требует, а планирует. Планирование — ключевой шаг, потому что оно меняет чужие сроки. Если смета придёт вечером, тендер можно отправить ночью, а не ждать утра; если правки придут в субботу, презентацию можно сдать в понедельник.

Затем ожидание превращается в требование, обычно без слов. Человек, который планировал на вечерний ответ, при его отсутствии оказывается в неудобном положении, и это неудобство он предъявляет тому, кто его создал. Не как претензию, а как факт: «я на тебя рассчитывал». Здесь и совершается подмена, обычно невидимая: рассчитывать можно на

то, о чём договорились, а не на то, что один раз случайно произошло.

Норма готова. Она не имеет автора, не имеет даты, не имеет текста и при этом действует сильнее многих написанных правил, потому что нарушение письменного правила — это нарушение правила, а нарушение нормы — это нарушение отношения.

Откуда взялось ожидание скорости

У этой нормы есть техническая предыстория, и она объясняет, почему ожидание стало таким коротким.

Когда рабочие вопросы решались письмом, ответ через три дня был нормой: письмо шло, человек читал, он отвечал, письмо шло обратно. Никто не считал это медленностью, потому что быстрее было нельзя. Появление телефона сократило срок до часов, но телефон имел важное свойство: он звонил в определённое место, и если человека там не было, вопрос откладывался. Отсутствие было законным состоянием.

Пейджер и электронная почта сократили срок до минут, но оставили человеку право не смотреть. Карманное устройство с уведомлением убрало последнее: сообщение теперь догоняет человека, где бы он ни был, и видит он его почти сразу. Технически возможный срок ответа стал равен времени, за которое человек достаёт аппарат из кармана.

Дальше произошло то, что происходит всегда, когда возможности меняются: ожидание подстроилось под возможность и стало считаться нормой. Никто не решал, что ответ должен приходить за десять минут; так вышло, потому что иначе быть не могло. Но ожидание, сложившееся по технической причине, потом живёт самостоятельной жизнью и уже не замечает причины.

Почему это не исправляется вежливостью

У нормы есть защита, которая делает её почти неуязвимой для разговоров: она не проговаривается.

Человек, который ждёт вечернего ответа, не требует его вслух. Он говорит, что думал, будто его увидят. Или молчит и делает вывод. Из-за этого разговор о норме почти невозможен: нельзя обсуждать то, что не названо, а называть первым означает признаться, что ты замечал и раньше.

Есть и вторая защита, посильнее. Норма опирается на симметрию, которой на самом деле нет. Человек, который отвечает вечером, тоже иногда пишет вечером — коллеге, поставщику, клиенту. И этот факт используется как доказательство справедливости: все же так делают. Но одно дело — написать вечером, потому что тебе так удобно, и совсем другое — быть обязанным отвечать, потому что кто-то рассчитывает. Первое добровольно и исчезает по желанию; второе закрепилось и исчезает только через конфликт.

Симметрия здесь мнимая ещё и по другой причине. Отправить сообщение вечером ничего не стоит тому, кто отправляет, и стоит вечера тому, кто получает. Стороны участвуют в одном действии с разной ценой, и потому норма, выросшая из «все так делают», распределяет издержки в одну сторону.

Три места, где норма закрепляется по-разному

Норма работает неодинаково в разных условиях, и различие полезно увидеть.

В фирме Виктора она держится на одном человеке. Сметчик отвечает — значит, все рассчитывают на сметчика. Стоит ему перестать, и норма умрёт в течение месяца, потому что её носитель один и его легко заметить. Здесь граница ставится относительно легко: достаточно нескольких спокойных отказов, и ожидание перестроится.

В юридической практике, где работает знакомая мне женщина, норма держится на клиентах, а не на коллегах. Клиент пишет в мессенджер, потому что ему так удобно, и ждёт ответа, потому что заплатил. Здесь норма держится не на внутреннем распорядке, а на рынке: юрист конкурирует с другими, которые тоже отвечают вечером, и отказ от вечерних ответов читается как ухудшение сервиса. Поставить границу можно, но она превращается в товар: клиенту надо объяснить, что за вечернюю доступность платят отдельно или что её нет вовсе. Это уже разговор о цене, и он труднее разговора о времени.

Третий случай — производственный, где норма закреплена документом. Инженер-наладчик, обслуживающий линию, имеет телефон, по которому звонят при остановке. Здесь до-

ступность входит в должность: её нельзя отменить, её можно только учесть и ограничить. Разница принципиальная: во втором и третьем случаях человек имеет дело с ожиданием, у которого есть основание, в первом — с ожиданием, у которого основание отсутствует, но есть привычка.

Цена нормы и кто на ней выигрывает

Выигрыш от всегда-доступности распределён, а цена — нет, и это главное, что нужно про неё знать.

Выигрывает организация: она получает резерв, за который не платит. Наличие человека, готового ответить вечером, означает, что часть работ можно планировать без запаса: не оставлять день на сдачу, не держать второго специалиста, не сдвигать срок. Экономия реальная, и она не фиксируется ни в одной строке бюджета. Именно поэтому норму так трудно отменить: она приносит деньги, но не имеет статьи, в которой эти деньги видны.

Выигрывает конкретный человек с другой стороны — тот, кому нужно решить свою задачу быстро. Его выигрыш мал и мгновенен, но он честный: он получил ответ и пошёл дальше.

Платит тот, кто отвечает, и платит тремя вещами. Первое — предсказуемость: у него больше нет часов, про которые он знает заранее, что они его. Второе — внимание: даже в спокойный вечер часть его занята ожиданием, о котором он не думает. Третье — переговорная позиция: человек, который всегда отвечает, не имеет, чем торговаться, когда речь заходит об объёме, потому что его готовность уже вошла в чужие планы.

Как норма выглядит в глазах самого человека

Самое неприятное свойство нормы в том, что она перестаёт быть видимой изнутри.

Человек, который отвечает вечером два года, не считает, что он работает вечером. Он считает, что он «просто посмотрел». Работа вечером в его описании — это когда надо сесть и сделать что-то большое; ответ на сообщение в этом описании не работа, а мелочь. Мелочей бывает по десять в вечер, и в сумме они дают два часа, но каждый раз это одна мелочь, и потому нет момента, в который можно было бы сказать: вот, я работал.

Так формируется разрыв между тем, что человек делает, и тем, что он о себе думает. Он искренне говорит, что не перерабатывает, и это правда в его системе счёта. Он не считает мелочи, потому что мелочи не имеют статуса.

Второй эффект того же рода: человек начинает считать норму своей чертой. «Я такой, я быстро отвечаю, мне так спокойнее». Это может быть правдой, но у такой правды есть следствие: черту нельзя ограничить, не изменив представление о себе, а это дороже, чем настроить телефон. Именно поэтому технические ограничения так часто отменяются через неделю — не потому, что они не работают, а потому, что человек не готов считать себя тем, кто не отвечает.

Возражение: скорость — это моё преимущество

Самый сильный довод в защиту нормы звучит как деловая логика: я отвечаю быстро, меня за это ценят, на этом держится моя репутация; если я начну отвечать утром, меня перестанут считать надёжным.

Довод настоящий, и его нельзя отбросить. В части работ скорость реакции действительно входит в продукт: поддержка, аварийные службы, работа с клиентами в конкурентной среде. Человек, который в такой работе исчезает на вечер, теряет не только вечер, но и положение.

Но в этом доводе есть различие, которое стоит проговорить. Быстрый ответ в рабочее время и быстрый ответ в любое время — разные вещи, и клиенты, и руководители обычно не различают их только потому, что им не предлагали различия. Организация может обещать ответ в течение двух часов в рабочее окно и не обещать ничего вечером. Это не ухудшение сервиса; это другой сервис, у которого есть границы и, как правило, цена.

Второе различие тоньше: репутация держится не на скорости, а на предсказуемости. Человек, который отвечает всегда, но иногда пропадает на три дня, воспринимается как ненадёжный. Человек, который отвечает строго до семи и делает это годами, воспринимается как надёжный, потому что

про него всё понятно. Скорость приятна; предсказуемость ценнее, и её отсутствие как раз и создаёт норму, из которой человек не может выйти.

Где бороться с нормой бессмысленно

Есть два случая, когда бороться с нормой бессмысленно и опасно.

Первый — когда доступность оплачена или оформлена. Если человек получает надбавку за готовность, если у него дежурство по графику, если звонок в нерабочее время входит в обязанности, то норма — не захват, а сделка. Сделку можно пересматривать, но нельзя отменять в одностороннем порядке, объявив, что теперь по вечерам тебя нет. Это будет не установление границы, а нарушение условия.

Труднее со вторым: человек только начал, и у него нет ни опыта, ни запаса. В таком положении единственная доступность, которую он может себе позволить, — та, что даёт ему шанс остаться. Книга не считает, что надо рисковать местом ради принципа. Она считает, что надо понимать: это не навсегда и не бесплатно, и что через год-два надо будет решать, остаётся ли это обменом или стало привычкой.

Есть и третье ограничение, и оно относится к среде. Там, где норма держится не привычкой, а наказанием — где неответивший получает реальные последствия, — разговор о ней превращается в разговор о выходе. Это отдельная тема и отдельное решение; здесь она только обозначена, чтобы не создавать ложной уверенности, что любой вечер можно отвоевать словами.

Проверка на вечер: два часа, о которых вы не знали

Возьмите часы и в течение одного вечера, с момента, когда формально закончили работу, отмечайте каждое действие, которое имеет отношение к работе: ответ, просмотр, мысль, звонок.

Считать надо не только время, потраченное на действие, но и время, в течение которого вы о нём думали. Обычно получается неожиданная цифра: два часа, из которых сорок минут — действия, а остальное — то, что от них осталось в голове.

Второй шаг того же вечера: вспомните, кто первым в вашей рабочей жизни начал писать вне часов и когда это было. Почти всегда находится конкретный человек и конкретный месяц. Это не для того, чтобы его обвинить, а для того, чтобы увидеть: нормы не существовало, она возникла, и у неё есть начало — значит, у неё может быть и конец.

Почему норму невозможно отменить разговором

Есть ещё одна причина, по которой нормы так устойчивы, и она лежит не в людях, а в языке.

О норме нельзя поговорить, потому что для неё нет слова. У доступности нет названия в рабочем словаре: есть «срочно», есть «нужно», есть «вопрос», и ни одно из этих слов не описывает ожидание, которое сложилось само. Человек, который хочет сказать «я не обязан отвечать вечером», обнаруживает, что сказать это нечем: он будет говорить о срочности, а речь о другом.

Из-за отсутствия слова разговор идёт не о том. Коллега спрашивает «ты видел сообщение?», подразумевая «почему не ответил», а ответить на это можно только одним способом: объяснить, почему не был обязан. Объяснение звучит как оправдание, оправдание подтверждает норму, и круг замыкается.

Норму при этом нельзя оспорить и формально. Нельзя написать заявление о том, что вы больше не отвечаете вечером, потому что формально вы и не обязаны. Документ, который фиксировал бы отсутствие обязанности, выглядит абсурдно; между тем именно такой документ решал бы вопрос.

Тот, кто первым вводит слово, выглядит странно. Человек, который говорит «у меня после семи нерабочее время»,

воспринимается как чудак, потому что остальные такого не говорят. Первому всегда труднее, и это не метафора: он платит за введение слова, которым потом будут пользоваться другие.

Что меняется, когда слово появляется

Есть наблюдение, которое стоит того, чтобы его проверить: как только в коллективе появляется слово, норма начинает слабеть.

Не потому, что слово обладает силой, а потому, что оно делает явным то, что раньше было неявным. «Нерабочее время» — это не отказ и не претензия; это название категории, которой до этого не было. Человек, который произносит его спокойно, не спорит с нормой, а описывает действительность, в которой норма не действует.

Люди, которые это делают, обычно не герои. Они просто говорят то, что думают, и не извиняются за это. Через год в отделе появляется ещё двое, которые говорят так же, и норма рассыпается не от борьбы, а от точности.

Слово не отменяет норму. Оно делает её видимой, а видимое можно обсуждать — тогда как невидимое действует с силой закона, которого никто не принимал.

Глава 5. Черновик, который никогда не отправляют

В пятницу в семь вечера Пётр закрывает ноутбук и уходит. В субботу утром он открывает его снова, чтобы «проверить одну вещь», и остаётся на два часа. Причина не в том, что его вызвали. Причина в том, что с прошлой недели у него висит сообщение, на которое он не ответил.

Сообщение безобидное. Коллега спрашивает, кто отвечает за раздел в совместном документе. Пётр знает ответ. Он не ответил вчера, потому что был занят, а сегодня ответить стало труднее: с момента вопроса прошло шестнадцать часов, и теперь короткое «это Настя» выглядит как признание, что он прочитал вчера и промолчал.

Так возникает состояние, которое лучше всего описать словом «висящее». Не срочное, не важное, не страшное — просто незакрытое, и оно тянет к себе внимание весь выходной.

Это одно из самых частых объяснений, почему человек продолжает работать за пределами дня, и о нём почти не говорят, потому что оно выглядит мелко на фоне больших причин. Между тем именно эти висящие мелочи держат день открытым: их много, они дешёвые, и каждая из них по отдельности слишком мала, чтобы из-за неё оставаться, но вместе

они создают ощущение, из которого не выйти.

Что такое незакрытый цикл

У всякого действия, у которого предполагался ответ, есть две части: начатая и законченная. Пока цикл не закрыт, он остаётся в памяти как незавершённое — и требует внимания не потому, что важен, а потому, что не закрыт.

Механика здесь не мистическая. Незакрытое дело помнится лучше закрытого, потому что мозг хранит невыполненные намерения дольше, чем выполненные. Это свойство полезное: именно оно позволяет человеку не забыть, что он обещал. Но у него есть цена: невыполненных намерений может быть больше, чем человек способен удержать, и тогда они начинают занимать место, предназначенное для другого.

В рабочем дне незакрытых циклов особенно много, потому что работа состоит из обмена. Вопрос — ответ. Запрос — подтверждение. Поручение — отчёт. Каждый обмен имеет две стороны, и пока обе не состоялись, цикл не закрыт. Человек может закрыть свою сторону и всё равно остаться в незавершённом, если ждёт ответа; может не закрыть свою и ждать, что кто-то закроет её за него.

Отсюда первое наблюдение, которое многое объясняет в вечерах: человек, уходящий в семь, уносит с собой не работу, а десяток незакрытых циклов. Работа кончилась бы, если бы каждый из них имел конец. У них его нет по устройству: они закрываются только усилием, а усилие требует времени,

которого в конце дня не остаётся.

Почему вечером легче, чем утром

Есть парадокс, который стоит разобрать: человек откладывает ответ на утро, но утром оказывается, что отвечать ещё труднее, и он откладывает снова. Так одно сообщение живёт неделями.

Причина в том, что с каждым часом отсрочки растёт не сама задача, а её вес. Утром ответ требовал одной строки. К вечеру он требует объяснения, почему ответа не было, а объяснение — это уже не работа, а оправдание. Человек, который опоздал с ответом, должен потратить силы не на дело, а на восстановление отношений, и это гораздо дороже.

Поэтому вечером закрывать циклы проще, чем утром: вечером срок ещё не так велик, оправдываться не надо, и короткое сообщение воспринимается как нормальная скорость. Человек, который оставил вопрос на утро, ставит себя в положение, где утро начинается с извинения.

Из этого следует практический вывод, который на первый взгляд противоречит всей книге. Последние двадцать минут рабочего дня лучше потратить на закрытие циклов, чем на новые дела. Не на то, чтобы начать большое, а на то, чтобы закрыть мелкое: ответить, подтвердить, отказать, перепоручить. Человек, который делает это каждый день, уходит домой с пустыми руками не потому, что у него нет работы, а потому, что у него нет висящего.

Три вида висящего

Незакрытые циклы бывают разные, и с ними надо обращаться по-разному, потому что их цена устроена неодинаково.

Первый вид — свой ответ, который отложен. Кто-то спросил, вы знаете ответ, вы не ответили. Это самый дешёвый вид: закрывается одной строкой, если закрыть вовремя, и дорожает с каждым днём промедления. Стоит правила: если ответ известен и занимает меньше двух минут, отвечать сразу, даже вечером, потому что отложенный ответ стоит дороже отправленного.

Дороже второй вид: чужой ответ, которого вы ждёте. От вас ничего не зависит, а цикл всё равно не закрыт, и потому он тянет сильнее. Человек, который ждёт подтверждения от поставщика, не может закрыть день, потому что его день зависит от чужого. Здесь работает только одно: назначать срок ожидания и считать цикл закрытым по истечении срока, а не по получении ответа. «Если до среды не ответят, считаю, что согласны» — это не грубость, это способ не держать открытым то, что не в вашей власти.

Хуже всего с тем, что начато и брошено. Начатый документ, недописанное письмо, наполовину сделанная таблица. Такие дела висят месяцами, потому что они не маленькие и не большие: их нельзя закрыть за минуту, а начинать зано-

во страшно. Здесь помогает разделение на «сдать как есть» и «удалить». Половина брошенных дел не нужна никому, включая автора; их надо не доделывать, а списывать, и это освобождает больше, чем любой список задач.

Случай, в котором висящее оказалось главным

Стоит показать, как этот механизм работает не в мелочи, а в масштабе месяцев, потому что там он виднее.

Женщина, работавшая в отделе закупок, полгода держала в голове разговор, который не состоялся. Ей нужно было сказать руководителю, что часть поставщиков привозит документы с ошибками, и это создаёт риск. Она собиралась сказать это в апреле, потом в мае, потом решила, что скажет после квартального отчёта. К августу разговор стал настолько тяжёлым, что она думала о нём каждый вечер по дороге домой.

Работы в этом не было ни на минуту. Но вечерний день не кончался, потому что в нём всегда оставался этот разговор, который она не провела. Формально она уходила вовремя и не отвечала на сообщения; фактически её рабочий день продолжался до полуночи, потому что не имел конца в голове.

Когда она всё-таки сказала, разговор занял одиннадцать минут и не имел последствий. Ошибки в документах уже заметили и без неё. Полгода вечеров ушли на событие, которого не произошло.

Такие случаи показывают границу между работой и её тенью. Тень может быть дороже работы: она занимает то время, которое человек считает своим, и при этом не имеет ни сро-

ка, ни формы, ни возможности закрыть её действием. Единственный способ — действие, и оно обычно короче, чем казалось.

Кто получает выгоду от висящего

Выигрывает от незакрытых циклов тот, кто может позволить себе не закрывать.

Руководитель, у которого десяток подчинённых, живёт в мире, где его собственные циклы закрывают другие. Он задал вопрос и забыл; ответ придёт сам. Человек без подчинённых такого резерва не имеет: его циклы закрываются только его усилием, и потому они накапливаются именно у него.

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.