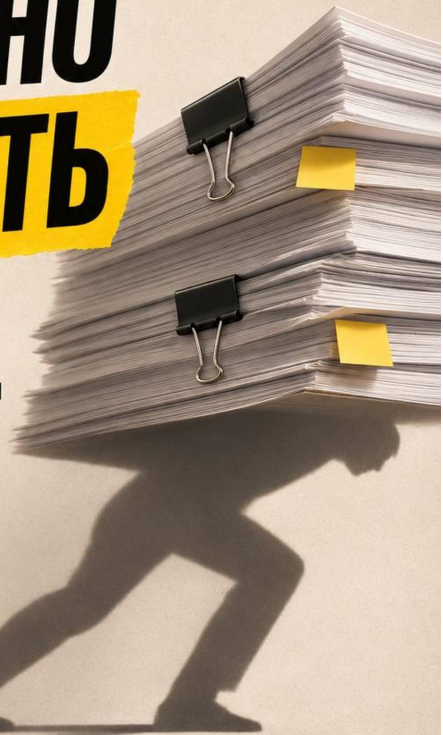
ТЫ НЕ РАСХОДНИК

Роман
САВИЩЕВ

НА ТЕБЕ УДОБНО ЕЗДИТЬ

Как перестать
тащить чужие задачи
и отстаивать свои
границы



Роман Савищев

На Тебе Удобно Ездить. Как перестать тащить чужие задачи и отстаивать свои границы

https://litres.ru/74793332
SelfPub; 2026

Аннотация

Однажды ты просто помог коллеге. Потом ещё раз. А теперь чужие задачи съедают половину недели, свои проекты стоят, и все уверены, что так и должно быть. Твоя надёжность превратилась в бесплатный ресурс для окружающих.

В этой книге мы разберём, как отделять реальные обязанности от чужих ожиданий, считать скрытую нагрузку, обсуждать приоритеты без скандала и фиксировать договорённости письменно. Ты увидишь, как отказывать без лишних оправданий, передавать задачи ответственным и действовать, если руководитель ничего не меняет. Быть полезным — не значит быть доступным для любой чужой работы.

При подготовке материала использовались современные интеллектуальные инструменты — чтобы изложение было яснее и удобнее для читателя.

Содержание

Об этой книге 4
Часть первая. Как ты оказался загружен до предела 6
Работа, которой нет в договоре 6
Просьба, сказанная в коридоре 24
Кто на самом деле отвечает 41
Твоя надежность как ловушка 59
Сорок часов в неделю и еще восемь 77
Конец ознакомительного фрагмента. 90

Роман Савищев
На Тебе Удобно Ездить. Как перестать тащить чужие задачи и отстаивать свои границы

Об этой книге

Книга посвящена распределению задач, рабочим границам и коммуникации в коллективе. Она предназначена для общего ознакомления и самостоятельного анализа, а не для разрешения конкретного трудового спора. Описанные способы обсуждать нагрузку, уточнять приоритеты, передавать задачи или отказывать в просьбах не отменяют трудовой договор, должностные обязанности, законные распоряжения работодателя и действующие внутренние процедуры.

Прежде чем отказываться от поручения, изменять порядок исполнения работы или инициировать конфликтный разговор, уточните свои обязанности, полномочия и возможные последствия. В отдельных организациях передача задачи требует согласования, а резкое прекращение выпол-

нения работы может иметь дисциплинарные и иные последствия. При споре о сверхурочной работе, оплате, дисциплинарных мерах или изменении условий труда обратитесь за индивидуальной консультацией к компетентному специалисту.

Рабочие примеры в книге собирательные. Указанные цифры, сроки и ситуации служат иллюстрациями, а не доказательствами нарушений в чьей-либо компании. Не раскрывайте в переписке и публичных обсуждениях персональные данные, коммерческую тайну или сведения, доступ к которым ограничен. Результат конкретного разговора не может быть обещан заранее: решения других людей и условия работы находятся вне контроля читателя.

Часть первая. Как ты оказался загружен до предела

Работа, которой нет в договоре

Среда, начало десятого утра. Ты ставишь на стол кофе, открываешь ноутбук и смотришь на список задач, который сам же вел весь вторник. В нем девять строк, и ты читаешь их сверху вниз и обратно, как будто порядок может что-то изменить. Смысл от этого не меняется: четыре строки из девяти — чужие, своих нет ни одной.

Первая строка: сводка по поставкам к среде, двенадцать позиций, файл лежит в общем доступе, но собирать его каждый раз выпадает тебе. Вторая: вычитать договор с подрядчиком, семь страниц, правки от смежного отдела, срок поставлен на сегодняшний вечер. Третья: разобраться, почему в одном отчете поехали итоги, человек за соседним столом просит «глянуть своими глазами, ты же понимаешь в формулах». Четвертая: встреча в десять с коллегой из другого отдела, на которой ты должен объяснить, как устроен процесс, которым ты никогда не управлял, просто он у тебя накопился в голове лучше, чем у остальных.

И пять строк, которые ты вписывал сам, держа в уме квар-

тальную задачу. Пять строк — твоя настоящая работа, и ее ты не трогал с понедельника. На одной из них стоит отметка, сделанная во вторник в шестнадцать сорок, и с тех пор к ней никто не притрагивался: там нужно проверить три таблицы и свести один вывод, о котором тебя спрашивали еще на прошлой неделе. Ты помнишь об этом и просто не дошел.

В девять тридцать начинается совещание, и ты идешь на него с ощущением, что опоздал. Не на совещание, а на свою собственную неделю.

В конце руководитель спрашивает, кто закрывает сводку по поставкам. В чате отдела на двенадцать участников повисает тишина, потом он смотрит на тебя, потому что ты всегда ее закрывал, и ты киваешь. Никто не спрашивает, как так вышло, что эта сводка с самого начала оказалась на тебе.

Никто не вспоминает, что формально ее собирает снабжение, что тебе нужны только три строки из двенадцати и что ты вытащил ее в позапрошлом месяце, когда снабжение закрывало квартал и не успевало.

Ты возвращаешься за стол и открываешь файл. Двенадцать позиций, ты сверяешь цифры, звонишь по двум, где числа не бьются, пишешь письмо с вопросом, получаешь ответ через сорок минут, ждешь, потому что без этого ответа половина позиций не имеет смысла. К десяти сорока сводка готова и отправлена. К своим пяти строкам ты так и не притронулся. Кофе остыл, и ты выливаешь его в раковину, не допив половину, потому что пить холодный уже не хочется.

Тут нужно остановиться, потому что дальше ты обычно продолжаешь работать и не замечаешь, что случилось. Случилось то, что у тебя два разных списка обязанностей, и ты никогда их рядом не ставил.

Первый список — тот, который записан в документах. Должностная инструкция, три страницы, раздел «обязанности», восемь пунктов, которые ты подписывал при приеме и не перечитывал с тех пор.

Договор с компанией, где написано, что ты отвечаешь за определенный участок, готовишь определенные документы, участвуешь в определенных встречах. Оклад по этому списку — девяносто пять тысяч. За этот список тебя оценивают, за него тебе платят, от него отсчитывается все остальное: премия, разговор о пересмотре, право на отпуск в удобный месяц.

Второй список — тот, что живет в головах. В голове руководителя он выглядит так: сводки, договоры, объяснения, встречи с другими отделами. В голове человека за соседним столом он выглядит так: «спрошу того, кто разберется». В голове коллеги из другого отдела он выглядит так: «если процесс сломался, надо позвонить туда, где его держат». Второй список не записывал никто и никогда. Он складывался из твоих согласий, из твоей скорости, из того, что ты никогда не отвечал «это не ко мне». И он вырос до размера, который ты сам не выбирал. Первый список — про обязанности, второй — про ожидания. Это разные вещи, и путаница между ними

стоит дороже, чем кажется.

Сводка по поставкам в этой истории важнее, чем кажется, потому что она устроена как частая ловушка. Ее место — в снабжении, у нее есть владелец процесса, есть сроки и есть смысл, который ты не выбирал. Ты не решаешь, что закупать и по какой цене; ты только сводишь чужие цифры в таблицу, которая нужна другому отделу для другого разговора. И за эту сводку отвечает не тот, кто ее собирает, а тот, кто по ней принимает решения.

Твоя роль в ней — курьер, только вместо бумаги ты носишь файлы и вопросы. Курьер нужен, но курьер не сидит на планерке и не строит план на квартал. Пятая ловушка: просьбы, которые входят к тебе через людей, а не через задачи. Кто-то уходит в отпуск, и его участок на две недели переезжает к тебе, потому что ты рядом. Кто-то болеет, и его отчет закрываешь ты, потому что не хочешь, чтобы отдел выглядел плохо. Каждый раз это выглядит как несколько дней, а на деле это неделя, и через полгода на тебе висит чужая работа.

Отсюда простое правило, которое стоит запомнить заранее. Задача, у которой нет владельца, прилипает к тому, кто первый до нее дотронулся. Не к тому, кто отвечает, не к тому, кто получает результат, а к тому, кто открыл файл и начал его делать, потому что все остальные в этот момент были заняты или не заметили. Достаточно один раз открыть файл, чтобы дальше считалось, что ты владелец, и об этом никто

не спросит.

Договор с подрядчиком устроен проще, чем кажется со стороны. Формально его ведет смежный отдел, формально там есть юрист, формально есть человек, который согласовывает правки. Почему три версии из четырех приходят тебе, вопрос хороший, и ответ на него обычно такой: ты отвечаешь быстро, а остальные медленно.

Это не заслуга и не привилегия, это выбор чужого человека, куда отправить файл. И ты этот выбор никогда не оспаривал, потому что вычитать семь страниц вроде бы нетрудно.

Объяснения процесса — самая тонкая часть из всех четырех. Их нельзя просто отдать, потому что они живут у тебя в голове и нигде не записаны. И пока они живут в голове, каждый, кому нужен ответ про процесс, приходит к тебе, а не к документу. Это ловушка особого рода: ты держишь систему в себе и сам же становишься единственным входом в нее. Здесь есть выход, но он требует работы такого рода, которую никто не видит и не оценивает. О ней мы поговорим отдельно, потому что она стоит своих денег и своего времени.

Обязанность можно проверить: открыл документ, нашел пункт, показал пальцем. Ожидание проверить нечем, потому что оно нигде не написано. Оно живет в привычке, в памяти о том, как было раньше, в том, что кто-то один раз попросил и получил. И пока ожидание не совпадает с обязанностью, у тебя будет ощущение, что ты работаешь много и все равно чего-то не делаешь. И это ощущение не обман: ты действи-

тельно не делаешь того, за что тебе платят.

Разница между двумя списками не в объеме. В объеме разница тоже есть, и она большая: четыре чужие строки съедают примерно двадцать часов в неделю, то есть почти половину твоего рабочего времени. Главная разница между ними лежит в их природе. По первому списку ясно, что от тебя ждут. По второму ты догадываешься, и догадка обычно завышена, потому что человек с просьбой не знает, где кончается твой участок.

Он видит задачу и человека, который с ней справится. Дальше он не думает, и злого умысла здесь нет. Это обычное устройство чужого внимания, и личного тут нет ничего.

Ты тоже не думаешь, и в этом все дело. Когда просьба приходит, ты смотришь на задачу, а не на свой список. Задача понятная, срок реальный, человек ждет — и ты берешься. Ты не сравниваешь задачу с восемью пунктами инструкции и не смотришь, влезает ли она в сорок часов, которых не хватает. Ты решаешь одно: справлюсь или не справлюсь. И почти всегда справляешься, потому что ты хороший специалист, а ловушка устроена на этом.

Прошлый месяц дал цифру, от которой неловко. Сорок часов по договору, пятьдесят два по факту. Двенадцать часов сверху, и это только те, что ты видишь, потому что записывал. Есть еще вечера, когда ты открываешь почту «на пять минут» и закрываешь через час, и суббота, когда ты «быстренько» доводишь то, что не успел в пятницу. Эти часы ни-

куда не попадают, но они уходят из твоей жизни, и никто за них не платит.

Есть вопрос, который стоит задать себе до всех разговоров с людьми. Он простой и неприятный: что из этих девяти строк останется, если ты завтра исчезнешь на неделю? Про свою квартальную задачу ты знаешь ответ: она встанет, ее будут ждать, о ней спросят. Про сводку по поставкам ответ другой: ее соберут, возможно криво, возможно с опозданием на день, но соберут, потому что она нужна не тебе, а процессу. Про договор с подрядчиком — тоже соберут, потому что без него не пройдет оплата.

Значит, чужие задачи держатся на том, что ты оказался удобным исполнителем. Тут нет обесценивания твоей работы, и упрек не к тебе. Это точное описание: у этих задач есть место, где они должны жить, и место это не твое.

Прежде чем браться за лист, проверь одну вещь в своей голове. В памяти у тебя держится привычка отвечать, а не список обязанностей.

Привычка срабатывает быстрее мысли, поэтому вопрос «а входит ли это в мои задачи» приходит к тебе не тогда, когда надо, а через два часа, когда файл уже открыт и работа сделана. Ускорить эту мысль можно одним способом: сделать границу видимой снаружи.

Пока она живет в голове, ты проигрываешь самому началу разговора, потому что просьба уже звучит, а ты еще не успел про нее подумать. Когда она лежит на листе перед глазами,

у начала разговора появляется вторая сторона.

Лист работает не потому, что красиво оформлен, а потому, что он уменьшает усилие для тебя самого. Тебе не нужно вспоминать восемь пунктов и сравнивать их с просьбой на ходу; ты открываешь файл и смотришь. Это то же самое, что список покупок: он не делает тебя лучше, он просто снимает необходимость держать все в голове. И когда кто-то приходит с задачей, у которой нет места в твоем списке, рядом появляется факт: у этой просьбы есть номер строки или его нет.

Разбор обязанностей и ожиданий имеет смысл делать в конкретной форме, иначе он останется разговором с самим собой. Возьми один лист бумаги и раздели его чертой. Слева выпиши свои восемь пунктов из инструкции, своими словами, по одной строке на пункт. Справа выпиши все, что ты делал за последние две недели, включая мелочи, включая то, что заняло пятнадцать минут. Потом проведи черту между тем, что попадает в левую колонку, и тем, что нет. Правая колонка будет длиннее в два-три раза, и это первое, что нужно увидеть своими глазами.

Дальше начинается самая неудобная часть всего разбора. Нужно взять три самые крупные чужие строки и по каждой ответить на два вопроса.

Первый: кто по документу отвечает за это, если меня нет. Второй: что случится, если я перестану это делать и промолчу. Ответы получаются разными, и удобных среди них нет.

В некоторых случаях окажется, что за задачей вообще закреплен конкретный человек, и он просто не знал, что она снова у тебя.

В других — что задача не закреплена ни за кем, и тогда это вопрос к руководителю, а не к тебе. В третьих — что без твоей работы действительно встанет процесс, и тогда речь идет о деньгах и времени, а не о вежливости.

Цифра, которую ты получаешь справа, — это не претензия. Это рабочий аргумент, с которым можно приходить в разговор. С ним можно идти к руководителю, и разговор будет совсем другим, чем если прийти с жалобой на усталость. «Я посмотрел, за две недели у меня восемнадцать часов уходит на то, что не входит в мои обязанности: сводки, чужие договоры, объяснения процесса.

Мне нужно понять, от чего отказаться, потому что свои пять задач за это время не двигаются». В этой фразе нет ни одного слова, которое можно оспорить. Есть часы, есть список, есть следствие, и спорить с ними нечем.

Реплики в таком разговоре звучат примерно так. Руководитель говорит: «Сводку же некому больше делать». Ты отвечаешь: «Я могу ее делать, но тогда мне нужно снять с меня договоры, иначе квартальная задача не закроется». Дальше повисает пауза, и в ней решается очень многое. Он может сказать: «Хорошо, договоры передадим, а сводку оставь пока». Он может сказать: «Давай тогда я сам подумаю». Он может промолчать и перевести разговор на другое, и это тоже

ответ, только его придется прочитать.

Я не стану обещать, что после одного листа и одного разговора все изменится. Устройство компании сильнее одного человека, у руководителя свои ограничения, а иногда чужие задачи держатся на тебе потому, что другого варианта у отдела просто нет. Но у тебя появляется точность, которой раньше не было. Ты научишься различать две вещи: «я не справляюсь» и «я делаю не то, за что мне платят».

А первое бьет по самооценке и держит тебя в сомнениях неделями. Второе можно предъявить и с ним можно работать.

Отсюда следует и цена, которую стоит назвать заранее. Пока ты берешь чужие строки молча, все довольны: руководитель закрывает процесс, коллеги получают ответ, ты получаешь репутацию человека, на которого можно положиться. Как только ты начинаешь говорить о границах, эта картина чуть меняется. Кому-то станет неудобно, кто-то назовет тебя менее гибким. Это нормальная плата за то, чтобы вернуть себе свои пять строк. Неприятная, но понятная, и о ней лучше думать заранее, а не в момент, когда тебя впервые назовут сложным человеком.

Побочный результат всего этого ты уже чувствуешь, но не называешь. Ты стал заметно хуже запоминать собственную работу. Пять строк, которые ты ведешь сам, не имеют сроков, поставленных кем-то другим, и поэтому у них нет ничего, что заставило бы тебя к ним вернуться. Чужая задача

приходит с датой и с человеком, который ждет, а своя задача приходит с твоим собственным намерением, и намерение уступает давлению почти всегда. Это не проблема памяти и не проблема дисциплины. Это проблема того, что у твоей работы нет внешней опоры, а у чужой она есть.

Часы, которых нет в табеле, не исчезают вместе с вечером. Они остаются в неделе, в разговорах с семьей, в том, что ты доделываешь в пятницу без сил, и в том, что ты меньше успеваешь по своим пяти строкам. Если считать по строкам, медленнее всех растет самое дорогое, а время на свою работу всегда стоит первым в очереди.

Внешнюю опору можно сделать и для своей. Три таблицы и один вывод, о которых тебя спрашивали на прошлой неделе, можно поставить в календарь на девять утра, до всех просьб, в тот час, когда никто еще не пришел с файлом. Один час в день на свою работу — это двадцать процентов недели, и этого мало для полного поворота, но достаточно, чтобы твои пять строк перестали стоять на месте. Важно не то, сколько ты успеваешь за этот час, а то, что ты вообще до него доходишь, потому что доходишь ты до него только тогда, когда он защищен от чужого внимания.

Сводка закрывается за час, и в конце дня возникает ощущение сделанного дела. Свои три таблицы закрываются неделю, и в конце дня у тебя есть только открытый файл.

Ты выбираешь быстрый результат не из слабости, а потому что человеку нужен хоть какой-то видимый итог. Это не

оправдание, но это причина, и с ней надо работать, а не стыдиться ее.

Стоит отдельно сказать про то, что происходит с твоей собственной работой, пока ты занят чужой. Своя работа никуда не исчезает и никуда не переносится. Она накапливается, и потом ты догоняешь ее вечерами, на скорости, на остатке сил. Качество падает, но ты этого почти не видишь, потому что сравниваешь с тем, как делал раньше в другие недели, и списываешь разницу на усталость. А причина не в усталости, как тебе кажется к вечеру. Причина в том, что лучшие часы дня уходят на задачи, за которые тебя никто не оценивает.

Самое неприятное следствие появляется позже. Руководитель видит, что сводки и договоры всегда готовы, и делает верный вывод: ты справляешься. Если ты справляешься, значит, у тебя есть запас на еще одну задачу. Значит, есть запас и можно нагрузить еще одной задачей сверху. Твоя перегрузка маскируется под благополучие, и маска держится ровно столько, сколько ты ее держишь. Когда она спадет — а она спадет, вопрос только когда, — все удивятся. «Ты же всегда успевал».

Пока об этом не сказано вслух, ты живешь с чувством, что плохо работаешь. Это ощущение разрушает сильнее, чем сам объем. Человек, который много работает и видит результат, устает и восстанавливается. Человек, который много работает и не видит движения своей работы, начинает сомневаться

не в задачах, а в себе.

Приходит домой с мыслью, что с ним что-то не так, и это чувство отнимает больше сил, чем любой договор.

Вернуть себе картину можно только через факты, потому что сомнение не лечится уверениями. Когда у тебя есть список часов за две недели и на нем видны девятнадцать часов чужого рядом с твоими пятью задачами, ощущение меняется. Ты больше не думаешь, что не справляешься. Ты видишь, что справляешься с двумя разными работами на одной ставке, и это вопрос арифметики. С арифметикой можно разговаривать, с самооценкой нельзя, потому что у нее нет ответа.

Часть ответственности не твоя, и это тоже важно. Если в отделе нет списка ответственных по задачам, если руководитель не назначает исполнителей и «все как-то само решается», если процессы описаны так, что непонятно, кто за что держится, — ты не сможешь закрыть эту дыру своей вежливостью. Ты можешь только перестать ее собой закрывать. Это не одно и то же, и это разные разговоры.

То, что стоит сделать на этой неделе, укладывается в один лист и один разговор. Лист — с двумя колонками, как выше. Разговор — с руководителем, на двадцать минут по записи: «Мне нужно двадцать минут, хочу показать, как распределяется мое время». Ты не просишь, чтобы тебе сделали проще. Ты показываешь цифры и спрашиваешь одно: что списка входит в мои обязанности. Ответ руководителя, каким бы он ни был, даст тебе то, чего у тебя сейчас нет, — границу,

на которую можно ссылаться.

До этой встречи полезно выяснить, как выглядят твои восемь пунктов не в документе, а в том, что ты реально производишь. Потому что документ мог устареть, и один из пунктов мог вырасти в целое направление, про которое ты сам не считаешь, что это часть твоей работы. Человек годами делает то, что формально входит в обязанности, но воспринимает как добавку. Перечитай инструкцию и отметь, что из твоих пяти строк в ней прямо названо. Иногда половина твоей настоящей работы там есть, просто словами, которые ты не узнаешь с первого чтения.

Ясность про свои обязанности нужна еще и для того, чтобы вовремя заметить, как они растут. Должности меняются медленно, а обязательства копятся быстро. Они расползаются по чуть-чуть, и через два года ты держишь участок, которого нет ни в одной инструкции, а разговор о деньгах ведешь по документам трехлетней давности.

Работу ты пересмотрел, а закрепление осталось прежним, и в этом промежутке живет усталость, которую ты стараешься объяснить себе характером.

Оборотная сторона тут тоже есть, и говорят о ней редко. Пока у тебя нет ясной границы, ты не можешь нормально отказывать даже в мелочах. Отказ требует опоры, а опора — это ссылка на что-то внешнее, на список, на срок, на чужую задачу, которую надо закрыть. Когда ссылки нет, отказ выглядит как личное нежелание, и у тебя в голове сразу вклю-

чается внутренний спор: прав я или же просто не хочу. Этот спор выматывает сильнее, чем сама работа, и отнимает время, которое ты мог бы потратить на свои пять строк.

Есть и противоположная ошибка, которая встречается не реже. Ты можешь быть уверен, что сводка или договоры в твоих обязанностях, потому что делаешь их так давно, что они слились с должностью. Восемь пунктов, написанных три года назад, такого пункта не содержат. Значит, перед встречей нужно честно разделить: вот это в документе, а вот это я придумал себе сам, потому что мне казалось, что так надо. Разделение неприятное, оно уменьшает твою формальную зону и увеличивает твою реальную свободу, и второе важнее первого.

После этой встречи у тебя появляется новая привычка, и она важнее любого одного разговора. Каждая новая просьба проходит через короткую паузу. Ты не отвечаешь сразу и говоришь: «скажу через час, надо посмотреть, что у меня на сегодня». Час нужен не для того, чтобы тянуть время, а для того, чтобы твой ответ не был рефлексом. В этот час ты открываешь календарь и смотришь на два числа: сколько задач у тебя до конца дня и сколько часов до вечера.

Если сумма не сходится, ты выбираешь, что сдвинуть, и говоришь об этом вслух.

Такая пауза неудобна первое время, потому что от тебя ждут мгновенного кивка. Человек, который к тебе пришел, может удивиться: «я же просто спросил». Ты отвечаешь спо-

койно: «я посмотрю и напишу». Через две недели люди привыкают, а через месяц перестают приходить с теми задачами, где им проще дойти до любого другого. Никто не мстит за это и никто не перестает к тебе обращаться по делу. Разница только в одном: теперь очередь формируется осознанно, а не по праву первого, кто тебя нашел.

Цена у этого есть, и ее стоит назвать. Кто-то из коллег почувствует, что стало труднее, и обойдет тебя, придя к тому, кто ответит сразу. Кто-то привык получать ответ мгновенно и попробует пройти через руководителя. Тут нет заговора и нет обиды, есть обычная инерция.

Твоя задача здесь не оправдываться и не доказывать, что ты не изменился. Ты продолжаешь отвечать по существу, и через месяц о новой привычке никто не вспомнит, потому что станет твоим обычным способом работать.

С такой встречей ты еще придешь не раз. Через месяц ты приходишь снова, с новым листом, и сравниваешь, что изменилось. Иногда меняется мало, и это тоже результат: значит, руководитель не собирается ничего снимать, и тебе придется выбирать самому, чем платить. Иногда меняется больше, чем ты ждал, потому что первый лист запустил в отделе разговор о задачах, к которому ты не имел отношения. Так бывает чаще, чем кажется: ты показываешь свои девятнадцать часов, а руководитель видит, что у половины отдела та же картина, и начинает смотреть на задачи целиком.

Первая неделя с листом на столе покажет тебе то, что ты и

так знал, но не хотел считать. Чужие строки не уменьшатся сами, потому что люди уже привыкли к тому, как устроено. В понедельник кто-то спросит про сводку, во вторник кто-то принесет договор, в среду вернется тот же вопрос про формулы. Ничего не изменилось, и это может показаться провалом. На деле за эту неделю изменилось одно: ты в первый раз видел каждую просьбу и решал, что с ней делать, а не просто брал ее.

Когда встреча закончится, ты выйдешь в коридор, и в руке у тебя будет лист с пометками, сделанными чужим почерком. Две строки он заберет и передаст дальше, одну оставит у тебя, но добавит срок.

Оставшиеся чужие задачи ты решишь сам, без его участия, потому что теперь ты знаешь, какие из них твои по документу, а какие твои по привычке.

В кабинете тебя ждет тот же список из девяти строк, и четыре чужие строки останутся на месте. Но впервые за долгое время ты закроешь ноутбук с мыслью не о том, что не успел, а о том, что успел сделать ровно то, за что тебе платят. Этого мало для перемен, и этого достаточно для начала.

И для первой просьбы, которая придет в понедельник в девять сорок, у тебя уже будет ответ в две строки.

Не «да, конечно», не «не сейчас», а «это три часа, у меня до среды своя задача, давай обсудим с руководителем, кому это ближе». Две строки вместо кивка, и в них уже лежит разница между работой, которую ты согласился делать, и рабо-

той, которой в договоре нет.

У руководителя в конце встречи вырвется короткое: «То есть ты хочешь сказать, что половину этого делать не должен?» Ты скажешь то, что принес на листе: «Я хочу сказать, что половину этого я делаю, а в моих задачах это не отмечено. Мне нужно, чтобы было отмечено, или чтобы ушло». Он посмотрит на лист, отложит его в сторону и скажет: «Оставь, я посмотрю». Это еще не договоренность, но лист уже лежит у тебя на столе, и не у тебя одного, и с этого дня разговор про твою работу будет идти по бумаге.

Просьба, сказанная в коридоре

Четверг, двенадцать минут первого. Ты идешь из переговорной на второй этаж с папкой под мышкой и с мыслью о том, что до обеда нужно закрыть три строки из своей квартальной задачи, иначе к среде они не сдвинутся вовсе. У лестницы тебя догоняет человек за соседним столом, придерживает дверь и говорит на ходу, не останавливаясь: «Слушай, там у меня справка по заявкам, надо проверить цифры, минут пятнадцать, не больше. Глянешь?»

Ты киваешь. Не потому, что решил, — киваешь раньше, чем успеваешь подумать. Рука уже открывает дверь, человек уже говорит «спасибо, я скинул в папку», и через четыре секунды ты стоишь на площадке один, с папкой, со своими тремя строками и с чужой справкой в почте. В эти четыре секунды не было решения, была только привычка. Она сработала быстрее, чем ты успел посчитать, чего будет стоить пятнадцать минут, сказанные в коридоре.

Ты садишься за стол и открываешь справку. Восемь страниц, четыре таблицы, два листа выгрузки, и в папке рядом лежит вторая версия файла с пометкой в названии, потому что первая версия чем-то не устроила автора. Цифры в таблицах не сходятся с выгрузкой на три позиции. Ты начинаешь искать, где расхождение, находишь первую причину, потом вторую, потом выясняется, что часть данных бра-

лась за другой период. Проходит двадцать пять минут, потом еще двадцать. Ты пишешь вопрос человеку за соседним столом, он отвечает через полчаса, потому что ушел обедать. Ты ждешь ответа, а потом сверяешь все заново. В четыре часа справка готова, и на нее ушло два часа десять минут.

Твои три строки ты закрыл в шесть сорок, на скорости, и одну из них закрыл плохо. Это ты заметишь гораздо позже, и уже на квартальной проверке.

На квартальной проверке через три недели, когда будет уже поздно что-то переделать без разговора с руководителем.

Пятнадцать минут, сказанные в коридоре, — это единица измерения, которой ты никогда не проверял. И вся история с чужими задачами складывается не из больших поручений. Она складывается из этих пятнадцати, из пяти, из десяти, из «глянь одним глазом», сказанных между делом. Большие задачи хотя бы заметны: их видно, по ним есть срок, по ним иногда спрашивают руководителя. Мелкие просьбы не видны никому, кроме тебя, и потому нигде не учитываются.

Ты можешь вспомнить, сколько раз за прошлую неделю тебя останавливали в коридоре, у кулера, у принтера, на выходе из столовой. Скорее всего, ты и не вспомнишь эти короткие остановки. В памяти остаются задачи, а не просьбы. Пятнадцать минут не оставляют следа в календаре, и потому кажется, что их не было.

Входящих задач на прошлой неделе было около тридцати.

Это число ты знаешь точно, потому что вел список три дня, а потом перестал, потому что список сам стал работой. Из тридцати примерно десять пришли из коридора, из чата, из разговора у лифта.

Каждая занимала от пяти минут до половины дня. Если сложить по самой скромной оценке, выходит шесть-семь часов. Это почти полтора рабочих дня, которых в неделе нет.

Вот как устроено это согласие, если разложить его по шагам. Тебя просят, и в момент просьбы ты оцениваешь человека. Человек знакомый и приятный, а отказать ему неудобно. Он говорит «пятнадцать минут», и ты соглашаешься с его оценкой, потому что она звучит уверенно, а спорить с человеком, который придерживает тебе дверь, физически тяжело. Мозг выбирает самый простой путь: кивнуть и разобраться потом. Разбираешься ты всегда потом, и всегда один.

Цена считается в момент согласия, и только в этот момент она дешевая.

Через час она вырастет: файл окажется хуже, чем звучало, данные не сойдутся, человек будет занят, а ты уже втянут. Через день она вырастет еще, потому что десять таких согласий за неделю сложатся в дыру, которую ты обнаружишь в пятницу вечером, когда поймешь, что квартальная задача стоит на месте.

Отсюда правило, которое стоит запомнить: цена просьбы не в том, что сказано в коридоре, а в том, что там не сказано. Человек честно думает, что это пятнадцать минут. Он оши-

бается потому, что видит только свою часть работы: дать данные, получить проверку. Он не видит твоей части: открыть, разобраться, найти расхождение, написать вопрос, дождаться, сверить заново. Его пятнадцать минут и твои два часа — это одно и то же действие с двух разных сторон.

Откуда берется эта оценка, понять несложно, если представить, как просящий видит свою задачу. Для него справка — это уже почти готовый документ, который нужно просто проверить глазами. Он сам собирал данные, сам знает, что где лежит, и ему кажется, что тот, кто смотрит, будет видеть то же самое. Ошибка здесь в переносе знания: человек приписывает тебе ту карту, которая у него в голове, и потому искренне говорит про пятнадцать минут. Он не завышает и не занижает, он просто измеряет по себе, а ты принимаешь его измерение за общее.

Значит, спрашивать нужно одно: сколько это займет у меня, если считать по-честному. Разница между этими двумя вопросами огромная и стоит того, чтобы ее запомнить.

Первый про тебя, сильный ты или нет. Второй про работу, влезает она в твои часы или нет. И на него можно ответить пальцем по календарю, где на сегодня уже стоят три строки.

Отсюда начинается второй круг проблемы, который ты знаешь хуже первого. Пятнадцатиминутные просьбы не приходят по одной, они приходят сериями. За одну неделю ты мог согласиться на восемь таких просьб, и каждая была мелкой. Ни одна из них по отдельности не ломала день. Но вме-

сте они съели двадцать часов, то есть половину недели, и никто этого не заметил, включая тебя. Ты даже не считаешь эти часы работой, потому что настоящая работа должна быть про твои пять строк, а не про справку по заявкам.

Так выглядит перегрузка вблизи: сто маленьких кивков, каждый из которых был абсолютно оправдан. И вот здесь появляется неприятная часть всей этой истории. Если каждая просьба по отдельности была разумной, то и отказ от любой из них в отдельности выглядит неразумным. Ты не можешь сказать человеку, что эта справка лишняя. Она нужна ему и его участку, и без нее он не закроет свою неделю. Лишняя она только в сумме, а сумму никто не видит, потому что суммы нет ни в одном документе.

Сумма живет в другом месте и выглядит иначе. Она живет в том, чего ты не сделал. В трех строках, которые стояли с понедельника. В отчете, который ты сдал позже, чем обещал руководителю. В разговоре с человеком из другого отдела, который ты перенес на следующую неделю, потому что не осталось сил. Чужие пятнадцать минут не видны, а их след виден хорошо, только приписывают его твоей медлительности.

Разница между пятнадцатью минутами и двумя часами в этой истории неслучайна. Мелкая просьба почти всегда растет при первом же касании. Причина не в том, что тебя обманули. Причина в том, что человек, который просит, описывает свою пользу, а не общий объем. Ему нужен результат,

и он меряет дорогу до результата по себе, а не по человеку, который будет делать. Ты же, соглашаясь, принимаешь его мерку на веру, потому что проверять ее в коридоре неудобно.

Расчет становится сложнее, если добавить еще один слой, и именно из-за него ты не замечал его годами.

Двенадцать лишних часов в месяц не выглядят катастрофой, пока их не сложить в год. Сто сорок четыре часа — это восемнадцать рабочих дней, почти месяц, который ты отдал на чужие задачи. При окладе в девяносто пять тысяч это примерно пятнадцать тысяч рублей, выданных в виде часов и не отмеченных ни в одной ведомости. Я не прошу тебя считать деньги в уме во время разговора у лестницы. Я хочу, чтобы ты один раз увидел эту цифру целиком, потому что ощущение усталости на нее не похоже, а цифра реальна.

Есть простая проверка, которую можно сделать на любой такой просьбе. Задать вслух один вопрос: «а что там с данными, они готовы или надо сводить?» На этот вопрос почти всегда следует честный ответ, и в нем слышится настоящий объем. «Да я вроде все собрал, только сверить» — это два часа. «Данные я вчера отдал, только посмотри в таблицу» — это, возможно, и правда пятнадцать. Разница между этими ответами целиком в одном предложении, и оно никому не стоит неловкости.

Есть в этой привычке и вторая сторона, которая делает ее такой устойчивой. Соглашаясь на мелочь, ты чувствуешь себя полезным, и это чувство приходит быстро, за секунды.

Своя работа приносит другое чувство: медленное, скучное, никакое. Через месяц такой жизни ты начинаешь искать коридорные просьбы сам, незаметно для себя, потому что в них есть быстрая победа, а в твоей квартальной задаче ее нет. И это уже хуже, чем просто усталость: это сдвиг внимания, при котором чужая работа перестает быть чужой.

Твоя часть ответственности здесь проста и не требует самобичевания. Ты кивал, потому что тебя просили, а отвечать на просьбу быстрым «да» тебя научили рано. Тебя учили, что помощь — это норма, что отказ надо заслужить причиной, что человек, который всегда готов помочь, уважается. Все это правда и в небольшой дозе работает. Проблема начинается тогда, когда норма становится порядком дня, а порядок дня становится месяцем.

Часть ответственности здесь не твоя, и ее не надо брать. Если в отделе принято ходить с просьбами к тому, кто не скажет «нет», если руководитель тянет с назначением исполнителя и «пока пусть посмотрит», если задачи переходят по разговору, а не по записи, ты один эту систему не переделаешь. Ты можешь только выйти из нее как исполнитель и показать цену, которую она тебе создает. Это разные вещи, и их обычно путают.

Посчитаем на пальцах, чтобы не спорить на чувствах. Восемь коридорных просьб за неделю, средняя — час сорок. Это тринадцать часов, то есть почти четверть твоей фактической недели в пятьдесят два часа. Девять из этих тринадца-

ти не двигают твою квартальную задачу ни на строку. И самое неприятное: они не оставляют следов, по которым можно было бы потом разговаривать.

У тебя нет ни записи, ни письма, ни срока. Есть только память о том, что неделя была тяжелой.

Посчитаем иначе, чтобы увидеть, откуда берется двенадцать часов сверху в месяц. Пятьдесят два против сорока — это не один большой вечер и не два. Это три с половиной часа каждую неделю, которые ты не замечаешь. Полчаса в понедельник, сорок минут в среду, час в четверг, остальное в пятницу и в субботу утром. Каждый такой кусок меньше часа, и потому он кажется несущественным. Существенность появляется только тогда, когда ты складываешь их за месяц и видишь, что своими руками собран целый рабочий блок, которого в договоре нет.

Отсюда первое практическое действие, и оно маленькое. Начни фиксировать коридорные просьбы в одну строку. Просто факт: кто и о чем, в какой день, сколько времени ушло на самом деле. Пять таких строк за неделю уже дадут картину, и эта картина будет убедительнее любого разговора о том, что ты устал. Через две недели у тебя на руках список, и он оказывается длиннее, чем ты думал.

Второе действие касается того момента, когда согласие возникает. Тебе нужна одна фраза, которая останавливает кивок.

Она не должна быть отказом, потому что отказ в коридоре

требует мужества и вызывает обиду. Ей нужно быть уточнением: «пришли, посмотрю, скажу, сколько займет, к вечеру отвечу». Такая фраза делает три вещи одновременно: она не отказывает, выигрывает время и переносит разговор в письменную форму, где задачу видно целиком.

У использованных в такой фразе слов есть побочный эффект, о котором стоит знать заранее. Человек может расслышать в них «нет» и расстроиться. Тогда рядом с уточнением нужно поставить что-то, что снимает напряжение: «я не против, просто хочу понять объем». Это не хитрость и не манипуляция, и так и надо это называть. Это честный способ не брать на себя чужую оценку задачи, которая сделана на глаз.

С фиксацией есть одна ловушка, о которой стоит сказать сразу. Человек, который начинает записывать коридорные просьбы, обычно через неделю обнаруживает, что записей слишком много, и бросает это занятие как бесполезное. Не бросай хотя бы месяц подряд, потому что за две недели картина еще не складывается. Тебе нужен ритм: одна строка в день, в конце дня, пять секунд.

Полная бухгалтерия отнимает двадцать минут и умирает на третий день. Строка в день живет месяцами и к концу квартала дает тебе то, чего у тебя никогда не было, — основания для разговора.

Остается то, что не зависит от тебя совсем. Ты не можешь изменить привычку человека ходить с просьбами пешком вместо почты. Ты не можешь заставить руководителя назна-

чить ответственного. Не можешь переделать культуру отдела, где вежливость дороже расписания. Все это может быть сильнее тебя, и тогда единственное, что ты контролируешь, — это свой ответ в конкретную секунду у лестницы. Он маленький, но он твой, и именно он решает, будет ли у тебя в пятницу два часа на свою задачу.

Со стороны руководителя картина проще. Он видит готовую справку и довольного человека за соседним столом. Он не видит ни двух часов, ни того, что твоя квартальная задача стоит. Для него картина полная и хорошая: в отделе все работает, люди помогают друг другу, сроки держатся. Если ты придешь с этим разговором, ему придется сначала увидеть то, чего он не видел, а это всегда неприятно. Не потому, что он плохой руководитель, а потому, что любая невидимая проблема при первом показе выглядит как преувеличение.

Поэтому показывать нужно два числа вместо слов об усталости. Вот столько часов ушло на чужие просьбы за две недели, вот столько осталось на свою задачу. Дальше вопрос простой: что из этого входит в мои обязанности.

На такой вопрос можно ответить только по существу, и после ответа у тебя появляется или согласие, или ясное понимание, что тебя в этом отделе держат именно за эту готовность.

Что делать с самим человеком, когда разговор пойдет. С ним не нужно выяснять отношения и не нужно объяснять, как тебе тяжело. Ему нужно понимать всего две вещи, и ты

назовешь их сам. Когда будет ответ и что делать, если тебе не хватит времени. Первое ты даешь сам, называя час или день. Второе зависит от него, и здесь важно не брать на себя его проблему: «если я не успею до среды, это придется поднимать на совещании». Такая фраза звучит жестче остальных, и она нужна именно потому, что в ней нет обещания, которого ты не сможешь выполнить.

Эти два числа решают еще одну задачу, о которой обычно не думают. Они дают тебе право выбирать, а не жаловаться. Пока у тебя только чувство, ты можешь просить пощады. Когда у тебя есть цифра, ты можешь ставить условие: я беру эти просьбы, но тогда с меня снимают вон ту задачу, потому что иначе я не закрою квартал.

Ставить условие — совсем другое действие, чем просить пощады, и оно не требует ни оправданий, ни особой смелости.

Побочный эффект у этого сугубо практический, и замечают его поздно. Когда чужие просьбы занимают половину дня, ты перестаешь доводить до конца свои дела, и не потому, что стал хуже работать, а потому, что у тебя не остается непрерывного куска времени. Своя квартальная задача требует двух часов подряд, а у тебя с утра одни пятнадцать минут, потом двадцать, потом полчаса ожидания ответа. Мозг не переключается на глубокую работу за пятнадцать минут, и к вечеру ты чувствуешь усталость, хотя ничего крупного не сделал. Усталость от дробления сильнее усталости от объе-

ма.

Стоит отдельно сказать про то, что происходит с человеком, который все время соглашается. Его начинают видеть как вход в систему, и это уже не признание специалиста. Люди перестают различать, по какому участку к нему идти, и приходят с любым вопросом, потому что «он разберется». Через год у него в голове живут чужие процессы, а в документах ничего. И самое опасное: когда он уходит в отпуск, вся эта система рушится не потому, что он незаменим, а потому, что никто никогда не записывал, где что лежит. Незаменимость здесь не заслуга, это только побочный эффект беспорядка.

Деньги в этой истории тоже есть, и говорить о них неловко, но нужно. Твоя надежность выглядит как то, за что тебя ценят, а на деле она снижает ценность твоего труда. Работа, которую делает любой, стоит дешево; работа, которую делаешь только ты и по своим правилам, стоит дорого. Пока ты берешь все, что приносят, ты сам подтверждаешь, что твои часы взаимозаменяемы, и в разговоре о пересмотре оклада у тебя нет ни одного аргумента, кроме усталости.

Цифры по чужим задачам, наоборот, показывают, что ты делаешь больше, чем описано, и делаешь это хорошо.

Обычно на этом месте возникает возражение: а если я перестану помогать, ко мне будут хуже относиться. Это вероятно, и это надо признать прямо. В первые недели кто-то действительно заметит перемену и назовет ее холодностью.

Дальше будет развилка, и она зависит от тебя не одного. Если отдел держится на том, что один человек тащит чужие просьбы, то разговор о границах обнажит это, и обнажение будет громким. Если отдел устроен нормально, через месяц все вернется в рабочее русло, только просьбы станут короче и точнее.

Хорошая новость в том, что здесь не нужно идти до конца. Ты не обязан отказывать всем и сразу. Достаточно начать с тех просьб, которые стоят дороже всего, и с тех людей, с которыми разговор не будет стоить отношений. Такой подход выглядит половинчатым, и он работает лучше резкого, потому что не требует героизма и не оставляет после себя обид.

У каждого человека, который часто соглашается, есть своя причина, и она обычно старше нынешней работы. Однажды он оказался в отделе, где было принято помогать, и это было приятно. Однажды он был новым и держался за то, что его зовут. Однажды он решил, что надежность — это его главный ресурс, и с тех пор вкладывал в нее все, включая свободное время. Причины разные, и все они когда-то были разумными. Проблема в том, что ресурс кончился, а привычка осталась и продолжает работать даже тогда, когда за нее больше нечем платить.

Отвечать так, чтобы после этого к тебе продолжали заходить, можно, и это проще, чем кажется. Отказ в коридоре почти всегда звучит грубее, чем кажется тому, кто отказывает, и поэтому люди, которые ценят отношения, предпочи-

тают молча кивнуть. Поэтому вместо отказа лучше предлагать другое место и другое время: «я не успею до пятницы, но могу в понедельник», «это лучше отдать тому, у кого эти данные», «давай поднимем на среде, там будет видно, чья это задача». Все три фразы оставляют человеку путь, а не стену, и все три снимают задачу с тебя без обиды.

Проверить, работает ли это, можно за две недели, и без всякой отчетности. Ты просто сравниваешь, сколько коридорных просьб пришло в первую неделю и сколько во вторую.

Если стало меньше, значит, часть потока ушла сама, потому что люди ищут самый короткий путь, а он перестал быть таким коротким. Если стало столько же или больше, значит, дело не в случайности, и разговор с руководителем придется вести всерьез и с цифрами на руках.

На что можно надеяться, если делать это месяцами, и на что нельзя. Можно надеяться на то, что поток мелких просьб станет реже, что у тебя появятся свои два часа утром и что разговор с руководителем перестанет быть для тебя чем-то из ряда вон. Нельзя надеяться на то, что в отделе само собой появится правило и все начнут ходить с просьбами по почте. Люди так не переделываются, и ждать этого бессмысленно. Ты не переделываешь отдел, ты меняешь то, что в твоей власти, то есть свой ответ.

Я не стану обещать, что станет легко. Первые недели будут неприятными: кто-то удивится, кто-то попробует прой-

ти мимо тебя, кто-то скажет, что раньше было проще. И еще одно: твое собственное чувство вины не исчезнет в тот же день, когда ты впервые ответишь «скажу к обеду». Оно будет звучать в голове часа два, и ты будешь искать, не обидел ли человека. Это нормальная реакция на смену привычки, а не признак того, что ты поступаешь плохо.

Полезно заранее представить, каким будет самое частое возражение от человека за соседним столом, чтобы не растеряться. Он скажет: «Я же не прошу много, это правда на пятнадцать минут». Ответ на это не требует спора и не требует доказывать, что он неправ. Достаточно сказать: «Я тебе верю, но у меня на сегодня три задачи со сроком, и я хочу тебе ответить честно, а не через неделю».

В этом ответе нет обвинения, есть только твоя реальность, и она не менее настоящая, чем его.

То, что стоит попробовать на этой неделе, укладывается в одну фразу. Когда просьбу говорят в коридоре, отвечай так: «пришли, посмотрю, к обеду скажу срок». Пятнадцать секунд, ничего не ломает, никого не обижает, и при этом ты ни разу не соглашаешься вслепую. Через две недели ты заметишь, что часть просьб до тебя просто не доходит: люди, услышав про срок, задумываются, действительно ли им нужна твоя проверка. Это не отказ, и это работает лучше отказа, потому что решает задачу человека, а не спорит с ним.

В ту пятницу ты закрываешь ноутбук в девятнадцать сорок, и на столе у тебя лежит лист, на котором восемь строк.

Восемь просьб за неделю, тринадцать часов, из них девять — мимо твоих задач. Ты не собираешься показывать этот лист никому прямо сейчас. Ты просто кладешь его в папку, где лежат бумаги по кварталу, и в понедельник утром открываешь календарь и первым делом ставишь свою задачу на девять.

Есть и второй путь, который работает не хуже, но требует немного другого. Ты можешь изменить место, куда попадает твой ответ. Все коридорные просьбы, которые звучат вслух, попадают потом в чат или в почту, и там у них появляется дата и текст. Если ты будешь просить присылать их письмом, поначалу это покажется формальностью, а через месяц окажется, что половина просьб отсеялась сама: людям проще дойти до другого человека, чем написать три строки. Это не хитрость, это законный способ сделать работу видимой.

Человек за соседним столом на следующей неделе снова придерживает тебе дверь, но на этот раз говорит: «Слушай, я тебе скину, посмотри, когда сможешь, там вроде все готово». Ты отвечаешь: «Скинь, скажу к обеду, сколько займет». Он кивает и идет дальше, и в этом коротком обмене не было ни отказа, ни согласия, а была только цена, названная вслух, — и она впервые за долгое время оказалась честной.

И последнее, самое простое, про сам коридор. Разговор в дверях или на лестнице устроен так, что в нем физически нет места для вычислений. Ты стоишь, человек стоит, время идет, и мозг требует немедленного ответа.

Поэтому не пытайся решать там ничего, кроме одной вещи. Реши только одно: брать или не брать на себя оценку прямо сейчас. Если нет, значит, следующая фраза будет про срок ответа, и весь расчет переезжает туда, где ты сидишь за столом.

Через две недели этих коротких ответов у тебя на столе лежит пять строк, и две из них закрываются за десять минут. Ты все еще берешь чужие задачи, и это допустимо, пока ты берешь их осознанно и знаешь цену. Разница с прошлым месяцем не в том, что ты стал отказывать, а в том, что впервые в жизни ты отвечаешь на вопрос о времени, а не на просьбу, и это оказывается гораздо более честным разговором для вас обоих.

После первого честного ответа начинается обычное. Человек за соседним столом в тот же день открывает файл сам, чтобы понять, что там не готово, и половина вопросов снимается до того, как дойдет до тебя. Он присылает уже собранную таблицу, и на проверку уходит двадцать минут.

Ты закрываешь их до обеда, возвращаешься к своим строкам и впервые за месяц успеваешь к среде без ночного рывка.

И тут же приходит следующая просьба, только уже в чате отдела, и в ней нет ни срока, ни человека, который за нее отвечает. Именно с такими задачами придется разбираться отдельно, потому что в них нет даже того короткого разговора у лестницы, в котором можно было назвать цену.

Кто на самом деле отвечает

Понедельник, восемь минут десятого утра. В почте лежит письмо, отправленное в пятницу в семнадцать двенадцать, и в нем одна строка темы: «сводный реестр по договорам, до среды». Ты открываешь его и видишь, что адресатов трое. Ты, человек за соседним столом и коллега из другого отдела. Ни в теме, ни в теле нет ни одного слова о том, кто отвечает за результат. Есть задача, есть срок, есть три имени в строке «кому», и в этой строке невозможность понять, кого спросят, если реестр не появится.

Письмо ты закрываешь и открываешь календарь, чтобы посмотреть, что там на эти дни. До среды две с половиной рабочих дня, и на эти дни у тебя уже стоит своя квартальная задача, три строки, которые не двигаются неделю. Ты откладываешь письмо в папку «сегодня» и идешь на совещание.

Совещание в среду в девять тридцать, и оно начинается не с реестра, а с другой темы. К середине руководитель смотрит в свой список и спрашивает, где реестр. Пауза, и в ней ты слышишь, как человек за соседним столом говорит: «Я думал, это он собирает». Коллега из другого отдела пожимает плечами: «Мне данные не приходили». Три человека смотрят друг на друга, и ни у кого нет никакой вины, потому что ни с кем ничего и не договаривались. Руководитель смотрит на тебя, потому что ты единственный, кто молчит, и говорит

одно слово: «Сегодня?»

Ты киваешь, и не потому, что согласен с распределением, а потому, что реестр нужен, и нужен сегодня, и больше никто за него не возьмется.

Обратите внимание, что произошло в эти тридцать секунд, и срок прошел мимо всех троих, и остановился на том, кто первым испугался последствий.

Не на том, кто больше знает, не на том, у кого больше свободного времени, не на том, кто ближе к процессу. На том, кому стало страшнее всех от одной мысли, что на следующем совещании руководитель снова задаст этот вопрос и снова посмотрит в его сторону.

Страх здесь не трусость, а связь с работой, и это нормальная реакция человека, который связан со своей работой и не хочет выглядеть тем, кто подвел. В отделе из семи человек, где все друг друга знают и все друг друга видят каждый день, такая связь сильная. И именно она делает работу распределителем не по компетенции, а по порогу дискомфорта. У кого порог ниже, тот и берет.

Так работа оседает на одном человеке, и так она оседает на тебе. Раз за разом, по одной и той же схеме, и задача приходит без ответственного, срок приближается, напряжение растет, первый, кто его не выдерживает, берет на себя.

Через полгода этот человек держит все висящие задачи отдела, и никто, включая его самого, не может вспомнить, как именно это вышло.

Посмотрим на письмо еще раз, теперь спокойно, и три адресата, один срок и ни одного ответственного. Это типичная конструкция, и она встречается примерно в каждой третьей задаче, которая приходит в отдел. Не потому, что кто-то специально размывает ответственность, а потому что так проще отправить: написать троим быстрее, чем решить, кому именно, и никто не обидится, что его обошли.

У этой конструкции есть побочный эффект, который обычно не обсуждают. Когда задача стоит в копии у троих, каждый из них считает, что она у двоих других. Это не лень и не хитрость, это нормальное поведение внимания: человек видит, что кроме него адресатов хватает, и расслабляется. В психологии такое называют размыванием ответственности, но название здесь не важно. Важно то, что чем больше людей в строке «кому», тем меньше шансов, что кто-то один начнет в понедельник.

Ты начинаешь сразу после совещания, в девять сорок, сразу после совещания, ты открываешь таблицы, запрашиваешь данные у трех человек, сводишь, споришь с расхождениями. К семи вечера реестр готов, и в семь пятнадцать ты отправляешь его руководителю, а копию ставишь тем двоим, кто стоял в той же строке «кому». Ответ приходит через двадцать минут, короткий и доброжелательный.

Потом проходит неделя, и в следующий понедельник приходит новый реестр, и адресатов в нем снова трое.

Отсюда начинается цикл, который ты можешь проследить

у себя, если вспомнишь последние два месяца. Задача приходит без ответственного, ты первый реагируешь, ты же и делаешь ее в следующий раз. Люди здесь не злые и не ленивые, и они просто увидели, что ты реагируешь первым, и перестали реагировать. Так работает любая группа: она быстро настраивается на самый предсказуемый ответ и дальше живет по этой настройке.

На это можно посмотреть и с другой стороны, и она тебе пригодится. Порог дискомфорта у людей неодинаков, но он не про храбрость, и человек, который взял задачу, взял ее потому, что для него цена бездействия оказалась выше цены работы. Человек, который не взял, платит другую цену: он рискует тем же самым, но почему-то не рискует. Разница не в характерах, а в том, как каждый из них связывает свой день с общим результатом. И если ты в отделе единственный, кто эту связь держит крепко, твое время уходит туда, где она слабее.

Правда о твоей роли неприятная, и ее придется назвать, и ты не жертва, которую кто-то назначил сверху. Ты человек, который много раз подряд показал, что возьмет, и никто тебя об этом не просил прямо, и никто не подписывал с тобой соглашения. Ты просто каждый раз оказывался тем, кто первым открывает письмо, первым пишет вопрос, первым начинает собирать. Это не обвинение, но без этого понимания дальше не двинуться: пока ты считаешь, что тебя заставили, ты будешь искать виноватого вместо того, чтобы менять по-

рядок, в котором сам участвуешь.

Одновременно в этой истории есть часть, которая от тебя не зависит совсем. Если в отделе нет правила, по которому у каждой задачи есть один ответственный, если руководитель отправляет письма троим и не назначает, если совещание заканчивается без записи «кто делает», то любая попытка решить это на своем уровне будет упираться в потолок. Ты можешь не брать, но задача не появится ни у кого. И вот здесь важно выбрать, чем ты платишь: своим временем или тем, что задача встанет. Это выбор, и в нем нет морали.

Хочу, чтобы ты увидел разницу между тремя вещами, которые в разговорах путаются постоянно. Есть ответственность перед людьми: ты обещал, ты сделал, ты не подвел. Есть ответственность по документу: на тебе закреплен участок, и за него тебя оценивают. Есть ответственность по факту: ты последний, кто держал задачу в руках, и потому именно тебя спросят.

В письме с тремя адресатами ни одна из трех не определена. В момент, когда ты киваешь на совещании, ты берешь на себя все три сразу, причем третью никто тебе не давал.

Вот как выглядит эта механика, если разложить ее по шагам, и задача приходит без владельца и без даты в календаре. Срок ставится заранее, но не привязывается ни к кому, и ответственный не появляется ни в письме, ни на совещании, потому что каждому кажется, что его назначит кто-то другой. Напряжение от приближающегося срока распределяет-

ся по группе неравномерно, и на определенной точке один человек берет задачу, чтобы снять напряжение с себя. Дальше группа расслабляется и запоминает, кто в следующий раз не выдержит первым.

Второй сценарий встречается не реже и тоже тебе знаком. У задачи формально есть ответственный, но он уходит в отпуск, или увольняется, или просто перестает отвечать, и задача тихо переезжает к тебе по одному вопросу за раз. Сначала «просто посмотри, ты же в курсе». Потом «ну ты же уже смотрел». Потом «а к кому еще». Три вопроса, и ты владелец, только об этом никто не сказал вслух.

Твоя квартальная задача в это время стоит, и это самое дорогое последствие, и оно не видно ни в одном отчете. Ты делаешь чужой реестр, а свою работу сдвигаешь на вечер, и вечером сил хватает только на то, чтобы доделать самое срочное.

Через месяц квартальная задача не готова, и разговор о ней пойдет не о том, что ты тащил чужие задания, а о том, что не успел по своим. Формулировка будет короткой и обидной: «мы договаривались».

Стоит посмотреть и на сроки, по которым это происходит. В каноне этой книги есть цифра: примерно одна задача из трех приходит без назначенного ответственного. На тридцать входящих задач в неделю это десять. Десять задач без владельца за неделю, и почти все они так или иначе доходят до того, кто реагирует первым. Ты можешь считать, что

берешь «иногда» и понемногу. Арифметика говорит, что ты берешь треть отдела, и говорит это без эмоций, одними числами.

Что можно сделать на ближайшей среде, укладывается в три вопроса, и перед тем как взять задачу без ответственного, задай их вслух, при всех, на том же совещании, где она появилась.

Кто отвечает за результат и к какому сроку, и что снимается с меня, если это беру я. Три вопроса занимают меньше минуты и меняют ситуацию сильнее, чем любой разговор после.

Первый вопрос почти всегда вызывает неловкость, и это полезная неловкость, и пока на совещании висит тишина, каждый думает свою мысль, но никто ничего не говорит, и задача подразумевается. Как только ты произносишь вопрос вслух, подразумевание исчезает, и появляется либо ответ, либо ясность, что ответа нет. И то и другое полезно для дела.

Список из такой таблицы — не обвинение и не попытка вернуть прошлое, это аргумент, который у тебя появляется впервые. Сейчас в разговорах о нагрузке у тебя есть только слово «много», и его легко разбить: много у всех, у нас тридцать задач в неделю, все работают. Список меняет разговор, потому что в нем есть даты и названия документов, и такой аргумент разбить трудно. Он не требует, чтобы ты говорил о себе, он говорит о фактах.

Второй вопрос про срок нужен, чтобы у задачи появилось

то, чего у нее раньше не было, — граница. Срок, сказанный вслух и записанный, отделяет твою работу от бесконечного «сделай когда сможешь». Без срока задача не заканчивается, она только затихает.

Третий вопрос самый трудный и самый важный. Ты не говоришь «я не буду», ты называешь срок. Ты говоришь: «я возьму, но тогда мне нужно перенести вот ту свою задачу, потому что обе я в этот срок не сделаю». Это не торг и не каприз, это арифметика. И она ставит руководителя перед выбором, который он и так должен был сделать, но не сделал, когда отправлял письмо троим.

Если руководитель отвечает, что ничего снимать не надо и ты справишься, это тоже ответ.

Он означает, что твое время в этом отделе оценивается ниже, чем ты думал, и дальше разговор идет уже не про задачи. Тут я не стану обещать тебе справедливости, и я предлагаю тебе точность: ты перестанешь догадываться, как к тебе относятся, и начнешь это видеть.

У задачи без владельца есть и финансовое измерение, о котором в отделе говорить не принято. Часы, которые ты тратишь на чужие провалы в процессе, не видны ни в отчете по проекту, ни в оценке твоих результатов. Значит, в момент, когда обсуждается премия или пересмотр оклада, у тебя нет ни одной строки, где эти часы учтены. Ты работал пятьдесят два часа вместо сорока и получил за сорок, потому что система платит по документу, а документ не знает о твоей тре-

тьей роли. Это не призыв требовать больше, это объяснение, почему список так важен, даже если ты никогда его никому не покажешь.

Что отвечать на возражение, которое обязательно прозвучит. Руководитель скажет: «Ну не формальностями же заниматься, надо просто делать». Это действительно так звучит, и в этом есть правда: отдел держится на людях, которые делают. Ответ короткий: «Я и делаю. Вопрос только в том, что именно я делаю и что в это время стоит». Никакой формальности здесь нет, есть два списка, и один из них пустой.

Второе возражение придет от человека за соседним столом: «Ты же сам всегда это брал». И это правда, против которой нечего возразить, кроме одного: «Брал, потому что не спрашивал, кому это ближе.

Теперь спрашиваю», и такая фраза не требует оправданий и не обвиняет. Она просто описывает смену порядка, и большинство людей принимает ее спокойно, если произнести ее ровно, без вызова.

Третье возражение будет внутренним, и его сложнее всего услышать, и ты сам себе скажешь, что теперь из-за тебя подведут срок, и тебе станет стыдно. Это стыд не за дело, а за роль, которую ты привык играть. Перемена роли всегда сначала неприятна, и это проходит не от убеждения, а от опыта: два-три раза задача закроется без тебя, и стыд ослабнет.

Ловушка тут есть, и в нее попадают почти все, кто начинает задавать вопросы. Ты задаешь их один раз, получаешь

невнятный ответ, киваешь и берешь задачу. Дальше все возвращается на прежнее место, только теперь у людей есть подозрение, что ты недоволен. Вопрос без последствия хуже молчания, потому что создает видимость движения, и если ответа нет, вопрос нужно повторить в письме, одной строкой, до того как возьмешься за работу.

Письмо с одним вопросом занимает тридцать секунд и стоит дешевле любой обиды. «Коллеги, по реестру: кто отвечает за итоговую сборку? Мне нужно понять, что беру я». Тридцать секунд, один адресат в копии, и у задачи появляется шанс получить владельца прежде, чем он появится сам, по страху.

У этой ловушки есть и другая сторона, и она касается не тебя, а того, кто держит процесс. В отделе из семи человек почти всегда есть один человек, без которого никто ничего не знает: где какие файлы, с кем согласовано, какой срок настоящий. Обычно это не руководитель и не самый громкий, и это тот, к кому идут с вопросами. Проблема в том, что такой человек не назначен, а найден, и за его роль ничего не платят и ничего с него не снимают. Если ты и есть этот человек, тебе нужно перестать защищаться от просьб и назвать свою роль вслух, потому что невидимая роль всегда тянет больше видимой.

Часто на этом месте у человека возникает вопрос, который звучит примерно так: а не стану ли я тем, кто просто перекладывает работу.

Ответ короткий: нет, если ты не перекладываешь, а называешь. Перекладывание — это когда ты говоришь «пусть сделает другой» и уходишь. Называние — это когда ты спрашиваешь, кому это ближе, и дожидаешься ответа. Первое отнимает у людей время, второе возвращает его тебе и им.

Что делать, если ответа нет и через день, и через два. Тогда решает не отдел, а ты, и решение простое: ты берешь задачу только в том объеме, который влезает в твои часы, и пишешь об этом руководителю до срока, а не после. Это не саботаж и не игра в отказ, и саботаж — это молчать, кивать и не сделать. Ты же говоришь заранее, что именно сделаешь и чего не успеешь.

Что с этого получаешь ты, кроме сэкономленных часов, и первое, ясность: ты перестаешь угадывать, чья это задача, и начинаешь знать. Второе, репутация ровного человека: тот, кто задает один и тот же вопрос ровно и без раздражения, со временем становится тем, с кем проще договориться. Третье, и самое важное, у тебя появляется своя работа в календаре, а не одна чужая. Пока ты тащил все висящее, твоих задач у тебя не было вовсе.

Разговор с человеком за соседним столом стоит отдельной сцены, потому что от него зависит больше, чем от разговора с руководителем. С ним ты не споришь о правилах, а разбираетесь в одной конкретной задаче. «Этот реестр кто ведет?» — «Я думал, ты». — «Я тоже так думал до среды. Давай решим сейчас: я беру сборку, ты даешь данные до втор-

ника, и в следующий раз вопрос закрыт». Тридцать секунд, и у вас впервые есть договоренность, а не предположение. Такие микродоговоренности держат отдел лучше, чем любые регламенты, и стоят дешевле любого конфликта.

Здесь есть цена, и ее надо назвать, и пока ты берешь все висящее, тебя считают надежным, и в отделе все довольны. Как только ты начинаешь задавать вопросы, часть людей увидит в этом формализм, а часть просто не станет с тобой связываться, чтобы не отвечать на вопросы. Твоя социальная позиция немного просядет, и это нормальная плата за то, чтобы перестать быть тем, на кого сваливается все. Если ты не готов платить эту цену, задача останется на тебе, и это тоже выбор, только сделанный по умолчанию.

Три вопроса работают и на совещании, и вне его. Их можно задать в письме, одной строкой, тем же троим. «Кто отвечает за итог? К какому сроку? Что снимается с меня, если собираю я?» Три предложения, и письмо без владельца превращается в письмо с владельцем, иногда не с тобой.

На это уходит тридцать секунд, и за них ты иногда возвращаешь себе полдня.

Кто-то скажет, что это игра в бюрократию и что в живом отделе так не работают. В живом отделе как раз работают именно так, только без слов. Там тоже есть ответственные, только их роль определяется не приказом, а тем, кто первым не выдержал. Ты просто делаешь это правило явным, и от явности оно не становится хуже.

Стоит понять и то, как задача выглядит в голове у того, кто ее отправил. Человек за соседним столом в пятницу вечером получил от своего подрядчика просьбу свести данные и решил, что надо подключить тех, кто в этом разбирается. Он написал троим, потому что не был уверен, кто ближе, и потому что отправить троим не отнимает времени. В его картине мира задача роздана и идет, и в твоей картине мира она пришла к тебе. Между этими двумя картинами нет злого умысла, есть разное понимание одного и того же письма, и именно из такого зазора вырастает перегрузка.

Отдельного разговора заслуживает и фигура руководителя, у которого та же проблема. Он не злодей и не разгильдяй, он человек в той же ситуации.

Он часто сам в такой же ситуации: у него семь человек, тридцать входящих задач в неделю, и половина из них приходит без владельца. Ему тоже проще отправить письмо троим, чем решать, кому отдать. Поэтому разговор с ним нужно вести не как с виноватым, а как с человеком, у которого та же проблема. «У нас треть задач приходит без ответственного, и они оседают на том, кто первым испугается. Давай придумаем, как это закрыть». Такая постановка дает ему возможность быть союзником, а не обвиняемым.

Что реально можно попросить у руководителя, чтобы система сдвинулась, и одно правило на отдел: у каждой задачи есть один ответственный, и он называется вслух на совещании или в письме. Не список обязанностей, не регламент на

десять страниц, а одна строка в конце обсуждения. Кто делает, к какому сроку, и тридцать секунд, и у трети входящих задач появляется владелец.

Правило звучит просто и работает плохо, если не подкрепить его привычкой. Через две недели все забудут, и письма снова начнут уходить троим.

Поэтому нужно второе: короткая проверка на том же совещании, в начале, по прошлой неделе. У кого висят задачи без ответственного, и три минуты, каждый раз, и правило живет.

Если руководитель не готов вводить правило, ты все равно можешь пользоваться его логикой в одиночку. На каждое письмо с тремя адресатами отвечай одним вопросом про ответственного, и делай это каждый раз, пока люди не начнут писать адресно. Это медленно и выглядит занудно, и через месяц в отделе появится привычка: если нужен результат, надо сказать, от кого.

В ту среду, когда ты собрал реестр, ты уходишь в семь двадцать и по дороге домой считаешь в уме, сколько таких заданий было за полтора месяца. Память подкидывает не все, но и того, что подкидывает, хватает: три реестра, две справки, одна чужая презентация к совещанию и документ, который к тебе вообще не имел отношения, но «был в копии». Все это шло без ответственных, и все это закрыл ты. Ты не сердишься, ты просто впервые считаешь.

Ты приходишь домой и вместо того, чтобы лечь, садишься

за кухонный стол с ноутбуком и пишешь письмо, на три строки, где перечисляешь, что взял на себя за полтора месяца из того, что пришло без ответственного. Список выходит длинный: реестры, справки, две чужие презентации, один документ, который вообще не твой. Ты не отправляешь его сегодня и не выбрасываешь. Ты оставляешь его в черновиках и ставишь себе напоминание на пятницу. В пятницу ты открываешь черновик, дописываешь одну строку сверху: «Мне нужно понять, кто отвечает за это, кроме меня». И все-таки отправляешь письмо, а потом закрываешь ноутбук.

Руководитель читает на следующий день и отвечает коротко: «Давай разберем это на ближайшей среде». На совещании в среду, в девять тридцать, он первым делом спрашивает не про реестр, а про то, у кого еще висят задачи без владельца.

Человек за соседним столом называет две. Коллега из другого отдела называет одну. И тогда руководитель говорит фразу, после которой что-то в отделе сдвигается: «С этой недели у каждой задачи один ответственный, и мы называем его вслух».

Ты выходишь с совещания не с победой и не с облегчением. Задач у тебя не стало меньше, и три твои строки по-прежнему стоят. Но впервые за полгода ты знаешь, кому будет адресован следующий реестр, и это не ты. Есть и такая крайность, которой стоит избегать, и некоторые, прочитав подобное, начинают на каждом письме требовать ответственного

и на каждом совещании повторять, что без владельца ничего не будет. Через месяц их начинают обходить, потому что с ними стало тяжело говорить. Цель здесь не порядок, а твои два свободных часа утром, и ради этой цели не нужно становиться надзирателем. Достаточно трех вопросов, заданных в нужный момент и спокойным голосом.

Что делать в первые две недели, когда правило еще не прижилось. Не геройствовать и не устраивать показательных отказов, и ты просто каждый раз задаешь вопрос и каждый раз фиксируешь ответ, даже если ответа нет. Через две недели у тебя в черновиках лежит короткая цепочка писем, и в ней видно, как одна и та же задача трижды приходила без владельца и трижды закрывалась тобой.

Эта цепочка красноречивее любого разговора, и она пригодится, когда ты придешь к руководителю во второй раз.

Второй эффект ты почувствуешь позже, и люди начнут приходить к тебе иначе: не с задачей, а с вопросом, кто ее ведет. Это займет у них тридцать секунд, а у тебя минуту, и зато задача не осядет у тебя по умолчанию. Через месяц таких вопросов станет меньше, потому что в отделе появится навык задавать их самим себе. Отдельно про то, чего ждать не стоит, и не жди, что после одного разговора все начнут писать адресно, и не жди, что висящие задачи исчезнут. Они не исчезнут, потому что задачи приходят из процесса, а процесс не переделывается за одну среду. Ждать можно только одного: что ты перестанешь быть единственным местом, ку-

да они стекаются.

Что делать, если через месяц все вернулось, и проверь по списку: сколько задач за месяц пришло без ответственного и сколько из них осело на тебе. Если осело меньше половины, сдвиг есть, и его надо поддерживать, и если осело больше, значит, правило стало словами на совещании, а не привычкой, и разговор придется повторить, но уже с цифрами.

Полезно посмотреть на всю эту историю и с точки зрения отдела, а не одной своей. Отдел, где задачи оседают на первом испугавшемся, работает ровно до тех пор, пока этот человек не выгорит. Когда он выгорает, оказывается, что половина процессов держалась на нем, и никто не знает, как они устроены. Так отдел теряет не одного человека, а всю память о том, как он устроен. Твой интерес и интерес отдела здесь совпадают, и это хорошая новость: разговор об ответственных нужен тебе и еще нескольким людям.

И самое важное, что стоит держать в голове, когда снова придет письмо с тремя адресатами. У твоего страха опоздать на срок есть точный адрес, и это не характер и не черта, которую надо лечить. Страх подает система, где ответственность не назначена, и сигнал этот честный: если никто не отвечает, кто-то должен.

Ты можешь следовать сигналу и брать все, как брал год, а можешь использовать его иначе и назвать вслух то, что он показывает. Второе медленнее, и второе не оставляет тебя одного с чужим реестром.

Через две недели помощница руководителя присылает новый реестр, и в строке «кому» стоит один адрес. И это уже точно не твой адрес. Ты смотришь на письмо, читаешь тему и закрываешь его, не открывая вложения. Впервые за долгое время ты закрываешь чужое письмо, и за это не надо ничего объяснять.

После первого такого письма начинается обычное, и ты привыкаешь, что не все, что приходит тебе на глаза, приходит тебе на руки. Это привычка, которую никто не дарит, и ее приходится набирать по одному закрытому письму. Зато она держится сама, и в ней нет ни вызова, ни отказа, ни объяснений.

Через месяц у тебя на столе появится задача, где ответственный назван, срок стоит и все три вопроса уже закрыты до того, как ты успел их задать. Ты прочитаешь ее спокойно и поймешь, что вся разница между этим письмом и тем, пятничным, была в одной строке, которой тогда не хватило.

Твоя надежность как ловушка

Пятница, восемнадцать сорок две, и офис почти пустой, половина ламп не горит, в коридоре кто-то ждет лифт и разговаривает по телефону короткими фразами. Ты уже собрал сумку, надел куртку, проверил карман на ключи, и осталось закрыть ноутбук и выйти из кабинета на улицу.

В этот момент на почту приходит новое письмо, и оно все меняет. Тема: «срочно, до понедельника». Внутри две строки текста и вложение на одиннадцать страниц. Пишет коллега из другого отдела, тот, с которым вы вместе делали проект в позапрошлом квартале. В письме сказано: «переделай, пожалуйста, сам не успеваю, ты же лучше разбираешься». Вложение ты не открываешь, ты просто читаешь, закрываешь окно почты, потом снова открываешь и читаешь еще раз.

Потом ты все-таки садишься за свой стол и открываешь файл, и снимаешь куртку, кладешь ее на спинку стула, открываешь вложение и начинаешь читать одиннадцать страниц.

Почему ты сел, если мог ответить в понедельник? Ответ не про работу, а про то, как ты себя чувствуешь. Человек написал «сам не успеваю» и «ты же лучше разбираешься». Это не приказ и не просьба в лоб. Это маленький кредит, который тебе выдают заранее, и отказать в нем труднее, чем в прямой задаче. Ты же не можешь оказаться тем, кто снимает

человека с крючка и уходит домой в пятницу, когда у него горит срок.

Ты работаешь до двадцати трех десяти, не вставая, и в субботу утром возвращаешься к тем двум страницам, которые вечером не получились, и к половине первого заканчиваешь.

Одиннадцать страниц, переписанные почти целиком, плюс три таблицы, плюс письмо с объяснением. В понедельник в девять одиннадцать ты отправляешь и получаешь в ответ короткое: «Спасибо, выручил».

Дальше начинается самое важное, и это не про пятницу, и через три недели похожее письмо приходит снова, от того же человека и с той же формулировкой. Через два месяца — от его коллеги, которому он тебя порекомендовал. Через полгода ты переписываешь чужие документы примерно раз в две недели, и никто уже не считает это одолжением. Это стало твоей ролью, только она нигде не описана и ничем не оплачена.

Есть в этой пятнице и еще одна деталь, которая все объясняет. Ты уже был в похожей ситуации, и тогда все закончилось хорошо. Человек остался доволен, руководитель ничего не заметил, а ты получил два часа в пятницу и чувство причастности. Мозг запомнил награду и стер цену, и потому в следующий раз рука тянется к файлу быстрее, чем ты успеваешь вспомнить, сколько это стоило. Так работают все привычки: они хранят результат, а не затраты.

Вот как устроена ловушка надежности, если смотреть на

нее без прикрас. Качество твоей работы служит лучшим доказательством того, что эту работу надо давать тебе. Каждый раз, когда ты берешь чужое и делаешь хорошо, ты укрепляешь систему, которая приносит тебе чужое.

Чем лучше ты делаешь, тем крепче петля, и это не метафора и не жалоба, это механика, которую можно проследить по датам.

Вторая сторона делает ловушку особенно прочной, и ты не просто делаешь чужое хорошо, ты делаешь его заметно лучше, чем автор. Через месяц человек начинает понимать, что его версия рядом с твоей выглядит слабо, и перестает спорить. Он не учится, потому что учиться оказалось дороже, чем просить, и ты не виноват в этом, но ты в этом участвуешь, и каждый раз, когда ты переписываешь документ целиком, а не показываешь, где ошибка, ты продлеваешь эту зависимость на очередной квартал.

Ты можешь проверить это на себе за пять минут. Вспомни, сколько раз за последние три месяца к тебе приходили с просьбой «переделать», «посмотреть», «поправить» или «переписать». Если это больше трех раз, значит, у тебя уже есть репутация того, кто переделывает. Если больше пяти, значит, она закрепилась, и в отделе есть люди, для которых твоя пятница — это их понедельник. У этой ловушки есть несколько слоев, и первый из них самый очевидный. Чужое дело, взятое в пятницу вечером, отнимает вечер и субботу. Это время не возвращается, и за него не платят. В прошлом

месяце у тебя пятьдесят два часа при договоре в сорок, и ты знаешь, из чего складываются лишние двенадцать. Не из больших задач, а из таких писем, отвечать на которые можно было в понедельник.

Второй слой устроен тоньше и стоит дороже, и когда ты делаешь чужое хорошо, ты сам подтверждаешь оценку, которую тебе дали в том коротком письме. Ты соглашаешься с тем, что разбираешься лучше, и потому должен переделывать. В этом согласии нет лжи: ты действительно разбираешься, и но из того, что ты умеешь, не следует, что ты обязан. Умение и обязанность — разные вещи, и никто, кроме тебя, их не разведет. Третий слой касается того, как это видят другие, и твой руководитель видит результат и не видит дороги. Ему приносят готовый документ, и он делает вывод, что процесс работает. Через год он удивится, когда ты скажешь, что устал: ведь ты всегда успевал, и документы всегда были в порядке. Твоя надежность работает как ширма, за которой не видно ни перегруза, ни его цены.

Третий слой почти никто не замечает, и он стоит дороже двух первых. Каждый переписанный чужой документ отнимает у тебя часы и внимание к своей работе. После одиннадцати страниц в пятницу утром ты приходишь с головой, забитой чужими формулировками, и свои три строки открываешь позже и с меньшим интересом. Это не лень и не потеря мотивации, и это простой расход ресурса: то, на что ушло внимание вечером, утром не восстанавливается полностью.

Четвертый слой самый неприятный из всех, и до него обычно доходят последним. Ты сам начинаешь верить, что без тебя все развалится, и это убеждение со временем становится почти правдой, потому что ты годами забирал у процесса все, что могло развалиться. Чужие документы на тебе, чужие сроки на тебе, чужие объяснения на тебе. Когда ты уходишь в отпуск на неделю, в отделе действительно что-то встает, и это подтверждает твою правоту. Только подтверждение ложное: система встала не потому, что ты незаменим, а потому, что ты не оставил никому ни одного шанса научиться.

В той пятнице есть деталь, которая обычно теряется, и ты сел не потому, что тебе некуда деться, а потому, что не захотел оставить человека одного. Это хорошее качество, и его не надо вытравливать, и проблема не в том, что ты отзывчивый. Проблема в том, что отзывчивость срабатывает раньше расчета, и потому ты платишь за чужой срок своими часами, не успев этого заметить.

Отзывчивость хороша тогда, когда у нее есть время подумать, и именно этого времени тебе не хватает в пятницу.

Что стоит за письмом, которое приходит в пятницу вечером, и человек из другого отдела не злой и не наглый. У него горит срок, он не успевает, он помнит, что ты однажды выручил. Он пишет коротко, потому что времени мало, и добавляет комплимент, потому что понимает, что просьба неудобная. Для него это письмо — один из пяти способов решить

проблему. Для тебя это вечер и полдня выходных.

Здесь и появляется разница между помощью и ролью, и помощь — это когда ты один раз вытащил человека и вернулся к своей работе. Роль — это когда тебя зовут уже не как помощника, а как единственного, кто это делает.

Разница видна по частоте: если просьба повторяется чаще, чем раз в месяц, это уже не помощь, это место в системе. И это место занял ты сам, по одному доброму кивку за раз.

Можно ли при этом по-прежнему помогать людям? Да, и об этом стоит сказать отдельно, потому что иначе все чтение сводится к отказу от людей, а отказ не в этом. Помощь работает, когда она редкая, осознанная и названная по цене. Ты говоришь: «я могу посмотреть, но до среды, и только те три страницы, которые тебе нужны больше всего». Так ты остаешься человеком, который помогает, и при этом не берешь на себя весь документ в пятницу вечером.

В этой ловушке есть и сторона, о которой говорить принято: людям нравится такой человек. Его зовут на обед, ему доверяют сложное, о нем говорят хорошо. Из этой теплоты трудно выйти, потому что она не обман и не взятка, она настоящая. Проблема в том, что теплота не заменяет ни срока, ни оклада, и человек, который отдает за нее вечера, годами путает признание с оплатой.

Есть ли цена у того, чтобы перестать садиться в пятницу. Да, и о ней лучше знать заранее. Кто-то сочтет тебя менее отзывчивым, и это будет неприятно. Кто-то из тех, кто при-

вык к твоей готовности, попробует надавить через срок. И самое сложное, у тебя самого будет ощущение, что ты подвел человека, который написал «сам не успеваю».

Это ощущение не пройдет за одну неделю, и оно слабеет по мере того, как ты видишь, что человек справляется и без тебя, потому что на самом деле способы есть у всех.

Третий вариант есть, и приходит он в голову редко. Ты можешь поменять предмет разговора: вместо «переделай документ» предложить научить человека делать так, чтобы переделывать не приходилось. Пятнадцать минут объяснения за один раз заменяют три переписанных документа. Сначала это медленнее, и человек может сопротивляться, потому что ему нужен результат сегодня. Зато через два месяца он приходит с другим вопросом, и это уже не просьба, а разговор между двумя людьми, которые понимают, как устроена работа.

Отдельно надо назвать то, что в этой истории не зависит от тебя.

Если в компании нет правила, по которому чужие документы не переезжают между отделами по личной просьбе, если руководитель сам не знает, где кончается твой участок, если культура одобряет «выручить» больше, чем «успеть по своим», ты один это не изменишь. Ты можешь изменить только свой ответ на конкретное письмо в конкретную пятницу. Это мало, и это единственное, что у тебя точно есть.

Что можно сделать в следующую пятницу, и это уклады-

вается в одну фразу. Перед тем как снять куртку, ответь на письмо, не открывая вложения. Три строки: «вижу, до понедельника не обещаю, но в понедельник в десять скажу, что могу». Тридцать секунд, и вечер остается твоим целиком. В понедельник ты открываешь документ, смотришь, понимаешь, что там нужно два часа, и говоришь это вслух. Если человеку нужно больше, он ищет другого человека или просит срок. Так задача возвращается туда, где она родилась.

Второй ход, который работает с тем же письмом, выглядит иначе. Ты открываешь вложение и ищешь, где именно сломано, вместо того чтобы начинать переписывать. В девяти случаях из десяти проблема не в одиннадцати страницах, а в двух местах: в таблице, где сходятся не те цифры, и в одном абзаце, который не совпадает со сроками. Ты отвечаешь человеку коротко: «сломано в двух местах, посмотри вот здесь и здесь, если не сойдется, напишу подробнее». Двадцать минут, и остальное он делает сам.

Эта фраза не требует смелости, потому что в ней нет отказа. Она требует только одного: не открывать вложение до того, как ответишь. Это и есть весь фокус этого приема.

Пока документ закрыт, задача остается чужой для тебя, и как только он открыт, задача твоя, потому что ты уже начал. Открывать файл раньше ответа — это самая дорогая привычка из всех, и она обходится в одну пятницу в две недели.

Отдельно стоит сказать про то, как выглядит твой ответ с точки зрения человека, который написал письмо. Для него

вечерняя переписка — это норма, потому что у него то же самое. Он не считает, что просит слишком много, и, скорее всего, не задумывается о том, что у тебя есть планы. Если ты однажды ответишь не сразу, он удивится не потому, что он плохой, а потому, что его мир перестал совпадать с твоим. Это расхождение не требует ссоры, оно требует одной фразы, после которой у вас появятся общие правила.

Через месяц это выглядит так, и первая пятница пройдет спокойно: ты ответишь и уйдешь. Вторая пятница проходит почти так же спокойно, и на третьей человек напишет резче, потому что привык к другой реакции. Ты ответишь так же ровно, и он поймет, что правило не разовое. На пятой кто-то другой спросит у тебя совета по своему документу, и ты дашь совет вместо готовой работы. Это и есть сдвиг, и он происходит не через разговор, а через повторение.

Денежная сторона тут есть, и ее легко посчитать, и два вечера в месяц по четыре часа и одна суббота — это двенадцать-шестнадцать часов сверх нормы, которые не отражаются нигде. За год набирается три-четыре полные рабочие недели, и при окладе в девяносто пять тысяч это примерно восемь-девять тысяч рублей в месяц, отданных добровольно и без записи. Я не предлагаю тебе считать вслух в чужом кабинете, и я предлагаю один раз увидеть эту цифру целиком, потому что усталость на нее не похожа, а цифра настоящая.

Качество здесь не враг, и его не надо стыдиться, и ты хорош в своем деле, и это твой ресурс, но ресурс не бесконечен.

Человек, который отдает лучшие часы чужой работе, через год становится тем, кто делает много и не двигается. Он не растет, потому что рост идет от своих задач, а свои задачи стоят. Его не повышают, потому что повышают за свой участок, а его участок — чужие документы, которых нет ни в одной инструкции.

Есть и такой сценарий, который стоит назвать честно, и иногда именно эта готовность и держит человека на месте.

Его ценят, к нему идут, его имя знают в трех отделах, и он чувствует себя нужным. Чувство нужности реальное, а карьера при этом стоит, и через пять лет он обнаруживает, что все эти годы был удобным, а не заметным. Это не приговор, но это обычный финал, и о нем лучше думать сейчас, а не на пятом году.

Полезно различать два вида просьб, которые приходят с одинаковыми словами. Первый: человек действительно в тупике, у него не сходится то, что он не умеет, и твоя помощь нужна по существу. Второй: человек не хочет разбираться, и ему проще отдать документ тому, кто разберется. Внешне они выглядят одинаково, и отличить их можно по одной вещи. В первом случае он останется в работе и будет делать дальше вместе с тобой. Во втором он исчезнет после твоего «готово» и вернется к следующему сроку.

Спроси себя прямо, без обид и без самобичевания: что из того, что ты сделал за последний год, попало в твою оценку и в твой разговор о деньгах. Если чужие документы, перепи-

санные по вечерам, там появятся только как строчка «помогал коллегам», значит, ты работал за репутацию, а не за результат. Репутация тоже ценна, но она не заменяет ни оклада, ни свободного вечера.

Есть один подсчет, который стоит сделать раз в квартал и который занимает пятнадцать минут. Ты открываешь почту, ищешь письма со словами «срочно», «переделай», «посмотри» и считаешь, сколько их было и в какие дни они пришли. Почти все они окажутся в пятницу или вечером в четверг. Это не совпадение: люди пишут тогда, когда у них горит, а у тебя уже нет сил сопротивляться. Понимание этого одного факта меняет отношение к таким письмам.

Что делать, если документ уже открыт и ты уже в нем. Это тоже случается, и тогда важно не доделывать его целиком, и найди ту часть, которая нужна человеку для его срока, сделай только ее и напиши, что остальное в понедельник. Ты уйдешь домой на час позже, а не на четыре, и человек получит то, что ему действительно нужно. Четыре часа и один час дают разное качество только потому, что во втором случае ты провел границу.

Иногда помогает простой обмен условия на качество. Ты говоришь человеку: «я сделаю хорошо, но только к среде и только если ты пришлешь мне версию, где нет правок других людей». Такой обмен не выглядит отказом и не читается как каприз. Он читается как профессионализм, потому что человек, который берется за чужой документ, имеет право

попросить нормальный вход.

Половина проблем в таких письмах возникает не из-за объема, а из-за того, что тебе прислали черновик, в котором сами не разобрались.

Иногда стоит задать человеку один вопрос, и он снимает половину работы. «Что тебе нужно от этого документа: чтобы я его переписал или чтобы он прошел?» В половине случаев выясняется, что нужно второе, и тогда дело не в одиннадцати страницах, а в двух абзацах и одной таблице, которые не сходятся. Ты экономишь вечер, человек получает результат, и никто не остается в обиде.

Здесь же лежит ответ на вопрос, который часто задают себе люди с такой привычкой: а если я не помогу, кто поможет. Ответ получается одновременно честным и неприятным для вас обоих, и поможет кто-то другой, и, скорее всего, хуже, чем ты. Но это не твоя проблема, это проблема того, кто просит и не озаботился заранее. Ты не обязан быть страховкой на случай чужой неорганизованности, и в отделе из семи человек, где все друг друга знают, такая роль незаметно закрепляется за тем, кто ее не оспаривает.

Отдельно стоит сказать про выходные, которые уходят на такие письма, и суббота, в которую ты доделываешь чужой документ, не оплачивается и не учитывается.

Она не попадает ни в один отчет, но она уходит из твоей жизни целиком. Если таких суббот в году набирается десять, это десять дней, которых у тебя не было. И здесь речь даже

не о деньгах, а о том, что человек без выходных через год перестает делать хорошо. Он делает быстро и устало, и это заметно всем, кроме него.

Не изменится никогда одно, и это стоит принять, и к тебе все равно будут приходить, и так и будет. Не потому, что ты переделал чужие документы, а потому, что ты хорошо соображаешь и умеешь объяснить. Этих людей ничто не отменит, и не надо ставить целью, чтобы к тебе перестали заходить. Цель другая: чтобы заходили с вопросом, а не с готовым решением о том, что ты это сделаешь. Разница между этими двумя визитами только в том, кто распоряжается твоими часами в этот момент.

Твоя надежность нужна тебе самому, и в ней есть настоящая сила. На нее можно опираться, с ней можно разговаривать о работе и о деньгах, ее можно предъявить как аргумент.

Ловушка начинается в безусловности надежности, и надежный человек, у которого есть границы, ценится выше, чем надежный человек без границ, потому что второй со временем становится просто бесплатным ресурсом.

Есть и четвертый слой, и он про то, как ты сам смотришь на свою неделю. Человек, который каждый раз садится к чужому документу, через год перестает отличать свою работу от чужой. У него нет ощущения, что он что-то сделал для себя, потому что все, что он делал, нужно было кому-то другому. Это не выгорание в медицинском смысле и не лень, и это отсутствие собственного результата, за который можно

зацепиться глазами и сказать: это мое.

Есть и такая цена, которую платит не ты, а тот, кто к тебе привык. Удобный человек со временем портит того, кто к нему просится: тот перестает доводить документы до состояния, пригодного к сдаче, потому что знает, что найдется кто-то, кто поправит. Через год такое письмо приходит не от лентяя, а от нормального человека, который просто давно перестал учиться. Сказать ему «посмотри сам» в первый раз трудно, а после третьего раза оказывается, что он и правда умеет. Это не про твое великодушие, это про то, что помощь, которая ничего не требует, ничему не учит.

Вот как эти две вещи различаются на практике, и первый отвечает на письмо в понедельник и делает то, о чем его просили, в срок. Второй отвечает в пятом часу вечера и делает больше, чем просили, к утру. Первый через год имеет репутацию человека, с которым можно договориться.

Второй имеет репутацию человека, которого можно загрузить, и это разные репутации, и на них по-разному смотрят при распределении задач.

Есть одно наблюдение, которое стоит проверить на своей работе, и если ты посмотришь на письма, которые брал за последний год, то увидишь, что почти все они пришли не от руководителя и не от подрядчика, а от людей, с которыми у тебя нет общих задач. Они пришли по горизонтали, от знакомых, которым удобно, и руководитель своих задач так не присылает: он назначает, ставит срок и спрашивает резуль-

тат. А знакомый присылает просьбу, комплимент и тишину после ответа, и разница между этими двумя способами огромная, и твой вечер уходит как раз на второй.

Что можно попросить у руководителя, если ты решил выйти из роли. Одной строки в следующем разговоре о задачах, если он готов ее сказать: чужие документы не входят в твои обязанности, и если они нужны, это отдельная договоренность со сроком.

Если руководитель это подтвердит, у тебя появится основание, на которое можно ссылаться. Если не подтвердит, ты узнаешь, в какую сторону смотрит отдел, и это тоже полезная информация.

Отдельно стоит подумать о том, каким ты хочешь быть в понедельник. Не в пятницу, когда горит и хочется помочь, а в понедельник, когда видно последствия. В понедельник человек, который ушел в пятницу в шесть, делал свою работу с утра и спокоен. Человек, который сидел до двадцати трех, приходит в понедельник уставшим и с чужим документом в голове. Оба выглядят занятыми, но один из них двигается, а другой просто держит.

Пятница, восемнадцать сорок две, это не конец дня, и это точка, в которой решается, чем будет твоя следующая неделя. Письмо пришло, вложение закрыто, и у тебя есть тридцать секунд, чтобы решить, кому оно принадлежит. Ты отвечаешь на него, закрываешь ноутбук, надеваешь куртку и выходишь, и в понедельник в девять одиннадцать ты откры-

ваешь документ, находишь, что там на самом деле нужно, и говоришь это вслух.

Так проходит первая неделя после того решения, и она почти ничем не отличается от прежней жизни. Ты уходишь в пятницу в шесть, в понедельник открываешь документ и видишь в нем больше, чем ожидал. Тебя хватает на то, чтобы разобраться, но не на то, чтобы переписать целиком, и ты пишешь короткий ответ с тем, что нашел.

Человек отвечает через два часа и просит уточнить одну таблицу, и ты уточняешь одну таблицу и закрываешь почту. Вся история занимает сорок минут вместо двух вечеров, и в этом и есть вся разница.

Через месяц тот же человек пришлет тебе письмо, но в нем уже будет вопрос про срок вместо «переделай». И это будет означать, что в его голове ты перестал быть тем, кто переделает всегда. Тогда же ты заметишь, что твои собственные задачи стали двигаться, хотя часов у тебя не прибавилось. Часы не прибавились, они освободились, и это разные вещи. Освободились они из пятниц, из суббот, из вечеров, в которых ты раньше открывал чужое и закрывал ноутбук в полночь. Ты не стал работать меньше, ты стал работать на то, за что тебе платят.

Не обойдется и без потерь, которые придется пережить, и кто-то из тех, кто привык к твоей готовности, отойдет в сторону, и это будет выглядеть как охлаждение. Тебе придется это пережить, не объясняя каждому, что ты не изменил-

ся, а просто перестал брать лишнее. Через полгода из тех, кто отошел, половина вернется с нормальными просьбами, а вторая половина найдет другого удобного человека. И то и другое переживаемо, хотя в момент, когда это происходит, кажется, что рушится что-то важное.

Есть и такой сценарий, в котором твоя надежность оказывается полезнее, чем ты думаешь. Если ты научишься отвечать на просьбы выборочно и делать хорошо немногое, у тебя появятся работы, за которые не стыдно. Крупные, свои и доведенные до конца, без чужих правок, и они не придут сами, потому что чужие просьбы всегда громче, и потому их надо будет защищать в календаре, как защищают встречу с человеком, от которого зависит проект. Один такой слот в день в девять утра меняет год сильнее, чем десять переписанных чужих документов.

Проверить, что изменилось, можно по одному простому признаку: сколько раз за месяц ты открывал чужой документ раньше, чем отвечал на письмо. Если таких раз не больше одного-двух, ты вышел из роли.

Если больше пяти, значит, привычка держит крепко, и нужен не разговор с самим собой, а внешняя опора: правило, которое ты проговариваешь вслух человеку, которому доверяешь, или пометка в календаре на вечер пятницы.

Последняя пятница месяца, восемнадцать сорок одна минута. Ты слышишь звук нового письма, но куртка уже на плечах, и в кармане лежат ключи. Ты смотришь на тему, видишь

знакомое «срочно» и не открываешь его. Выходишь на улицу, где уже темно и сыро, и идешь к остановке, и на ходу думаешь о том, что в понедельник в девять ответишь одно и то же, что отвечаешь уже полтора месяца: «посмотрю, скажу, что смогу, к обеду».

Письмо от того самого человека приходит в понедельник в восемь сорок пять, и в нем одна строка: «я подстраховался, если что, скажи, где ошибся». Ты открываешь документ в десять, находишь две ошибки и пишешь об этом в трех строках. На это уходит двадцать минут, и весь остальной день твой. Ты не переделал его работу и не отказал ему в помощи, и это ровно та линия, которую ты искал полгода.

Сорок часов в неделю и еще восемь

В понедельник в восемь сорок утра ты открываешь телефон и видишь, что в рабочем чате за выходные накопилось сорок два сообщения. Восемнадцать из них адресованы тебе прямо, еще девять начинаются со слов «коллеги, подскажите» и доходят до тебя, потому что все молчат.

Ты листаешь ленту в лифте, потом на лестнице, потом у стола, и к девяти часам у тебя в голове уже больше задач, чем было в пятницу вечером. Ты еще не начал работать, а день уже идет.

В этой книге мы говорим о чужой работе, которая оседает на твоем столе и отнимает время у твоей собственной. Про такое легко рассуждать словами: меня постоянно дергают, у меня нет времени, все время что-то влезает. Слова удобны тем, что не требуют счета и никого не ставят в неудобное положение. Пока перегрузка остается прилагательным, ее можно обсуждать годами, но нельзя решить, ее нужно превратить в число.

С числами неудобно по-другому: число не жалуется и не оправдывается, оно просто стоит на бумаге, и его можно проверить; в прошлом месяце ты работал пятьдесят два часа в неделю в среднем. Об этом легко сказать вслух и легко вы-

бросить из головы, потому что пятьдесят два звучит почти как норма.

Люди вокруг говорят «у меня пятьдесят, у меня шестьдесят», и твои пятьдесят два растворяются в общем шуме; растворение это тоже защита. Пока твои часы часть общего гула, тебе не нужно ничего менять.

Начнем с того, что ты приносишь домой. Пятница, половина седьмого. Ты закрыл ноутбук, убрал его в рюкзак, попрощался с человеком за соседним столом и вышел. Дверь за тобой закрылась, рабочая неделя закончилась; через сорок минут ты достаешь телефон, чтобы посмотреть погоду, и видишь в чате: «Ты видел письмо от смежного отдела? Там про сроки». Ты отвечаешь «сейчас гляну» и идешь в комнату, где лежит рюкзак. На глядение уходит двадцать минут, на короткий ответ еще пять, на размышления о том, что с этим делать, незаметные сорок.

Таких вечеров в неделю бывает три; ты не считаешь их работой, потому что они не похожи на работу. Ты не сидишь за столом, у тебя нет совещания, ты не в офисе, но мозг занят задачей, и время уходит. Если сложить эти вечера за месяц, получится от восьми до десяти часов, которые не попали ни в какой отчет, но были у тебя отобраны. И отобраны не злым умыслом, а привычкой, что ты всегда на связи, и тем, что никто не спрашивал, есть ли у тебя на это время и хочешь ли ты его отдавать.

Вторник, четверть восьмого вечера, ты уже дома, ноутбук

закрыт, а телефон лежит экраном вниз на кухонном столе.

Он вибрирует дважды, потом еще раз, и ты берешь его не потому, что ждешь важного, а потому, что не выдерживаешь неизвестности. В чате отдела на двенадцать участников коллега пишет: «Кто-нибудь помнит, где лежит прошлогодняя форма по закупкам?» Ты помнишь, открываешь папку, находишь файл, отправляешь ссылку. На все уходит четыре минуты, и ты возвращаешься к ужину с чувством, что сделал доброе дело. Через двадцать минут приходит второй вопрос, уже лично тебе, и ты снова отвечаешь, потому что четыре минуты это не работа. За вечер таких четырехминуток набирается шесть, и это двадцать четыре минуты, которых нет ни в одном отчете, но которые ты отдал.

Посчитай эти минуты за месяц, и получится около восьми часов, то есть целый рабочий день, потраченный на поиск файлов и короткие ответы. Восемь часов в месяц это девяносто шесть часов в год, почти две с половиной недели, и все это время ты был уверен, что просто помог по мелочи. Мелочь не считается мелочью, когда ее повторяют каждый вечер; она становится привычкой, а привычка уже имеет вес. Никто не отнимал у тебя этот день, ты отдал его сам, по четыре минуты, и в этом главная особенность такой потери: она не ощущается потерей.

Прибавь дорогу: сорок минут утром, час вечером, это два часа в день, десять в неделю. Часть дороги ты не считаешь работой, но в вагоне ты отвечаешь в чате, читаешь письма,

готовишься к совещанию в 9:30. Значит, половина дороги уже работа, только без стола и без стула. В месяц уходит около сорока часов на то, чтобы ездить на работу, и примерно двенадцать из них ты работаешь по дороге в обе стороны. Это не отдельная проблема, это часть той же цены, которую ты платишь, и она тоже молчит.

Среда, девять тридцать, совещание в переговорной у окна, семь человек за столом, повестка на шесть пунктов. Ты сидишь с блокнотом и ручкой и впервые за много месяцев записываешь не одно решение, а еще и время. Пункт первый занял одиннадцать минут, пункт второй двадцать три, потому что кто-то не нашел нужную таблицу и все ждали, пока он ее откроет. Пункт третий прошел за четыре минуты, и это был единственный пункт, где что-то решили. К десяти пятнадцати совещание кончилось, и в блокноте у тебя сорок пять минут, из которых двадцать девять ушло на ожидание и поиск, а не на разговор.

Сорок пять минут в неделю это три часа в месяц, и это только одно совещание из тех, что стоят у тебя в календаре. Прибавь к этому дорогу, вечерние переписки и субботу, и ты увидишь, что пятьдесят два часа складываются не из больших дел, а из кусочков по десять и двадцать минут. Большие дела ты помнишь и можешь назвать, кусочки не помнишь, и именно поэтому они съедают больше. Человек, который считает только крупное, всегда удивляется, куда ушел день, и всегда ошибается в сторону меньшего.

И под конец суббота; один раз в две недели ты садишься доделать то, что не успел, потому что в понедельник совещание, а отчет не готов. Ты собирался потратить час, тратишь три часа, потом чувствуешь себя виноватым, что не отдохнул; в месяц выходит шесть часов, иногда девять. Ты называешь это форс-мажором, хотя оно происходит регулярно.

Регулярное нельзя называть форс-мажором дольше двух раз подряд, после этого у него есть другое имя, и это имя обычно неприятнее.

Суббота, десять утра, ты садишься за отчет и обещаешь себе два часа. В двенадцать ты еще не закончил, в час понимаешь, что надо переделать таблицу, в три закрываешь ноутбук с чувством, что сделал половину. Три часа субботы стоят дороже трех часов вторника, потому что они взяты из единственного дня, когда ты не должен был работать. Цена отсрочки тут не в часах, а в том, что в понедельник ты приходишь не отдохнувшим, и первая половина недели уходит на восстановление. Так суббота оплачивает отчет и плохой понедельник сверху, и это двойной счет за одну и ту же работу.

Сложи и посмотри на результат: сорок часов по договору это то, что компания купила; все остальное ты отдал сверху, и никто не подписывал на это согласие, потому что согласие обычно оформляется молчанием: ты не сказал «нет», а значит, сказал «да». Так работает любая очередь на твоем столе, и чем тише ты соглашаешься, тем плотнее становится очередь. Тут не нужно никого обвинять, достаточно посмотреть

на сумму.

Пятница, шесть вечера, ты закрываешь ноутбук и говоришь себе, что неделя была спокойной.

Потом открываешь лист и видишь: сорок часов у стола, десять в дороге, шесть вечерних переписок, три часа субботы. Итого пятьдесят девять, и это не спокойная неделя, это неделя, в которой ты работал на девятнадцать часов больше, чем тебе платят. Ощущение спокойствия было не ложью, оно было ощущением, а лист показал факт. Между ощущением и фактом обычно лежит разница в полторы недели в месяц, и увидеть ее можно только так.

Теперь давай честно: часть сверхчасов твой выбор, и я не стану делать вид, что тут виноват только мир. Ты отвечаешь на сообщения в субботу, потому что тебе так спокойнее. Тебе проще заглянуть в чат вечером, чем утром обнаружить там сорок сообщений и весь день разгребать тревогу; это понятное желание, оно снижает напряжение сейчас и увеличивает нагрузку потом. Каждый твой вечерний ответ обучает всех остальных, что ты доступен. Через месяц система уже не представляет, что ты можешь не ответить. Люди в чате не злодеи, они просто видят, что дверь открыта, и входят.

Цена тут не в одних часах, она в том, что твоя настоящая работа идет в промежутках. Днем ты занят просьбами из коридора и вопросами коллег, а то, за что тебя оценивают, ты пишешь вечером, когда голова не работает; в результате качество настоящей работы падает, а время на нее растягива-

ется; ты работаешь больше и успеваешь меньше, и это не парадокс, это арифметика.

Работу, для которой нужны два часа концентрации, нельзя сделать за восемь заходов по пятнадцать минут, потому что каждое возвращение к ней заново стоит усилий и сил.

Сравни, что ты сделал за неделю, и сколько часов на это потратил, и станет видно, куда ушло время; из пятидесяти двух часов на твою зону ответственности ушло, скажем, двадцать три. Остальные двадцать девять ты разбирал входящие задачи, уточнял, переспрашивал, пересылал, согласовывал и отвечал на вопросы. Полезно ли это? Отчасти да, кто-то должен уточнять и согласовывать, иначе работа встанет. Но это не твоя задача, а платишь за нее временем, энергией и вечерней усталостью.

Вот теперь появляется вопрос, который нельзя задать словами «я перегружен». Звучит он так: на что ушли двадцать девять часов, которые не входят в мою ответственность, и кто решил, что именно эти двадцать девять важнее моей основной работы? Как только вопрос сформулирован в числах, он перестает быть жалобой и становится запросом. На него можно ответить, с ним можно согласиться или не согласиться, но его уже нельзя отмахнуть фразой «ну, сейчас такой период», потому что период не объясняет двадцать девять часов.

Возвращайся к понедельнику, с которого мы начали. Сорок два сообщения в чате, сколько из них были про твою за-

дачу? Примерно десять; восемь про задачи, которые никто не назначил, и они пришли к тебе, потому что ты быстрее всех отвечаешь. Двенадцать обсуждение, которое к тебе не относится ни краем. Пять прошлогодняя история, которую подняли снова. Семь вопросы, ответ на которые лежит в общей папке и доступен любому.

Суммируй ответы, которые ты написал на эти сорок два сообщения, около сорока минут. Только на чат это двести минут в неделю.

Двести минут это почти три с половиной часа, а на твою работу, если смотреть честно, уходит меньше часа. Никто тебя не заставлял, ты отвечал сам, потому что так принято, а принято тобой. Другие в отделе на часть сообщений не отвечают вовсе, и ничего не случилось, а ты отвечаешь, и это тоже факт, который стоит записать.

Тут легко уйти в одну из двух крайностей. Первая: во всем виноваты другие, они меня используют. Вторая: во всем виноват я, я слабый и не умею отказывать; обе неверны и обе не оставляют тебе пространства для действий, потому что обе заканчиваются выводом, с которым ничего нельзя сделать. Другие присылают задачи, потому что так устроено: в отделе семь человек, входящих задач около тридцати в неделю, а ответственных назначают не всегда.

Ты отвечаешь, потому что тебе важно, чтобы дело не встало. И то и другое правда. Действие начинается там, где ты перестаешь выбирать между этими правдами и начинаешь

смотреть, что именно можно изменить в своем дне.

Отсюда и страх, из-за которого люди не считают часы. Начать считать значит что-то менять; пока цифры нет, можно жаловаться и ничего не делать, и жалоба выглядит честной; с цифрой жалоба превращается в решение, а решение требует поступка. Это неприятно; многие предпочитают обсуждать перегрузку годами, потому что обсуждение безопасно, оно дает сочувствие и не дает последствий. Ты можешь быть в их числе, и осуждать за это я не стану, но у тебя в руках лист с числами, и после этого обсуждение становится другим.

Посчитай, во что обходится один вопрос из коридора. Тебе говорят: «Слушай, тут на два дня, помоги, больше некому». Ты соглашаешься, потому что два дня кажутся мелочью. Два дня проходят, ты возвращаешься к своей работе, но два дня из недели уже заняты. Если таких просьб две в неделю, у тебя минус четыре дня из пяти, и ты удивляешься, почему отчет висит третий месяц. Две просьбы по два дня это не перегрузка, это уничтожение недели, причем в самом вежливом виде. Срок такой просьбы из коридора обычно два дня, это почти стандарт: на две недели ты откажешься, а на два дня согласишься.

Главный механизм в том, что просьба не выглядит просьбой, она выглядит маленькой услугой: тут же минут на сорок, тебе не сложно, зато человек не будет искать другого. Сорок минут не страшно, но четыре раза в день это два с половиной часа.

Сорок минут пять дней в неделю это три с половиной часа, и увидеть их можно, только когда запишешь. А запишешь, и окажется, что мелкие услуги вместе весят больше любой из твоих ключевых задач.

Канал опасен тем, что он невидим в отчетах и очень заметен в календаре. Ты не можешь показать руководителю строку «коридор, кулер, тридцать пять минут», потому что такой строки нет, но именно из таких строк состоит твой день. Если записывать их неделю, выйдет от четырех до шести часов, и это время, которое ты никогда не планировал и никогда не защищал. Защищать его нужно так же, как совещание с руководителем, только защищать придется самому себе, потому что больше никто не придет и не скажет: это твое время, не отдавай.

Сюда же разговоры, которые ты сам начинаешь, не от скуки, а потому что так легче не возвращаться к трудной задаче. Трудная задача требует концентрации, а расспросить коллегу, как у него дела, проще, так проходит час, и ты говоришь себе, что просто застрял; на самом деле ты не застрял, ты выбрал легкое вместо нужного. Это бывает со всеми, ничего постыдного тут нет, но в подсчете эти часы тоже видны.

Теперь представь, что ты приносишь руководителю этот лист. Не слова, не эмоции, а лист: сорок часов по договору, пятьдесят два фактически, из них двадцать девять на чужие задачи, три часа на переключения, шесть на субботу. Вопрос простой: как ты хочешь, чтобы я распределил эти пятьдесят

два часа? Руководитель в первый момент может растеряться: сказать, что цифры завышены, спросить, откуда они, предложить посмотреть на это позже, когда закончится квартал. Это нормально: к такому разговору он не готов. Даже если он не согласен, разговор сдвинулся, теперь вы говорите не о твоем настроении, а о распределении времени, и у этого разговора есть предмет.

И еще одно: не приноси цифру как ультиматум. Вот пятьдесят два часа, я так больше не могу, что-то меняйте. Ультиматум требует немедленного ответа, а у руководителя его нет: он не может за пять минут изменить штат и ожидания сверху. Поэтому ультиматум заканчивается либо обещанием, которое не выполнят, либо конфликтом, который ничего не решает. Ты получаешь разрядку и теряешь возможность договариваться: цифра сильнее, когда она лежит спокойно, чем когда брошена на стол.

Перед разговором проверь одно: ты идешь решать или тебя должны пожалеть. Жалость получить дешевле, и она ничего не изменит, а решение всегда имеет цену, и эта цена на тебе.

Ты перестанешь отвечать вечером, а на тебя рассчитывали. Возьмешь меньше задач, и кто-то решит, что ты стал медленнее. Так бывает со всеми, кто возвращает себе время. Свободные часы и репутация человека, который берет все, не совместимы, и выбирать тебе.

Но лист сначала надо получить. Лист будет первым делом:

на этой неделе возьми бумагу или файл и запиши по дням, откуда у тебя взялось время: часы у стола, часы в дороге, вечерние переписки, суббота. Не старайся быть точным до минуты, тебе нужен порядок величины, а не бухгалтерия. Пиши сразу, когда заканчиваешь дело, а не вечером по памяти: память в конце дня округляет в удобную сторону. Пятнадцать минут в конце дня, чтобы перенести с телефона и из памяти, и к концу недели у тебя будет семь строк, сумма которых окажется честнее любого рассказа.

Запиши три вещи, съевшие больше всего времени, и напротив каждой поставь, чья это была задача. Не оценивай, просто пометь: моя, чужая, ничья. Через неделю картина удивит: она будет одновременно хуже и лучше, чем ты думал. Хуже, потому что чужих часов больше, чем кажется и чем ты готов признать. Лучше, потому что часть сверхчасов объясняется понятными причинами, а их можно обсудить.

И еще одно: пока ты считаешь время, не превращай это в самонаказание. Ты не собираешь доказательства собственной неэффективности, ты собираешь карту своей недели. На карте видны горы и болота, и твоей вины в них нет, потому что рельеф был до тебя; морали на карте тоже нет, только факты, а факт не требует, чтобы ты себя ругал. Чем спокойнее ты смотришь на цифры, тем легче говорить о них вслух. С чувством вины разговор скатится в оправдание, с картой он может стать разговором о плане.

Я видел много людей, которые держали такие цифры в го-

лове и никогда не записывали. В голове пятьдесят два часа превращались в «ну, приходится», и на этом все заканчивалось. На бумаге пятьдесят два часа становятся вопросом: почему я работаю на двадцать пять процентов больше, а зарплату получаю за сорок? Ответ бывает разным: традиция, страх, зависимость от руководителя, привычка быть удобным, но само наличие вопроса меняет человека. Он начинает замечать, когда снова отдает час, и это замечание уже небольшое действие.

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.