

The background of the cover is a dark, textured space filled with numerous overlapping, semi-transparent rectangular panels. These panels resemble computer windows or web browser tabs, with some showing simplified UI elements like buttons, text lines, and icons. A bright, golden light emanates from a narrow corridor in the center, where a small, dark silhouette of a person is walking away from the viewer towards the light source. The overall mood is one of navigating through a complex digital environment.

РАБОТА ПО-НАСТОЯЩЕМУ

ПАВЕЛ ИВАНОВ

Павел Иванов

Работа по-настоящему

Серия «По-настоящему», книга 3

<https://litres.ru/73559261>

SelfPub; 2026

Аннотация

Современная работа все чаще требует не только профессионализма, но и постоянной доступности, внутренней гонки и готовности терпеть перегрузку. Из-за этого даже сильные специалисты и менеджеры начинают жить в режиме усталости, тревоги и размытых границ.

«Работа по-настоящему» — практическая книга для тех, кто хочет расти в профессии без саморазрушения. Она помогает трезво посмотреть на свою рабочую реальность: понять, как устроены перегрузка, карьерные иллюзии, скрытые ожидания, конфликты и личные границы.

Это не мотивационный манифест и не сборник быстрых трюков. Книга предлагает взрослый, системный подход: как навести порядок в нагрузке, выстроить устойчивые отношения с карьерой и собрать собственную модель труда, в которой больше ясности, меньше хаоса и меньше постоянного надрыва.

Содержание

Вступление	4
Глава 1. Почему работа оказалась тяжелее, чем обещали	11
Глава 2. Как устроены перегрузка, невидимые ожидания и внутренняя гонка	36
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Павел Иванов

Работа по-настоящему

*Работа становится тяжелой
не тогда, когда ее много, а тогда,
когда в ней больше нет границ,
ясности и опоры.*

Вступление

О работе принято говорить в двух крайностях. С одной стороны, нам годами продавали образ работы как пространства роста, свободы и самореализации. Если ты стараешься, учишься, берешь ответственность и не ленишься, у тебя будет интересная карьера, хороший доход и ощущение, что ты строишь взрослую, устойчивую жизнь. С другой стороны, в повседневной реальности огромное количество людей живет совсем не так. Их календарь переполнен, рабочий день давно расползся за свои границы, голова не выключается по вечерам, отпуск не восстанавливает, а сама работа все чаще ощущается не как опора, а как тяжелый, вязкий фон, который съедает внимание, силы и интерес к жизни.

Именно об этом разрыве эта книга. О том, как работа выглядит на самом деле, когда заканчиваются красивые формулировки про эффективность, призвание, карьерный трек

и “нужно просто лучше организовать”. О том, что современный труд стал тяжелее не только потому, что задач стало больше. Он стал тяжелее потому, что вместе с задачами выросло количество невидимой нагрузки: постоянная доступность, бесконечные переключения, неясные ожидания, роль человека, который должен и делать, и координировать, и подстраивать под себя хаос, и при этом оставаться спокойным, взрослым, мотивированным.

У этой реальности есть неприятная особенность: в ней застревают в первую очередь не слабые и не безответственные люди. Наоборот. Чаще всего застревают те, кто привык справляться. Те, кто умеет держать лицо, брать лишнее, дотягивать, спасать сроки, не срываться на людях и не жаловаться без крайней необходимости. Именно такие люди дольше других не признают, что проблема уже не в конкретной тяжелой неделе и не в одном неудачном проекте. Они слишком долго объясняют происходящее как временный этап, за который надо просто заплатить еще одной порцией усилий.

Это и есть главная ошибка мышления, с которой стоит начать. Очень многие люди уверены, что проблему работы решат еще большие старания, терпение и самоотверженность. Кажется, что нужно еще немного собраться, еще чуть-чуть потерпеть, еще сильнее доказать свою надежность, еще лучше организовать, еще аккуратнее все удержать. В краткосрочной перспективе это иногда действительно помогает. Вы

сдали проект, закрыли квартал, выдержали сложный период, получили хорошие слова от руководителя, даже, возможно, прибавку или новую роль. Но на длинной дистанции именно эта логика и закрепляет перегрузку. Система привыкает к тому, что вы компенсируете собой все лишнее. Люди вокруг привыкают к тому, что вам можно передать еще немного. А вы сами привыкаете считать перегрузку ценой профессиональной зрелости.

Проблема не исчезает случайно. Она не рассасывается сама по себе после отпуска, длинных выходных или хорошего настроения. Отдых может немного вернуть силы, но он не меняет архитектуру вашей рабочей жизни. Если после отпуска вас ждет тот же объем хаоса, те же размытые роли, та же привычка отвечать на все сразу, тот же страх показаться неудобным и тот же способ строить карьеру через постоянное самодавление, то система быстро вернет вас в прежнюю точку. Иногда даже в худшую: после короткого облегчения контраст ощущается сильнее, и человек начинает винить уже не работу, а себя. Мол, отдохнул же, значит, должен снова тянуть. Если не тяну, значит, со мной что-то не так.

С этой точки начинается самое бесполезное и самое изматывающее движение: попытка чинить системную проблему случайными рывками. Новый ежедневник, несколько правил тайм-менеджмента, решение “с понедельника работать спокойнее”, вдохновляющий пост про баланс, обещание самому себе не проверять почту вечером. Все это может быть полез-

ным как инструмент, но не решает ничего, если не меняется сама система отношений с работой. Нужен не рывок и не короткий период дисциплины. Нужна более взрослая модель, в которой у вас есть понятные отношения с нагрузкой, границами, карьерой, восстановлением, деньгами, амбициями и собственной ценностью как профессионала.

Эта книга не обещает быстрых результатов. Она не про то, как за неделю полюбить работу, победить стресс или стать сверхэффективным человеком, который все успевает и никогда не устает. Честный разговор о труде вообще плохо сочетается с быстрыми обещаниями. Работа слишком глубоко встроена в повседневную жизнь: в доход, статус, самооценку, страхи, привычки, отношения с начальником, коллегами и самим собой. Поэтому здесь мы будем говорить не о магическом решении, а о постепенной пересборке. О том, как увидеть свою реальную рабочую ситуацию без самообмана. Как отличить нормальную сложность от разрушительной перегрузки. Как понять, где вы действительно растете, а где просто платите собой за чужую неорганизованность и за культуру вечной срочности.

Путь, который предлагает эта книга, идет от хаотичной занятости и внутреннего давления к более ясной, взрослой и устойчивой рабочей модели. Сначала мы разберем, почему современная работа ощущается тяжелее, чем обещали, и как возник разрыв между ожиданиями и реальностью. Затем посмотрим, как устроены перегрузка, невидимые ожидания

и внутренняя гонка, которая заставляет даже разумных людей постоянно доказывать свою нужность через переработку. После этого перейдем к диагностике: что именно лежит на вас, как реально устроен ваш рабочий день, где теряются силы и где проходят ваши границы. Отдельно разберем базу устойчивости: режим, внимание, восстановление и простые рабочие ритуалы, без которых любая нагрузка переживается тяжелее. Далее речь пойдет о взрослых отношениях с карьерой, о деньгах, амбициях, выборе траектории, коммуникации с руководителем и командой, умении отказываться от лишнего и сохранять опору в кризисах. Финальная задача книги проста и сложна одновременно: помочь вам собрать собственную систему труда, в которой работа остается важной частью жизни, но перестает быть постоянным режимом надрыва.

Эта книга подходит не всем подряд. Она написана для наемных сотрудников, специалистов и менеджеров, которые много работают, умеют держать ответственность, но все чаще чувствуют, что текущая цена слишком высока. Для тех, кто устал жить в режиме вечной загрузки. Для тех, кто не уверен, стоит ли дальше терпеть, менять компанию, перестраивать роль или вообще думать о другом направлении. Для тех, кто хочет расти в профессии, но не хочет платить за рост полным размыванием личной жизни, здоровья и способности ясно мыслить. Если вы ждете от книги набора быстрых трюков, которые позволят в ту же систему втиснуть

еще больше задач, она вряд ли вам подойдет. Но если вам нужен спокойный, взрослый и прикладной разговор о том, как работать без саморазрушения, вы в правильном месте.

Читать эту книгу лучше не как мотивационный текст и не как инструкцию “сделай все сразу”. Гораздо полезнее идти по ней медленно и честно. Отмечать, что в описаниях вы узнаете сразу, а где появляется внутреннее сопротивление. Проверять не только мысли, но и факты: как устроен ваш календарь, сколько у вас реальной глубокой работы, где вы молча берете чужую нагрузку, как часто вы пытаетесь компенсировать систему личным героизмом. Некоторые главы дадут вам не столько готовый ответ, сколько более точный язык для описания того, что с вами происходит. Это уже много. Пока у проблемы нет названия и структуры, человек почти всегда винит в ней только себя. Когда структура появляется, появляется и пространство для решений.

При честной работе с материалом вы, скорее всего, не получите идеальную жизнь без сложностей, конфликтов и напряженных периодов. Зато вы можете получить кое-что гораздо полезнее: больше ясности, меньше хаоса, крепче границы и более устойчивое отношение к труду. Вы сможете лучше понимать, что именно вас разрушает, а что действительно помогает расти. Сможете точнее оценивать цену карьерных решений. Сможете вовремя замечать, когда снова вытягиваетесь в привычную гонку. И, возможно, впервые за долгое время увидите, что профессиональная надежность не

обязана означать постоянную самоотверженность.

Работа по-настоящему начинается не в тот момент, когда человек научился терпеть больше других. Она начинается тогда, когда он перестает строить свою профессиональную жизнь на одной только выносливости. Когда у него появляется система. Когда он умеет видеть нагрузку, называть вещи своими именами, удерживать границы, договариваться о реальности, а не о красивой картинке, и сохранять себя на длинной дистанции. Именно к этому и ведет эта книга.

Глава 1. Почему работа оказалась тяжелее, чем обещали

Что нам обещали карьера и современная занятость

Когда человек начинает взрослую рабочую жизнь, он редко входит в нее с нейтральными ожиданиями. Еще до первого оффера у него уже сложена довольно стройная картина. Работа должна давать деньги, понятный статус, чувство движения вперед и ощущение, что жизнь постепенно собирается в устойчивую конструкцию. Если стараться, быть разумным, надежным и достаточно амбициозным, все должно складываться логично: сначала ты вкладываешься, потом получаешь больше свободы, больше дохода и больше контроля над собственной жизнью. В этом обещании есть своя внутренняя убедительность. Оно звучит не как сказка, а как взрослый договор: ты серьезно относишься к делу, а работа постепенно становится источником опоры.

Именно поэтому разочарование в теме работы оказывается таким тяжелым. Человек теряет не только удобный график или силы. Он сталкивается с тем, что не сбывается одна из самых базовых современных договоренностей. Ему обе-

щали, что работа будет не только необходимостью, но и способом устроить жизнь. А на деле оказывается, что очень часто работа не упорядочивает жизнь, а подчиняет ее себе. Вместо большего контроля человек получает постоянную доступность. Вместо устойчивости – зависимость от бесконечных срочных задач. Вместо ясности – ощущение, что он все время должен доказывать свое право на место, доход и уважение.

Одна из главных идей, которую многие усваивают слишком рано и слишком глубоко, звучит так: хорошая работа обязательно должна быть еще и самореализацией. Не просто местом, где человек обменивает свои навыки на деньги, а пространством, где он раскрывается, чувствует смысл, растет и выражает себя. В этом есть правда. Работа действительно может давать интерес, развитие и чувство профессиональной силы. Проблема начинается в тот момент, когда на одну сферу навешивается слишком много задач сразу. Работа должна кормить, развивать, вдохновлять, подтверждать ценность, давать круг общения, чувство движения и уверенность в завтрашнем дне. Если хоть что-то из этого начинает рушиться, человек переживает не просто неудобство, а почти личный провал.

В практическом смысле здесь полезно сделать одну трезвую вещь: разделить свои ожидания от работы по функциям. Не в блокноте для красивой дисциплины, а по-настоящему. Отдельно ответить себе, что вы ждете от работы как от ис-

точника дохода. Отдельно – что вы ждете от нее как от среды развития. Отдельно – что она дает вам в смысле самооценки и ощущения собственной нужности. У многих людей все это слеплено в один ком. Из-за этого любая рабочая неудача воспринимается слишком объемно. Если начальник недоволен, кажется, что под угрозой не только премия, но и вся твоя ценность как человека. Если проект оказался скучным, кажется, что ты застрял не в одной роли, а вообще в неправильной жизни. Разделение ожиданий не делает работу проще, но помогает не превращать ее в единственный центр тяжести.

Условная история Антона здесь довольно типична. Он пришел в крупную компанию с ощущением, что наконец-то попал в правильное место. Хороший бренд, понятный рынок, сильная команда. Ему казалось, что это и есть та самая взрослая ступень: теперь будет и стабильность, и рост, и нормальные правила. Первые месяцы все действительно выглядело обнадеживающе. Но довольно быстро выяснилось, что стабильность держится на постоянной готовности подхватывать внеплановые задачи, рост означает растущую расплывчатость роли, а нормальные правила работают только до первого аврала. Антон долго не позволял себе назвать это проблемой. Потому что формально работа была хорошей. Именно это часто и мешает вовремя увидеть перегрузку: внешне все прилично, а внутренне человек уже живет в режиме постоянного напряжения.

Вторая часть обещания связана с образом успешного профессионала. Современная рабочая культура много лет продавала довольно жесткую картинку. Успешный человек всегда включен. Он быстро отвечает, держит много задач одновременно, не выпадает из контекста, умеет быть эффективным в дороге, на выходных и в отпуске. Он не теряется, не устает слишком заметно, не нуждается в долгом восстановлении. У него всегда под рукой ноутбук, ясная голова и готовность “дожать”. Даже если это редко проговаривается прямым текстом, именно этот образ остается в воздухе как скрытый стандарт.

Проблема в том, что этот стандарт незаметно подменяет профессионализм демонстрацией постоянной доступности. Человек начинает оценивать себя не по качеству решений, не по глубине работы и даже не по реальному результату, а по тому, насколько быстро он реагирует и насколько редко исчезает из поля зрения. Возникает опасная подмена: быть полезным становится почти равным быть постоянно на связи. А дальше рабочая жизнь начинает выстраиваться вокруг видимой включенности. Люди отвечают на сообщения в очереди в магазине, проверяют почту перед сном, открывают ноутбук в воскресенье “на полчаса”, несут отпуск в телефоне, потому что иначе страшно показаться выпавшими.

Если смотреть на это спокойно, становится видно, что такая модель дает компании или команде краткосрочное удобство, но человеку почти всегда обходится дорого. Постоян-

ная включенность разрушает способность думать длинно и спокойно. Человек начинает жить не в режиме работы, а в режиме непрерывной реакции. Он меньше замечает, где у него действительно важная задача, а где просто очередной всплеск чужой тревоги. Поэтому один из самых практичных шагов в теме профессиональной устойчивости – перестать путать надежность с круглосуточной доступностью. Надежный человек – не тот, кто отвечает в любую минуту. Надежный человек – тот, кто умеет договариваться о сроках, держит качество, не исчезает без предупреждения и умеет строить работу так, чтобы его включенность была осмысленной, а не истерической.

Это проще понять на бытовом примере. В одной команде обычно есть сотрудник, который отвечает в чатах быстрее всех. Он всегда что-то уточняет, пересылает, напоминает, страхует, появляется в переписке даже поздно вечером. Сначала такой человек кажется идеальным. Но через некоторое время именно он начинает уставать, раздражаться, пропускать детали и обижаться, что все привыкли к его доступности. Рядом может быть другой сотрудник – менее заметный, не такой быстрый в чате, зато более собранный в задачах. Он отвечает не мгновенно, но внятно. Не обещает лишнего. Не создает вокруг себя образ героя. И именно на нем часто держится более взрослая и устойчивая работа. Проблема в том, что современная культура замечает второго человека хуже, чем первого, а значит, многим приходится бук-

важно переучивать себя видеть ценность не только в скорости реакции.

Третье обещание звучит особенно коварно, потому что почти всегда подается как что-то разумное. Высокая нагрузка – это временно. Сейчас просто сложный этап. Надо немного потерпеть: закрыть запуск, пережить квартал, дотянуть до найма новых людей, закончить реструктуризацию, подождать, пока “устаканится”. В этой логике нет ничего странного. В любой работе бывают тяжелые периоды. Проблема в другом: очень часто временная перегрузка оказывается не исключением, а основным способом существования системы. Она просто переименовывается каждый раз по-новому.

У многих людей есть в памяти почти одинаковый рабочий цикл. Сначала им говорят, что ближайшие два месяца будут напряженными. Потом эти два месяца сменяются следующим напряженным этапом. Потом приходит новый проект, новый руководитель, новая цель, новая реорганизация. Формально объяснения каждый раз разные, но по факту человек уже год или два живет в режиме, который все еще называется временным. Здесь полезно смотреть не на обещания, а на повторяемость. Если “сложный период” возвращается снова и снова, значит, это уже не случайность, а устройство работы. И тогда главная ошибка – продолжать относиться к нему как к короткому отрезку, который нужно просто героически пережить.

Практический вывод здесь довольно жесткий, но полезный. Работу нужно оценивать не по ее лучшим дням и не по красивым обещаниям о будущем облегчении. Ее нужно оценивать по повторяющемуся обычному месяцу. Как выглядит ваш типичный вторник? Как часто вы реально заканчиваете вовремя? Сколько раз в неделю вы переносите фокусную работу на вечер? Что происходит после отпуска? Что считается нормой, когда никто специально не старается произвести хорошее впечатление? Именно этот слой повседневности и есть правда о системе. Не корпоративная презентация, не вдохновляющая речь руководителя и не редкий удачный месяц без авралов.

Еще одна короткая история это хорошо показывает. Марина несколько лет работала в компании, где почти каждый сезон был объявлен критическим. Весной – запуск. Летом – подготовка к осени. Осенью – пик продаж. Зимой – итоги года и планирование. На каждом этапе звучало одно и то же: “сейчас просто нужно собраться”. Уйти вовремя считалось возможным, но не слишком одобряемым. Отпуск был разрешен, но после него человека неизбежно ждал накопленный завал. Марина долго считала, что работает в сложном, но перспективном месте. Перелом произошел только тогда, когда она честно признала: здесь нет периода вне перегруза. Перегруз и есть базовая модель. Это неприятное признание, но именно оно позволяет начать взрослый разговор о границах, цене и дальнейших решениях.

Самая здравая позиция в теме работы начинается не с цинизма и не с отказа от амбиций. Она начинается с более точного взгляда. Работа может быть важной частью жизни, но ей опасно поручать сразу все: и смысл, и стабильность, и самооценку, и ощущение полного контроля. Успешный профессионал не обязан быть человеком без выключателя. А временная нагрузка должна оцениваться по фактам, а не по бесконечным обещаниям, что скоро станет легче. Чем раньше человек это видит, тем меньше у него шансов перепутать зрелость с привычкой все терпеть.

Взрослые отношения с работой начинаются в тот момент, когда человек перестает очаровываться красивой картинкой и начинает смотреть на реальное устройство своей занятости. Не для того, чтобы разочароваться во всем и немедленно все бросить, а для того, чтобы вернуть себе трезвость. Именно она потом помогает строить карьеру устойчивее: выбирать не только по статусу, замечать цену постоянной доступности, не верить бесконечному “еще немного потерпи” и не делать из своей выносливости главный профессиональный актив. Это не быстрый разворот, а спокойная перенастройка взгляда. Но без нее любой разговор о перегрузке и устойчивости так и останется разговором о симптомах, а не о причинах.

Как изменилась сама работа

Одна из причин, по которым современная работа ощущается тяжелее, чем обещали, состоит не только в объеме задач. Гораздо важнее то, что изменилась сама ткань рабочего дня. На бумаге человек может делать примерно то же самое, что и десять или пятнадцать лет назад: вести проекты, анализировать данные, общаться с клиентами, готовить документы, управлять командой. Но среда, в которой он это делает, стала другой. Работа перестала быть относительно ограниченной по времени и пространству. Она вышла из офиса, поселилась в телефоне, растеклась по мессенджерам, календарям, почте и бесконечным уведомлениям. Из-за этого у многих возникло странное чувство: вроде бы ты не таскаешь мешки и не стоишь у станка, но устаешь так, будто весь день кто-то дергал тебя за рукав.

Цифровая доступность изменила работу сильнее, чем часто принято признавать. Когда у человека под рукой всегда есть почта, корпоративный чат, таск-трекер, видеосвязь и документы, работа перестает быть событием, у которого есть четкое начало и четкий конец. Она становится фоном. Даже если вечером вы формально не открывали ноутбук, сам факт, что в любой момент может прийти сообщение от коллеги, клиента или руководителя, уже держит часть внимания в напряжении. Возникает не только фактическая, но и пси-

хологическая включенность. Человек вроде бы сидит дома, ужинает, разговаривает с близкими, но какая-то часть его продолжает дежурить. Он не уверен, можно ли действительно выключиться.

Это особенно заметно в мелочах, которые долго кажутся несущественными. Кто-то проверяет рабочий чат перед сном, чтобы “не было сюрпризов утром”. Кто-то берет телефон в субботу, потому что увидел всплывающее уведомление и решил ответить сразу, чтобы потом не думать. Кто-то на прогулке с ребенком автоматически открывает почту, потому что привык не оставлять сообщения без реакции. Каждое такое действие само по себе невелико. Проблема возникает из накопления. Работа начинает проникать во все щели дня. И даже если прямой занятости там немного, сама невозможность по-настоящему от нее отойти делает человека уставшим.

Есть полезный практический вопрос, который стоит задавать себе не в абстракции, а по фактам: где именно заканчивается мой рабочий день? Не по договору, а в реальности. В какой момент вы действительно перестаете быть доступны? Есть ли у вас часы, когда вы не читаете рабочие сообщения вообще? Если нет, значит, границы уже стерты, даже если вам пока кажется, что вы просто “иногда быстро отвечаете”. Многие люди не замечают проблему, потому что привыкли оценивать перегрузку только по крупным признакам: вечерним созвонам, ночным переработкам, работе в отпуске. Но

размывание границ чаще начинается не с крайностей, а с тихого расширения нормы. Еще одно сообщение вечером. Еще один ответ на выходных. Еще одна привычка быть на связи на всякий случай.

Условная история Ирины в этом смысле типична. Она руководит небольшой командой и долго считала, что держит все под контролем. После работы она редко открывала ноутбук, поэтому была уверена, что у нее все не так плохо. Но когда она попробовала неделю записывать, сколько раз за вечер смотрит в рабочий чат, оказалось, что таких касаний больше десяти. Где-то она отвечала сама, где-то просто читала, где-то мысленно продолжала прокручивать проблему. Формально это не выглядело как тяжелая переработка. По ощущению же она почти никогда не выходила из работы полностью. Это важное различие. Человек может быть не занят работой постоянно, но быть постоянно к ней привязанным. А это тоже забирает ресурс.

Практический вывод здесь не в том, чтобы демонстративно исчезнуть из всех каналов и сделать вид, что реальности срочных вопросов не существует. Гораздо полезнее навести в этой сфере ясность. Разделить действительно срочные вещи и все остальные. Понять, какие каналы для чего нужны. Согласовать с командой или руководителем, в каких случаях ответ нужен быстро, а в каких нормальна отсрочка до следующего рабочего окна. Убрать лишние уведомления с телефона. Если работа не требует дежурного режима, не сто-

ит искусственно превращать себя в дежурного человека. Часто границы не появляются сами, потому что все привыкли пользоваться чужой доступностью, пока она есть.

Но цифровая доступность – не единственное изменение. Современная работа стала гораздо более координационной. К прямым обязанностям добавился целый пласт действий, которые раньше либо занимали меньше места, либо воспринимались как второстепенные. Сегодня мало просто делать свою часть хорошо. Нужно еще постоянно синхронизироваться, уточнять, комментировать, объяснять, договариваться, согласовывать, напоминать, смягчать напряжение, переводить чужие ожидания друг другу и удерживать общую рабочую атмосферу в приемлемом состоянии. Это не всегда видно в должностной инструкции, но почти всегда живет в реальном календаре.

Из-за этого многие люди к концу дня чувствуют странное истощение: они вроде бы весь день были заняты, но не тем, что считают своей настоящей работой. Маркетолог может полдня не писать ни одной стратегии, а только согласовывать правки, объяснять коллегам ограничения, успокаивать тревожного клиента и собирать разрозненную информацию в нечто связное. Аналитик вместо анализа может тратить часы на прояснение запросов, повторные созвоны и расшифровку того, что на самом деле хотел бизнес. Руководитель команды часто занят не только решениями, но и эмоциональной стабилизацией среды: кого-то поддержать, чье-то раздраже-

ние погасить, между двумя сильными людьми снять напряжение, кому-то аккуратно напомнить о сроках так, чтобы не сломать отношения.

Эта часть нагрузки особенно коварна потому, что она плохо считается. Сделанную презентацию, закрытую задачу или подписанный договор легко заметить. А вот десять мелких разговоров, которые удержали команду от хаоса, или полчаса, потраченные на то, чтобы человек не сорвался и не сорвал остальных, в отчет почти не попадают. При этом сил они могут забирать не меньше, чем предметная работа. Более того, эмоциональное обслуживание часто ложится на тех, кто выглядит спокойным, собранным и удобным. Если вы умеете разговаривать без резкости, быстро схватываете контекст и не создаете лишних проблем, система очень быстро начинает использовать вас еще и как смазку для собственных трений.

Полезно время от времени честно спрашивать себя: что именно я делаю, кроме формальной работы? Не в смысле жалобы, а в смысле инвентаризации. Сколько времени уходит на координацию? Сколько на то, чтобы всем было понятно, что происходит? Сколько на эмоциональное удержание команды, клиента или руководителя? Очень часто у человека появляется важное облегчение уже на этом этапе. Он перестает считать себя “медленным” или “недостаточно собранным”, потому что наконец видит полный объем нагрузки, а не только ее официальное описание.

Короткая история Сергея здесь показательна. Формально он был ведущим специалистом и должен был заниматься качеством продукта. По факту его день состоял из постоянного посредничества между продажами, разработкой и руководителем направления. Он объяснял одним, почему нельзя обещать лишнее, другим – почему надо быстрее отвечать, третьим – почему конфликт уже назрел и его лучше разобрать сейчас, а не через месяц. Сам Сергей долго называл это “просто рабочей коммуникацией” и считал, что проблема в том, что он мало успевает по основным задачам. Только позже стало ясно, что его фактическая роль уже давно шире официальной. Пока он этого не признал, он продолжал ругать себя за то, что не справляется с невозможным.

Практически здесь помогает не только личная честность, но и более точные договоренности. Иногда достаточно вынести на обсуждение то, что раньше считалось фоном. Если от вас ждут постоянной координации, это должно быть названо, учтено и встроено в нагрузку. Если вы регулярно выступаете связующим звеном, это не может считаться чем-то, что происходит “само собой”. Если половина дня уходит на согласования, бессмысленно планировать себе восемь часов глубокой работы. Взрослое отношение к труду начинается в том числе с того, что невидимая часть работы перестает быть невидимой хотя бы для вас.

Третье изменение связано с тем, что постоянные переключения стали нормой. Это, пожалуй, один из самых недо-

оцененных источников усталости. Раньше человек мог представить работу как последовательность более или менее завершенных блоков. Сейчас рабочий день у многих устроен как поток перескакиваний: письмо, звонок, чат, встреча, документ, уточнение, снова чат, снова звонок, потом попытка вернуться к задаче, потом новый вопрос, потом срочная правка. Внешне это выглядит как обычная деловая жизнь. Внутренне мозг платит за каждое переключение. Он не возвращается в глубокую задачу мгновенно. Он тратит силы на то, чтобы заново собрать контекст.

Именно поэтому многие люди к вечеру чувствуют не только усталость, но и обиду на день. Они были заняты все время, но ни разу не успели нормально подумать. Самая важная работа часто откладывается не из-за лени и не из-за плохого тайм-менеджмента, а потому что день уже изначально устроен так, что в нем почти нет непрерывного времени. Получается парадокс: человек все время работает, но работа, требующая ясной головы, сдвигается на раннее утро, поздний вечер или выходные. Так рождается опасный цикл. Днем – реакция, вечером – настоящая работа, потом усталость, потом еще меньше ресурса на следующий день.

Здесь полезно перестать романтизировать многозадачность. Для большинства людей она не является признаком силы. Чаще это просто вынужденный режим, в котором качество мышления падает, количество ошибок растет, а напряжение становится постоянным. Если работа требует кон-

центрации, то защита непрерывных кусков времени – не каприз, а рабочая необходимость. Иногда для этого достаточно довольно простых вещей: объединять похожие ответы в один временной блок, не открывать почту каждые десять минут, ставить встречи плотнее друг к другу, а не размазывать по всему дню, заранее обозначать часы, когда вы заняты задачей и не отвечаете сразу. Эти меры не выглядят героически, но именно они часто возвращают человеку ощущение, что он снова может думать, а не только реагировать.

Полезно также смотреть на свой день не с точки зрения занятости, а с точки зрения формы нагрузки. Если у вас пять встреч, двадцать сообщений, несколько срочных уточнений и одна сложная аналитическая задача, это не значит, что последнюю можно просто “втиснуть между делом”. Скорее всего, нельзя. И чем честнее вы это признаете, тем меньше будет бессмысленного самодавления. Очень многое в рабочей усталости рождается не из самих требований, а из постоянной попытки уместить в один день несовместимые типы активности.

Современная работа изменилась так, что стала не только более технологичной, но и более проникающей, более координационной и более фрагментированной. Поэтому она и переживается иначе. Человек устает не только от объема, но и от отсутствия границ, от невидимого эмоционального труда и от того, что его внимание постоянно рвут на части. Хорошая новость здесь только одна: если проблема устроена

системно, ее можно хотя бы начать видеть системно. Не обвинять себя в слабости, а замечать, что именно в форме работы делает день тяжелым. Именно с этого обычно и начинается возвращение контроля. Не с еще большего напряжения, а с более точного понимания, где работа изменилась настолько, что старые способы справляться больше не работают.

Почему даже сильные люди начинают выдыхаться

Когда человек начинает выдыхаться на работе, ему часто кажется, что проблема в личной слабости. Он смотрит на себя изнутри и видит только симптомы: стал хуже соображать к вечеру, раздражается по пустякам, труднее собирается по утрам, дольше восстанавливается после обычной недели, чаще ошибается в мелочах. Если раньше он гордился своей собранностью, то теперь особенно болезненно переживает это снижение формы. Отсюда рождается почти автоматический вывод: значит, он просто перестал справляться. Но в реальности сильные люди выдыхаются не потому, что внезапно становятся хуже. Чаще всего они слишком долго пытаются удерживать систему, в которой требования растут быстрее, чем их реальные возможности влиять на ситуацию.

В этом есть важный парадокс современной работы. Чем человек ответственнее, тем дольше он не признает предел.

Он не хочет быть тем, кто жалуется, срывает сроки или перекладывает ответственность. Он привык быть полезным, надежным, взрослым. Поэтому он не сразу замечает, что уже давно работает не в режиме нормальной профессиональной нагрузки, а в режиме постоянной компенсации. Он тянет не только свою часть, но и недоговоренности, хаос, чужие задержки, расплывчатые задачи, неясные ожидания и системные провалы, которые почему-то снова и снова оказываются у него в руках. Снаружи это выглядит как высокая включенность. Изнутри – как медленное истощение.

Одна из главных причин этого истощения в том, что ожидания в работе сегодня растут быстрее, чем ресурсы и полномочия. Во многих ролях от человека хотят большего объема, большей скорости, большей гибкости, более аккуратной коммуникации, большего контроля над результатом и при этом большей лояльности к меняющимся условиям. Но вместе с этими ожиданиями ему не всегда дают больше людей, больше времени, больше бюджета, больше ясности или больше права принимать решения. Формально зона ответственности расширяется, а фактические рычаги почти не меняются.

Это особенно хорошо видно на промежуточных ролях, где человек уже отвечает за результат, но еще не управляет системой в полной мере. Например, руководитель небольшой команды должен и выполнять часть экспертной работы, и распределять задачи, и согласовывать приоритеты с началь-

ством, и удерживать людей, и смягчать конфликты, и отвечать за сроки, на которые он часто не может всерьез повлиять. Или сильный специалист внезапно становится “центром координации”, потому что многое знает и умеет быстро собрать картину целиком. Ему начинают писать все: уточнить, согласовать, проверить, подсказать, связать, подстраховать. Формально это выглядит как признание его ценности. На деле – как рост нагрузки без пересмотра границ роли.

Условная история Димы здесь вполне жизненная. Он работал ведущим аналитиком и постепенно стал человеком, к которому стягивались все сложные вопросы. Сначала это было приятно. К нему шли за советом, его мнение учитывали, его чаще звали на важные встречи. Но через год оказалось, что вместе с символическим статусом он получил десятки дополнительных обязательств. Ему нужно было держать в голове больше процессов, согласовывать интересы нескольких сторон, быстро реагировать на сбои, при этом по-прежнему делать свою основную работу в прежнем объеме. Возможности влиять на сроки других команд у него не было. Полномочий отказывать в новых задачах – тоже. На бумаге он был просто сильным сотрудником. По факту – узким горлышком системы.

Поэтому один из самых полезных практических вопросов звучит так: за что именно от вас ждут ответственности и какими реальными ресурсами вы для этого располагаете? Не абстрактно, а буквально. Есть ли у вас время на эту задачу?

Есть ли право менять приоритеты? Есть ли доступ к людям, от которых зависит результат? Есть ли ясность, что можно отложить, если сверху пришло что-то срочное? Есть ли у вас возможность сказать: при текущем объеме я могу гарантировать вот это, а вот это уже нет? Если на большую часть таких вопросов ответ отрицательный, значит, проблема не в том, что вы “недостаточно сильный”. Вы просто живете в несоразмерной конструкции.

Вторая причина, по которой выдыхаются даже собранные и способные люди, связана с тем, что у большинства нет ясного критерия, когда работы уже достаточно. В старых представлениях о труде было больше видимых завершений. Смена закончилась, участок закрыт, отчет сдан, станок остановлен, дверь офиса закрыта. В современной интеллектуальной работе финальная точка часто размыта. Почти любой текст можно улучшить еще раз. Почти любую презентацию можно еще подправить. Почти любой проект можно еще глубже продумать, дольше согласовывать, тщательнее перепроверять. А если к этому добавляется цифровая доступность, работа в принципе перестает иметь естественный момент остановки.

Для тревожного и добросовестного человека это особенно тяжело. Если нет понятной границы “достаточно”, он будет опираться не на объективный критерий, а на внутреннее чувство вины или тревоги. И работать до тех пор, пока не станет совсем поздно, совсем тяжело или совсем противно.

Но это плохой регулятор. Тревога редко подсказывает разумную меру. Она всегда предлагает сделать еще немного, еще раз проверить, еще раз ответить, еще на всякий случай подстраховаться. В итоге сильные люди не просто делают много. Они живут в ощущении бесконечной незавершенности. Их работа как будто никогда по-настоящему не закончена, а лишь временно отложена до следующего входящего сообщения.

Здесь полезно честно признать, что многие взрослые люди никогда специально не учились определять достаточность. Их учили стараться, не лениться, быть аккуратными, доделывать. Но их редко учили останавливать работу на разумном уровне качества, когда ресурс ограничен. Между халтурой и перфекционизмом есть широкий рабочий диапазон, но без осознанной практики человек туда не попадает. Он либо делает “как-нибудь”, либо уходит в бесконечное дожимание. Особенно если работает в среде, где качество обсуждается расплывчато, а ошибки замечают охотнее, чем вовремя сказанное “на сегодня хватит”.

Практически это означает, что критерий достаточности нужно создавать самим, а не ждать, что он magically появится из атмосферы. Перед задачей полезно спрашивать: какой результат здесь реально нужен, в какой срок и для кого? Что будет считаться хорошо выполненной работой, а что уже избыточной доработкой? Что произойдет, если я остановлюсь на версии, которая закрывает цель, но не отвечает моему

внутреннему желанию сделать идеально? Вначале такие вопросы кажутся сухими или даже циничными, особенно людям с высокой планкой к себе. Но именно они защищают от бесконечного саморасхода.

Хороший бытовой пример – подготовка любой важной презентации. Один человек садится и пытается довести ее до безупречности, потому что ему неловко показать сырой материал. Он меняет формулировки до ночи, вычищает детали, переставляет блоки, еще раз сверяется с цифрами. Другой человек заранее договаривается с собой, что в этой задаче нужно не художественное совершенство, а ясная рабочая логика и три ключевых вывода для встречи. Второй не обязательно менее профессионален. Часто он просто лучше понимает, где проходит граница между качеством и самопожиранием.

Третья причина выгорания сильных людей состоит в том, что системные сбои очень часто компенсируются личным героизмом и терпением. Это происходит почти незаметно. Где-то нет ясного процесса передачи задач – и кто-то начинает лично все перепроверять. Где-то руководитель плохо расставляет приоритеты – и сотрудник пытается угадать их сам. Где-то не хватает людей – и команда просто привыкает работать на постоянном перегрузе. Где-то сроки изначально нереалистичны – и кто-то закрывает разрыв вечерними часами, выходными и внутренним самонасилием. Система при этом не выглядит сломанной, потому что в ней есть люди,

которые ее удерживают ценой собственного ресурса.

В этом и заключается ловушка. Когда сильный человек спасает ситуацию один раз, это выглядит как зрелость и профессионализм. Когда он делает это десятый раз, это уже становится скрытым механизмом работы. Организация, команда или даже один руководитель могут искренне не понимать масштаба проблемы, потому что ее последствия до них не доходят. Их успевают перехватить раньше. Сам человек тоже долго воспринимает это как норму: “ну а кто, если не я”, “сейчас не время качать права”, “надо просто пережить период”. Но такой способ существования всегда имеет цену. Сначала человек устает чуть сильнее обычного. Потом начинает жить в режиме постоянной настороженности. Потом теряет способность спокойно думать. Потом любое новое осложнение воспринимается не как рабочая задача, а как угроза выживанию.

История Лены здесь тоже узнаваема. Она работала в операционной роли и была тем самым человеком, который “держит все на себе”. Если кто-то забывал важный шаг, Лена замечала и дотягивала. Если между отделами возникала путаница, Лена шла разбираться. Если новый сотрудник не понимал процесс, Лена объясняла. Руководитель ценил ее за надежность, коллеги – за готовность спасти, а сама она долго считала, что просто делает работу хорошо. Настоящая проблема стала видна, когда Лена заболела и на несколько дней выпала. Выяснилось, что значительная часть команды не по-

нимает, как в реальности устроены ключевые процессы. Не потому что люди плохие, а потому что система слишком долго опиралась на ее личную добросовестность вместо нормальной организации.

Здесь особенно важно понять одну неприятную, но освобождающую мысль: терпение не всегда добродетель. Иногда терпение просто маскирует неработающую конструкцию. Если вы молча закрываете чужую неорганизованность, бесконечно доносите наверх последствия плохого планирования только в виде собственного переработанного вечера и снова соглашаетесь быть страховочной сеткой для всех, вы не укрепляете систему. Вы делаете ее менее заметно проблемной. Это не означает, что нужно резко становиться жестким, холодным или демонстративно отказываться от помощи. Но это означает, что нельзя бесконечно считать личный ресурс бесплатным материалом.

Практический поворот здесь начинается с наблюдения и называния. Полезно не просто уставать, а замечать, от чего именно вы устаете. Что в вашей неделе повторяется как системный сбой? Где вы снова компенсировали отсутствие решения? Какие задачи вы берете не потому, что они ваши, а потому что иначе все развалится? Какие обещания дает команда или руководство, опираясь на то, что вы в итоге подтянете недостающее? Когда эти вещи начинают называться, появляется шанс не просто страдать, а перестраивать реальность. Иногда через разговор с руководителем. Иногда через

фиксацию рисков и ограничений. Иногда через сокращение добровольно принятой нагрузки. Иногда через решение, что в такой системе дальше оставаться слишком дорого.

Сильные люди выдыхаются не потому, что им не хватает характера. Наоборот, очень часто именно характер и держит их в перегрузке дольше, чем следовало бы. Их подводит не слабость, а избыточная вера в то, что любую проблему можно компенсировать собранностью, ответственностью и терпением. Но не все проблемы нужно компенсировать собой. Часть из них нужно пересматривать, ограничивать, называть и возвращать туда, где они должны решаться на самом деле – в процессы, договоренности, приоритеты и управленческие решения.

Настоящая профессиональная устойчивость начинается не там, где человек может выдержать больше других. Она начинается там, где он перестает мерить свою ценность одной только выносливостью. Где понимает, что предел – не позор, а рабочий факт. Где умеет замечать несоразмерность между ожиданиями и возможностями, ставить более честные критерии достаточности и не превращать личный героизм в постоянную бизнес-модель своей жизни. Именно это и позволяет не только выживать в работе, но и оставаться в ней живым человеком, а не бесконечным расходным ресурсом.

Глава 2. Как устроены перегрузка, невидимые ожидания и внутренняя гонка

Откуда накапливается перегрузка

Перегрузка редко приходит в жизнь человека в виде одного большого удара. Намного чаще она накапливается тихо и почти незаметно. В какой-то момент человек просто обнаруживает, что обычная неделя стала похожа на бесконечное догоняние, что в календаре не остается воздуха, что вечер снова ушел на доделывание, а в голове поселилось устойчивое ощущение: я все время чем-то занят, но не чувствую, что контролирую свою работу. Именно поэтому перегрузку так трудно заметить вовремя. Она не всегда выглядит драматично. Она может выглядеть как нормальная профессиональная жизнь ответственного человека. Только сил на нее с каждым месяцем уходит все больше.

Один из главных источников перегрузки в том, что чужая срочность незаметно становится вашей повесткой. Это происходит не потому, что кто-то обязательно хочет вами пользоваться. Чаще дело в том, как устроена современная рабо-

та. В ней много пересекающихся задач, зависимостей, общих процессов и ситуаций, где один человек передает напряжение дальше по цепочке. У кого-то сорвался срок, кому-то поздно ответили, у кого-то внезапно изменился приоритет, кто-то не продумал заранее. И вот уже чужая тревога приходит к вам в виде срочного письма, сообщения с пометкой “очень нужно сегодня”, неожиданного звонка или просьбы быстро включиться, потому что “без тебя сейчас не закрыть”.

Проблема здесь не в самих срочных задачах. В любой работе они бывают. Проблема в том, что у большинства людей нет устойчивого фильтра, который помогал бы отличать действительно срочное от просто плохо организованного. Если человек добросовестный, он реагирует не на реальную важность задачи, а на чужую интенсивность. Чем сильнее кто-то нервничает, тем труднее сохранить спокойную дистанцию. Кажется, что надо немедленно включиться, иначе подведешь команду, сорвешь процесс или покажешься равнодушным. В результате рабочий день собирается не вокруг собственных приоритетов, а вокруг самых громких сигналов.

Полезно честно посмотреть, как это выглядит в повседневности. Вы пришли утром с понятным планом: закончить документ, подготовить встречу, разобрать одну сложную задачу. Через полчаса прилетает сообщение: нужно срочно посмотреть цифры для другого отдела. Потом руководитель просит быстро сверить комментарии к презентации. Потом коллега пишет, что клиент ждет ответ и без вас не обойтись.

Потом кто-то зовет на созвон, который “всего на пятнадцать минут”, но отнимает сорок. Формально вы весь день были заняты делом. По факту ваш план дня был несколько раз отменен чужими срочностями, и никто даже не называл это отменой. Именно так перегрузка и становится фоном: не через огромный объем только ваших задач, а через постоянное право внешнего мира переписывать ваш рабочий день.

Здесь важна одна практическая мысль. Если вы не защищаете свою повестку, у вас ее забирают не злые люди, а сама среда. Поэтому перегрузка часто уменьшается не тогда, когда задач становится магически меньше, а тогда, когда человек начинает различать три разные вещи: что действительно критично, что просто важно, и что является следствием чьей-то поздней суеты. Не все нужно решать немедленно. Не на все нужно реагировать в ту же минуту. Иногда самая профессиональная реакция – не сорваться с места, а уточнить: какой именно срок, что сдвигаем взамен, кто еще нужен, что произойдет, если я возьму это через два часа, а не сейчас. Такие вопросы не делают человека неудобным. Они возвращают работе пропорции.

Условная история Иры здесь очень типична. Она работает в роли, где часто нужно быстро подключаться к другим командам. Долгое время Ира гордилась тем, что умеет мгновенно включаться в любые чужие задачи. Ее считали надежной, на нее можно было рассчитывать. Но через какое-то время она заметила, что собственные приоритетные дела по-

что всегда уезжают на вечер. Не потому, что она ленивая или плохо планирует, а потому, что весь день она проживает в режиме принятия чужой срочности как своей. Перелом случился, когда она начала задавать один простой вопрос: “Что из моего текущего списка мы тогда двигаем?” Очень быстро оказалось, что часть “срочных” просьб на самом деле могла подождать до следующего дня, если их поставить в ясный контекст.

Второй крупный источник перегрузки гораздо менее заметен, потому что выглядит мелочью. Это бесконечные согласования, уточнения и сообщения, которые съедают рабочий день по кускам. В них редко есть драматизм. Каждое отдельное действие занимает пять минут, семь минут, двенадцать минут. Ответить на сообщение, уточнить статус, переслать файл, поправить формулировку, синхронизироваться с коллегой, еще раз подтвердить, что вы видели комментарий, еще раз созвониться, потому что в переписке “непонятно”. Проблема не в том, что эти действия бесполезны. Многие из них действительно нужны. Проблема в том, что в сумме они превращают день в лоскутное одеяло, в котором почти не остается непрерывного времени на настоящую работу.

Человек может искренне недоумевать, почему он устает сильнее, чем должен. Вроде не носил мешки, не писал сложный аналитический текст шесть часов подряд, не провел весь день в переговорах. Но к вечеру он уже выжат. По-

тому что усталость дает не только сложность. Ее дает постоянная фрагментация внимания. Каждый раз, когда вы переключаетесь, мозгу нужно время, чтобы понять контекст, вспомнить, что уже сделано, оценить, что от вас хотят, и вернуться обратно. Если таких микропереключений несколько десятков за день, человек тратит силы не только на содержание работы, но и на постоянное восстановление контекста.

Это особенно разрушительно для людей, чья основная ценность связана с мышлением, анализом, письмом, проектированием, принятием решений или любой другой работой, где важна глубина. Формально у них может быть восьмичасовой рабочий день, но реально на сосредоточенную работу из него остается час, полтора или два. Все остальное уходит на сопровождение процессов. Именно поэтому многие специалисты чувствуют странное раздвоение: они все время заняты, но главные задачи почему-то не двигаются. Не потому, что они безвольные. А потому что их день давно принадлежит не работе как таковой, а сервису вокруг нее.

Полезно замечать, какие виды мелкой активности сильнее всего дробят ваш день. Для одного человека это чаты, где нужно быть в курсе всего. Для другого – бесконечные короткие встречи без ясной цели. Для третьего – культура согласований, в которой ни один шаг нельзя сделать без нескольких подтверждений. Для четвертого – поток уточняющих сообщений от коллег, которым проще спросить, чем самостоятельно разобраться. Когда такие вещи не названы, они ка-

жуются естественной частью профессиональной жизни. Когда названы, становится видно, что значительная часть перегрузки создается не объемом работы, а способом ее организации.

Здесь хорош не героический подход, а инженерный. Не стоит каждый день обещать себе “с сегодняшнего дня не отвлекаться”. Это обычно не работает, потому что проблема не только в дисциплине, а в устройстве среды. Гораздо полезнее смотреть, какие каналы можно проверять реже, какие вопросы стоит собирать пакетно, какие встречи реально нужны, а какие можно заменить внятным письменным решением, какие повторяющиеся согласования можно заранее перевести в более четкие правила. Иногда один договоренный час без сообщений и встреч дает больше облегчения, чем любые разговоры о личной эффективности.

Третий важный источник перегрузки связан с тем, что неопределенные задачи забирают больше сил, чем сложные, но понятные. Это не всегда интуитивно очевидно. Кажется, что сложность – главный источник усталости. Но на практике многие люди легче выдерживают действительно трудную работу, если она ясна по цели, формату и критерию готовности. Намного сильнее выматывает задача, в которой непонятно почти все: чего именно ждут, кто принимает решение, где граница ответственности, когда это считать завершенным, с чего начать и как понять, что ты движешься в правильную сторону.

Неопределенность заставляет человека бесконечно удер-

живать задачу в голове. Он вроде бы не работает над ней непрерывно, но она все время фонит. Он мысленно возвращается к ней в душе, по дороге домой, на другой встрече, вечером перед сном. Не потому, что задача объективно огромна, а потому, что в ней нет опоры. Сложную и понятную работу можно дробить, планировать, обсуждать, оценивать. Неопределенную работу сначала нужно распутать, а уже потом делать. Именно это скрытое распутывание и съедает массу энергии.

Представим двух сотрудников. Одному нужно сделать трудный, но ясный отчет: есть данные, есть срок, понятен получатель и понятно, как выглядит хороший результат. Второму нужно “подумать над улучшением взаимодействия между командами и предложить решение”. Формально вторая задача может выглядеть даже интереснее и легче. Но именно она способна мучить человека неделю, потому что в ней нет рамки. Он не понимает, с кем говорить, на чем основывать выводы, чего от него ждут – системного проекта, короткой заметки или просто идей на встречу. В результате уходит не только время, но и огромное количество психической энергии на попытку самому достроить отсутствующую структуру.

Практическая защита здесь тоже строится не на героизме, а на прояснении. Чем раньше человек учится возвращать неопределенную задачу в более понятный вид, тем меньше она его разрушает. Иногда для этого нужно задать несколько

вопросов: какая цель, какой срок, кто принимает результат, что будет считаться достаточным первым шагом. Иногда полезно самому предложить рамку: я вижу эту задачу так, сначала делаю короткую диагностику, потом приношу два варианта решения, дальше согласуем. Это не бюрократия. Это способ не позволять туману съедать ресурс.

Перегрузка вообще редко состоит только из большого количества работы. Гораздо чаще она складывается из трех слоев сразу. Сначала чужая срочность отбирает у человека его собственную повестку. Потом мелкие коммуникационные фрагменты разрезают день на куски. Потом неопределенные задачи занимают оставшееся внимание даже тогда, когда человек формально уже не работает над ними. В результате к вечеру он чувствует не просто усталость, а ощущение, что у него не было ни одного нормального рабочего блока, в котором он принадлежал бы собственной работе, а не потоку внешних требований.

Взрослое отношение к нагрузке начинается с простого, но неприятного признания: перегрузка растет не только из-за количества задач, но и из-за того, как именно они приходят, в каком виде существуют и сколько чужой организационной небрежности человек ежедневно берет на себя. Это значит, что часть проблемы не решается усилием воли. Ее нельзя победить только собранностью. Зато ее можно постепенно сделать видимой. Замечать, где чужая спешка ломает ваш день. Считать, сколько времени уходит на сервисную суету вокруг

работы. Не соглашаться жить внутри плохо сформулированных задач, не пытаясь их прояснить.

Это не дает мгновенной легкости. Но именно с этого начинается реальный контроль над нагрузкой. Не с обещания стать еще более продуктивным, а с более точного понимания того, откуда именно в вашей работе берется перегрузка и почему она накапливается даже тогда, когда вам кажется, что вы просто добросовестно выполняете свои обязанности.

Какие ожидания никто не проговаривает вслух

Во многих рабочих коллективах есть правила, которых никто официально не формулирует, но все довольно быстро начинают им подчиняться. Они не написаны в регламентах, не звучат на собеседовании и редко обсуждаются на встречах. Тем не менее именно эти правила часто сильнее всего влияют на нагрузку, самооценку и внутреннее состояние человека. Формально работа может выглядеть вполне разумной: есть должность, задачи, цели, сроки, руководитель, команда. Но параллельно с этим существует еще один слой ожиданий, который не оформлен словами, зато прекрасно считывается по реакции окружающих. И если человек его не замечает, он начинает постепенно жить по чужим, плохо обозначенным правилам, считая их естественной частью профессии.

Одна из самых распространенных подмен заключается в

том, что надежность начинают понимать как постоянную доступность. На словах почти никто не скажет: хороший сотрудник обязан быть на связи всегда. На практике именно это часто и происходит. Надежным считают не того, кто держит слово, умеет оценивать сроки, вовремя сообщает о рисках и стабильно дает качественный результат. Надежным начинают считать того, кто быстро отвечает, редко исчезает из чатов, подключается по первому сигналу и не создает неудобства тем, что у него есть свое время, свой ритм и собственный предел включенности.

Эта подмена особенно коварна потому, что сначала кажется безобидной. Человеку приятно быть тем, на кого можно опереться. Приятно, когда про него думают: он всегда включен, с ним спокойно, он не пропадает. Но довольно быстро профессиональная репутация начинает строиться не вокруг сути его работы, а вокруг степени доступности. Он отвечает поздно вечером не потому, что это действительно критично, а потому что не хочет выглядеть ненадежным. Проверяет сообщения в выходные не потому, что иначе все рухнет, а потому что боится выпасть из контекста. Открывает ноутбук в отпуске не потому, что без него нельзя, а потому что слишком хорошо знает, как в его среде считывается молчание.

Полезно заметить разницу между доступностью и надежностью. Доступность – это готовность быстро появиться. Надежность – это способность предсказуемо и качественно выполнять свою часть работы в разумных рамках. Это разные

вещи. Человек может быть все время на связи и при этом работать рвано, ошибаться, обещать лишнее и регулярно подводить по результату. И наоборот, он может не отвечать в течение часа, но быть очень надежным в смысле качества, ясности и соблюдения договоренностей. Проблема в том, что в перегретой рабочей среде быстрее замечают первое, чем второе. Видимая реакция становится важнее менее заметной, но более глубокой профессиональной состоятельности.

Условная история Максима это хорошо показывает. Он работал в сильной команде и быстро понял, что там высоко ценится оперативность. Если сообщение приходит вечером, на него лучше ответить сразу. Если руководитель пишет в выходные, желательно хотя бы обозначить, что ты видел. Если соседний отдел просит “на пять минут включиться”, не очень принято говорить, что у тебя сейчас другой фокус. Максим втянулся в этот ритм без особого сопротивления. Ему казалось, что это и есть нормальная ответственность взрослого человека. Через год он заметил странную вещь: он стал заметно хуже думать на длинных задачах. В голове всегда оставалось место для ожидания следующего сигнала. Он был образцово доступным, но становился все менее устойчивым.

Практический вывод здесь довольно простой, хотя реализовать его нелегко. Надежность лучше строить на ясных правилах, а не на бесконечной включенности. Например, полезно заранее обозначать рабочие окна, сроки ответа, фор-

мат срочных вопросов, порядок эскалации действительно критичных ситуаций. Это не делает человека холодным или неудобным. Наоборот, это делает его предсказуемым. Людям вокруг проще работать не с тем, кто гипотетически всегда может ответить в любую минуту, а с тем, у кого понятные правила взаимодействия. Взрослая рабочая среда строится именно на этом. Не на тревожной надежде, что кто-то все равно прочтает сообщение ночью.

Вторая скрытая подмена касается инициативности. Во многих компаниях и командах инициативного человека представляют как того, кто сам видит проблемы и не ждет указаний. Это звучит разумно. Способность замечать возможности и действовать без постоянного внешнего толчка действительно полезна. Но на практике инициативность часто незаметно превращают в готовность брать на себя лишнее. Не просто предложить решение, а еще и самому его потянуть. Не просто обратить внимание на провал в процессе, а фактически стать человеком, который теперь отвечает за его устранение. Не просто выйти с идеей, а в нагрузку получить координацию, контроль, коммуникацию и все побочные обязательства, которые раньше в вашу роль не входили.

Сильные и равнодушные люди попадают в эту ловушку особенно легко. Они правда видят, что можно сделать лучше. Им трудно пройти мимо очевидной неэффективности. Им неловко наблюдать, как проблема повторяется, если можно ее хотя бы частично решить. В результате они сами до-

бавляют себе работы не потому, что кто-то напрямую заставил, а потому что внутренне не могут спокойно смотреть на бардак. Но среда быстро привыкает к этому паттерну. Если человек один раз взял на себя чуть больше, чем обязан, второй раз его уже начинают воспринимать как естественного носителя этой дополнительной функции.

История Ольги здесь вполне обычная. Она работала в команде, где процессы были устроены неровно, и несколько раз сама предложила удобные улучшения. Сначала коллеги были благодарны: стало понятнее, быстрее, спокойнее. Потом к ней начали приходить с вопросами по этим темам, хотя формально это уже не относилось к ее прямой роли. Еще позже выяснилось, что многие вещи просто “висят на Ольге”, потому что она инициативная и все равно разберется. Никто не проводил официального перераспределения обязанностей. Но ее инициативность незаметно была превращена в безлимитную способность брать на себя то, что никто не оформил и не хочет тянуть.

Здесь важно различать инициативность и самоназначение на чужую работу. Инициативность – это способность видеть проблему, предлагать решение, брать на себя осмысленный кусок ответственности в понятных рамках. Саморазрушение начинается там, где у инициативы нет границ. Поэтому перед тем как “просто помочь” или “быстро подхватить”, полезно спрашивать себя: я сейчас делаю разовый вклад или незаметно подписываюсь на новую постоянную обязанность? Это

временная помощь или начало новой роли без обсуждения? Мне за это дали полномочия, время и приоритет, или от меня просто ожидают, что я как-нибудь встрою лишнее в уже существующую загрузку?

Практически тут помогает привычка переводить размытые ожидания в договоренности. Если вы предлагаете улучшение, полезно сразу проговаривать, какой именно вклад вы готовы взять на себя, а что требует отдельного решения. Если видите проблему и готовы помочь ее закрыть, стоит уточнять сроки, формат, вовлеченных людей и влияние на текущие задачи. Это не убивает инициативу. Это защищает ее от превращения в бесконечный источник дополнительной нагрузки. Инициативный человек ценен не потому, что у него нет границ, а потому, что он умеет приносить пользу без хаотичного разрастания собственной роли.

Третье невидимое ожидание еще жестче и болезненнее. Во многих местах лояльность измеряют тем, насколько человек терпит перегрузку молча. Никто не формулирует это прямо. Наоборот, часто звучат правильные слова про открытость, доверие и важность обратной связи. Но реальные сигналы бывают другими. Если сотрудник регулярно выдерживает лишнее и не задает неудобных вопросов, его считают “зрелым”, “командным”, “сильным”. Если он начинает обозначать пределы, спрашивать о приоритетах, говорить о нехватке ресурса или показывать цену постоянного аврала, на него могут посмотреть как на проблемного, недостаточно

лояльного или “слишком чувствительного”.

Из-за этого у многих возникает глубоко вредная связка: хороший человек терпит. Хороший сотрудник не создает напряжения разговорами о собственной перегрузке. Хороший член команды понимает обстоятельства, входит в положение, в сложные периоды собирается, а не качает права. В коротком горизонте это действительно может выглядеть как зрелость. Но на длинной дистанции такая логика разрушает и человека, и саму систему. Потому что замалчиваемая перегрузка не исчезает. Она просто перестает быть видимой для тех, кто мог бы на нее повлиять.

Очень часто человек молчит не только из страха. Иногда ему действительно стыдно говорить о своем пределе. Ему кажется, что другие тоже устают, но как-то справляются. Он боится выглядеть слабым, неблагодарным или неудобным. Особенно если вокруг есть культура тихого терпения, где люди редко прямо обсуждают нагрузку, но все хорошо понимают, что переработка считается нормальной. В такой среде молчание кажется безопаснее разговора. Проблема лишь в том, что цена этого молчания почти всегда выплачивается постепенно: усталостью, раздражительностью, ощущением загнанности, потерей уважения к себе и незаметным накоплением злости на работу, начальника и коллег.

Условный пример Сергея здесь тоже очень показателен. В его команде считалось, что “сейчас у всех непростой период”. Каждый месяц находилась новая причина потерпеть.

Сергей видел, что объем задач давно перестал быть нормальным, но молчал, потому что не хотел выглядеть человеком, который не понимает реальность бизнеса. Когда он все же попробовал обсудить с руководителем, что текущая загрузка не вмещается в нормальный день, разговор быстро сместился в сторону личной организации. Не из злого умысла, а потому что сама культура не умела смотреть на перегрузку как на системную проблему. После этого Сергей еще сильнее замкнулся и решил, что проще тащить молча. Именно так невидимые ожидания становятся внутренним правилом человека.

Практический выход из этой ловушки начинается с изменения языка. Полезно говорить не из позиции жалобы, а из позиции рабочей реальности. Не “мне тяжело, сделайте что-нибудь”, а “при текущем объеме и приоритетах я могу гарантировать вот это, а вот это уже требует либо сдвига сроков, либо пересмотра объема”. Не “я устал от всего”, а “у нас повторяется один и тот же режим, где срочные задачи вытесняют основную работу, и это влияет на качество”. Такой язык не гарантирует идеальной реакции со стороны. Но он хотя бы возвращает разговор из моральной плоскости в рабочую. И это уже много.

Важно понимать, что скрытые ожидания сильны именно потому, что человек сам начинает считать их нормой. Он уже не замечает, что постоянно проверяет телефон вечером. Не удивляется, что “инициативность” означает брать на се-

бя дыры в системе. Не возмущается, что лояльность фактически измеряется выносливостью. Все это постепенно становится привычным фоном. Поэтому первый шаг не в том, чтобы немедленно все переломать, а в том, чтобы увидеть подмену. Назвать ее. Отличить профессиональные качества от их искаженных рабочих версий.

Надежность – это не круглосуточная доступность. Инициативность – это не согласие бесконечно брать лишнее. Лояльность – это не молчаливое терпение в ответ на системную перегрузку. Как только человек начинает различать эти вещи, у него появляется шанс выстраивать более взрослые отношения с работой. Не через бунт, не через демонстративный отказ от всего, а через более честные правила. Через договоренности вместо угадывания. Через границы вместо постоянной тревожной включенности. Через готовность говорить о нагрузке как о факте, а не как о личной слабости.

Это не быстрый процесс. Среда может сопротивляться, потому что ей удобно жить на старых подменах. Вам самому тоже может быть не по себе, потому что привычная роль надежного, инициативного и лояльного человека долго была частью самооценки. Но без этого различения перегрузка почти всегда возвращается. Пока скрытые ожидания управляют работой из тени, человек будет снова и снова платить за них своим вниманием, силами и жизнью вне офиса. Поэтому одна из самых полезных форм профессиональной зрелости – научиться видеть не только свои прямые задачи, но и

тот неофициальный контракт, который среда пытается с вами заключить молча.

Как запускается внутренняя гонка

Внутренняя гонка редко начинается как осознанное решение. Человек обычно не садится однажды утром с мыслью: теперь я буду жить в постоянном напряжении, все время сравнивать себя с другими и доказывать, что достоин своего места. Наоборот, изнутри этот процесс кажется вполне разумным. Он хочет работать хорошо, не подводить, расти, не выпадать из общего темпа. Но постепенно естественное профессиональное усилие превращается в изматывающий внутренний режим, в котором почти невозможно просто делать свою работу. Нужно все время еще и подтверждать, что ты достаточно быстрый, достаточно сильный, достаточно нужный.

Проблема в том, что эта гонка в основном разворачивается не снаружи, а внутри. Внешне человек может выглядеть спокойным, собранным, даже успешным. Он ходит на встречи, отвечает на сообщения, держит задачи, иногда получает хорошие оценки. Но параллельно в нем работает жесткий внутренний механизм, который почти не дает расслабиться. Любой успех быстро обесценивается как недостаточный. Любой промах становится доказательством того, что нужно стараться еще больше. Любой более заметный коллега пре-

вращается в немой укор. Именно поэтому внутренняя гонка так разрушительна: она редко имеет финишную черту. В ней нельзя выиграть окончательно, потому что правила все время переписываются тревогой.

Один из главных пусковых механизмов этой гонки – сравнение с более заметными и внешне успешными коллегами. Сравнение вообще естественно для человека. Мы всегда ориентируемся на других, чтобы понять норму, уровень, направление роста. Но современная рабочая среда делает это сравнение особенно агрессивным. Мы постоянно видим фрагменты чужой результативности: кто быстро выступает на встречах, кто увереннее говорит, кто получает больше внимания руководителя, кто ведет важный проект, кто умеет выглядеть собранным даже в аврале, кто пишет убедительнее, кто чаще оказывается в центре решений. При этом мы почти не видим полную картину чужой жизни, усталости, цены этих достижений и реального набора обстоятельств, которые стоят за внешней картинкой.

Из-за этого сравнение почти всегда несправедливо. Мы сопоставляем свою внутреннюю реальность с чужой внешней витриной. Мы знаем, как тяжело нам дается текущая неделя, сколько сомнений у нас внутри, как часто мы не успеваем, как раздражаемся, как боимся ошибиться. Про другого мы видим только собранную версию: точный комментарий на встрече, уверенную позицию, похвалу от начальства, аккуратный результат. Естественно, на этом фоне

собственная работа начинает казаться недостаточной. Особенно если человек и без того склонен оценивать себя строго.

Условный пример Полины здесь довольно типичен. Она работает в сильной команде и постоянно сравнивает себя с коллегой, который очень уверенно выступает на совещаниях, быстро берет слово и легко держит внимание руководства. Полине кажется, что на его фоне она выглядит медленной и слишком осторожной. Из этого ощущения она делает привычный вывод: нужно больше готовиться, быстрее реагировать, чаще проявляться. Но она не знает, что коллега почти не спит перед важными неделями, постоянно работает по вечерам и сам живет в жестком внутреннем напряжении. Она сравнивает свою изнанку с его фасадом и платит за это дополнительным самодавлением.

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.