

КАК СПАТЬ ПРИ СМЕННОМ ГРАФИКЕ



Павел Берестов

Павел Берестов

Как спать при сменном графике

<https://litres.ru/74573837>

SelfPub; 2026

Аннотация

Советы о сне обычно предполагают свободный вечер, постоянное расписание и возможность управлять тишиной, светом и временем. Но ночная или плавающая работа устроена иначе: рекомендации спорят друг с другом, трекер выставляет оценки, коллеги советуют «просто привыкнуть», а ответственность незаметно перекладывается на самого уставшего человека.

Эта книга помогает проверять советы о сне при сменном графике по пяти вопросам: что именно обещано, кому относится вывод, на чём он основан, какова цена и где проходит граница. На конкретных ситуациях читатель научится отделять бытовую помеху от организационного и медицинского вопроса, ограничивать домашнее наблюдение одной целью и не принимать ощущение бодрости или балл устройства за разрешение рисковать.

Здесь нет универсального режима, назначений и обещаний быстро «перестроить организм».

Содержание

От автора	4
Глава 1. Совет предполагает свободный вечер	7
Глава 2. Ночь на работе не равна позднему отходу ко сну	23
Глава 3. Усталость не доказывает слабую дисциплину	37
Глава 4. Одно число не описывает весь сон	53
Глава 5. Опыт коллеги — не универсальное правило	67
Глава 6. Когда разбор советов надо остановить	83
Глава 7. Что именно обещает совет	97
Глава 8. Кого изучали	120
Конец ознакомительного фрагмента.	123

Павел Берестов

Как спать при сменном графике

От автора

Большинство советов о сне написаны для человека, который сам выбирает, когда закончить дела, выключить свет и начать утро. У сменного работника такой свободы может не быть. Ночная смена заканчивается по расписанию организации, ранняя начинается до привычного подъёма, дорога занимает время, а дневной сон сталкивается с шумом, светом и обязанностями дома.

В этой ситуации совет «просто ложитесь в одно время» звучит не только бесполезно, но и обвиняюще. Он делает вид, будто расписание принадлежит одному человеку. Когда выполнить рекомендацию невозможно, читатель получает ещё одну причину считать себя недостаточно дисциплинированным.

Эта книга не строит универсальный режим и не обещает полностью приспособить организм к ночной работе. Она разбирает частые утверждения о сне и показывает, как задавать к ним простые вопросы. Что именно обещает совет?

На каких людях и условиях он основан? Относится ли он к вашей смене? Сколько действий и денег требует? Где заканчивается бытовой эксперимент и начинается вопрос врача, безопасности или организации труда?

Такой разбор нужен не ради победы в споре. Его результат — одно достаточное решение. Иногда совет подходит и его можно попробовать ограниченный срок. Иногда он отвечает на чужую задачу. Иногда нужен точный вопрос специалисту. Иногда никакой лайфхак не должен отвлекать от немедленной безопасности: нельзя продолжать опасную работу или вождение только потому, что популярный ролик обещал взбодрить.

В книге встречаются ситуации ночной, ранней и плавающей работы, две занятости, дорога и уход за близкими. Это разборы условий, а не истории чудесного успеха. Имена используются для связности примеров, но ни один персонаж не доказывает медицинский результат.

Книга не ставит диагноз, не лечит бессонницу или другие расстройства сна и не назначает лекарства, добавки, мелатонин, кофеин, светотерапию, продолжительность или точное время сна. Действующие назначения не меняют по общему тексту. Стойкие трудности, выраженная сонливость и другие тревожащие признаки требуют профессиональной оценки; непосредственная опасность — срочных действий по местным правилам.

Читайте главы не как новый список обязанностей, а как

набор фильтров. Выберите один совет, который сейчас влияет на ваше решение, и проверьте его. Если вопрос уже решён, закройте поиск. Сон не должен превращаться во вторую смену, заполненную отчётами о том, насколько правильно вы отдыхали.

Глава 1. Совет предполагает свободный вечер

Совет «каждый вечер ложитесь в одно и то же время» кажется нейтральным. В нём нет сложных терминов, дорогих устройств и строгих запретов. Он звучит как маленькое действие, доступное каждому: достаточно решить, во сколько закончится день, и выполнить решение. Но именно слово «достаточно» скрывает главное. Такой совет уже предполагает определённую жизнь — ту, в которой вечер существует, принадлежит самому человеку и повторяется изо дня в день.

У Сергея рабочая неделя устроена иначе. В понедельник он приходит на смену к восьми утра. Во вторник начинает в тот же час. В среду выходит к восьми вечера и заканчивает утром. После ночного дежурства ему ещё нужно передать работу, переодеться и доехать домой. В пятницу смена снова дневная. Фраза «ложитесь каждый вечер в одно время» не сообщает Сергею, какой из этих дней автор совета считает обычным. Она незаметно стирает различия между вечером перед дневной сменой, рабочей ночью и утром после неё.

Это не мелкая придирка к словам. Пока скрытое предположение не обнаружено, невыполнимость рекомендации легко принять за собственную несобранность. Человек видит ясное правило и не может ему следовать. Значит, рассужда-

ет он, со мной что-то не так. На самом деле сначала следовало спросить другое: для какого расписания написано это правило?

Исследователи и службы охраны труда рассматривают сменную работу не как обычный день, в котором часы сна немного передвинули. Ночная и меняющаяся занятость сталкивает рабочие требования со временем, когда организм обычно ожидает сна; длинные часы также сокращают возможность восстановления. NIOSH, Национальный институт охраны труда США, прямо связывает риски не только с поведением отдельного работника, но и с расписанием, нагрузкой и условиями труда. Это не значит, что любой общий совет неверен. Это значит, что его нельзя переносить в другую жизнь без проверки условий.

Попробуем увидеть, сколько невысказанных условий помещается в одной короткой рекомендации.

Во-первых, у человека должен быть повторяющийся конец рабочего дня. Если сегодня работа закончилась в пять вечера, завтра в восемь утра, а послезавтра в полночь, слово «вечер» обозначает положение стрелок на часах, но не одинаковое место в жизни. Один календарный вечер может быть временем отдыха, другой — началом наиболее ответственной части смены, третий — коротким промежутком между дорогой и домашними обязанностями.

Во-вторых, человек должен распоряжаться промежутком между работой и сном. Совет обычно пропускает передачу

смены, дорогу, ожидание транспорта, покупку еды, душ после грязного производства, помощь ребёнку или близкому. Все эти дела могут быть необходимыми, а не выбранными ради развлечения. Формально смена закончилась; фактически время ещё занято последствиями смены и обязанностями, которые нельзя выключить одним решением.

В-третьих, дом должен быть готов поддержать это решение. Для того, кто спит ночью, бытовой шум часто уменьшается одновременно со сном соседей. Для того, кто вернулся утром, начало отдыха совпадает с чужим началом дня. В доме работает стиральная машина, идёт ремонт этажом выше, звонит доставка, ребёнок собирается в школу. Общий совет нередко предполагает отдельную тихую комнату и людей, которые подстроятся без разговора. Это тоже условия, а не свойства характера.

В-четвёртых, следующая смена должна оставлять достаточно времени не только для самого сна, но и для дороги, еды, ухода за собой и безопасного возвращения на работу. Здесь нельзя просто вычесть одно число из другого. Если между сменами двенадцать часов, это не означает двенадцать часов свободного выбора. Два переезда по часу уже принадлежат не отдыху. Передача работы задержалась на сорок минут — и этот промежуток тоже исчез. Совет, который считает только время на табеле, может сильно переоценить свободу человека.

В-пятых, автор рекомендации предполагает, что расписа-

ние известно заранее. Но плавающие смены иногда меняются после звонка руководителя или из-за замены заболевшего коллеги. Работник может получить график поздно или обнаружить, что окончание зависит от загрузки. Невозможно честно обещать точное повторение времени, которым ты не управляешь.

Это и есть скрытое расписание совета. Оно состоит из стабильного окончания работы, короткой дороги, предсказуемого следующего дня, свободного промежутка дома и поддержки окружающих. Ни одно из этих условий не написано в фразе «просто ложитесь вовремя». Однако без них простота рекомендации может оказаться мнимой.

Нина работает в пекарне и несколько раз в неделю начинает до рассвета. Она прочитала совет «не жертвуйте вечерним расслаблением: отведите последний час перед сном только себе». На первый взгляд это мягкая, заботливая формулировка. Но после работы Нина заезжает к отцу, которому трудно самостоятельно покупать продукты и разбирать лекарства по назначениям врача. Затем она едет домой. В некоторые дни личный час возможен, в другие его цена — не сделать необходимое или ещё раньше оборвать общение с семьёй.

Ошибка была бы в том, чтобы объявить расслабление ненужным. Другая ошибка — приказать Нине во что бы то ни стало найти час, будто его можно достать из кармана. Полезный вопрос звучит спокойнее: какое условие предпола-

ет совет и есть ли оно сегодня? В случае Нины предполагается свободный последний час. Его наличие меняется по дням. Значит, рекомендация не может служить меркой её дисциплины и не должна превращаться в обещание, которое она ежедневно нарушает.

Обнаружить предположение — не значит заранее отвергнуть совет. Это способ узнать его область применения. Зонтик полезен во время дождя и бесполезен как защита от гололёда; от этого зонтик не становится обманом. Проблема начинается, когда средство предлагают без названия погоды, а человеку приписывают вину за то, что оно не решило другую задачу.

Со сном происходит похожая подмена. Рекомендация может быть разумной для людей с регулярным дневным графиком, а затем попасть в короткий ролик или памятку под заголовком «правила для всех». Условия исследования, профессиональные оговорки и границы исчезают. Остаётся повелительная фраза. Чем она короче, тем легче забыть, что за ней стоит определённый адресат.

В этой книге мы будем возвращаться к слову «адресат». Адресат — это не абстрактный взрослый, а человек с конкретным видом смены, дорогой, домашними обязанностями и рисками. Если совет проверяли на людях, которые работали днём и спали ночью, это ещё не доказывает, что он бесполезен для Сергея или Нины. Но прямого переноса тоже не доказывает. Между «может оказаться полезным» и «обязан

подойти» лежит большая разница.

Иногда скрытое условие выдаёт одно слово. «Вечером» предполагает, что вечер не занят работой. «Перед сном» предполагает, что момент сна можно предсказать. «Каждый день» предполагает повторяемость суток. «Исключите» предполагает, что предмет или действие находится под личным контролем. «Попросите домашних» предполагает, что просьба возможна и безопасна. «Спите дольше» предполагает, что доступный промежуток можно увеличить. Такие слова не делают текст плохим автоматически. Они подсказывают, где задать вопрос.

Есть и более глубокое предположение: будто человек сам создал все обстоятельства своего сна. В популярном рассказе день часто выглядит цепочкой личных выборов. Можно выключить сериал, отказаться от лишнего дела, убрать телефон и лечь. Иногда именно так и есть. Но сменный работник существует не только как потребитель, который выбирает между сериалом и подушкой. Он ещё сотрудник, пассажир, родитель, партнёр, человек, который ждёт сменщика или выполняет обязательную процедуру после работы. Часть времени принадлежит договору и инфраструктуре.

Признать это — не снять с себя всякое влияние на жизнь. Между «я контролирую всё» и «от меня ничего не зависит» есть полезная середина. В ней человек отделяет доступное действие от внешнего ограничения. Он может проверить, подходит ли конкретный совет, сформулировать просьбу до-

ма, задать вопрос о графике или обратиться за профессиональной помощью. Но он не обязан называть личным провалом время, которое изначально ему не принадлежало.

Рассмотрим короткий диалог, который часто происходит даже без собеседника — внутри головы.

«Нормальные люди заранее готовятся ко сну».

«Когда именно у меня начинается это “заранее”?»

«После работы».

«После указанного в графике конца или после передачи смены и дороги?»

«Наверное, после дороги».

«Сегодня между входной дверью и обязательным подъёмом сколько времени уже занято?»

После последнего вопроса нравственный приговор превращается в описание задачи. Можно обнаружить, что свободный промежуток действительно есть. Тогда совет стоит рассмотреть. Можно увидеть, что его нет. Тогда спорить с собой о силе воли бессмысленно: рекомендация требует отсутствующего условия.

Такой разбор особенно важен, когда совет сопровождается точным обещанием. Например: «Если вы каждый вечер будете выполнять ритуал, проблема исчезнет». Слово «если» честно обозначает условие, но обещание после него может оставаться слишком широким. Даже выполнимое вечернее действие не доказывает, что оно устранил стойкую трудность со сном, выраженную сонливостью или состояние, требующее

оценки специалиста. Бытовая рекомендация и медицинское обещание — не одно и то же. Мы подробнее разберём эту границу дальше, а пока достаточно заметить: доступность действия ещё не подтверждает заявленный результат.

Обратная ситуация тоже встречается часто. Совет сформулирован осторожно, но читатель расширяет его сам. В памятке написано: «Постарайтесь уменьшить помехи отдыху». Человек переводит это как «я обязан обеспечить идеальную тишину, иначе сам виноват». Источник не обещал идеала; требование возникло при чтении. Поэтому проверять нужно не только автора совета, но и свою расшифровку. Что буквально сказано? Что я добавил от себя? Какие условия я считаю обязательными, хотя текст их не называл?

Артём совмещает две работы. Днём он занимается доставкой, несколько ночей в неделю дежурит в небольшом отеле. Коллега отправил ему список «семи правил качественного сна». В списке есть отдельная спальня, отказ от любых дел перед отдыхом и одинаковое время подъёма. Артём смотрит на него как на экзаменационный лист: выполнено одно из семи, значит, оценка неудовлетворительная.

Но список не измеряет качество Артёма как человека. Он описывает набор условий, часть которых отсутствует. Отдельной комнаты у него нет. Дела перед отдыхом возникают не потому, что он плохо расставил приоритеты, а потому, что первая работа заканчивается близко ко второй. Сам факт двух работ важен не для оправдания любого решения, а

для выбора правильного уровня вопроса. Если ресурса объективно не хватает, ещё один лайфхак может лишь теснее упаковать обязанности. Тогда часть решения лежит в области занятости, денег и организации, а не в усовершенствовании вечернего ритуала.

Это неприятный вывод, потому что организационные изменения обычно труднее маленького совета. Нельзя обещать, что разговор с работодателем изменит график, а финансовые ограничения исчезнут после правильной формулировки. Но трудный правдивый вопрос лучше простого ложного ответа. Он хотя бы не заставляет бесконечно ремонтировать ту часть жизни, где причина не находится.

Полезно различать три вида отсутствующих условий.

Первый вид — условие иногда доступно, но автор совета не назвал момент. Например, спокойный промежуток есть после некоторых дневных смен, но отсутствует после ночных. Тогда рекомендацию не обязательно выбрасывать. Её можно считать ограниченной: она относится к определённым дням. Важно только не превращать исключения в нарушение.

Второй вид — условие зависит от договорённости. Тишина в доме, распределение утренних дел, время звонков или способ передачи бытовых задач иногда меняются после разговора. Слово «иногда» здесь принципиально. У людей разные отношения, жильё и возможности. Просьба не гарантирует согласия и не всегда безопасна. Но если условие разде-

лено с другими, честнее признать совместную задачу, чем выдавать её за одиночное упражнение.

Третий вид — условие создаётся устройством работы или другой системой. Время окончания смены, обязательные переработки, чередование ночей и ранних выходов, доступность транспорта нельзя исправить только домашним решением. Здесь могут понадобиться фактический разговор о расписании, правила охраны труда, медицинская оценка или иная поддержка. Эта книга не даёт юридического предписания и не обещает исход такого разговора. Она помогает не перепутать системное ограничение с личной привычкой.

Один совет может содержать все три вида сразу. Фраза «после смены спокойно подготовьтесь ко сну» предполагает день, когда спокойный промежуток вообще существует; договорённость с домашними; окончание работы и транспорт без непредвиденной задержки. Если выполнить её удалось однажды, это не доказывает устойчивость условий. Если не удалось однажды, это не доказывает бесполезность любого элемента. Нужен не приговор, а точное описание.

Точность защищает и от другой крайности — от поспешного убеждения, что для сменного работника никакие советы не имеют смысла. Это тоже слишком широкое утверждение. Люди, смены и дома различаются. NIOSH подчёркивает, что единственной стратегии, одинаковой для всех сменных работников, нет. Отсутствие универсального решения не означает отсутствия частичных решений. Оно означает,

что применимость нужно проверять, а результат — не обещать заранее.

Как выглядит проверка без сложной анкеты? Допустим, рекомендация говорит: «Оставляйте рабочие заботы за дверью и выделяйте спокойный вечер». Сначала перепишите её без повелительного наклонения: «Этот совет может помочь человеку, у которого между окончанием работы и сном есть спокойный вечер». Затем перечислите, что должно быть верно: работа заканчивается до этого промежутка; дорога не съедает его целиком; срочных обязанностей нет; домашние условия позволяют отдыхать. После этого отметьте не свою «правильность», а наличие условий сегодня.

Получится один из нескольких ответов.

«Да, основные условия есть». Это не гарантия эффекта, но совет хотя бы выполним.

«Условия есть только в отдельные дни». Тогда правило становится ограниченным опытом, а не ежедневным долгом.

«Одно условие можно обсудить». Тогда следующий шаг — конкретная просьба, а не самокритика.

«Условия создаёт расписание, которым я не управляю». Тогда стоит назвать организационный вопрос.

«Совет отвлекает от выраженной сонливости, стойкой проблемы или опасности». Тогда домашний разбор нужно прекратить и перейти к подходящей помощи или немедленным мерам безопасности.

Последний ответ особенно важен. Анализ рекомендаций

не должен задерживать действие там, где человек рискует уснуть за рулём, ошибиться при управлении техникой или причинить вред себе и другим. Усталость влияет на внимание, реакцию и решения. Если продолжение вождения или опасной работы небезопасно, задача не в том, чтобы срочно найти идеальный вечерний совет. Нужны немедленные действия по местным правилам безопасности и обращение за помощью. Общий текст книги не может оценить конкретную ситуацию на расстоянии.

Также не стоит объяснять одним плохим расписанием стойкие трудности, громкий храп с замеченными близкими остановками дыхания, выраженную сонливость или заметное ухудшение повседневной работы. Перечень не служит домашним диагнозом. Его смысл обратный: не делать диагноз из совета и не откладывать профессиональную оценку ради ещё одной попытки “всё наладить самостоятельно”.

Вернёмся к Сергею. Он берёт фразу «ложитесь каждый вечер в одно время» и пишет рядом: «Предполагается постоянное окончание дня и свобода выбирать время». Затем смотрит не на всю жизнь сразу, а на ближайший случай. Перед двумя дневными сменами окончание работы повторяется. Перед ночной сменой “вечер” является рабочим временем. После ночной смены совет вообще использует неверное название части суток. Уже этого достаточно, чтобы перестать считать единую фразу правилом на всю неделю.

Сергей пока не строит расписание сна. Он не назначает

себе часы и не делает медицинских выводов. Он совершает более раннее действие: возвращает совету потерянные условия. Теперь можно искать источник, уточнять адресата, задавать вопрос специалисту или обсуждать рабочее ограничение. Без этого шага любая следующая рекомендация будет стоять на воображаемом свободном вечере.

Почему популярные тексты так часто пропускают условия? Не всегда из-за недобросовестности. Короткий формат требует простых фраз. Автор может думать о большинстве своей аудитории и не замечать работников с иным расписанием. Редактор сокращает оговорки. Читатель пересказывает вывод коллеге без исходного контекста. Иногда рекомендация действительно предназначена для регулярного дневного графика, а ошибку совершает тот, кто распространяет её как универсальную.

Но встречается и другая причина: обещание легче продать, если препятствие объявлено личным выбором. Тогда любое несоответствие превращается в новый товар или новую услугу. Не получилось соблюдать правило — купите устройство, курс, добавку или ещё более подробный план. Наличие коммерческого интереса само по себе не доказывает ложность совета. Оно лишь делает особенно важными вопросы об адресате, доказательствах, цене и границах. До них мы дойдём в следующих частях.

Сейчас нужен первый навык: замечать жизнь, которая подразумевается, но не названа. Он работает не только со

словом «вечер». Совет «начинайте утро без спешки» предполагает свободное утро. «Не берите работу домой» предполагает ясную границу работы и дома. «Откажитесь от дневного сна» предполагает, что основной отдых приходится на ночь. «В выходные сохраняйте тот же распорядок» предполагает, что рабочие дни уже похожи друг на друга. В каждом случае вопрос один: какое расписание автор мысленно положил под свою фразу?

Есть простой признак, что предположение найдено удачно. После его формулировки становится меньше стыда и больше конкретики. Не «я опять всё испортил», а «совет требует предсказуемого окончания смены, которого на этой неделе нет». Не «мне не хватает силы воли», а «между работой и обязательным подъёмом заняты дорога и уход за близким». Конкретика не решает проблему мгновенно, зато показывает, к кому и с каким вопросом идти.

Важно не превратить этот навык в новую бесконечную проверку. Не нужно разбирать каждую фразу в интернете и составлять каталог всех возможных препятствий. Выбирайте совет, который реально влияет на ваше решение или чувство вины. Достаточно назвать одно главное предположение. Если оно отсутствует, вы уже знаете, почему рекомендация не может быть универсальным требованием. Если присутствует, можно переходить к следующим вопросам: что именно обещано и на чём это основано?

Не нужно и доказывать окружающим, что ваш график

“достаточно тяжёлый”. Цель разбора — не соревнование в усталости. У двух людей с одинаковым названием должности могут быть разные дороги, семьи, продолжительность смен и возможность влиять на расписание. Чужая способность выполнить совет не превращает его условия в ваши. Ваш единственный опыт также не доказывает правило для коллеги.

Практика этой главы занимает несколько минут и заканчивается одной строкой.

Возьмите один совет о сне, из-за которого вы сейчас сомневаетесь в себе или собираетесь что-то менять. Перепишите его дословно, без улучшений. Подчеркните слово, которое предполагает свободное время или управление расписанием: «вечером», «каждый день», «перед сном», «просто», «всегда», «исключите».

Затем допишите фразу: «Этот совет предполагает, что у человека есть...» Назовите одно условие обычными словами. Например: «...свободный час после дороги», «...одинаковое окончание смены», «...возможность не отвечать за ребёнка в это время» или «...заранее известный следующий выход».

После этого выберите только один ответ: условие есть; условие есть иногда; условие зависит от договорённости; условие задаётся работой или другой системой; разбор надо прекратить ради помощи или безопасности.

Не составляйте режим и не обещайте себе исправить всё завтра. Итог практики — одна точная строка. Она возвра-

щает совету его скрытое расписание и возвращает вам право судить о рекомендации по применимости, а не о себе по невыполнимому правилу.

Глава 2. Ночь на работе не равна позднему отходу ко сну

Когда человек говорит, что работает ночью, ему часто отвечают: «Я тоже сова, раньше двух не ложусь». В разговоре это может быть попыткой поддержать. Но за дружелюбным сравнением скрывается ошибка: поздно лечь по собственной воле и провести ночь на работе — не одно и то же условие.

Разница начинается не с характера и не с любви к утру. Человек, который засиделся дома, обычно остаётся в знакомой обстановке и может хотя бы иногда закончить занятие. Ночной работник должен прибыть к определённому часу, сохранять внимание, выполнять инструкции, общаться, принимать решения или отвечать за технику. Его ночь имеет рабочую цену ошибки. После неё нужно передать смену и добраться домой, когда окружающий день уже начался.

Сергей слышит от знакомого: «Просто сдвинь режим, я по выходным так делаю». Знакомый в пятницу смотрит фильмы до трёх часов ночи, затем спит утром. Сергей в это время контролирует показания оборудования. Он не может остановить смену, когда глаза начали слипаться, приглушить звук или перенести сложный момент на завтра. Утром знакомый остаётся дома, а Сергей идёт на передачу работы, отвечает на вопросы сменщика и садится в транспорт.

Оба бодрствовали ночью. На этом сходство заканчивается.

Почему важно назвать различие? Потому что неверное сравнение рождает неверные советы. Если ночная работа считается всего лишь поздним отходом ко сну, решение кажется бытовым: меньше сидеть в телефоне, проявить дисциплину, не лениться утром. Исчезают рабочая нагрузка, обязательное бодрствование, безопасность, дорога и столкновение с дневными обязанностями. Вместе с ними исчезает и ответственность организации за условия труда.

NIOSH, Национальный институт охраны труда США, объясняет риски сменной работы через сочетание рабочего времени, внутренних суточных ритмов и возможности восстановления. Суточные ритмы — это повторяющиеся примерно в течение суток изменения в работе организма; простыми словами, тело не воспринимает любой час как одинаковый только потому, что смена указана в расписании. Это не означает, что все люди реагируют одинаково или что один факт ночной работы ставит диагноз. Это означает, что сравнение с добровольным поздним вечером пропускает существенную часть условий.

Слово «сова» тоже мало помогает. В быту им называют человека, которому приятнее поздняя активность. Такое предпочтение реально может различаться у людей, но ярлык не описывает конкретную смену, её длительность, чередование с дневными выходами и требования к вниманию.

Он тем более не гарантирует безопасность. Человеку может нравиться поздно ложиться в свободный день и всё же быть трудно работать под утро, а затем возвращаться домой.

Популярный совет иногда строится так: «Если вам комфортно не спать допоздна, ночные смены вам подходят». В этой фразе есть по меньшей мере четыре скачка. Комфорт в свободный вечер приравнен к работоспособности всю ночь. Один эпизод приравнен к повторяющемуся расписанию. Возможность позже проснуться приравнена к восстановлению между сменами. Личное ощущение приравнено к безопасности выполнения задач. Ни один переход нельзя считать доказанным только словом «сова».

Обратный ярлык «жаворонок» не точнее. Он может описывать привычное предпочтение, но не заменяет разговор о том, почему человек выходит ночью, как меняются смены и что происходит после работы. Книга не предлагает определять свой тип по тесту и не назначает расписание на его основе. Для нашей задачи полезнее конкретный вопрос: какое рабочее ограничение отсутствует в сравнении с поздним вечером?

У ночной смены есть обязательное начало. Даже если человек чувствует усталость раньше, он не может просто лечь. Есть обязательная продолжительность: уйти домой посреди работы обычно нельзя по личному решению. Есть требование к результату: недостаточно физически присутствовать, нужно выполнять задачи. Есть последствия окончания: до-

рога, передача ответственности, иногда необходимость оставаться дольше. Эти четыре свойства превращают ночное бодрствование из личного выбора в часть организации труда.

Возьмём два календарно похожих эпизода.

Первый: Артём в субботу увлёкся ремонтом велосипеда. В полночь он понял, что устал, убрал инструменты и лёг. Наутро отменил необязательную поездку.

Второй: в ночь на вторник Артём дежурит в отеле. В полночь приезжает группа гостей, в два часа срабатывает сигнализация, в четыре нужно подготовить документы, а в восемь передать кассу. Он не выбирает последовательность требований и не может перенести утреннюю проверку на среду.

Часы бодрствования пересекаются, но свобода действий и цена ошибки различны. Поэтому опыт первого эпизода не отвечает на вопрос, как Артём перенесёт второй. Он может подсказать только то, что однажды человек бодрствовал в эти часы. Это слишком слабое основание для широкого вывода.

Есть ещё одно различие: поздний вечер часто встроен в обычный общественный день, а ночная работа — в противофазу с ним. После добровольного позднего занятия человек может закрыть шторы и продолжить отдых, пока дом спит. После смены Сергей возвращается в час пик. Соседи начинают ремонт, службы звонят днём, семья живёт по своему расписанию. Даже если оба человека легли в одинаковый час,

окружающая среда после этого часа может быть разной.

Здесь легко снова свалить всё на домашние хитрости: купить лучшие шторы, беруши, устройство с шумом. Некоторые изменения среды могут быть полезны отдельным людям, но они не превращают ночь на работе в свободный вечер и не устраняют все ограничения. Штора не сокращает дорогу, беруши не отменяют необходимость услышать ребёнка или сигнал, а устройство не меняет чередование смен. Средство следует оценивать по тому, какую конкретную помеху оно способно уменьшить, а не по обещанию «решить сон» целиком.

Нина выходит на раннюю смену, которая начинается тогда, когда многие ещё спят. Ей тоже говорят: «Ну это почти как рано встать в аэропорт». Сравнение похоже на пример с поздним вечером. Один ранний подъём ради поездки не равен повторяющейся работе. Пассажир может дремать в дороге, изменить планы после прибытия или принять снижение активности. Нина должна вовремя открыть участок, проверить оборудование и сохранять внимание. Кроме того, ранний выход влияет на предыдущий вечер: дорога и подготовка сдвигают не только будильник, но и весь доступный промежуток.

Поэтому речь идёт не о соревновании, чей график тяжелее. Однократное позднее бодрствование, перелёт, уход за заболевшим близким и ночная смена могут быть трудными каждый по-своему. Ошибка возникает, когда один опыт объ-

являют точной моделью другого и из него выводят обязательный совет. Сочувствие не требует приравнивания. Можно сказать: «Я тоже сталкивался с ночным бодрствованием, но у твоей работы другие ограничения».

Чем конкретнее названы ограничения, тем труднее заметить их характеристикой личности. «Не умеет планировать» звучит убедительно, пока не указано, что смена заканчивается в восемь, передача длится до половины девятого, автобус идёт сорок минут, а в одиннадцать начинается ремонт в соседнем помещении. Эти цифры не доказывают медицинскую причину и не назначают решение. Они показывают, почему разговор о силе воли не описывает задачу.

Однако цифры тоже можно использовать неудачно. Человек начинает доказывать своё право на усталость, собирая всё более подробную хронику. Если собеседник не готов признать очевидное различие между работой и досугом, ещё десять минут объяснений могут ничего не изменить. Для собственного решения достаточно назвать главное ограничение. Для разговора с работодателем или специалистом понадобятся другие факты и другой формат; к этому мы вернёмся позже.

Первое реальное ограничение Сергея — не само слово «ночь», а обязательное выполнение ответственных задач под утро. Для Нины — необходимость прибыть на рабочее место до обычного начала общественного дня. Для Артёма — переход между двумя видами занятости без возможности сво-

бодно закончить ночное дежурство. Эти формулировки полезнее фраз «я ночной человек» или «я совсем не создан для утра», потому что указывают на условия, а не выдают окончательный приговор человеку.

Название ограничения не должно превращаться в диагноз. «Мне трудно сохранять внимание под конец ночной смены» — наблюдение, которое важно для безопасности и разговора. «У меня точно расстройство из-за сменной работы» — медицинский вывод, который нельзя получить из общего текста или одной трудной ночи. Между этими предложениями есть пространство для профессиональной оценки.

То же относится к попытке объяснить всё суточными ритмами. Термин полезен, если напоминает: время суток имеет значение. Он становится вредным, если им закрывают любой вопрос. На состояние человека влияют продолжительность предыдущего бодрствования, возможность восстановления, характер задач, здоровье, лекарства, дорога, стресс и другие обстоятельства. Эта книга не будет вычислять вклад каждого фактора дома. Её задача — не позволить одному удобному объяснению заменить целую ситуацию.

Особенно осторожно нужно обращаться с фразой «организм привыкнет». Она часто следует сразу после сравнения ночной смены с поздним вечером. Если человек несколько раз ложился позже, ему кажется, что повторение автоматически решает вопрос. Но графики бывают постоянными, чередующимися и непредсказуемыми; люди различаются; се-

мейная и дневная жизнь не исчезает. Обещание обязательно привыкания слишком широко. В одной из следующих глав мы разберём его отдельно. Сейчас важно лишь не использовать его как основание продолжать опасную работу при выраженной сонливости.

Сонливость — не моральная оценка и не доказательство слабости. Для водителя, оператора техники, медицинского работника и любого человека, чья ошибка может причинить вред, она является вопросом безопасности. Если Сергей замечает, что не может безопасно вести машину после смены, сравнение со знакомым, который «тоже не спал до трёх», не имеет значения. Нужны немедленные действия по действующим правилам и помощь, а не спор о том, кто лучше переносит ночь.

Важно и другое: субъективное чувство «я нормально держусь» не всегда достаточно для оценки риска. Усталость может влиять на внимание и решения. Это не приглашение постоянно бояться себя и не основание запрещать человеку работу через книгу. Это причина не подменять правила безопасности бодрящими лозунгами. Если работа предусматривает порядок сообщения об усталости, смену задачи, перерыв или иной установленный способ снизить непосредственный риск, применяют именно действующие правила. Общая рекомендация из интернета не отменяет их.

Различие между ночной работой и поздним отходом ко сну помогает правильно распределить вопросы.

К себе можно обратить вопрос: что я наблюдаю и какое решение действительно находится в моей власти?

К домашним: какое конкретное условие мы можем обсудить без требования, чтобы весь дом жил по рабочему графику одного человека?

К работодателю: какой факт расписания, нагрузки или передачи смены влияет на риск и возможность восстановления?

К специалисту: какие стойкие трудности, симптомы, лекарства, состояния и обстоятельства нужно оценить вместе, а не по отдельному совету?

Разные получатели нужны потому, что ночная смена — не одна привычка. Если вопрос относится к окончанию работы, его нельзя полностью решить покупкой домашнего предмета. Если речь о тревожащих симптомах, их не следует объяснять только расписанием. Если возник непосредственный риск, нельзя откладывать действие ради сбора идеальных данных.

Популярная памятка часто стирает эти уровни и предлагает одну корзину действий: затемнить комнату, отключить телефон, не волноваться, быть последовательным. Каждый пункт может касаться части ситуации, но список создаёт иллюзию, что вся задача находится дома. Ночь на работе начинается до того, как человек вошёл в спальню. На неё влияют время выхода, характер задач, возможность перерыва, задержка передачи и дорога. Домашняя часть важна, но она

не единственная.

Представим, что Сергей хочет объяснить это руководителю и начинает с фразы: «Я сова, но что-то плохо привык». Такая формулировка отдаёт разговор на территорию личных предпочтений. Руководитель легко отвечает: «Другие же работают». Более точное начало не гарантирует изменения, но делает предмет видимым: «В последние три ночные смены передача заканчивалась на сорок минут позже графика, а к концу смены мне было трудно удерживать внимание при проверке показаний». Здесь нет требования немедленно согласиться с причиной. Есть наблюдаемые обстоятельства, связанные с работой и безопасностью.

Если Сергей обращается к врачу, другой набор фактов может быть важнее: когда возникают трудности, как долго они продолжаются, как отражаются на повседневном функционировании, какие есть симптомы, заболевания и принимаемые средства. Книга не решает, какие сведения достаточны для медицинского заключения. Она показывает, почему фраза «я просто поздно ложусь» может слишком сильно уменьшить проблему и увести разговор в сторону.

Нина, напротив, замечает, что раннюю смену окружающие называют «обычным ранним утром». Она формулирует ограничение: «Мне нужно не просто проснуться раньше; к этому часу я уже должна доехать и начать работу, поэтому рабочее требование захватывает предыдущий вечер». Эта строка ничего не назначает. Зато она показывает, какой ча-

сти времени не было в исходном совете.

Артём пишет: «Моё ночное бодрствование обязательно и оплачивается; я не могу закончить его при первых признаках усталости». После этого список советов коллеги выглядит иначе. Пункты, рассчитанные на добровольный досуг, перестают быть обязательным эталоном. Вопросы безопасности и двух работ выходят на первый план. Возможно, часть бытовых советов всё ещё пригодится, но теперь от них не ждут решения организационной задачи.

Такой способ описания полезен ещё и потому, что не требует доказать, будто ночная работа одинакова для всех. Работа охранника, медсестры, диспетчера, пекаря, водителя и сотрудника отеля различается. Даже две смены на одном предприятии могут отличаться нагрузкой. Общее у них не точное переживание, а наличие рабочих требований в часы, которые советчик мог считать свободным поздним временем.

Поэтому осторожнее с рассказами коллег. «Я двадцать лет работаю ночью и мне нормально» — важный опыт одного человека, но не универсальная проверка. «Мне всегда было тяжело» — тоже опыт одного человека. Они могут подсказать вопросы, но не назначают вам вывод. В следующих главах мы научимся уточнять, кого изучали и с чем сравнивали. Пока достаточно отделить свидетельство от правила.

Иногда человек сопротивляется этому разделению, потому что боится показаться жалующимся. Ему хочется ска-

зять: «Да ничего особенного, просто лёг поздно». Уменьшение проблемы может помочь пережить отдельную тяжёлую ночь, но мешает, если из-за него скрывается риск или откладывается помощь. Точное название ограничения — не жалоба и не заявление о беспомощности. Это исходная информация для решения.

Точность работает и в другую сторону. Не всякая неприятная ночь означает, что график непереносим или опасен. После необычно сложной смены человек может сделать слишком широкий вывод о будущем. Мы не заменяем оптимистическое обобщение мрачным. Формулировка должна оставаться близкой к наблюдению: какая смена, какое требование, какой момент и какое последствие. Чем меньше пророчества, тем полезнее запись.

Сравните четыре фразы.

«Я не создан для ночей».

«Мне просто надо стать дисциплинированнее».

«Ночная работа всегда разрушает жизнь».

«Под конец обязательной ночной смены мне трудно сохранять внимание, а после неё остаётся дорога домой».

Первые три звучат как окончательный вывод, хотя направлены в разные стороны. Четвёртая не решает задачу, но показывает её состав. Из неё можно перейти к безопасности, организации работы и профессиональной оценке. Из ярлыка перейти некуда, кроме спора о характере.

На этом месте возникает соблазн немедленно составить

идеальное расписание. Но эта книга намеренно не делает этого. Индивидуальный график зависит от данных, которых общий текст не знает, а медицинские и рабочие решения нельзя выдавать как универсальную схему. Сейчас мы строим не режим, а язык проверки советов. Чем точнее вопрос, тем меньше риск принять чужой распорядок за назначение.

Практика главы короткая. Возьмите сравнение, которое вы слышали от других или говорили себе: «это всего лишь поздно лечь», «это как ночной перелёт», «я просто сова», «надо привыкнуть вставать раньше».

Закончите одну фразу: «В моём случае это не только время на часах; рабочее ограничение состоит в том, что...»

Назовите один наблюдаемый факт. Не диагноз, не качество характера и не прогноз на всю жизнь. Подойдут формулировки: «я обязан сохранять внимание до передачи смены»; «я не могу закончить бодрствование по своему решению»; «после окончания остаётся час дороги»; «ранний выход занимает часть предыдущего вечера»; «следующая смена меняется и становится известна поздно».

Затем спросите, кому принадлежит следующий вопрос: вам, домашним, работодателю, специалисту или службе, отвечающей за немедленную безопасность. Не пытайтесь решить все уровни одной привычкой.

Если прямо сейчас есть риск уснуть за рулём или опасно ошибиться при работе, практика закончена: действуйте по местным правилам безопасности и обращайтесь за помо-

щью. В такой момент точная формулировка нужна не для дневника, а чтобы не продолжать опасное действие под видом обычной усталости.

Итог главы — одно реальное ограничение вместо сравнения с чужим поздним вечером. Ночь на работе определяется не только темнотой за окном. Её определяют обязательность, задача, цена ошибки и то, что происходит до и после смены. Пока эти условия не названы, самый доброжелательный совет может отвечать на совсем другую жизнь.

Глава 3. Усталость не доказывает слабую дисциплину

Сергей заканчивает третью ночную смену подряд и во время передачи дважды возвращается к одной и той же строке показаний. Он замечает ошибку до того, как подписывает журнал, но пугается не только самой ошибки. В голове сразу возникает объяснение: «Соберись. Нормальные люди умеют работать. Ты опять не выдержал». Это объяснение кажется строгим и полезным. Если причина в слабой дисциплине, значит, достаточно сильнее постараться. Не нужно обсуждать задержавшуюся передачу, монотонную задачу под утро, дорогу домой и меняющийся график. Всё сводится к характеру одного человека.

Проблема не в том, что личные решения никогда не имеют значения. Имеют. Человек может вовремя сообщить о риске, соблюдать действующие правила, не скрывать опасное состояние, подготовить точные наблюдения для разговора со специалистом или руководителем. Проблема в другом: усталость сама по себе ничего не доказывает о нравственных качествах. По одному ощущению нельзя честно заключить, что человек ленив, безответственен или недостаточно мотивирован.

Такой вывод слишком удобен. Он превращает сложную

ситуацию в короткий приговор и одновременно мешает увидеть то, что можно изменить. Если виноват характер, зачем считать задержки окончания смены? Зачем спрашивать, когда объявляют расписание? Зачем различать физически тяжёлую работу, жару, шум, монотонность и постоянное напряжение внимания? Зачем узнавать, не связана ли стойкая сонливость с состоянием, которое требует медицинской оценки? Обвиняющая фраза закрывает расследование раньше, чем появились факты.

NIOSH, американский институт, занимающийся безопасностью и здоровьем работников, описывает усталость как явление, которое может быть связано с нестандартным расписанием, длинными часами работы, тяжёлыми физическими или умственными задачами, стрессом и условиями среды. Этот перечень не ставит диагноз отдельному человеку и не позволяет вычислить причину его состояния по интернету. Он показывает более скромную вещь: у усталости бывает несколько источников, в том числе рабочих. Поэтому официальный подход предлагает работодателям и работникам действовать вместе, а не перекладывать весь вопрос на силу воли работника.

Слово «вместе» иногда понимают неверно. Одним слышится: работник больше ни за что не отвечает. Другим: работодатель должен гарантировать каждому постоянную бодрость. Ни то ни другое не следует из идеи общей ответственности. Состояние человека зависит от обстоятельств внутри

и вне работы, а возможности сторон различаются. Работник знает часть своих ощущений, действий и домашних ограничений. Работодатель определяет или существенно влияет на расписание, продолжительность работы, распределение задач, перерывы, численность, порядок сообщения о риске и реакцию руководителей. Врач оценивает медицинские причины и симптомы. Семья договаривается о домашней части. Ни у одного участника нет всей власти, но это не повод назначить одного виноватого.

Представим склад, где две смены формально одинаковы: обе делятся по установленному графику. В первую ночь заказов немного, погрузочная зона прохладная, подменный сотрудник пришёл вовремя. Во вторую сломалась часть оборудования, очередь выросла, в помещении стало жарко, а передача затянулась. Один и тот же человек может ощущать себя после этих смен по-разному. Если объяснять различие исключительно дисциплиной, придётся утверждать, что его характер ухудшился за сутки. Гораздо полезнее сначала назвать изменившиеся условия.

Это не доказывает, что именно жара или нагрузка вызвали каждое ощущение. Для уверенного причинного вывода нужны данные, а иногда и профессиональная оценка. Но наблюдение защищает от другой ошибки: будто условия заведомо не имеют значения. Фраза «мне было труднее удерживать внимание после затянувшейся передачи в жарком помещении» точнее, чем «я расклеился». Она оставляет место

для проверки и действия.

Обвинение особенно легко прячется в слове «режим». Человеку говорят: «Тебе просто нужен режим», хотя время его смен меняется, окончание зависит от передачи, а расписание становится известно поздно. Само слово не плохое. Оно становится нечестным, когда обозначает свободу, которой у человека нет. Нельзя требовать одинаковой последовательности действий от того, кому каждую неделю выдают разные исходные условия, а затем считать отклонение личным провалом.

Нина выходит на работу рано утром и после смены помогает отцу. Когда она говорит, что устала, знакомая отвечает: «Надо научиться ставить себя на первое место». Совет звучит заботливо, но незаметно превращает уход за близким в неправильный выбор Нины. Он ничего не говорит о том, какую помощь можно разделить, какие обязанности неизбежны, какие решения принадлежат семье, работе или системе помощи. В результате Нина получает ещё одну задачу: кроме работы и заботы об отце, ей нужно доказать, что она достаточно любит себя.

Полезный вопрос звучит не так: «Почему я опять не поставила себя на первое место?» Он звучит так: «Какие требования сегодня заняли время и силы, кто может повлиять на каждое из них и какой вопрос нельзя решить в одиночку?» Это не упражнение в снятии с себя любой ответственности. Напротив, оно возвращает ответственность туда, где

есть возможность действовать. Нина может точно описать семейную нагрузку и попросить о конкретной помощи. Она не может одной силой намерения увеличить сутки или сделать рабочий график предсказуемым.

Артём совмещает две работы. Ему неловко признавать усталость, потому что вторую работу он выбрал сам. Кажется, что право говорить об ограничениях имеют только те, кому расписание навязали. Но добровольность одного решения не отменяет физических и организационных условий. Честное признание «две работы оставляют мало возможности для восстановления» не оправдывает любой риск и не требует от других немедленно всё исправить. Оно запрещает лишь ложный вывод: раз решение было добровольным, последствий будто нет.

Иногда человеку действительно предстоит пересмотреть собственный выбор. Однако полезное решение начинается с описания цены, а не с унижения. Фраза «я слабый и опять не справился» не сообщает, сколько длились смены, как они чередовались, что происходило в дороге и какие обязательства оставались дома. Фраза «после двух работ я замечаю, что к концу поездки пропускаю повороты и с трудом удерживаю внимание» уже указывает на вопрос безопасности. При непосредственном риске не нужно сначала решить философский спор о том, кто виноват. Нужно прекратить опасное действие настолько, насколько требуют местные правила, и обратиться за помощью.

Стыд плохо измеряет риск. Человек может очень стыдиться умеренной усталости и почти не стыдиться опасной сонливости, если в коллективе принято ею хвастаться. На одной работе рассказ «не спал сутки» встречают сочувствием, на другой — смехом, на третьей — уважением. Ни одна реакция коллег не заменяет правил безопасности и оценки конкретной ситуации. Культура коллектива способна сделать молчание привычным, но привычность молчания не делает его безопасным.

Фраза «все устают» тоже имеет два смысла. В добром смысле она уменьшает одиночество: с человеком происходит не уникальный моральный провал. В опасном смысле она обрывает разговор: раз явление распространено, ничего делать не надо. Распространённость не отвечает на вопросы о степени, последствиях и задаче. Все иногда отвлекаются, но отвлечение человека с чашкой на кухне и отвлечение оператора у опасного оборудования имеют разную цену. Все иногда хотят спать, но риск уснуть за рулём требует не утешения общностью, а немедленного решения безопасности.

Нужно различать усталость, сонливость и диагноз. В обычной речи люди смешивают эти слова, и для бытового разговора это часто не мешает. Но при принятии решения полезно уточнять наблюдение. «Нет сил продолжать тяжёлую работу», «клонит в сон», «трудно удерживать внимание», «раздражаюсь», «несколько раз перечитал одну строку» — не одно и то же. Книга не предлагает по этим призна-

кам самостоятельно определять заболевание. Она предлагает не прятать наблюдение под ярлыком «соберись».

Если трудности стойкие, заметно мешают повседневной жизни, сопровождаются тревожащими симптомами или близкие наблюдают громкий храп с остановками дыхания, нужна профессиональная оценка. Не следует заранее объяснять всё сменами, характером или возрастом. Так же нельзя по одной тяжёлой ночи объявлять себе расстройство. Между самообвинением и самодиагнозом есть рабочая середина: записать, что происходит, как долго, при каких обстоятельствах и чем это мешает, а затем передать вопрос подходящему специалисту.

Особый вред обвиняющей фразы в том, что она смешивает причину и обязанность. Допустим, Сергей забыл сообщить о затянувшейся передаче. Это конкретное действие можно обсуждать. Но из него не следует, что всю усталость создала его недисциплинированность. И наоборот: если расписание и нагрузка внесли вклад, это не освобождает Сергея от обязанности соблюдать правила безопасности. Причина может быть распределена между несколькими условиями, а ближайшее действие всё равно принадлежать конкретному человеку.

Разделение полезно сформулировать в четырёх строках.

Что я наблюдаю?

Что непосредственно опасно сейчас?

Кто может изменить условие?

Кому нужно сообщить факт?

На вопрос «кто плохой?» здесь нет строки. Не потому, что справедливость не важна, а потому, что поиск виноватого до описания ситуации редко помогает защитить здоровье и безопасность. Разговор об ответственности станет точнее, когда появятся наблюдаемые факты.

Возьмём ситуацию Сергея подробнее. Три раза передача смены закончилась позже. Под утро он дважды перепроверял показания. Руководитель говорит: «Планируй сон лучше». Сергей может ответить обвинением: «Это вы довели людей». Возможно, у него есть основания сердиться, но такая реплика сразу превращает разговор в спор о намерениях. Другой вариант звучит спокойнее: «В три последние ночные смены передача завершалась позже установленного времени. В конце этих смен мне приходилось повторно проверять показания из-за трудности удерживать внимание. Каков порядок сообщения о такой задержке и риске?»

Точная формулировка не гарантирует хорошего ответа. Работодатель может не согласиться, процедура может оказаться неудобной, а проблема — не решиться одним разговором. Книга не даёт юридической оценки и не обещает результат трудового обращения. Но фактическая фраза делает видимыми время, повторяемость, рабочую задачу и запрашиваемое действие. Она сильнее самоунижения именно потому, что её можно проверить.

Теперь представим обратную ошибку. Сергей решает, что

раз организация работы влияет на усталость, его собственные решения больше не важны. Он не сообщает о трудности, игнорирует установленный порядок и надеется, что ответственность полностью лежит на руководстве. Это тоже слишком простой вывод. Общая ответственность не означает отсутствия личного действия. Она означает, что личное действие не должно маскировать рабочие причины и заменять организационные меры.

В официальных материалах по рабочей усталости подчёркивается, что источники могут находиться и на работе, и вне её, а единственного решения для всех людей и отраслей нет. Это важное ограничение. Памятка, полезная медсестре в одной системе смен, не обязательно подходит водителю, пекарю или родителю, который после ранней работы ухаживает за близким. Даже внутри одной профессии отличаются задачи, дорога, возможность перерыва и предсказуемость расписания. Поэтому совет «будь дисциплинированнее» проваливает проверку адресата: непонятно, кому, в каких условиях и что именно предлагается делать.

Дисциплина — слово без меры. Нельзя проверить, стало ли её достаточно. Человек может выполнить десять пунктов и всё равно решить, что виноват одиннадцатый. Такой совет бесконечно расширяется задним числом. Если стало легче, он объявляется правильным. Если не стало, говорят, что человек плохо старался. Утверждение, которое объясняет любой исход, почти ничего не помогает решить.

Проверяемое утверждение уже. Например: «Окончание смены трижды задержалось»; «перерыв был отменён из-за нехватки сотрудников»; «после монотонной задачи я заметил три пропуска в проверке»; «расписание изменили за день»; «дома в эти часы проходил ремонт». Эти строки ещё не доказывают причинную связь. Они дают материал для вопроса. Их можно сопоставить с правилами, обсудить с работодателем, специалистом или домашними. С ними можно обнаружить, что первоначальная версия была неверна. С приговором характеру это почти невозможно.

Есть и мягкая разновидность обвинения: комплимент. «Ты сильный, ты выдержишь». Иногда это искренняя поддержка. Но если фраза произносится вместо реакции на риск, сила превращается в обязанность молчать. Сергей боится возразить: вдруг он покажет, что недостоин доверия. Нина слышит: «Ты у нас всегда всё успеваешь» — и понимает, что просьба о помощи разрушит удобный образ. Артём гордится тем, что работает больше всех, и перестаёт замечать момент, когда гордость оплачивается безопасностью.

Поддержка отличается тем, что оставляет человеку право сообщить факт. «Я верю, что ты ответственно отнесёшься к риску» — не то же самое, что «ты обязан выдержать». Первая фраза допускает остановку, обращение за помощью и пересмотр условий. Вторая заранее определяет единственный достойный исход: продолжать.

Иногда обвинение приходит не от начальника и не от се-

мы, а из приложения. Трекер показывает низкую оценку, и человек читает её как школьную отметку за поведение. Но потребительский показатель не знает всех обстоятельств и не ставит диагноз. Подробно мы разберём это позже. Сейчас важно заметить языковую подмену: число описывает расчёт устройства, а пользователь превращает его в оценку личности. «У меня красный балл» незаметно становится «я опять всё сделал неправильно».

Даже точное измерение не имело бы права выносить моральный приговор. Тем более осторожно нужно обращаться с приблизительными оценками. Если показатель помогает сформулировать вопрос, этого достаточно. Если он только усиливает тревогу и заставляет компенсировать «плохую ночь» рискованными решениями, польза не очевидна. Не нужно заслуживать хороший балл ценой игнорирования реальной жизни.

Отказ от обвинения не требует говорить о себе исключительно ласково. Некоторых раздражают обязательные добрые аффирмации, особенно после тяжёлой смены. Задача проще: заменить непроверяемую оценку наблюдением. Не «я прекрасен несмотря ни на что» и не «я безвольный», а «после этой последовательности смен мне трудно удерживать внимание». Нейтральная точность часто полезнее принудительного оптимизма.

Та же точность нужна в разговоре о привычках. Человек может заметить, что какое-то его действие мешает восста-

новлению, и решить его изменить. Но связь ещё надо проверить, а совет должен учитывать цену и границы. Если изменение невозможно из-за ухода за ребёнком, дороги или рабочего вызова, это не провал исполнения. Если привычка связана с лекарством, заболеванием или выраженной трудностью сна, самостоятельный эксперимент может быть неуместен. Книга не назначает режим и не предлагает соревноваться в идеальности.

Фраза «возьми себя в руки» особенно опасна, когда сонливость уже влияет на вождение или опасную работу. Она предлагает подавить сообщение тела и продолжать. В такой момент спор о дисциплине нужно оборвать. Следуют действующим правилам безопасности, прекращают опасное действие настолько, насколько это предусмотрено и возможно, сообщают ответственному лицу и обращаются за помощью. Ни кофе, ни музыка, ни открытое окно, ни обещание потерпеть не превращают опасное состояние в безопасное. Эта глава не подменяет местные инструкции: именно они определяют порядок действий.

После непосредственной опасности можно вернуться к разбору. Важно не спутать два времени. Сначала — безопасность. Потом — выяснение обстоятельств и предотвращение повторения. Человек, который начинает собирать идеальный дневник, пока едва удерживает глаза открытыми за рулём, решает не ту задачу. Человек, который после происшествия ограничивается словами «надо быть сильнее», тоже решает

не ту задачу.

Работодатель, в свою очередь, не может узнать всё без сообщений работников. Поэтому фактическое сообщение — не признание моральной несостоятельности, а часть общей работы с риском. Оно должно быть настолько конкретным, насколько позволяет ситуация: когда возникла трудность, какая задача выполнялась, что изменилось, какой непосредственный риск замечен. Не нужно заранее доказывать единственную причину. Не нужно обещать диагноз. Достаточно не прятать наблюдение.

У работника могут быть веские причины бояться такого разговора: прежняя насмешка, угроза потерять смены, недоверие, неясная процедура. Общий совет не способен оценить трудовые права и реальный риск последствий в каждой стране и организации. Если вопрос затрагивает право, договор или конфликт, нужна профильная помощь. Эта оговорка важна: нельзя романтизировать «просто поговорите», когда распределение власти неравное.

Но даже если сообщение пока не сделано, полезно убрать обвиняющую фразу из внутреннего описания. Это не решает внешний конфликт, зато сохраняет факты. «Я боюсь сообщить, потому что в прошлый раз коллегу высмеяли» — наблюдение о препятствии. «Я трус» — приговор, который стирает и прошлый опыт, и условия работы. Первую фразу можно передать тому, кто помогает оценить варианты. Со второй человек остаётся один на один.

Нина пробует переписать свою исходную мысль. Было: «Я не умею организовать жизнь». Стало: «В дни ранней смены работа занимает часть предыдущего вечера, а после смены у меня есть уход за отцом; помощь между родственниками не распределена». Новая строка неприятна, потому что показывает настоящий объём задачи. Зато из неё возникают отдельные разговоры. С работодателем — о рабочих фактах, если они меняются. С родственниками — о конкретной части ухода. Со специалистом — о стойких трудностях и симптомах, если они есть. Ни один разговор не обещает мгновенного облегчения, но каждый адресован тому, кто способен повлиять на свою часть.

Артём меняет «я сам виноват, что взял вторую работу» на «две работы создают последовательность обязательного бодрствования и поездок; я замечаю трудность внимания в дороге». Он не снимает с себя авторство решения. Он прекращает использовать авторство как основание игнорировать последствия. Возможно, итогом станет сложный пересмотр занятости. Возможно, обнаружится другой рабочий вопрос. Книга не решает за него. Она лишь не позволяет стыду заранее сузить выбор до «терпи».

Сергей меняет «я разленился» на «под конец третьей ночной смены и задержавшейся передачи я дважды перечитал показания; нужно следовать порядку сообщения о риске». Здесь появилась последовательность: условие, наблюдение, действие. В ней нет диагноза и обещания, что изменение од-

ного условия всё исправит. Есть достаточная точность для следующего шага.

Теперь можно сформулировать границу этой главы. Мы не доказываем, что рабочие условия объясняют любую усталость. Не утверждаем, что личные действия не важны. Не выбираем виновного по трём примерам. Не ставим медицинский диагноз и не даём юридическую оценку. Мы отвергаем только один слишком широкий вывод: ощущение усталости не является доказательством слабой дисциплины.

Практика главы состоит из одной замены. Найдите фразу, которой вы обвиняете себя или другого человека: «я ленивый», «он просто не собрался», «мне не хватает силы воли», «нормальные люди справляются», «надо меньше жаловаться».

Зачеркните качество характера и оставьте место для наблюдения. Начните новую строку так: «В такой-то момент, при таких-то условиях я заметил...» Назовите одно действие, ощущение или затруднение, которое можно описать без диагноза. Например: «к концу смены трижды вернулся к одной проверке»; «в дороге стало трудно удерживать глаза открытыми»; «после изменения графика несколько дней трудно выполнять обычные дела»; «не знаю расписание достаточно заранее, чтобы договориться о помощи дома».

Добавьте второй вопрос: «Кто может повлиять на это условие?» Ответов может быть несколько: я, домашние, работодатель, специалист. Если ответа пока нет, так и запиши-

те. Не назначайте себе единственного владельца задачи только потому, что усталость ощущается в вашем теле.

Добавьте границу. Если есть непосредственный риск при вождении или опасной работе, не продолжайте упражнение: действуйте по правилам безопасности и обращайтесь за помощью. Если трудность стойкая, выраженная, мешает функционировать или сопровождается тревожащими симптомами, вопрос следует передать медицинскому специалисту, а не решать приговором о дисциплине.

Итоговая строка должна быть короткой: «Это наблюдение, а не оценка характера; следующий вопрос адресован...» Возможно, после неё придётся признать собственное решение. Возможно — попросить домашних о конкретной помощи, сообщить рабочий факт, обратиться за профессиональной оценкой или выяснить порядок безопасности. В любом случае задача станет честнее.

Снятие обвинения не делает усталость приятной и не гарантирует изменения условий. Оно возвращает различия, которые приговор стёр: между ощущением и диагнозом, причиной и ближайшим действием, личным выбором и устройством работы, поддержкой и требованием терпеть. Следующая глава добавит ещё одно различие. Даже точное число часов не описывает весь сон и не отвечает само по себе, что происходит с человеком.

Глава 4. Одно число не описывает весь сон

Утром Артём открывает приложение и видит крупную цифру: шесть часов сорок две минуты. Она выглядит как итог ночи, почти как оценка в журнале. Рядом красная полоса и стрелка вниз. Артём ещё не успел спросить себя, как чувствует себя и что сегодня предстоит, а вывод уже готов: сон плохой, день испорчен, нужно срочно исправлять показатель.

Число притягивает потому, что обещает простоту. Время можно сравнить со вчерашним, с коллегой, с рекомендацией, с целью в приложении. Кажется, будто вся сложность сна уместилась в одну клетку. Но даже точно измеренная длительность отвечает только на один вопрос. Она не сообщает сама по себе, когда происходил сон, насколько он был прерывистым, почему человек просыпался, как он функционирует после пробуждения и есть ли симптомы, которые должен оценить специалист.

Для сменного работника это различие особенно важно. Два отрезка одинаковой длительности могут приходиться на разное время суток и быть окружены разными условиями. Один закончился спокойным пробуждением дома, после другого человек сразу сел за руль. Один был прерван ремон-

том, другой — рабочим вызовом. Один показатель не знает ни цены ошибки, ни причины пробуждения, ни обязанности, которая не дала продолжить отдых.

Это не означает, что длительность бесполезна. Наоборот, она относится к важным сторонам сна. Ошибка начинается, когда важный показатель объявляют полным описанием. Официальные материалы NHLBI, института сердца, лёгких и крови при Национальных институтах здоровья США, говорят о достаточном качественном сне в подходящее время. Само это выражение уже шире одного числа: в нём есть количество, качество и время.

Американская академия медицины сна также подчёркивает, что здоровье сна нельзя свести только к длительности: имеют значение качество, подходящее время, регулярность и отсутствие расстройств сна. Эта глава не превращает перечисленные стороны в домашнюю систему баллов. Её задача скромнее: научить задавать числу вопрос, на который оно действительно способно ответить.

Сначала разберём длительность. Это ответ на вопрос «сколько времени сна получилось по данной оценке». Уже здесь нужны уточнения. Человек посмотрел на часы? Записал приблизительно? Приложение рассчитало показатель по сигналам устройства? Речь об одном отрезке или обо всём сне за сутки? Ответы не делают один способ автоматически хорошим, а другой плохим. Они показывают, что число произведено определённым способом и имеет предел точности.

Если Артём лёг в восемь утра и встал в три часа дня, разность между временем на часах составляет семь часов. Но он помнит, что долго не мог уснуть и несколько раз вставал. Приложение показывает другую величину. Ни одна цифра не обязана быть намеренной ложью: часы описывают промежуток между двумя моментами, Артём — своё воспоминание, устройство — расчёт по заложенному способу. Спор «кто прав до минуты» может оказаться менее полезным, чем вопрос, ради которого данные собирались.

Если задача — сообщить врачу о стойкой трудности, специалисту может понадобиться не один красивый итог, а описание сроков, повторяемости, дневных последствий, симптомов, лекарств и рабочего расписания. Какие именно сведения нужны, решает специалист. Если задача — понять непосредственную безопасность поездки, даже великолепная ночная цифра не отменяет текущую сонливость. Если задача — спорить с собой о дисциплине, число вообще стало судьёй не по назначению.

Вторая сторона — время сна. Для человека с дневной работой выражение «ночной сон» часто кажется само собой разумеющимся. Для сменного работника оно может ничего не объяснять. Сон после ночной смены приходится на день; сон перед ранним выходом начинается, когда домашняя жизнь ещё не закончилась; плавающий график меняет расположение сна. Одинаковая длительность на часах не делает эти ситуации одинаковыми.

Здесь легко уйти в другую крайность и решить, будто сон в «неправильное» время заведомо бесполезен. Книга не делает такого вывода и не оценивает конкретный сон по одному времени суток. Она лишь сохраняет измерение, которое потерялось в итоговой цифре. Когда было доступно окно для сна? Кто или что определило его границы? Было ли это устойчивым условием или исключением? Эти вопросы помогают проверить применимость совета, но не ставят диагноз.

Нина сообщает знакомой: «Я спала семь часов». Знакомая отвечает: «Тогда усталость точно не от сна». В этой реплике число превращается в доказательство причины. Но Нина вышла на работу очень рано, несколько раз просыпалась из-за звонка отца и после пробуждения сразу поехала на смену. Мы не можем по этому описанию решить, от чего она устала. Мы можем лишь увидеть, что семь часов не закрывают вопрос о времени, непрерывности, других нагрузках и состоянии здоровья.

Третья сторона — непрерывность. В бытовой речи её иногда называют качеством, но слово «качество» слишком широкое: один человек имеет в виду число пробуждений, другой — лёгкость засыпания, третий — ощущение утром. Лучше сначала назвать наблюдение. «Просыпался четыре раза по известной причине» точнее, чем «сон был на сорок процентов качественным». «Долго лежала без сна по моим ощущениям» честнее, чем точная минута, если человек не смотрит

рел на часы.

Пробуждение само по себе не доказывает заболевание и не требует домашнего лечения. Люди просыпаются по разным причинам, а оценка нормы и симптомов относится к профессиональной задаче. Но если сон многократно прерывается и это стойко мешает функционировать, подробность важнее общей суммы. Число часов может выглядеть достаточным, хотя человек описывает повторяющуюся трудность. Не надо выбирать между «цифра права» и «ощущение право». Нужно передать оба вида информации тому, кто оценивает ситуацию.

Четвёртая сторона — состояние после сна и в период бодрствования. Чувствует ли человек, что клонит в сон? Может ли удерживать внимание? Стал ли чаще ошибаться в обычных задачах? Мешает ли трудность работе, общению, дороге? Эти наблюдения не заменяют измерения и не ставят диагноз. Они отвечают на иной вопрос: что происходит с функционированием.

NHLBI отдельно обращает внимание на дневные последствия: трудности с концентрацией, реакцией, выполнением задач и безопасностью. Для нашей книги особенно важна граница: текущая способность безопасно вести машину или выполнять опасную работу не выводится из вчерашней цифры. Если человек замечает риск уснуть или опасно ошибиться, он действует по правилам безопасности и обращается за помощью независимо от того, что показывает приложение.

Сергей однажды говорит: «У меня было восемь часов, значит, я не могу быть сонным». В этой фразе рекомендация о длительности стала запретом доверять непосредственному риску. Но показатель не является пропуском к вождению. Он не гарантирует бодрость и не исключает медицинскую или иную причину сонливости. Вопрос «почему так происходит?» можно разбирать позже. Вопрос «безопасно ли продолжать сейчас?» нельзя откладывать ради защиты хорошей цифры.

Пятая сторона — повторяемость. Одна ночь может отличаться из-за необычного события: шума, болезни, тревоги, семейной обязанности, задержки смены. Единичное наблюдение важно как часть опыта, но из него нельзя автоматически вывести устойчивое правило. И наоборот, если трудность повторяется, не стоит каждый раз списывать её на случайность только потому, что итоговые числа немного различаются.

Повторяемость не означает обязанность вести бесконечный дневник. Запись нужна конкретному получателю и вопросу. В части о данных мы отдельно разберём, как ограничивать сбор сведений по цели и сроку. Сейчас достаточно понять: одна цифра сегодня и закономерность за период — разные виды утверждений. Приложение может показывать красивую среднюю величину, а человеку важно сообщить, что в дни после определённой смены возникает конкретная трудность. Среднее способно скрыть различия между днями.

Допустим, за четыре дня Артём получил числа пять, девять, пять и девять. Среднее равно семи. Другая последовательность — семь, семь, семь, семь — даёт то же среднее. Это простой арифметический пример, а не оценка здоровья. Он показывает, почему итог не описывает расположение значений. Для сменного работника различие может быть связано с рабочими и домашними условиями. Нельзя узнать это, глядя только на среднее.

Есть ещё вопрос происхождения числа. Часы на стене показывают время, но не определяют момент засыпания. Дневник отражает память и оценку человека. Потребительское устройство применяет свой способ расчёта. Медицинское исследование проводится для конкретной задачи и интерпретируется специалистом. Эти источники нельзя складывать в одну иерархию «чем технологичнее, тем истиннее» без знания вопроса.

Домашний трекер может быть удобен, но он не ставит диагноз. Эта граница понадобится нам в главе 25. Сейчас заметим лишь одно: десятичная точность не гарантирует точности смысла. Показатель «6 часов 42 минуты» кажется надёжнее слов «примерно семь часов», потому что содержит минуты. Но если устройство оценивает сон косвенно, лишние цифры не превращают расчёт в прямое наблюдение мозга. Точная форма и точное знание — не одно и то же.

То же происходит с процентом «качества». Прежде чем переживать из-за него, нужно спросить: из чего он расчи-

тан и какой вопрос решает? Если способ скрыт или непонятен, нельзя уверенно переводить процент на язык здоровья. Красный цвет — дизайнерское решение интерфейса, а не медицинское заключение. Он может привлекать внимание, но не сообщает, нужна ли человеку помощь и какая.

Самочувствие тоже не абсолютно точный прибор. Человек может недооценить риск, особенно когда привык гордиться выносливостью или боится последствий сообщения. Поэтому неверно говорить: «Главное — только слушать себя». Но столь же неверно говорить: «Главное — только верить числу». Для безопасности важны действующие правила и конкретные признаки риска; для стойких трудностей — профессиональная оценка; для бытового наблюдения — честное описание с указанием способа.

Разные вопросы требуют разных данных. Рассмотрим четыре ситуации.

Артём хочет понять, почему его пугает оценка приложения. Ему полезно выяснить, что именно измеряет показатель и какое решение он пытается принять.

Нина готовится к разговору с врачом о повторяющейся трудности. Ей важно спросить специалиста, какие сведения и за какой срок нужны, а не приносить гору несортированных графиков.

Сергей сообщает руководителю о риске в конце смены. Ему важны рабочее время, задача и наблюдаемая трудность, а не попытка доказать диагноз цифрой сна.

Человек за рулём замечает, что может уснуть. Ему не нужен дополнительный подсчёт: первым становится действие по безопасности.

Во всех четырёх случаях число может присутствовать, но его роль различна. Ошибка — потребовать от него одного решения всех задач.

Почему универсальное число так легко становится приговором? Потому что рекомендации для населения звучат короче, чем объяснение их границ. Экспертное заявление может отвечать на узкий вопрос о длительности сна у здоровых взрослых, а пересказ превращает его в обещание: достигните порога — и любая проблема исчезнет. Однако сами разработчики рекомендаций отдельно признают значение времени, регулярности, качества, индивидуальных различий и расстройств сна. Узость рекомендации не недостаток, если её не расширять самовольно.

Для сменного работника особенно важно проверить адреса. Исследование или рекомендация могли касаться общей взрослой популяции, людей с обычным ночным сном, конкретной профессии или пациентов с определённым состоянием. Число нельзя переносить только потому, что оно запоминается. В следующих главах мы подробно разберём выборку и сравнение. Пока достаточно одного вопроса: «Это число отвечает на мой вопрос или просто похоже на удобный ответ?»

Не следует и самостоятельно назначать себе длительность

сна по этой главе. Потребности различаются, обстоятельства и здоровье имеют значение, а медицинские рекомендации требуют контекста. Общие ориентиры общественного здоровья не являются персональным назначением. Если вас тревожит длительность, качество или время сна, если трудность стойкая либо заметно мешает жизни, обсудите это с медицинским специалистом.

Особого внимания требуют симптомы, которые нельзя безопасно объяснить только графиком. Громкий храп с наблюдаемыми остановками дыхания, выраженная дневная сонливость, внезапное засыпание, стойкое ухудшение функционирования и другие тревожащие проявления требуют профессиональной оценки. Книга не определяет по описанию, какое состояние стоит за ними. Она лишь не позволяет хорошей средней цифре отменить повод обратиться за помощью.

Есть и обратная ловушка: плохое число вызывает чрезмерную тревогу, хотя человек не понимает, как оно получено. Он начинает компенсировать его, отменять важные дела, бесконечно улучшать среду или пробовать сразу несколько средств. В результате невозможно понять, что повлияло, а сама погоня за показателем усиливает напряжение. Неопределённость числа не требует десяти экспериментов. Иногда достаточное действие — исключить оценку, записать вопрос и обсудить его с подходящим получателем.

Вспомним метод этой книги: обещание, адресат, основа-

ние, цена и граница. Применим его к фразе «вам нужно ровно столько-то часов».

Что обещано? Бодрость, здоровье, отсутствие ошибок или хороший балл устройства?

Кому адресовано число? Всем взрослым, участникам конкретного исследования, людям одной профессии или лично вам после оценки специалиста?

На чём оно основано? Самоотчёте, часах, устройстве, лабораторном измерении, наблюдении за группой?

Какова цена буквального следования? Можно ли вообще получить это время при данном графике, и что придётся вытеснить?

Где граница? Какие симптомы, риски и обстоятельства нельзя закрывать достижением числа?

Эти вопросы не обесценивают рекомендации. Они защищают их от неправильного применения. Хорошая общая рекомендация остаётся общей. Хорошее измерение остаётся измерением определённой стороны. Ни одно из них не обязано быть полным портретом человека.

Нина замечает, что говорит врачу: «Я вроде сплю нормально, семь часов получается». Слово «нормально» уже сделало вывод. Она переписывает фразу: «По часам между тем, как я легла и встала, около семи часов; несколько раз просыпалась из-за звонков, а после ранних смен мне трудно выполнять обычные дела». Эта формулировка не доказывает нарушение сна. Она разделяет промежуток времени, пре-

рывания и дневное последствие.

Артём меняет «приложение доказало, что я плохо спал» на «приложение рассчитало шесть часов сорок две минуты и дало красную оценку; я не знаю, из чего складывается оценка и какое решение хочу принять». Оказалось, что первым вопросом стал не режим, а смысл показателя. Возможно, после уточнения число пригодится. Возможно, перестанет управлять утром. Оба исхода лучше автоматического приговора.

Сергей меняет «я спал восемь часов, поэтому должен быть бодрым» на «по моей записи сон занял около восьми часов, но сейчас меня клонит в сон и я не уверен в безопасности поездки». Хорошая цифра больше не спорит с текущим риском. Причину будет оценивать не глава и не приложение. Ближайшее действие определяют безопасность и помощь.

Можно возразить: если учитывать так много сторон, наблюдение станет непосильным. Но задача не в ежедневном полном учёте. Не нужно каждое утро выставлять оценки длительности, времени, непрерывности, регулярности, самочувствию и среде. Такой контроль быстро превращается во вторую работу. Нужно лишь не позволять одному случайно выбранному числу притворяться всей картиной.

Практика главы поэтому состоит из одного вопроса к одному числу. Возьмите показатель, который вас успокаивает или пугает: часы сна, процент качества, балл восстановления, число пробуждений, среднее за неделю.

Закончите фразу: «Это число описывает...» Назовите

ровно то, что оно действительно описывает, и способ получения. Например: «промежуток между тем, как я лёг и встал, по часам»; «оценку сна, рассчитанную приложением»; «число пробуждений, которые я помню»; «среднее моих записей за четыре дня».

Затем закончите вторую фразу: «Это число само по себе не отвечает...» Выберите один важный вопрос: о текущей безопасности, причине усталости, качестве и времени сна, повторяемости трудности, диагнозе или необходимости лечения.

Наконец, назовите получателя следующего вопроса. Это можете быть вы, если решаете, нужен ли вообще показатель. Это может быть разработчик устройства, если вы ищете описание расчёта. Работодатель, если речь о рабочем условии. Медицинский специалист, если трудность стойкая, выраженная, сопровождается симптомами или мешает функционировать.

Если прямо сейчас есть риск уснуть за рулём или опасно ошибиться на работе, число откладывают. Действуйте по действующим правилам безопасности и обращайтесь за помощью. Если близкие наблюдают остановки дыхания во сне, если сонливость выражена или состояние стойко ухудшается, хорошая цифра не отменяет профессиональную оценку.

Итог практики может занимать две строки: «Приложение оценило длительность, но не установило причину моей сонливости. Вопрос о повторяющейся трудности я передам

специалисту». Или: «Среднее описывает четыре записи, но скрывает различие между рабочими днями. Для разговора с работодателем я назову конкретную смену и задачу».

Одно число полезно, когда занимает своё место. Оно становится опасным судьёй, когда ему поручают оценить характер, поставить диагноз, разрешить вождение или доказать, что чужой совет подходит всем. Сон имеет несколько сторон, а решение всегда относится к конкретному вопросу. В следующей главе мы добавим к этому адресата: даже честный опыт коллеги остаётся опытом одного человека и не превращается автоматически в универсальное правило.

Глава 5. Опыт коллеги — не универсальное правило

Коллега говорит: «Я после ночной сразу ложусь и отлично сплю. Просто не бери телефон». Фраза звучит убедительно по двум причинам. Перед вами живой человек, а не безымянная инструкция. И он действительно сделал то, о чём рассказывает. Но честность рассказчика ещё не превращает его опыт в правило для другого человека.

В опыте коллеги почти всегда сжаты несколько разных утверждений. Первое: он совершил определённое действие. Второе: после него произошло что-то желательное. Третье: именно действие вызвало результат. Четвёртое: тот же результат повторится у вас. Достоверным может быть только первое или первые два. Остальные требуют проверки.

Это не повод подозревать коллегу во лжи. Большинство бытовых советов передают из желания помочь. Человек помнит удачный случай, связывает его с заметным поступком и предлагает короткий путь. За пределами рассказа остаются его смена, дорога, домашние обязанности, здоровье, предыдущие дни, шум, возможность отказаться от дел и десятки других условий. Сам рассказчик может не знать, какое из них оказалось важным.

NIOSH, американский институт охраны труда, прямо от-

мечает, что одной стратегии для всех сменных работников нет. Это осторожная формулировка, но её бытовое следствие очень конкретно: совет нельзя оценивать только по тому, помог ли он говорящему. Нужно выяснить, кому, при каком расписании, с какими обязанностями и ради какого результата он помог.

Сергей слышит совет от Михаила в раздевалке. Они оба работают на одном предприятии, поэтому рекомендация кажется особенно подходящей. Однако слово «коллега» скрывает различия. Михаил живёт в десяти минутах от цеха, Сергей добирается с пересадкой больше часа. У Михаила закреплены ночные смены на текущий месяц, у Сергея ночные чередуются с дневными. Михаил возвращается в пустую квартиру, Сергей утром отвозит ребёнка. Одинаковая должность не делает их день одинаковым.

Сергей отвечает:

— У тебя получается лечь сразу после проходной?

— Ну не сразу. Доехал, душ, поел — и ложусь.

— Во сколько ты дома?

— Минут через пятнадцать.

— А я через час десять, если автобус не задержался.

Всего один вопрос изменил смысл совета. «Сразу после смены» у Михаила означает один промежуток времени, у Сергея — другой. Пока этого не выяснили, фраза выглядела как рекомендация о силе воли. После уточнения стала рассказом о разных дорогах.

Адресат совета — не просто «человек, который плохо спит» или «ночной работник». Для применимости важны хотя бы четыре слоя: вид смены, жизнь вокруг неё, состояние человека и задача, которую пытаются решить. Не обязательно составлять анкету из сорока пунктов. Достаточно не пропустить различие, способное изменить решение.

Первый слой — сама работа. Постоянная ночь, раннее начало, длинная смена и плавающий график создают разные ограничения. Даже на одной должности начало и конец работы могут различаться. Перерыв, физическая нагрузка, возможность сообщить об усталости и ответственность за безопасность тоже неодинаковы. Совет офисного сотрудника, который иногда задерживается до полуночи, нельзя автоматически переносить на оператора после обязательной ночной смены.

Второй слой — дорога и дом. Один человек добирается пешком, другой ведёт машину. Один может закрыть дверь комнаты, другой делит жильё с семьёй. У одного после работы нет обязательств, другой встречает ребёнка, ухаживает за близким или идёт на вторую работу. Эти различия не служат оправданием и не делают человека «недостаточно мотивированным». Они отвечают на простой вопрос: было ли у получателя совета условие, которое имел рассказчик.

Третий слой — здоровье и текущие признаки. Коллега не знает всех медицинских обстоятельств другого человека и не обязан их знать. Поэтому его опыт не может заменить

профессиональную оценку. Особенно опасно, когда бытовой рассказ превращается в домашний диагноз: «У меня было так же, значит, у тебя то же самое». Одинаковое слово «усталость» может обозначать разные переживания и причины. Книга не устанавливает их по сходству историй.

Четвёртый слой — желаемый результат. «Мне помогло» иногда означает «я быстрее уснул», иногда — «утром мне понравилась цифра», «я меньше нервничал», «дотянул до конца смены» или «не просыпался от соседей». Эти результаты нельзя подменять один другим. Быстрое засыпание не доказывает безопасность следующей поездки, а приятный балл приложения не отвечает на вопрос о причине стойкой сонливости.

Нина получает совет от знакомой, которая тоже встаёт рано: «Ложись в девять, и проблема исчезнет». Если воспринимать слова буквально, остаётся только исполнить или обвинить себя. Нина спрашивает, какой именно результат знакомая называет исчезновением проблемы.

— Я утром стала легче вставать, — отвечает та.

— А ты просыпаешься ночью?

— Нет, у меня дома тихо.

Нина ухаживает за отцом и иногда встаёт к нему ночью. Совет знакомой касался времени отхода ко сну и утреннего подъёма при непрерывной ночи. Вопрос Нины включает прерывания из-за ухода. Это не означает, что разговор бесполезен. Он помогает увидеть несовпадение задач. Вместо

попытки доказать, кто спит «правильно», Нина получает более точную фразу для специалиста и семьи: трудность связана не только с часом, когда она легла.

Чем похожее рассказчик на нас, тем легче пропустить оставшиеся различия. Мы охотнее верим человеку того же возраста, профессии или семейного положения. Сходство действительно может сделать опыт интереснее. Но одно совпадение не покрывает остальные условия. Два водителя могут работать на разных маршрутах; две медсестры — в отделениях с разной нагрузкой; два родителя — иметь неодинаковую помощь дома. Фраза «он такой же, как я» должна заканчиваться уточнением: в каком именно отношении?

Есть и обратная ошибка: полностью отбрасывать чужой опыт, потому что люди никогда не бывают одинаковыми. Тогда нельзя было бы учиться ни у коллег, ни у исследований. Задача не в том, чтобы требовать полного совпадения. Нужно определить, какое различие существенно для данного обещания.

Если коллега рассказывает, что смог заранее предупредить семью о важном разговоре после сна, различие в марке его телефона вряд ли важно. Если он советует определённый препарат, различия в здоровье, других лекарствах и противопоказаниях становятся критическими, а решение нельзя принимать по разговору в раздевалке. Если речь о вождении после смены, текущая сонливость и правила безопасности важнее сходства графиков.

Полезно различать пример, гипотезу и инструкцию. Пример показывает: «У одного человека в таких-то условиях было так». Гипотеза предлагает проверить связь: «Возможно, это действие повлияло на результат». Инструкция требует поступить определённым образом. В бытовом разговоре три уровня слипаются в одну фразу: «Сделай как я». Проверка адресата возвращает их на места.

Артёму коллега показывает экран часов:

— Смотри, после ночной у меня восстановление восемьдесят два. Я перестал есть после двух — и всё наладилось.

В одном предложении есть наблюдение, объяснение и универсальное обещание. Наблюдение: устройство показало конкретный балл. Объяснение: коллега связывает изменение с едой. Обещание: такой же поступок поможет Артёму. Но неизвестно, как устройство рассчитывает балл, что ещё менялось и совпадают ли смены. Кроме того, тема питания и здоровья требует иных данных, чем один экран.

Артём не спорит и не копирует действие. Он спрашивает:

— Что именно стало лучше: балл или то, как ты себя чувствуешь?

Коллега задумывается:

— В основном балл. Хотя я ещё неделю работал без второй подработки.

Это не разоблачение. Возможно, изменение питания имело значение, возможно — нет. Разговор лишь показал, что рассказ не отделяет одновременные изменения. Для Артёма

особенно существенно, что у него две работы, а в удачную неделю коллеги второй работы не было. Адресаты различаются по ресурсу времени и нагрузке.

Когда после одного действия что-то улучшилось, человеку естественно связать два события. Но порядок во времени ещё не доказывает причину. В тот же период могли измениться нагрузка, семейная ситуация, дорога, ожидания или случайные обстоятельства. В исследованиях для этого нужны сравнения и продуманный способ наблюдения; мы вернёмся к ним в главе 9. В бытовом совете достаточно скромного вывода: опыт может подсказать вопрос, но не доказывает причину и не назначает решение.

Особенно сильным кажется повторяющийся опыт: «Я так делаю уже десять лет». Длительность добавляет сведения о рассказчике, но не устраняет различие адресатов. Возможно, человек действительно нашёл приемлемый для себя способ. Возможно, он привык считать определённые последствия нормой. Возможно, условия десять лет оставались стабильными, а у собеседника график меняется каждую неделю. Большой стаж не превращает одного человека в выборку всех работников.

Иногда опыт передают через авторитет профессии: «Наш старший всегда так делает», «все машинисты знают», «в отделе принято». Профессиональная культура содержит полезные практические знания, но слово «все» часто скрывает тех, кому способ не подошёл, кто молчит или ушёл.

Кроме того, распространённость обычая не равна доказанной безопасности. Там, где существуют официальные правила охраны труда, инструкции и медицинские ограничения, рассказ коллеги не отменяет их.

Это особенно важно в опасной работе. Если Сергей замечает, что может уснуть за рулём, совет «открой окно, мне помогает» не решает вопрос безопасности. Даже если прохладный воздух субъективно бодрит коллегу, он не служит разрешением продолжать поездку. Сергей действует по действующим правилам безопасности и обращается за помощью. Разбирать чужой опыт можно позже, когда нет непосредственного риска.

Есть советы, которые требуют более жёсткой границы уже по форме. «Возьми половину моей таблетки», «увеличь дозу», «отмени назначение», «тебе точно не нужен врач», «проверь себя за рулём» — это не безобидные бытовые опыты. Книга не помогает подбирать лекарства, добавки, светотерапию, кофеин или длительность сна. Вопросы о средствах, взаимодействиях, противопоказаниях и стойких симптомах адресуют квалифицированному специалисту, а не решают сходством с коллегой.

Проверка адресата не требует раскрывать личные медицинские сведения на работе. Можно сказать: «У нас разные обстоятельства, я не буду переносить схему без оценки». Можно поблагодарить за заботу и не объяснять диагнозы, лекарства или семейные подробности. Полезный навык состо-

ит не в том, чтобы выиграть спор, а в том, чтобы не принять чужое свидетельство за персональное назначение.

Иногда давление усиливается: «Значит, ты просто не хочешь пробовать». Такая фраза подменяет проверку характера испытанием. Отказ от неподходящего или небезопасного совета не доказывает лень. Человек вправе сначала понять обещание, условия и цену. Особенно если эксперимент влияет на дорогу, работу с техникой, лекарства, уход за близкими или возможность восстановиться.

Цена совета часто отсутствует в удачной истории. Михаил рассказывает Сергею, что спит сразу после ночной, но не начинает каждую фразу словами: «Я живу рядом, в эти часы дома никого нет, и сегодня мне не надо вести ребёнка». Для него это фон, поэтому он его не замечает. Для Сергея именно фон определяет выполнимость. Совет может быть бесплатным для рассказчика и дорогим для адресата.

Под ценой понимаются не только деньги. Это время, конфликт дома, пропущенная обязанность, дополнительная поездка, риск опоздания, отказ от второй работы, тревога из-за контроля показателей. Нельзя требовать от человека платить цену, которой советчик не видел. Сначала её называют, затем решают, кто способен изменить условие: сам человек, семья, работодатель или специалист.

Разные условия не всегда означают отказ. Иногда совет можно сузить до безопасной части. Допустим, коллега говорит: «Я заранее предупреждаю домашних, что после ночной

не отвечаю на бытовые вопросы». У Сергея нет возможности полностью отключиться, но сама идея конкретной договорённости может подсказать разговор. Он не копирует расписание Михаила, а задаёт семье вопрос о том, какое дело действительно можно перенести. Это уже не универсальное правило сна, а пример коммуникации.

Важно не превратить проверку адресата в новый бесконечный анализ. Не нужно доказывать, что вы уникальны по каждому признаку. Выберите различие, которое способно изменить смысл или безопасность совета. Для фразы «записывай вопрос перед визитом к врачу» таким различием редко будет вид смены. Для фразы «садись за руль после определённого действия» текущая сонливость полностью меняет решение.

Можно использовать короткую связку из трёх вопросов.

Первый: «Что именно получилось у тебя?» Этот вопрос отделяет результат от общей похвалы. «Стало лучше» превращается в «быстрее заснул», «реже просыпался по памяти», «не тревожился из-за балла» или «легче выдержал смену». Чем точнее результат, тем меньше шанс подменить его другим.

Второй: «Какое условие у тебя было, которого может не быть у меня?» Иногда собеседник сразу назовёт дорогу, тишину, фиксированный график или помощь семьи. Иногда не назовёт ничего. Отсутствие ответа не доказывает универсальность; оно лишь показывает, что условия не разобраны.

Третий: «Какую задачу я пытаюсь решить?» Если задача — безопасно закончить опасную работу, бытовой эксперимент отступает перед правилами и помощью. Если задача — подготовиться к приёму, нужен точный вопрос и сведения, которые запросит специалист. Если задача — договориться дома, ценнее конкретная просьба, чем чужой идеальный режим.

Эта связка помогает и тогда, когда совет исходит от близкого человека. Родственник может вспоминать собственные ночные дежурства двадцать лет назад. Его забота реальна, но расписание, дорога, домашняя нагрузка и медицинские обстоятельства могли быть другими. Можно признать намерение и одновременно ограничить вывод: «Я вижу, что тебе это помогало. У меня плавающие смены и дорога за рулём, поэтому я сначала проверю, подходит ли совет моей задаче».

Иногда несколько коллег повторяют одно и то же. Кажется, что это уже не единичный опыт, а доказательство. Но группа знакомых может жить в сходных условиях, перенимать рассказ друг у друга и замечать только удачные случаи. Мы не знаем, сколько людей попробовали и не рассказали, как измеряли результат и что ещё изменилось. Несколько историй усиливают повод задать вопрос, но не заменяют систематические данные.

И наоборот, исследование не становится бесполезным только потому, что «учёные не знают лично меня». В хорошем источнике описано, кого изучали, с чем сравнивали и

каковы ограничения. Это позволяет оценить переносимость вывода. У бытовой истории такие сведения обычно не собраны. В следующих главах мы научимся читать описание участников и сравнения без требования научного диплома. Сейчас важно увидеть разницу между близостью рассказчика и качеством основания.

Личная история сильна эмоционально. В ней есть лицо, интонация и запоминающаяся развязка. Статистическое описание группы звучит холоднее. Поэтому один уверенный коллега способен перевесить осторожную рекомендацию. Но яркость не сообщает вероятность. Рассказ может быть совершенно правдивым и при этом редким, неполным или неприемимым.

Есть ещё одна ловушка: результат другого человека становится нормой для самооценки. «Михаил после ночной идёт в спортзал, а я еле добираюсь домой». Сравнение быстро превращается в обвинение. Но читатель не знает полного набора условий и не обязан доказывать пригодность повторением чужого дня. Наблюдаемая трудность заслуживает описания, а не соревнования.

Сергей меняет фразу «Михаил выдерживает, значит, я слабее» на «У нас различаются дорога, чередование смен и обязанности после работы; моя текущая сонливость требует отдельного решения». Это не снимает с него ответственности. Напротив, убирает бесполезный моральный вывод и возвращает конкретные действия: сообщить о риске, не про-

должать опасное действие, задать вопрос работодателю или обратиться за профессиональной оценкой.

Нина меняет «знакомая ложится в девять, мне тоже надо» на «знакомая говорит об утреннем подъёме при тихой непрерывной ночи; мой вопрос включает ночной уход за отцом». Теперь она может обсуждать распределение ухода с семьёй и описать специалисту прерывания. Чужой опыт помог не готовым правилом, а контрастом.

Артём меняет «коллеге помог отказ от еды, попробую то же» на «коллега увидел другой балл устройства в неделю без второй работы и связал его с одним из нескольких изменений». Он не делает медицинских выводов и не начинает несколько экспериментов сразу. Сначала решает, нужен ли ему вообще этот показатель и какой вопрос он хочет задать.

Обратите внимание: ни один из троих не сказал советчику, что тот неправ. Их задача — не вынести приговор чужому опыту. Михаил действительно может хорошо спать после своей смены. Знакомой Нины действительно может быть легче вставать. Часы коллеги Артёма действительно показали восемьдесят два. Ошибка начинается только при расширении: «поэтому то же действие подходит тебе и гарантирует тот же результат».

Метод книги помогает остановить расширение.

Обещание: какой именно результат обещает коллега?

Адресат: какие условия рассказчика совпадают с вашими, а какое существенное условие различается?

Основание: это единичный рассказ, повторяющееся личное наблюдение, пересказ исследования или профессиональная рекомендация?

Цена: что пришлось сделать рассказчику и что пришлось бы изменить вам?

Граница: где опыт нельзя использовать вместо правил безопасности, работодателя или медицинского специалиста?

Не обязательно проходить все пять вопросов вслух. В обычном разговоре достаточно одного уточнения. Если после него обнаруживается важное различие, совет уже нельзя копировать автоматически. Если различия не видно, это всё равно не доказывает причинную связь, но опыт может стать аккуратной гипотезой для дальнейшего вопроса.

Практика главы называется «Проверьте адресата». Возьмите один совет коллеги, родственника, блогера или знакомого. Не выбирайте сейчас назначение лекарства или действие в опасной ситуации: там нужен не домашний эксперимент, а подходящий специалист или правило безопасности.

Запишите совет одной фразой без усилителей «всем известно» и «точно помогает». Например: «Коллега после ночной делает X и говорит, что быстрее засыпает».

Назовите обещанный результат. Не «сон налачился», а конкретно то, что человек заметил: быстрее заснул по собственной оценке, получил другой балл, легче встал, меньше тревожился.

Назовите адресата исходного опыта: вид смены, дорога,

домашняя обязанность и задача рассказчика. Заполняйте только то, что действительно известно. Если условие неизвестно, так и напишите: «не знаю».

Затем назовите одно существенное различие с вашей ситуацией. Не составляйте список всех отличий. Выберите то, которое может изменить выполнимость, смысл результата или безопасность: плавающий вместо постоянного графика, час за рулём вместо короткой дороги, ночной уход за близким вместо тихого дома, две работы вместо одной.

Закончите выводом одного из четырёх видов.

«Совет относится к другой задаче; я его не переношу».

«Опыт подсказывает вопрос, но не доказывает причину».

«Безопасную часть можно обсудить, не копируя всю схему».

«Здесь нужен специалист, работодатель или немедленное действие по безопасности».

Пример Сергея занимает четыре строки: «Михаил после постоянной ночной и короткой дороги ложится вскоре после возвращения и говорит, что спит хорошо. Я не знаю, как он определяет “хорошо”. У меня чередующиеся смены, долгая дорога и утренняя обязанность. Его опыт подсказывает вопрос о моих условиях, но не устанавливает мой режим».

Пример Нины: «Знакомой легче вставать, когда она ложится раньше; ночью её не будят. Моя трудность включает прерывания из-за ухода за отцом. Совет относится только к части вопроса. Я опишу прерывания семье и специалисту,

не обвиняя себя за то, что один час не решил всё».

Если в процессе вы обнаружили риск уснуть за рулём, опасно ошибиться на работе, выраженную или стойкую сонливость, наблюдаемые близкими остановки дыхания во сне либо заметное ухудшение функционирования, практика заканчивается. Не сравнивайте себя с коллегой и не испытывайте его средство. Действуйте по правилам безопасности и обращайтесь за квалифицированной помощью.

Хороший опыт коллеги остаётся ценным после ограничения. Он может дать слово для описания, показать неизвестное условие, подсказать вопрос или напомнить, что разговор возможен. Ему не нужно становиться законом, чтобы принести пользу. А вам не нужно повторять чужой результат, чтобы заслужить право на свой точный вопрос.

В следующей главе мы проведём границу ещё раньше: разберём случаи, когда оценивать очередной совет уже не надо. Иногда правильный следующий шаг — прекратить бытовое сравнение и выбрать медицинскую, срочную или экстренную помощь.

Глава 6. Когда разбор советов надо остановить

Пять вопросов этой книги полезны, пока у человека есть время сравнивать обещание, адресата, основание, цену и границу. Но не всякая ситуация оставляет такое время. Иногда следующий правильный шаг — не найти лучший совет, а прекратить бытовой разбор и обратиться к тому, кто отвечает за безопасность или медицинскую помощь.

Представьте конец ночной смены. Сергей выходит с проходной, садится в машину и дважды ловит себя на том, что не помнит последние секунды дороги. Он останавливается и открывает подборку советов: проветрить салон, включить музыку, выпить кофе, сделать несколько упражнений. Каждый совет можно обсуждать отдельно. Но главная задача уже не в их качестве. Сергей замечает риск уснуть за рулём. Ему нужно прекратить опасное действие, действовать по правилам безопасности и получить помощь, а не устраивать испытание очередного способа.

Разбор советов в такой момент способен стать формой задержки. Пока человек читает, сравнивает и спорит с собой, опасность продолжается. Поэтому граница метода важнее самого метода: когда есть непосредственный риск тяжёлого вреда, сначала защищают жизнь и здоровье. Объясне-

ние причин оставляют на потом.

Эта глава не даёт домашней шкалы диагнозов. Она помогает выбрать маршрут: немедленная безопасность, экстренная помощь, срочная связь с медицинской службой, плановая профессиональная оценка или обычное наблюдение. Конкретный маршрут зависит от страны, места работы, действующих инструкций и состояния человека. Если вы сомневаетесь, следуйте местным правилам и указаниям экстренных и медицинских служб.

Сначала разделим два вопроса, которые часто слипаются.

Первый: «Что со мной происходит и почему?» Для ответа могут понадобиться разговор, осмотр, история состояния, обследование и время. Книга не решает эту задачу.

Второй: «Можно ли безопасно продолжать то, что я делаю сейчас?» Иногда на него нужно ответить немедленно, не дожидаясь диагноза. Если человека клонит в сон за рулём или он не способен безопасно управлять опасным оборудованием, отсутствие названия причины не делает продолжение безопасным.

Сергей не обязан доказать, что у него расстройство сна, чтобы отказаться от опасной поездки. Работник не обязан поставить себе диагноз, чтобы сообщить о непосредственном риске ошибки. Диагноз и решение по безопасности имеют разные пороги и разных получателей.

NIOSH связывает усталость с ухудшением внимания, реакции и решений и рассматривает её как вопрос безопасно-

сти труда, а не только личного удобства. Для читателя это означает простое правило: если текущая сонливость мешает безопасно вести машину, управлять техникой, работать на высоте, обращаться с опасным веществом или выполнять другую задачу с тяжёлыми последствиями ошибки, не проверяйте на себе бытовой способ «взбодриться». Остановитесь в безопасном месте, прекратите опасное действие и действуйте по установленным правилам.

Фраза «остановитесь в безопасном месте» не означает резкого манёвра или остановки там, где она сама создаёт опасность. На дороге следуют правилам дорожного движения и обращаются за доступной помощью. На работе используют предусмотренный порядок сообщения руководителю, диспетчеру или ответственному за безопасность. Книга не заменяет местную инструкцию и не может знать условия конкретного объекта.

Музыка, открытое окно, разговор по телефону или обещание себе «дотянуть ещё десять минут» не превращают сонливость в безопасность. Субъективное краткое оживление не является проверкой способности вести машину. Кофеин тоже не служит разрешением продолжать опасное действие и не заменяет сон. Мы подробнее разберём это заблуждение в главе 16; здесь достаточно границы: текущий риск нельзя отдавать на суд лайфхака.

Вторая ситуация, где разбор прекращают, — возможное экстренное состояние. Книга о сменной работе не пере-

числяет все признаки таких состояний и не учит отличать одно заболевание от другого. Если человек без сознания, не дышит нормально, у него внезапно возникли тяжёлые или быстро нарастающие симптомы, есть непосредственная угроза жизни либо он получил серьёзную травму, обращаются в местную экстренную службу и следуют её указаниям. Не ищут объяснение в графике сна и не ждут, пока «само пройдёт».

Почему здесь нужна общая, а не длинная таблица признаков? Потому что ложный чек-лист создаёт две ошибки. Человек может решить, что опасности нет, если его симптом не совпал с формулировкой. Или, наоборот, начать ставить себе диагноз по одному совпадению. Экстренной службе важнее услышать, что происходит сейчас, где находится человек и какая помощь уже нужна, чем получить домашнюю версию диагноза.

Нина однажды видит, что отец, за которым она ухаживает, не отвечает как обычно и выглядит резко хуже. Первая мысль — связать это с плохой ночью. Но «он не выспался» в такой ситуации является объяснением без проверки. Нина обращается за экстренной помощью и описывает наблюдаемое: что изменилось, когда это заметила, отвечает ли человек, как он дышит. Она не тратит время на спор о сне.

Третья граница — срочная медицинская помощь, когда состояние не обязательно выглядит как непосредственная угроза жизни, но ждать обычной записи или эксперименти-

ровать дома небезопасно. Точный порядок определяют местные службы. Если симптомы быстро усиливаются, человек внезапно засыпает и не может контролировать это, получил травму из-за сонливости, состояние резко мешает обычному функционированию или вызывает серьёзную тревогу, нужно связаться с медицинской службой и описать ситуацию, чтобы специалист определил срочность.

Здесь важно не подменять слово «срочно» советом из книги. В разных системах помощи существуют разные номера, дежурные службы и маршруты. Используйте официальный местный канал. Сообщите факты: когда началось изменение, что именно происходит, что человек делал в момент события, какие лекарства или вещества могли иметь значение, если это известно и вопрос задан специалистом. Не преуменьшайте состояние ради окончания смены и не преувеличивайте ради нужного диагноза.

Четвёртая граница — плановая профессиональная оценка. Она нужна не потому, что любое плохое утро означает болезнь. Поводом становится повторяющаяся или стойкая трудность, выраженная дневная сонливость, заметное ухудшение работы и обычной жизни, внезапные засыпания, а также наблюдаемые близкими громкий храп с остановками дыхания. Эти признаки не устанавливают причину, но делают совет коллеги недостаточным.

Если близкий говорит, что замечал остановки дыхания во сне, не нужно просить его определить диагноз или счи-

тать каждую секунду по интернет-инструкции. Зафиксируйте сам факт наблюдения и передайте его медицинскому специалисту. Если есть непосредственная опасность или человек не дышит нормально сейчас, это уже не плановый вопрос — обращайтесь за экстренной помощью.

Плановая оценка полезна и тогда, когда трудность сохраняется, несмотря на попытки изменить быт, или мешает человеку функционировать. Не надо ждать полного разрушения жизни, чтобы задать вопрос. Но и нельзя по одной тяжёлой смене объявлять себе заболевание. Профессиональный маршрут нужен именно для различения причин, а не для подтверждения заранее выбранного ярлыка.

Артём несколько недель просыпается с тревогой из-за красной оценки часов. Иногда он чувствует себя обычно, иногда устало. Он хочет понять, «сломался ли сон». В этом случае немедленной опасности может не быть. Артём сначала отделяет показатель устройства от наблюдаемой трудности. Если сонливость выражена, повторяется, мешает работе или дороге, он обращается за профессиональной оценкой. Если проблема состоит главным образом в тревоге из-за непонятого балла, он может отключить оценку и подготовить вопрос о том, нужны ли эти данные вообще.

Сергей находится в другой точке маршрута. Он уже замечает риск за рулём. Ему не подходит действие «понаблюдать неделю». Сначала он прекращает опасную поездку и получает помощь. Позже, если сонливость повторяется или замет-

но мешает жизни, он обсуждает её с медицинским специалистом и работодателем. Один человек может последовательно пройти несколько маршрутов: немедленная безопасность сейчас, профессиональная оценка причины позже, организационное изменение отдельно.

Работодатель и медицинский специалист решают разные части задачи. Работодатель отвечает за условия труда, график, перерывы, доступный порядок сообщения и иные организационные меры в пределах закона и рабочего места. Медицинский специалист оценивает состояние здоровья. Семья помогает договориться о домашних обязанностях. Ни один получатель не должен автоматически забирать всю задачу.

Например, работник сообщает руководителю: «После этой ночной смены меня клонит в сон при выполнении операции; я не уверен, что могу продолжать безопасно». Это сообщение о текущем риске, а не просьба руководителю поставить диагноз. Врачу он говорит: «Сонливость повторяется после таких смен и стала мешать дороге и работе». Это описание повторяемости и последствий, а не требование изменить график одним медицинским словом.

Иногда человек молчит, потому что боится показаться ненадёжным. Это реальная рабочая тревога, а не недостаток знаний. Книга не может гарантировать реакцию работодателя и не даёт юридических советов. Но скрывание непосредственного риска не делает действие безопаснее. Используйте

действующие на работе способы сообщения, профсоюзную или иную доступную поддержку, если она предусмотрена, и фиксируйте наблюдаемые факты без самодиагностики.

Другая причина задержки — желание сначала собрать идеальные данные. Человек думает, что врач не поверит без трёх месяцев графиков, а руководитель не примет сообщение без балла трекера. Но в опасной ситуации доказательная папка не нужна для прекращения действия. Для плановой консультации лучше спросить у специалиста, какие сведения действительно полезны и за какой срок. Бесконечный сбор способен отложить помощь.

Нина готовится к обычному приёму и начинает записывать каждое пробуждение, каждый шум и каждое утреннее ощущение. Через несколько дней журнал становится второй работой. Она останавливается и звонит в клинику, чтобы уточнить, что взять на приём. Ей называют необходимые сведения. Теперь данные имеют получателя и срок. Если до приёма состояние резко изменится, она не будет ждать завершения журнала, а обратится по подходящему срочному маршруту.

Важна и граница самостоятельных средств. Средство, продающееся без рецепта, не становится безопасным для всех. Лекарства и добавки могут иметь противопоказания, взаимодействовать с другими средствами и влиять на способность водить или работать. FDA рекомендует обсуждать средства для сна с медицинским специалистом и учитывать

риски. Эта книга не назначает препараты, мелатонин, добавки, светотерапию или кофеин.

Особенно опасен совет «возьми моё, мне назначали». Чужое назначение относится к другому человеку и другому моменту. Не используйте чужие лекарства и не меняйте собственное лечение по опыту коллеги или тексту книги. Если после средства возникло резкое ухудшение, необычная выраженная сонливость или другая тревожащая реакция, свяжитесь с медицинской или экстренной службой по срочности состояния и сообщите, что было принято.

Алкоголь тоже не является домашним лечением сна. Ощущение, что с ним легче заснуть, не отвечает на вопросы качества, безопасности и взаимодействия с лекарствами. В главе 17 мы разберём подмену результата подробнее. На границе помощи правило короткое: не используйте алкоголь для проверки способности уснуть и не сочетайте вещества на основании бытового совета.

Как не превратить эту главу в источник постоянной тревоги? Не нужно каждое зевание считать экстренным событием. После тяжёлой смены человек может чувствовать усталость, и это само по себе не сообщает диагноз. Маршрут выбирают по текущей безопасности, тяжести и скорости изменения, повторяемости и влиянию на жизнь. Когда сомнение касается срочности, его адресуют официальной медицинской службе, а не ленте советов.

Можно представить четыре двери.

Первая дверь — безопасность сейчас. За ней ситуации, где сонливость или снижение внимания уже мешают вести машину или выполнять опасную задачу. Действие: безопасно прекратить задачу, сообщить ответственному и получить помощь согласно правилам.

Вторая дверь — экстренная помощь. За ней непосредственная угроза жизни, отсутствие сознания, ненормальное дыхание, серьёзная травма, внезапные тяжёлые или быстро нарастающие симптомы. Действие: обратиться в местную экстренную службу и следовать указаниям.

Третья дверь — срочная медицинская связь. За ней резкое ухудшение, внезапные неконтролируемые засыпания, травма или состояние, с которым небезопасно ждать обычной записи. Действие: связаться с доступной медицинской службой, описать факты и получить решение о срочности.

Четвёртая дверь — плановая оценка. За ней стойкая или повторяющаяся трудность, выраженная дневная сонливость, заметное ухудшение функционирования, наблюдаемые остановки дыхания и другие тревожащие проявления без непосредственной угрозы сейчас. Действие: записаться к подходящему медицинскому специалисту и уточнить, какие сведения подготовить.

Есть и пространство перед дверями — обычный вопрос без признаков опасности и стойкой трудности. Там можно проверять совет, уточнять его адресата и решать, нужен ли небольшой безопасный бытовой шаг. Но дверь меняется, ес-

ли меняется состояние. Решение «понаблюдать» не является обещанием ждать при любом ухудшении.

Эти двери не являются медицинской классификацией и не заменяют работу диспетчера или врача. Это способ не смешивать маршруты. Если официальный специалист направляет иначе, следуйте его указаниям.

Рассмотрим один день Сергея по этапам. В начале смены он читает совет о затемнении комнаты. Непосредственной опасности нет; совет можно разбирать. Под утро он несколько раз ошибается в простой последовательности действий на опасном оборудовании и замечает, что с трудом удерживает глаза открытыми. Теперь разбор прекращается: Сергей сообщает о риске и следует рабочему порядку. После смены он не садится за руль, если не может вести безопасно. Когда непосредственная опасность снята, он решает вопрос о повторяемости с врачом и условия работы с работодателем.

Если через неделю Сергей чувствует себя лучше, это не доказывает, что сообщение было лишним. Решение оценивалось по доступным признакам в момент риска. Безопасность нельзя судить задним числом только потому, что тяжёлого события не произошло.

У Нины другой день. Она устала после ранней смены и ночного ухода за отцом, но может выполнять обычные дела и не замечает внезапного ухудшения. Она записывает один точный вопрос для планового разговора. Позже отец резко перестаёт отвечать как обычно. Маршрут меняется незави-

симо от её первоначального плана: она обращается за экстренной помощью. Одно слово «усталость» не должно объединять две разные ситуации.

Артём получает красную оценку трекера, но чувствует себя обычно и не выполняет опасную задачу. Красный цвет сам по себе не открывает экстренную дверь. Он выясняет смысл показателя или отключает его. Если одновременно появляется выраженная сонливость, риск на работе или стойкое ухудшение, решение строится уже не по цвету экрана, а по наблюдаемому состоянию и профессиональной оценке.

Практика этой главы — записать маршрут помощи до того, как он понадобится. Она не требует перечислять диагнозы и симптомы. В спокойный момент найдите официальные местные сведения и заполните четыре короткие строки.

Если я не могу безопасно вести машину или выполнять опасную работу, я прекращаю действие безопасным способом и сообщаю: укажите должность или канал, предусмотренный на вашей работе, и человека, которому можно позвонить для безопасной дороги.

При непосредственной угрозе жизни я обращаюсь: укажите номер местной экстренной службы и адрес или ориентир, который понадобится сообщить.

При резком ухудшении, когда я сомневаюсь, можно ли ждать обычной записи, я связываюсь: укажите официальный срочный медицинский канал вашего региона.

При стойкой или повторяющейся трудности я записыва-

уюсь: укажите клинику или специалиста и способ уточнить, какие сведения взять на приём.

Храните этот маршрут там, где его легко найти, но не превращайте в талисман. Проверьте, что номера и порядок актуальны. Если на работе есть инструкция, она имеет приоритет над придуманной формулировкой. Если вы отвечаете за близкого, обсудите доступ к необходимым сведениям заранее в пределах его согласия и правил конфиденциальности.

Добавьте одну фразу, которая остановит бесконечный поиск: «При непосредственном риске я не проверяю лайфхак». Для Сергея она означает не открывать ролики про бодрость за рулём. Для Нины — не объяснять резкое ухудшение отца плохим сном. Для Артёма — не позволять баллу устройства решать, нужна ли помощь при наблюдаемой опасности.

Если опасность есть прямо сейчас, не выполняйте письменную практику. Прекратите опасное действие, обратитесь за помощью и следуйте указаниям официальных служб. Если состояние стойко мешает жизни, но непосредственной угрозы нет, не откладывайте профессиональную оценку ради завершения книги.

У метода проверки советов есть достойный предел. Он не должен конкурировать с ремнём безопасности, рабочей инструкцией, диспетчером экстренной службы или врачом. Хороший вопрос иногда звучит не «правда ли этот совет?», а «кто должен получить это сообщение сейчас?» Когда получатель выбран верно, причины и доказательства можно раз-

бирать без лишнего риска.

Первая часть книги завершена. Мы увидели скрытое свободное время в обычном совете, отличие ночной смены от позднего вечера, ошибку морального обвинения, неполноту одного числа, границы чужого опыта и момент, когда бытовой разбор надо остановить. В следующей части начнём медленнее читать само обещание: прежде чем искать доказательства, нужно понять, что именно совет обещает изменить.

Глава 7. Что именно обещает совет

После ночной смены Сергей открывает телефон и видит короткое видео: «Этот способ улучшит ваш сон уже сегодня». Фраза звучит понятно, пока он не пытается решить, что именно должно улучшиться. Он быстрее уснёт? Реже проснётся? Проснётся менее разбитым? Сможет безопасно вести машину? Получит более высокий балл в приложении? Или просто почувствует, что сделал что-то полезное?

Все эти результаты можно назвать улучшением сна в бытовом разговоре. Но это разные результаты. Один может измениться без другого. Человек способен заснуть быстрее и всё равно проснуться через два часа из-за шума. Может дольше пробыть в постели и остаться сонным на дороге. Может увидеть красивую цифру в приложении, хотя самочувствие не изменилось. Может чувствовать себя бодрее несколько минут, но всё ещё быть неспособным безопасно выполнять опасную работу.

Поэтому первое действие при встрече с советом — не согласиться и не спорить. Сначала надо развернуть обещание. Пока непонятно, какой результат заявлен, невозможно честно искать доказательства, оценивать пользу и замечать подмену.

Это особенно важно при сменной работе. Совет часто пересказывают одной фразой, а исследовали узкий показатель

у определённых людей и в определённых условиях. По дороге от исследования к новости, от новости к ролику, а от ролика к разговору в раздевалке исчезают уточнения. «Участники в среднем сообщали о меньшей сонливости в конкретный момент» превращается в «это налаживает сон». «Устройство зарегистрировало изменение одного показателя» превращается в «организм восстановился». Сам пересказ не обязательно злонамеренный. Просто широкая фраза легче помещается в заголовок и лучше запоминается.

Читателю приходится вернуть потерянную точность. Для этого полезно спросить: какое существительное спрятано за глаголом «улучшает»? Засыпание, непрерывность сна, ощущение после пробуждения, настроение, внимание, число на экране или безопасность действия?

Возьмём совет «проветри комнату — будешь лучше спать». Возможны по меньшей мере четыре обещания. Первое: в комнате станет субъективно приятнее. Второе: человек быстрее уснёт. Третье: сон будет реже прерываться. Четвёртое: на следующей смене уменьшатся ошибки. Даже если первое верно для Сергея, оно не доказывает остальные три. Открытое окно может добавить уличный шум. У другого человека температура и так приемлема. Рабочие ошибки зависят не только от спальни, но и от продолжительности смены, нагрузки, времени суток, дороги и множества других условий.

Точная формулировка не убивает здравый смысл. Она за-

щищает его от чрезмерного обещания. Сергей может сказать: «Мне приятнее ложиться в прохладной комнате». Это честное наблюдение о его ощущении. Но фраза «прохлада решает проблему сменного сна» уже требует гораздо большего основания.

Первый распространённый объект обещания — засыпание. Реклама и бытовые советы любят фразу «помогает уснуть». Она может означать очень разные вещи. Человек лёг и перестал следить за временем. Ему показалось, что ожидание было короче. Он действительно заснул раньше относительно момента, когда лёг. Он лёг раньше обычного, поэтому заснул в другое время, хотя ожидание не сократилось. Или он принял сонливость от вещества за доказательство хорошего сна.

Не нужно измерять засыпание секундомером. Для бытового решения достаточно не смешивать события. Вопрос «стал ли я засыпать спокойнее?» относится к переживанию. Вопрос «сколько примерно времени проходило до сна?» относится к оценке времени. Вопрос «могу ли я безопасно ехать после пробуждения?» относится уже не к засыпанию. Если совет обещает только первое, нельзя молча приписать ему третье.

Нина получает сообщение от знакомой: «Перед ранней сменой надо обязательно лечь в девять, и тогда уснёшь». В обещании спрятано сразу несколько предположений. Что Нина освободится к девяти. Что забота об отце не потребу-

ет её внимания. Что раннее укладывание приведёт к более раннему засыпанию. Что это, в свою очередь, обеспечит достаточное восстановление. Если Нина легла в девять и долго не спала, это не доказывает её недисциплинированность. Совет обещал результат, но не назвал условия, при которых переход от действия к результату возможен.

Ей полезнее переписать фразу так: «Знакомая предполагает, что более раннее укладывание сократит для меня недостающий сон перед ранней сменой». Теперь видны как минимум три отдельные проверки. Есть ли у Нины возможность лечь раньше? Засыпает ли она в это время? Меняется ли важный для неё результат после смены? Даже такая формулировка не становится назначением. Она лишь показывает, где заканчивается лозунг и начинаются вопросы.

Второй объект обещания — непрерывность сна. «Будешь спать крепче», «перестанешь просыпаться», «ничто не разбудит» — это не то же самое, что быстро уснуть. Причины пробуждений могут отличаться: шум в доме, свет, необходимость ухаживать за ребёнком или близким, физический дискомфорт, позыв в туалет, тревожащие симптомы. Совет, который немного меняет ощущение при засыпании, не обязательно относится к повторным пробуждениям.

Здесь особенно заметна цена широкого слова «качество». Когда автор пишет, что действие повышает качество сна, спросите, как это качество определяли. По ответу участника утром? По числу пробуждений, которое зафиксировало

устройство? По времени сна в лаборатории? По одному вопросу анкеты? По дневному самочувствию? Эти способы не являются взаимозаменяемыми, хотя каждый может быть уместен для своего вопроса.

Если определения нет вообще, перед нами не обязательно ложь. Иногда это просто небрежная речь. Но принимать решение по небрежной речи трудно. Чем серьёзнее цена совета, тем важнее выяснить результат. Бесплатно закрыть шторы и посмотреть, стало ли удобнее, — одно. Покупать дорогое устройство, менять лекарства, рисковать дорогой или конфликтовать с домашними ради неопределённого «качества» — совсем другое.

Третий объект — ощущение после пробуждения. «Проснёшься свежим» звучит как понятный результат, однако и он нуждается в границах. В какой момент спрашивают о свежести: сразу после сигнала, через двадцать минут, в середине смены? Сравнивают с каким днём? Что означает «свежий» для конкретного человека: меньше тяжести, меньше раздражения, способность спокойно позавтракать, отсутствие непроизвольного засыпания?

Ощущение важно. Его не надо обесценивать только потому, что оно субъективно. Боль, сонливость и настроение человек во многом сообщает сам. Ошибка начинается не в использовании самоотчёта, а в расширении вывода. Если Артём утром оценил бодрость на шесть баллов вместо четырёх, это может быть полезной ему информацией. Но один такой

ответ не доказывает, что совет улучшил здоровье, устранил накопленную усталость или сделал безопасной работу на вы-соте.

Слова «я чувствую себя лучше» и «я могу безопасно продолжать» нельзя связывать автоматически. После чашки кофе, оживлённого разговора или яркого события человек может субъективно взбодриться. Граница безопасности при этом требует отдельной оценки по реальной способности вести машину, управлять техникой и выполнять задачу без опасного снижения внимания. Никакой бытовой признак не даёт гарантии. Если человек не может безопасно действовать, ему нужно прекратить опасное действие и следовать рабочим и местным правилам помощи, а не доказывать дей-ствительность совета.

Четвёртый объект — дневная бодрость или сонливость. Кажется, что это почти то же самое, что ощущение после пробуждения, но время меняет вопрос. Нина может проснуться тяжело, а через полчаса функционировать обычно. Сергей может проснуться терпимо, а под утро следующей смены начать клевать носом. Совет может влиять на краткое ощущение и ничего не говорить о дальнейшей части суток.

Точный вопрос включает момент: «уменьшает ли это сон-ливость сразу после пробуждения?», «во время дороги?», «в последние два часа смены?». Он также включает действие, если от ответа зависит безопасность. Фраза «я меньше зе-ваю» не равна фразе «я достаточно внимателен для управ-

ления погрузчиком». Если ставки высоки, решение нельзя строить на одном впечатлении или рекламном обещании.

Пятый объект — настроение. Советы о сне нередко обещают меньше раздражения, тревоги или подавленности. Связь между сном, нагрузкой и настроением может иметь значение, но бытовой совет не превращается от этого в лечение. Настроение меняется по многим причинам. Оно может улучшиться потому, что человек получил час тишины, закончил тяжёлую неделю или почувствовал поддержку. Может ухудшиться из-за конфликта, боли, новостей или неопределённости на работе.

Когда совет обещает «убрать тревогу» или «вылечить выгорание нормальным сном», обещание стало шире исходной темы. В такой формулировке сон используется как универсальное объяснение. Это рискованно: человек может отложить профессиональную помощь, решив, что обязан сначала идеально наладить режим, который его график не позволяет создать.

Безопасная переформулировка звучит скромнее: «Автор утверждает, что действие может изменить самооценку настроения в такой-то период». Затем следует спросить, на каких людях это проверяли, с чем сравнивали и насколько велико различие. Эти вопросы будут темами следующих глав. Пока важно лишь не заменять конкретное настроение словом «здоровье» и не выдавать уменьшение одного балла анкеты за решение жизненной проблемы.

Нина замечает, что после нескольких спокойных разговоров с сестрой ей легче готовиться к ранней смене. Она могла бы сказать: «Поддержка уменьшает моё напряжение вечером». Это полезное наблюдение. Но если знакомая перескажет его как «разговор перед сном лечит сменную бессонницу», изменятся и результат, и уровень уверенности, и границы помощи. Из частного переживания получится медицинское обещание, которого исходное наблюдение не содержало.

Шестой объект — показатель устройства. Здесь подмена особенно незаметна, потому что число выглядит точнее слова. Приложение сообщает об увеличении доли «глубокого сна», росте общей оценки или улучшении регулярности. Изменился показатель, рассчитанный по данным и правилам конкретного устройства. Это не бессмысленно, но это ещё не весь сон и не диагноз.

Чтобы читать такое обещание честно, назовите число полностью. Не «сон улучшился на восемь пунктов», а «оценка сна в приложении выросла с 71 до 79 по алгоритму этого приложения». Не «я стал глубже спать», а «устройство отнесло больше времени к категории, которую оно называет глубоким сном». Такое уточнение может показаться занудством. На деле оно возвращает масштаб результата его настоящий размер.

Артём видит рекламную фразу: «Три действия поднимут качество сна». После просмотра оказывается, что автор обе-

щает повышение балла трекера. Артём сначала хотел повторить действия все сразу, но переписывает обещание: «Автор предполагает, что три действия изменят оценку в одной модели устройства». Теперь он замечает вопросы. Его ли модель использовалась? Известно ли, как считается балл? Связан ли рост балла с тем, ради чего он вообще открыл ролик, — с произвольной сонливостью во второй работе? Не приходится ли ради числа вводить правила, которые невозможно соблюдать между двумя работами?

Точное обещание не говорит Артёму, что трекер бесполезен. Оно не позволяет устройству тайком сменить цель. Если его вопрос — как описать врачу повторяющиеся эпизоды сонливости, красивый балл не закрывает этот вопрос. Если его вопрос — мешает ли шум после возвращения домой, короткая запись о шуме может оказаться полезнее сложного показателя. Получатель и назначение данных важнее количества цифр.

Седьмой объект — работоспособность. «Повысит продуктивность», «вернёт концентрацию», «избавит от ошибок» — сильные обещания, потому что затрагивают труд и безопасность. Но продуктивность тоже измеряют по-разному: скоростью, числом завершённых задач, субъективной лёгкостью, количеством ошибок, решением учебного теста или мнением руководителя. Быстрее не всегда означает точнее. Больше действий не всегда означает лучший результат. На опасной работе высокая скорость может даже увеличить

риск.

Если совет исследовали с помощью короткого теста на внимание, его нельзя без объяснения переносить на двенадцатичасовую смену, вождение по тёмной дороге или медицинскую процедуру. Тест может быть уместным способом проверить узкий вопрос, но реальная задача содержит больше переменных. Формулировка «участники лучше выполнили такой-то тест в такое-то время» честнее фразы «метод возвращает работоспособность».

Сергей слышит от коллеги: «После этого упражнения голова снова работает». Он спрашивает, что коллега имеет в виду. Тот отвечает: «Мне легче перестать раздражаться и вернуться к бумажной проверке». Это уже полезнее. Совет касается субъективного переключения перед неопасной канцелярской задачей. Он не обещает, что Сергей может продолжить работу с движущимся механизмом, если у него закрываются глаза. Одно уточнение предотвращает опасный перенос.

Восьмой объект — безопасность. Здесь цена неточности особенно высока. Фразы «поможет не уснуть за рулём», «делает ночную смену безопаснее» или «защищает от ошибок» могут восприниматься как разрешение продолжать опасное действие. Такое разрешение нельзя извлекать из бытового совета.

Даже если какое-то действие в исследовании изменяло сонливость или результат теста, оно не гарантирует без-

опасность конкретного человека в конкретной поездке. Дорога, состояние, продолжительность бодрствования, лекарства, болезнь, алкоголь, нагрузка и множество других обстоятельств могут отличаться. Если человек чувствует, что не может безопасно вести или выполнять опасную работу, задача не в том, чтобы подобрать лайфхак. Нужно прекратить действие безопасным способом, сообщить о риске и воспользоваться предусмотренной помощью.

Поэтому обещание о безопасности требует отдельной проверки. Кто именно это заявляет? Как определяли безопасность? Были ли реальными исходами аварии и ошибки или только промежуточный тест? Каковы ограничения? Не превращена ли средняя разница между группами в личную гарантию? Но даже хорошие ответы не отменяют текущего решения: неспособность безопасно действовать важнее общего вывода статьи.

Есть ещё один вид обещания — обещание контроля. Оно звучит не как результат сна, а как моральная награда: «Вы наконец возьмёте режим в свои руки», «перестанете зависеть от графика», «станете хозяином своих биологических часов». Такое обещание привлекательно, потому что сменная работа часто оставляет мало выбора. Но оно же способно перенести ответственность за расписание, дорогу, уход за близкими и условия труда на одного человека.

Контроль нельзя считать медицинским показателем. Человек может аккуратно выполнить совет и всё равно зависеть

от времени смены. Может не выполнить его из-за вызова на работу, а не из-за недостатка желания. Может почувствовать облегчение от самого наличия плана, хотя сон не изменился. Это не делает план плохим; просто его польза другая. Он дал ощущение ясности, а не власть над всеми причинами усталости.

Если обещание звучит как «вы вернёте контроль», спросите: контроль над каким действием? Возможно, речь лишь о возможности заранее исключить уведомления или попросить домашних не звонить в определённый промежуток. Это конкретное и ограниченное действие. Оно не отменяет непредсказуемый вызов, плавающую смену и медицинскую проблему. Чем точнее область контроля, тем меньше поводов обвинять себя за то, что находится снаружи.

Как обещания слипаются в обычном тексте? Часто цепочка строится без заметных переходов. «Действие помогает расслабиться. Расслабление помогает быстрее заснуть. Быстрое засыпание улучшает сон. Хороший сон повышает настроение и продуктивность. Значит, действие защищает здоровье и делает смену безопасной». В каждом переходе может быть правдоподобная мысль, но вся цепочка намного сильнее первого наблюдения.

Чтобы увидеть такую лестницу, выпишите её по ступеням. Например:

Я закрываю уведомления.

Мне становится спокойнее.

Я предполагаю, что усну быстрее.

Я предполагаю, что буду спать дольше.

Я предполагаю, что завтра буду бодрее.

Я предполагаю, что допущу меньше ошибок.

Первая строка — действие. Вторая может быть непосредственным наблюдением. Остальные требуют отдельных оснований. Если доказана одна ступень, верхняя не становится доказанной автоматически. Это не повод отказаться от включения уведомлений. Это повод не продавать себе его как гарантию безопасной смены.

Иногда совет подменяет обещание после неудачи. Сначала автор говорит: «Вы станете бодрее». Читатель пробует и не замечает бодрости. Тогда ему отвечают: «Зато вы проявили заботу о себе» или «результат накопится позже». Польза действия была переопределена задним числом. Возможно, забота действительно важна, а эффект действительно требует времени, но это следовало назвать заранее. Иначе совет невозможно опровергнуть: любой исход объявляется успехом.

Честное обещание допускает ответ «не знаю» и условие пересмотра. «Я проверяю, уменьшится ли шум, который мешает мне после дневной смены. Попробую доступное изменение несколько раз, если оно не создаёт риска и не мешает другим. Если разницы нет, не буду считать себя виноватым и не стану бесконечно усложнять действие». Здесь названы результат, граница и конец проверки. Нет обещания выле-

чить сон.

При сменном графике полезно отличать результат человека от результата расписания. Совет может обещать, что человек будет лучше переносить график. Но иногда важный исход зависит от самого графика: последовательности смен, их продолжительности, уведомления заранее, перерывов и возможности безопасно добраться домой. Если индивидуальный совет слегка меняет ощущение, он не доказывает приемлемость организации труда.

Представим, что Сергей получает памятку о расслаблении. После упражнения ему на один балл спокойнее. Это вполне может быть реальной небольшой пользой. Но если смены остаются чрезмерно длинными, а под конец он не может удерживать внимание, памятка не отвечает на организационный вопрос. Фраза «упражнение помогло» не должна закрывать фразу «график создаёт риск».

Нина сталкивается с другой подменой. Ей советуют «защитить восемь часов». Она пытается объяснить, что днём ухаживает за отцом, а вечером готовит всё для раннего выхода. В ответ слышит: «Речь не о времени, а о приоритете здоровья». Первоначальное обещание относилось к длительности сна, а после возражения превратилось в моральное заявление о приоритете. Такое заявление невозможно применить, пока не названы владельцы препятствий и доступные варианты поддержки.

Артёму продают приложение с обещанием «понять свой

сон». Это тоже результат, но слово «понять» расплывчато. После покупки он получит графики? Узнает причину сонливости? Получит диагноз? Сможет задать врачу более точный вопрос? Если приложение лишь показывает свои оценки, обещание причинного понимания слишком широко. Артём может решить, нужны ли ему именно эти данные, только после точной расшифровки.

Есть простой способ проверить обещание на ясность: представить утро после применения и спросить, какое наблюдение заставит сказать «да, изменилось именно это». Если ответ звучит «я просто пойму», «организм восстановится» или «сон станет правильнее», результат всё ещё туманен. Если ответ — «я примерно оценю, сколько раз меня разбудил ремонт в соседней квартире», он конкретнее. Однако конкретность сама по себе не доказывает причинность и не делает домашнее наблюдение медицинским исследованием. Она только позволяет понять, о чём спор.

Не все важные результаты легко измерить, и это нормально. Домашняя тишина, ощущение достоинства, возможность не ссориться с близкими и доверие к собственным ощущениям имеют значение. Их не нужно превращать в баллы ради научного вида. Нужно лишь называть их своими именами. «Эта договорённость уменьшила вечерние споры» — самостоятельная польза. Она не обязана маскироваться под улучшение архитектуры сна.

Точно так же отсутствие числа не означает отсутствие ос-

нования. Разговор с работодателем о непредсказуемых вызовах может быть важен, даже если Сергей не ведёт график сонливости. А наличие числа не означает высокой точности. Пять знаков после запятой в приложении не рассказывают, правильно ли устройство определило состояние и относится ли показатель к вопросу Сергея.

Что делать, если у совета сразу несколько обещаний? Разделить их и выбрать главное для решения. Например, автор утверждает, что ритуал ускоряет засыпание, улучшает настроение и повышает эффективность. Читателя волнует сонливость в дороге. Ни одно из трёх обещаний прямо не отвечает на его вопрос о безопасности. Ему не нужно проверять весь набор. Нужно признать несоответствие и искать подходящий маршрут решения.

Иногда главное обещание определяется ценой. Если действие почти ничего не стоит, не мешает и не несёт заметного риска, человеку может быть достаточно скромного личного результата: «мне так удобнее». Если действие требует денег, изменения лечения, ограничения другого человека или риска в дороге, неопределённого «станет лучше» мало. Чем выше цена и ставки, тем точнее должны быть результат, адресат и основание.

Цена бывает не только денежной. Жёсткое правило может отнять время с близкими. Сложный ритуал может усилить тревогу, если смена сорвала один шаг. Устройство может заставить человека утром искать подтверждение плохой ночи,

прежде чем заметить собственное состояние. Совет может вызвать конфликт с теми, кто живёт в том же доме. Поэтому вопрос «что обещано?» следует связать с вопросом «ради чего я плачу эту цену?»

Если ответ — «ради идеального сна», обещание, вероятно, слишком широко. Идеальный сон не является ясным бытовым исходом. Если ответ — «ради уменьшения одного повторяющегося шума после ночной смены», связь виднее. Это не гарантирует результат, но позволяет обсудить соразмерность.

Точность полезна и в разговоре со специалистом. Фраза «у меня плохой сон» сообщает общую трудность. Иногда с неё и нужно начать. Но затем врачу или другому подходящему специалисту могут помочь конкретные наблюдения: трудно заснуть после каких смен, есть ли повторяющиеся пробуждения, возникает ли непроизвольная сонливость, как это влияет на обычные дела, какие изменения были резкими, что заметили близкие. Не требуется заранее ставить себе диагноз или доказывать причину.

Подготовленный вопрос может звучать так: «После нескольких ранних смен я не просто чувствую усталость, а непроизвольно засыпаю в транспорте и с трудом выполняю обычные задачи; как это правильно оценить?» Здесь человек описывает результат и влияние. Он не утверждает, что нашёл болезнь по ролику. Если есть непосредственная опасность, сначала действует маршрут безопасности из предыду-

щей главы, а не подготовка красивой формулировки.

Точность также помогает не спорить о разных вещах. Сергей говорит: «Шторы мне помогли». Его коллега отвечает: «Шторы не лечат сменную работу». Оба могут быть правы, если Сергей имеет в виду уменьшение света в комнате, а коллега — устранение всех последствий графика. Конфликт возник из-за разных обещаний. Вопрос «в чём именно помогли?» превращает спор в описание границ.

Но точность не должна становиться допросом. Не обязательно требовать у близкого ссылку на исследование, если он делится личным ощущением. Достаточно сохранить форму высказывания: «мне было удобнее», «я заметил», «в этом месяце». Проблема появляется, когда частное наблюдение становится обязательным правилом для всех или разрешением на риск.

Полезно различать четыре уровня фразы. Первый: действие — «я выключил уведомления». Второй: наблюдение — «меня не разбудили сообщения». Третий: объяснение — «вероятно, отсутствие звука помогло не проснуться». Четвёртый: рекомендация — «всем сменным работникам нужно отключать телефон». Каждый следующий уровень требует дополнительных оснований и учёта последствий. Для кого-то телефон нужен ради вызова или связи с близким. Универсальная рекомендация может иметь цену, которой не было в личном наблюдении.

Ещё один пример. Нина говорит: «Когда сестра на два ча-

са взяла заботу об отце, я поспала без перерыва». Это наблюдение о конкретном случае. Объяснение может учитывать уменьшение ответственности в этот промежуток, но один случай не показывает всех причин. Рекомендация «передай-те уход другому» упирается в доступность помощи, согласие отца, навыки помощника и семейные возможности. Обещание нельзя отделить от условий.

Артём говорит: «После обновления приложения моя оценка сна выросла». Действие — обновление. Наблюдение — изменившийся балл. Объяснение «мой сон улучшился» не единственное: мог измениться алгоритм. Рекомендация «обновите приложение ради лучшего сна» перепутала показатель с явлением. Когда уровни названы, ошибка становится почти смешной. Без них число легко воспринимается как факт о теле.

Такой разбор нужен не для того, чтобы отвергать каждый совет. Его цель — выбрать достаточный ответ. Иногда ответом будет: «Это обещает только удобство, цена мала, я могу безопасно попробовать». Иногда: «Это обещает изменить показатель, который не отвечает на мой вопрос, покупать не буду». Иногда: «Заявлена безопасность, но личной гарантии быть не может; я прекращаю опасное действие». Иногда: «Обещание касается симптома, который стойко мешает жизни; обсужу его со специалистом».

Обратите внимание: достаточный ответ не требует выяснить всё о сне. Он требует понять, что поставлено на кон. В

интернете можно часами читать о механизмах, так и не заметив, что исходный совет обещал всего лишь более приятный свет вечером. И наоборот, можно считать бытовым пустяком фразу, которая фактически разрешает сонному человеку продолжать вождение. Название результата возвращает масштабы.

Практика этой главы — переписать одно обещание точно. Возьмите совет, который вы недавно получили от коллеги, приложения, рекламы или статьи. Не выбирайте сразу самый опасный случай и не меняйте лечение ради упражнения. Если сейчас есть риск при вождении или опасной работе, письменный разбор не нужен: действуйте по маршруту безопасности.

Сначала запишите совет дословно или максимально близко к исходной фразе. Например: «Эта привычка улучшит сон».

Затем назовите действие без результата: «Предлагается выключать уведомления перед тем, как лечь после смены».

После этого перечислите только те результаты, которые автор действительно обещает. Не добавляйте желаемое от себя. Это может быть: быстрее заснуть; реже просыпаться; чувствовать меньше сонливости после пробуждения; получить более высокий балл приложения; допустить меньше ошибок. Если обещание неясно, так и напишите: «Результат не назван».

Выберите один главный результат и добавьте время: «Ав-

тор обещает, что я быстрее засну после ночной смены в те дни, когда отключу уведомления». Если автор говорил только о балле приложения, не заменяйте его бодростью. Если говорил о расслаблении, не дописывайте безопасность.

Теперь отделите наблюдение от вывода. «Телефон не издал звук» — наблюдение. «Я не проснулся из-за телефона» — более узкий вывод, который может опираться на ситуацию. «Мой сон восстановил организм» — широкая фраза, для которой домашнего наблюдения недостаточно.

Добавьте цену: деньги, время, неудобство, влияние на близких, риск пропустить важный вызов, конфликт с правилами работы. Если цена отсутствует или мала, так и укажите. Если действие касается лекарства, добавки, алкоголя, вождения, опасной работы или стойких симптомов, не проводите самостоятельный эксперимент по книге; выберите профессиональный или безопасный маршрут.

Последняя строка — достаточное решение на сейчас. Один из вариантов: «Попробую ограниченно ради удобства». Другой: «Сначала выясню, что означает показатель». Третий: «Совет не отвечает на мой вопрос». Четвёртый: «Обсужу симптом со специалистом». Пятый: «Не продолжаю опасное действие и сообщаю о риске».

Проверьте готовую фразу на лишние переходы. В ней должно быть видно, кто что делает, какой результат обещан, когда он ожидается и относится ли он к вашей задаче. Хорошая версия часто оказывается скромнее исходной. Это до-

стоинство, а не слабость.

У Сергея итог выглядит так: «Коллега говорит, что короткое упражнение уменьшает ощущение раздражения перед бумажной проверкой. Он не доказал, что упражнение делает безопасной работу у механизма при выраженной сонливости. Я могу использовать его для переключения в неопасной задаче, но при риске прекращаю работу по правилам и сообщаю ответственному».

У Нины: «Знакомая обещает, что раннее укладывание поможет быстрее заснуть перед ранней сменой. Совет предполагает свободный вечер и не учитывает уход за отцом. Я не буду оценивать свою дисциплину по возможности лечь в девять; стойкую трудность и выраженную сонливость обсужу с подходящим специалистом».

У Артёма: «Реклама обещает повысить балл сна в приложении. Она не обещает и не доказывает уменьшение непроизвольной сонливости на второй работе. До покупки я выясню, как считается балл и зачем он мне; вопрос о повторяющейся сонливости не заменю оценкой устройства».

Ни одна из этих формулировок не говорит, сработает ли совет. Для этого нужны следующие вопросы: кого изучали, с чем сравнивали, насколько велико различие, как долго наблюдали и кто сообщает результат. Но теперь хотя бы известно, что именно должно было сработать.

Широкое обещание удобно продавать и трудно проверять. Точное обещание скромнее, зато позволяет принять реше-

ние без магии и стыда. Оно отделяет приятное ощущение от медицинской помощи, показатель от состояния, бодрость от безопасности, личный опыт от правила для всех. Для человека со сменным графиком это не словесная педантичность. Это способ не тратить ограниченное время на ответ, который относится к чужому вопросу.

В следующей главе мы разберём адресата доказательства. Даже точный результат мало говорит о применимости, пока неизвестно, кого изучали: людей с постоянными ночными сменами или дневным графиком, здоровых добровольцев или пациентов, одну профессию или несколько, короткое наблюдение или реальную рабочую жизнь.

Глава 8. Кого изучали

Совет уже переписан точно: автор обещает, что некоторое действие уменьшит сонливость после ночной смены. Следующий вопрос кажется почти формальным: на ком это проверять? В коротком пересказе ответ часто сводится к словам «учёные доказали». Но между участниками исследования и человеком, который читает совет в раздевалке, могут быть различия, способные изменить смысл вывода.

Представим, что Сергей нашёл заметку об исследовании. В заголовке говорится о работниках ночных смен, а в самом тексте — о двадцати четырёх добровольцах, которые провели две ночи в лаборатории. Они выполняли задания на экране, могли отдыхать по расписанию исследования и не ехали после опыта через город. Это не делает работу исследователей плохой. Лаборатория помогает убрать часть случайных помех и точнее увидеть небольшой эффект. Но она отвечает на более узкий вопрос, чем тот, который возник у Сергея перед двенадцатичасовой сменой и дорогой домой.

Вопрос «кого изучали?» нужен не для охоты за изъясном. Идеального исследования, полностью повторяющего жизнь каждого читателя, не существует. Любое исследование ограничивает круг участников, иначе невозможно понять, что именно происходило. Задача читателя — увидеть эти границы и решить, насколько далеко можно перенести результат.

Сначала полезно различить участника исследования и адресата рекламной фразы. Участник — человек, который действительно вошёл в наблюдение или испытание по определённым правилам. Адресат — тот, кому потом предлагают поверить в совет. Эти группы нередко расширяются по дороге к заголовку. Изучали медсестёр одной больницы, а рекомендацию обращают ко всем людям, работающим ночью. Наблюдали молодых добровольцев без заявленных заболеваний, а вывод предлагают человеку старшего возраста, принимающему несколько лекарств. Проверяли краткую лабораторную задачу, а обещают безопасность водителю.

Расширение может быть разумным предположением, но оно остаётся предположением. Его нельзя прятать в слове «доказано». Чем важнее решение и выше риск, тем осторожнее должен быть перенос.

Описание участников обычно начинается с числа. Число важно, но само по себе почти ничего не рассказывает об адресате. Сто человек могут представлять очень узкую группу. Десять тысяч ответов из приложения могут поступить только от владельцев определённого устройства, согласившихся делиться данными. Большая выборка уменьшает некоторые виды случайности, однако не превращает случайно собранную группу во всё человечество.

Поэтому после числа ищите способ набора. Людей пригласили через работодателя, клинику, университет, объявление, профессиональный союз или приложение? Они сами

откликнулись либо их выбирали из списка по заранее заданному правилу? За участие платили? Нужно ли было приехать днём, носить прибор, несколько раз сдавать анализы или ежедневно заполнять анкету? Каждое условие способно оставить за дверью людей, у которых меньше свободного времени, хуже транспорт, нестабильнее расписание или тяжелее симптомы.

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.