

АННАТОР

Перестань думать о работе 24/7



Как вернуть себе свободное время
и научиться оставлять
рабочие заботы на работе

18+

Анна Гор

Перестань думать о работе 24/7

«Автор»

2026

Гор А.

Перестань думать о работе 24/7 / А. Гор — «Автор», 2026

Вы уже дома, а в голове всё ещё разговариваете с начальником? Проверяете рабочую почту перед сном, вспоминаете недоделанные дела в выходные и даже в отпуске не можете толком расслабиться? Постепенно работа забирает у вас время, за которое никто не платит, — вечера, выходные, разговоры с близкими. Почему так происходит и как наконец научиться оставлять рабочие заботы на работе? Эта книга поможет разобраться в привычках, которые мешают отдыхать, и вернуть себе право на жизнь после рабочего дня.

© Гор А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. В субботу Лена опять спорила с начальником	8
Глава 2. Сергей дома. Только поговорить с ним нельзя	10
Глава 3. Что она хотела этим сказать?	12
Глава 4. Игорь, калитка и одна хорошая мысль	14
Глава 5. В театре смеялись все, кроме Наташи	16
Глава 6. До понедельника ещё целый день	19
Глава 7. Ольга и письмо без ответа	21
Глава 8. Проверить ещё раз. И ещё	23
Глава 9. Вера отвечает за всех	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Анна Гор

Перестань думать о работе 24/7

Предисловие

Иногда самый длинный рабочий день начинается после того, как вы закрыли ноутбук.

Вроде бы всё закончилось. Вы добрались домой, переоделись, поставили чайник, поинтересовались, как у домашних дела. Даже успели выслушать рассказ о том, что у соседей опять что-то случилось с трубами. Правда, подробности прошли мимо, потому что в голове в это время происходило совершенно другое.

Вы снова разговаривали с начальником.

На этот раз, кстати, гораздо успешнее, чем днём. Подобрали нужные слова, спокойно объяснили свою позицию, а под конец даже позволили себе небольшую иронию. Начальник, разумеется, ничего не нашёлся ответить.

Жаль только, что весь этот замечательный разговор состоялся у вас на кухне, пока кто-то из близких в третий раз спрашивал, будете ли вы ужинать.

Знакомо?

Бывает, впрочем, и так, что день прошёл совершенно спокойно. Никто вас не обидел, никаких неприятностей на работе не случилось, завтра тоже не предвидится ничего особенного. И всё-таки рука тянется к телефону. Хочется проверить почту, вспомнить, всё ли успели, заранее обдумать завтрашний разговор, до которого ещё часов четырнадцать.

Вы собирались заглянуть в сообщения всего на минуту, а через двадцать обнаруживаете, что уже отвечаете на письмо, вполне способное подождать до утра. Причём никто не просил вас делать это вечером. Возможно, отправитель вообще давно спит.

Конечно, невозможно проводить на работе по восемь, девять, а иногда и двенадцать часов и всякий раз, выходя из офиса, мгновенно забывать обо всём произошедшем. Мы переживаем из-за ошибок, радуемся удачным решениям, мысленно возвращаемся к неприятным разговорам. В этом нет ничего необычного.

Но иногда рабочий день заканчивается только по расписанию. Мы продолжаем заниматься им по дороге домой, за ужином и даже лёжа в постели, когда свет уже выключен, а завтрашние заботы вполне могли бы подождать своего часа.

Выходные тоже не всегда помогают. Можно провести два дня без единого рабочего звонка и всё равно чувствовать себя так, будто толком не отдыхали. Во время фильма вспоминается недоделанный отчёт, на прогулке вдруг приходит в голову удачная мысль для совещания, а перед сном почему-то начинает беспокоить письмо, отправленное ещё в среду. Кажется, одну фразу там следовало написать иначе.

И ладно бы работа забирала свободное время целиком. Тогда хотя бы было понятно, куда оно делось. Гораздо чаще она отнимает его понемногу: десять минут за завтраком, полчаса перед сном, часть разговора с близким человеком, который уже привык к вашему рассеянному «угу».

Каждый такой случай легко объяснить. Подумаешь, отвлеклись на минуту, с кем не бывает? Однако из этих минут складываются вечера, выходные, отпуска, и однажды становится трудно вспомнить, когда вы в последний раз отдыхали, ни разу не проверив мысленно, всё ли в порядке на работе.

Почему же бывает так трудно оставить её в покое?

Иногда ответ лежит на поверхности. Есть профессии, в которых человек обязан оставаться на связи, бывают периоды настоящих авралов и руководители, искренне считающие

сообщение в одиннадцать вечера прекрасным способом подготовить сотрудника к завтрашнему утру. Если от вас постоянно требуют невозможного, одними упражнениями на расслабление проблему, конечно, не решить.

Но рабочие мысли нередко продолжают беспокоить и тогда, когда никто ничего не требует. Телефон молчит, срочных задач нет, а вы всё равно прикидываете, не забыли ли чего-нибудь важного, и представляете, что скажет начальник, если завтра что-то пойдёт не так.

Возможно, вы привыкли отвечать быстро, потому что не любите подводить людей. Или давно заметили, что после хорошо выполненной работы чувствуете себя спокойнее и увереннее, а день без заметных достижений оставляет неприятный осадок. Кто-то с трудом переносит чужое недовольство, кому-то необходимо всё предусмотреть заранее. Бывает и так, что человек уже не особенно понимает, чем хотел бы заняться в свободное время, если наконец перестанет думать о служебных делах.

Большинство этих привычек выросло из качеств, которые принято уважать. Ответственность, трудолюбие, внимательность, готовность помочь действительно многое значат. Благодаря им мы справляемся со сложными задачами, заслуживаем доверие коллег и иногда получаем вполне заслуженное повышение.

Только дома от нас обычно ждут немного другого.

Вряд ли ребёнку, который хочет рассказать о школьной экскурсии, особенно важно, насколько безупречно составлен ваш квартальный отчёт. Мужу или жене, предложившим вместе посмотреть фильм, тоже хотелось бы провести вечер с вами, а не с вашим начальником, который незримо присутствует на диване и время от времени портит настроение.

Да и у вас наверняка есть занятия, до которых никак не доходят руки. Книга, лежащая на тумбочке уже второй месяц. Друзья, с которыми всё собираетесь встретиться. Прогулка без определённой цели, на которую почему-то жалко потратить целый час. Когда работа занимает почти все мысли, даже собственные желания постепенно начинают казаться чем-то необязательным.

Особенно легко не замечать этого, если жизнь в целом складывается благополучно. Есть работа, семья, планы, привычный распорядок. Вы со всем справляетесь, пусть иногда и с трудом, а потому вроде бы нет особенных причин что-либо менять. Разве что по вечерам всё чаще хочется, чтобы вас наконец оставили в покое. И немного обидно, когда близкие действительно оставляют.

Мне кажется, здесь и скрывается самое интересное. Человек может прекрасно организовывать рабочие процессы, находить выход из сложных ситуаций, помнить о десятках чужих просьб и при этом совершенно не понимать, почему обычное воскресенье без планов вызывает у него беспокойство.

Совет выключить телефон в таком случае вряд ли поможет надолго. Даже если убрать его в дальний ящик, мысли о работе останутся при вас. А менять профессию или становиться менее ответственным только ради спокойного вечера хочется далеко не каждому.

Поэтому в этой книге мы будем разбираться в привычках, которые обычно остаются незамеченными. Почему один неприятный разговор забывается через полчаса, а другой мысленно продолжается несколько дней? Отчего бывает стыдно отдыхать, когда вокруг столько недоделанного? Как научиться оставлять некоторые вопросы до завтра, не испытывая при этом ощущения, будто вы кого-то подвели?

Не исключено, что отдельные истории покажутся вам слишком знакомыми. Возможно, вы узнаете в них свои вечерние проверки почты, бесконечные внутренние споры или желание сначала закончить абсолютно всё и только потом позволить себе отдых. Правда, этот счастливый момент почему-то постоянно откладывается.

Работа и дальше будет занимать немалую часть жизни. Случатся сложные недели, неприятные разговоры и дни, когда придётся задержаться допоздна. Но постепенно можно научиться

различать ситуации, действительно требующие вашего участия, и привычное беспокойство, которое заставляет снова возвращаться к делам, хотя сегодня вы уже ничего не можете изменить.

И ещё кое-что стоит иметь в виду. Через несколько лет вы, скорее всего, не вспомните большинство писем, из-за которых сегодня переживаете, и едва ли сумеете назвать все срочные задачи, занимавшие ваши выходные. Зато вполне можете вспомнить, как ребёнок звал вас посмотреть на какую-то ерунду, оказавшуюся для него необыкновенно важной, а вы попросили подождать ещё пять минут.

Возможно, тогда у вас действительно не было выбора. А возможно, письмо вполне могло полежать до понедельника.

Сегодня вечером у вас ещё есть время.

Интересно, кому оно достанется?

Часть

I

. Вроде дома, а мысли всё ещё на работе

Глава 1. В субботу Лена опять спорила с начальником

В субботу в девять вечера Лена вела ожесточённый спор с Виктором Петровичем. Спор складывался удачно: она находила точные слова, не позволяла себя перебивать и наконец объясняла начальнику всё, что следовало объяснить ещё вчера.

Сам Виктор Петрович в это время, вероятно, доедал котлету, смотрел передачу про животных и понятия не имел, что в одной из квартир на другом конце города его уже третий раз ставят на место.

Всё началось в пятницу с обыкновенной фразы: «С цифрами надо внимательнее». Виктор Петрович произнёс её, собирая со стола бумаги, и тут же переключился на что-то другое. Лена кивнула. Тогда ей даже не пришло в голову возражать. Зато теперь, сидя перед тарелкой остывших макарон, она составляла ответ такой убедительный, что после него начальнику оставалось бы разве что публично извиниться перед отделом.

Напротив сидел муж и рассказывал, как в их «Пятёрочке» мужчина пытался вернуть электрический чайник. Без коробки, без чека, зато с железным доводом: «Он сам знает, откуда он». Муж уже добрался до продавщицы, которой выпало разбираться с этим свидетельством бытовой техники, когда заметил, что жена смотрит куда-то мимо его плеча.

— Лен, ты меня слушаешь?

— Конечно. Про чайник.

— И что с ним?

Она улыбнулась виновато. В том вечере, который разворачивался у неё в голове, чайника не существовало.

Муж вздохнул, но согласился рассказать сначала. Лена честно сосредоточилась, даже отложила вилку. И всё-таки, когда он повернулся к раковине, в голове снова возникло письмо. «В продолжение нашего разговора...» Слишком официально. «Полагаю, произошло недоразумение...» Будто она уже оправдывается. «Виктор Петрович, хотела бы уточнить...» Нет, это совсем не то. В идеальном письме она должна была одновременно остаться вежливой, доказать свою правоту и дать понять, что с ней так разговаривать не стоит.

В пятницу никто не просил её писать объяснительную. Отчёт был сдан, срочных сообщений не приходило, а сам Виктор Петрович вполне мог забыть замечание ещё по дороге к лифту. Но Лена не знала этого наверняка. Ей казалось, что за короткой фразой скрывается нечто большее: недовольство её работой, сомнение в компетентности, возможно, неприятный разговор в понедельник. И пока она пыталась угадать, что именно имел в виду начальник, вечер уходил.

Наверное, многим знакома такая переписка без адресата. Мы придумываем реплики, заранее слышим возражения, возвращаемся к одному неудачному слову и с каждым кругом отвечаем всё убедительнее. Иногда подобная репетиция полезна: после неё действительно проще провести трудный разговор. Но бывает и иначе. Человек уже не ищет решение, а словно пытается переиграть вчерашний день, хотя вчерашний день давно закончился и участвовать в переигровке не собирается.

У Лены была обычная работа. Случались тяжёлые недели, неприятные клиенты и совещания, на которых даже самые мирные сотрудники начинали разглядывать часы. Но случались и хорошие дни, когда всё получалось, коллеги шутили, а сложная задача наконец поддавалась. Лена любила своё дело и привыкла относиться к нему серьёзно. Поэтому, обнаруживая себя посреди очередного мысленного разговора, она обычно говорила: «Я просто слишком близко всё принимаю». После чего начинала сердиться ещё и на себя.

Между тем рабочие мысли возвращаются по разным причинам. Иногда нас занимает нерешённая задача, иногда — страх ошибки или неясное замечание руководителя. А порой

рабочая среда действительно устроена так, что человек никогда не знает, закончился ли его день: сообщения приходят вечером, решения ждут в выходные, молчание в общем чате выглядит почти как нарушение дисциплины. Было бы странно требовать от всех одинакового спокойствия, не замечая этих различий.

И всё же есть одна общая черта у подобных вечеров. Время проходит, силы тратятся, а ни работа, ни отдых от этого почти ничего не получают. Можно два часа просидеть на диване, не открывая ноутбук, и подняться с него таким уставшим, будто всё это время приходилось защищать отчёт перед комиссией. Особенно обидно, что за подобные внеплановые совещания в собственной голове никто не оплачивает.

Конечно, не всякая мысль о работе мешает жить. Хорошая идея может прийти на прогулке, и бывает приятно обдумать её, пока идёшь домой. Можно с удовольствием рассказывать близкому человеку, как удалось решить сложную задачу. Интерес к делу не обязан исчезать по расписанию. Разница становится заметной в тот момент, когда хочется переключиться, но не получается: разговор давно исчерпан, новых фактов нет, а мысли всё возвращаются к нему, будто от очередного повторения что-нибудь изменится.

Когда муж поставил перед Леной чашку чая, она решила проверить отчёт. Телефон лежал рядом. Достаточно открыть почту, найти файл, пробежать глазами таблицу — всего несколько минут, и, может быть, станет спокойнее. Она взяла телефон, но почему-то задержалась, не разблокировав экран.

С пятницы в отчёте не изменилось ни одной цифры. Если там ошибка, она никуда не денется до понедельника. А если ошибки нет, повторная проверка вряд ли заставит Виктора Петровича позвонить с признанием: «Лена, я погорячился. Вы были совершенно правы».

Телефон остался на столе. Не потому, что Лена вдруг научилась отпускать все тревоги. Ей по-прежнему хотелось вернуться к письму, найти окончательную формулировку, доказать что-то человеку, который даже не участвовал в разговоре. Но теперь она хотя бы заметила, чем занята, и впервые за вечер не стала продолжать спор автоматически.

— Так что там с чайником? — спросила она.

Муж прищурился:

— Ты точно хочешь знать? А то я уже два раза выступил.

— Точно. Особенно про то, как он сам знает, откуда он.

Муж засмеялся и начал снова, теперь с подробностями о продавщице, которая сначала потребовала чек, потом позвала администратора, а в конце, кажется, пожалела, что вообще вышла в эту смену. Лена слушала. В какой-то момент в памяти снова мелькнуло: «С цифрами надо внимательнее». Она машинально приготовилась ответить, но муж как раз изобразил выражение лица администратора, и ей стало интересно, чем всё кончилось.

Виктор Петрович подождёт до понедельника. Он, скорее всего, и не заметит ожидания.

А вот вечер с мужем повторить будет сложнее. Не потому, что впереди больше не случится суббот, макарон и смешных историй из магазина. Просто именно этот разговор уже идёт, прямо сейчас, и в нём, в отличие от воображаемого письма, есть человек, который действительно ждёт ответа.

Глава 2. Сергей дома. Только поговорить с ним нельзя

У Сергея была одна маленькая, но довольно упрямая привычка: прежде чем открыть дверь квартиры, он несколько секунд стоял на лестничной площадке и искал ключи в кармане, хотя прекрасно знал, что они лежат в правом отделении рюкзака. За десять лет семейной жизни ключи ни разу не переехали в другое место. Зато Сергей успевал за эти несколько секунд мысленно закончить очередное совещание.

В тот четверг он вернулся вовремя, что само по себе уже заслуживало некоторого уважения. Куртку повесил, ботинки поставил к стене, рюкзак отправил под банкетку. Из кухни пахло жареным луком. Дочь, услышав щелчок замка, выскочила в коридор с листом бумаги и объявила, что у неё получилось нарисовать лошадь. Сергей посмотрел на рисунок и сказал: «Красиво». Девочка нахмурилась: на листе был динозавр.

— Пап, ну ты хоть посмотри нормально.

Он посмотрел ещё раз, на этот раз внимательно, и извинился. Динозавр действительно вышел замечательный: с зубами, короткими лапами и подозрительно человеческим выражением лица. Дочь тут же повеселела, а Сергей поймал себя на том, что всё это время прикидывал, успеют ли они согласовать новую смету до вторника.

Смета не была катастрофой. Никто не угрожал увольнением, заказчик не стоял у двери с чемоданом денег и требованием немедленно их освоить. Просто днём выяснилось, что два отдела по-разному понимают одну строку расходов. Сергей объяснил свою позицию, услышал чужую, договорился вернуться к вопросу завтра. Всё было вполне прилично. Даже голоса никто не повышал, что для некоторых совещаний уже можно считать культурным достижением.

И всё же, пока он мыл руки, ставил тарелки на стол и спрашивал жену, как прошёл день, где-то параллельно шло другое занятие. Сергей подбирал аргументы, вспоминал цифры и пытался угадать, какую формулировку коллеги примут без возражений. Снаружи он выглядел обычным человеком, вернувшимся домой. Внутри у него всё ещё горел свет в переговорной.

Жена рассказывала про сломавшуюся дверцу кухонного шкафчика. Сергей кивал и однажды даже произнёс: «Тогда надо согласовать». Жена остановилась с половником в руке.

— С кем? С петлёй?

— Что?

— Серёж, ты опять там?

Он хотел возразить, но посмотрел на дверцу, которая висела на одной петле, и рассмеялся. Вопрос и правда стоял скорее перед отвёрткой, чем перед финансовым отделом.

Потом был ужин, проверка домашнего задания и поиски второго носка от спортивной формы. Носок нашёлся в чехле от гитары — почему именно там, дочь объяснить не смогла, но выдвинула несколько смелых гипотез. Сергей участвовал во всём этом, отвечал, ходил по квартире, даже шутил. Только вечером, когда все разошлись по своим делам, понял, что почти ничего не помнит из разговора за столом. Вроде бы присутствовал. А будто пропустил половину.

У этого состояния нет обязательных внешних признаков. Человек не сидит с ноутбуком, не проверяет рабочую почту и может искренне считать, что после шести он свободен. Просто внимание ещё долго цепляется за дневные задачи. Иногда оно возвращается к ним на минуту,

а иногда занимает весь вечер, не оставляя места даже для тех вещей, ради которых хотелось поскорее добраться домой.

В исследованиях восстановления после работы существует понятие «психологическое отключение». Звучит немного так, словно человека собираются вынуть из розетки, но речь о вполне земной способности: на время перестать быть мысленно занятым рабочими требованиями. Не забыть профессию, не разлюбить своё дело и не объявить забастовку собственной памяти. Просто получить возможность провести вечер, не продолжая внутри очередную смену.

Причём такая возможность не всегда зависит от силы воли. Если телефон каждые двадцать минут сообщает о новых поручениях, а руководитель привык получать ответы ночью, переключиться труднее. Но и в спокойной обстановке мысли могут возвращаться по инерции. Мы привыкаем держать в голове несколько рабочих вопросов одновременно и не всегда замечаем, что несём их с собой дальше — в автобус, в магазин, к семейному столу.

Сергей долго считал это признаком хорошей работы головы. Раз думает, значит, неравнодушен. Раз прокручивает варианты, значит, готовится. Иногда так и было: в дороге ему действительно приходила полезная идея, которую стоило записать. Но в тот вечер он не придумал ничего нового. Он просто снова и снова мысленно раскладывал одни и те же цифры, хотя нужный файл остался на рабочем компьютере, а разговор был назначен на завтра.

Разницу Сергей заметил не сразу. Он попытался вспомнить, что именно сделал за последние полчаса для решения задачи, и не нашёл ответа. В голове было много движения, но почти никакого продвижения. Смета не стала понятнее. Зато дочь успела трижды позвать его посмотреть, как динозавр теперь умеет кататься на скейтборде, и на третий раз уже не позвала.

Он зашёл к ней в комнату сам. На полу лежали фломастеры, листы бумаги и маленький пластиковый скейт, когда-то купленный для игрушечного медведя. Дочь сидела, поджав ноги, и придумывала динозавру имя. Сергей опустился рядом. Сначала ему хотелось закончить мысленный расчёт, чтобы уж потом спокойно поиграть. Но он вспомнил, что ровно то же самое обещал себе по дороге домой: вот сейчас додумать — и всё. Удивительным образом «всё» так и не наступило.

— Покажешь, как он ездит?

— Ты же видел.

— Я видел, как он стоит. Это разные виды спорта.

Дочь подумала, признала довод убедительным и устроила показательное выступление. Динозавр немедленно упал с доски, после чего выяснилось, что он вообще-то только учится и критика ему сейчас не нужна.

Сергей не стал специально выгонять из головы смету. Когда она снова всплыла, он лишь отметил про себя: завтра надо открыть файл и сверить две строки. Записал это в блокнот, лежавший на полке, и вернулся к динозавру. Никакого торжественного ощущения свободы не возникло. Более того, минут через пять он опять вспомнил цифры. Но на этот раз не бросился за ними вдогонку.

В комнате дочери Сергей сел прямо на ковёр. Она показала ему динозавра на скейте, и тот, проехав полметра, торжественно врезался в ножку кровати. Дочь засмеялась так громко, что из кухни выглянула жена. Сергей засмеялся тоже, хотя в голове ещё мелькали цифры сметы. Он не стал проверять, исчезли ли они окончательно.

Позднее Сергей всё-таки починил дверцу шкафчика. Для этого понадобились отвёртка, два шурупа и совет жены не закручивать так сильно. Когда он убрал инструменты, дочь позвала его посмотреть ещё один трюк. Сергей хотел сказать, что уже поздно, но вдруг понял: она ведь не просила его решить сложную задачу. Она просто звала посмотреть.

Глава 3. Что она хотела этим сказать?

На следующий день после совещания Марина купила новые батарейки для пульта, забрала из ателье брюки и успела поругаться с автоматом выдачи посылок. Автомат утверждал, что ячейка открыта, хотя перед Мариной стояла совершенно закрытая железная дверца. Она нажимала кнопку ещё раз, потом ещё, а за спиной терпеливо вздыхал мужчина с огромной коробкой кошачьего корма.

Вообще-то день складывался вполне обычно. Только в промежутках между всеми этими делами Марина снова разговаривала с Оксаной из соседнего отдела.

Накануне Оксана сказала при всех: «Мы бы успели, если бы материалы пришли вовремя». Не назвала фамилии, не посмотрела прямо на Марину, но та прекрасно знала, чьи материалы имелись в виду. Она тогда ответила что-то невнятное про согласование и остаток совещания просидела с лицом человека, которому срочно понадобилось изучить текст на крышке ручки.

По дороге к машине Марина снова услышала Оксанину фразу, причём каждый раз она звучала немного иначе. Сначала как упрёк за опоздавшие материалы, потом как намёк на её некомпетентность, а к светофору Марина уже была уверена: Оксана специально дождалась совещания, чтобы выставить её виноватой перед начальником. Хотя на самом совещании Оксана даже не повернулась в её сторону. Марина знала это и всё равно представляла, с каким выражением та произносила свои слова.

Светофор давно загорелся зелёным. Водитель сзади посигналил, и Марина резко тронулась, сердясь на незнакомца за то, что он вмешался в разговор, которого вообще не было.

Больше всего её мучила одна подробность: Оксана ведь не назвала имени. Почему же Марина так уверена, что речь шла именно о ней? В пятницу этот вопрос даже не пришёл ей в голову. Зато теперь она находила десятки доказательств — интонацию, паузу, взгляд начальника, — хотя ни одно из них нельзя было проверить.

Дома её ждал брат, захавший помочь перевезти старый комод на дачу. Он принёс рулетку, верёвку и уверенность, что любая мебель проходит в любую дверь, если найти правильный угол. Марина спорила с ним о лестничном пролёте, держала дверцу комода, чтобы та не хлопала, и одновременно продолжала вчерашнее совещание. Оксана в её воображении уже не просто сделала замечание, а смотрела с неприятной улыбкой и нарочно подбирала слова, чтобы выставить Марину виноватой.

— Ты чего такая злая? — спросил брат, когда они наконец спустили комод на первый этаж.

— Да на работе история.

— Сегодня же суббота.

— Вот именно, — сказала Марина и сама услышала, как странно это прозвучало.

За день Марина не узнала о случившемся ничего нового. Оксана ей не писала, начальник не просил объяснений. Но чем дольше Марина перебирала подробности, тем твёрже становилась её уверенность в чужом умысле. В памяти возникали даже такие детали, которых она прежде не замечала: будто Оксана усмехнулась, будто кто-то за столом переглянулся. Возможно, так и было. Марина уже не могла отделить увиденное от придуманного позже.

Когда нас задевает чужое замечание, желание ответить позже вполне понятно. В тот момент мы могли растеряться, не найти нужных слов, испугаться испортить отношения или просто не успеть разобраться, что произошло. Возвращаясь к разговору, мы иногда действи-

тельно проясняем для себя важное: что именно было несправедливым, о чём стоит поговорить с коллегой, какие факты нужно проверить. Но бывает и другой ход событий. Мы снова воспроизводим одни и те же реплики, добавляем новые интонации, угадываем чужие намерения и постепенно сердимся уже не столько на сказанное, сколько на собственную, всё более убедительную версию случившегося.

В психологии для такого повторяющегося переживания неприятного опыта используют слово «руминация». Оно звучит солиднее, чем «опять мысленно с кем-то ругаюсь», но от красивого названия легче не становится. При этом не стоит записывать в руминацию любое воспоминание о работе. Иногда обдумать разговор полезно. Вопрос в том, появляется ли после очередного круга хоть что-нибудь, с чем можно иметь дело в действительности.

Когда брат уехал, от комода на полу остался светлый прямоугольник, не видевший солнца лет пятнадцать. Марина оттирала пыль и вдруг поймала себя на странной вещи: она с уверенностью помнила Оксанину усмешку, но не могла вспомнить, в какой момент та появилась. На совещании? Или уже сегодня, пока она вела машину?

Она достала телефон, нашла пятничную переписку и убедилась, что материалы действительно отправила в среду, а согласование пришло в пятницу. С датами всё было ясно. Но ни в письмах, ни в приложенных файлах не было ответа на вопрос, кому предназначалось замечание Оксаны. Марина положила телефон экраном вниз. Ей впервые пришло в голову, что в понедельник придётся не произносить заготовленную речь, а спросить.

Вечером она всё ещё злилась. Иногда представляла, как Оксана признаётся в несправедливости; иногда — как удивлённо отвечает: «Я вообще говорила про другой отдел». Второй вариант раздражал сильнее первого. Если она ошиблась, куда девать целую субботу, потраченную на эту уверенность?

Когда брат позвонил с дачи, Марина первым делом спросила про комод. «Стоит как родной», — сказал он. На заднем плане кто-то уронил инструмент, и брат выругался. Марина рассмеялась, а потом неожиданно спросила, не бывает ли у него такого, что споришь с человеком уже после разговора. «Бывает, — ответил брат. — Особенно когда он прав». Она хотела возмутиться, но задумалась.

Перед сном Марина опять услышала в памяти: «Мы бы успели, если бы материалы пришли вовремя». Она попыталась восстановить лица сидевших за столом и поняла, что помнит лишь собственные руки, сжимавшие ручку. Всё остальное за эти сутки успело обрасти подробностями.

Глава 4. Игорь, калитка и одна хорошая мысль

У Игоря была странная привычка: самые толковые решения приходили к нему не за рабочим столом, а там, где для них совершенно не было условий. Однажды он придумал, как упростить запутанную схему поставок, пока стоял в очереди за селёдкой. В другой раз разобрался с отчётом, застрявшим на согласовании, когда помогал соседу вытаскивать из подъезда старый диван. Сосед тогда решил, что Игорь слишком серьёзно относится к мебели.

В этот воскресный день Игорь собирался починить на даче калитку. Она уже месяц закрывалась только после небольшого разговора на повышенных тонах: сначала нужно было приподнять створку коленом, затем потянуть на себя, а потом сделать вид, что так и задумано. Жена просила разобраться с ней ещё в сентябре. Игорь обещал. Сегодня он наконец приехал с инструментами и намерением довести дело до конца.

Пока он примерял новую петлю, в голове неожиданно сложился ответ на рабочий вопрос. В отделе две недели спорили, как распределить заявки между сотрудниками, чтобы к вечеру никто не обнаруживал у себя чужую срочную задачу. Игорь уже предлагал несколько вариантов, но каждый упирался в очередное «а если». Сейчас, глядя на перекошенную калитку, он вдруг увидел простую последовательность действий. Не идеальную, зато понятную.

Он поставил шуруповёрт на ступеньку, вытер ладони о джинсы и достал телефон. В заметках появилось четыре строки. Игорь перечитал их, добавил одну оговорку и убрал телефон в карман. На всё ушло меньше двух минут. После этого он вернулся к петле, которая, в отличие от рабочих процессов, не собиралась соглашаться с его логикой.

К обеду калитка закрывалась почти без усилий. Игорь был доволен и ремонтом, и внезапной идеей. За столом он рассказал жене, что, кажется, нашёл решение для отдела. Она спросила, не хочет ли он обсудить его прямо сейчас. Он покачал головой:

— В понедельник покажу. Пока пусть полежит.

Игорь вернулся к калитке. На сегодня у него была вполне определённая работа: закрепить петлю, чтобы створка перестала скрести по земле. К рабочей идее он собирался вернуться в понедельник, когда появится возможность обсудить её с коллегами.

Такие эпизоды обычно не вызывают у нас тревоги. Человек занимается своим делом, и где-то на краю внимания возникает полезная догадка. Она не обязательно портит выходной. Бывает даже приятно почувствовать, как наконец сошлись детали, над которыми долго бился. Рабочие мысли не обязаны исчезать за порогом офиса, словно их пропускают через турникет и конфискуют вместе с пропуском.

Сложность в том, что снаружи полезное обдумывание и мучительное хождение по кругу иногда выглядят одинаково. Игорь стоит с телефоном посреди двора — и Марина из предыдущей главы тоже бралась за телефон, когда не могла отпустить неприятный разговор. Оба думают о работе в выходной. Но происходящее у них внутри заметно различается.

Когда Игорь записал идею, у него появилось нечто, чего раньше не было: конкретный вариант, который можно проверить. Он не пытался угадать, что скажут все коллеги, не прокручивал воображаемое совещание до победного конца и не требовал от себя немедленно довести проект до совершенства. Его мысль сделала небольшую работу и ушла. У Марины же каждая новая реплика в мысленном споре только подбрасывала дров в старый разговор. Никакого нового факта от этого не возникало.

Но даже такое различие не всегда очевидно самому человеку. Особенно когда мы привыкли считать любые размышления о работе признаком ответственности. «Я же пытаюсь разобраться», — говорим мы себе, в третий раз представляя, как завтра объясним начальнику, что он неправ. Может быть, и пытаемся. А может быть, уже давно не разбираемся, а защищаемся от неприятного чувства, которое оставил разговор.

Есть и другой, менее удобный вопрос: хочется ли нам сейчас решить задачу или просто ещё немного побыть возле неё? Ответ не всегда очевиден. Иногда работа действительно увлекает. Иногда думать о ней проще, чем вернуться к разговору, который мы отложили дома.

К обеду Игорь радовался найденному решению, а после обеда уже представлял, как коллеги начнут возражать. Он заметил перемену не сразу: сначала мысленно уточнял схему, потом незаметно перешёл к ответам людям, которые ещё ничего ему не сказали.

После обеда Игорь пошёл проверить калитку ещё раз. Она открывалась легко, но в самом низу цепляла доску. Он присел, прикинул, где нужно подточить край, и вдруг вспомнил о рабочих заявках: а что, если в понедельник кто-нибудь предложит исключение, из-за которого вся его схема снова рассыплется? Он уже начал мысленно перебирать фамилии, должности и возможные возражения. Один сотрудник непременно скажет, что у него и так много работы. Другой потребует особых условий. Начальник попросит «ещё чуть-чуть доработать», не уточняя, сколько именно составляет это «чуть-чуть».

Игорь поймал себя на том, что уже несколько минут держит напильник, не сделав ни одного движения. Идея, которую он утром спокойно записал, обросла воображаемыми собеседниками. Он достал телефон, перечитал четыре строки и понял, что новых обстоятельств у него нет. Всё остальное придётся выяснять в отделе, с живыми людьми, которые ещё ничего не сказали.

Игорь вернулся к доске. Мысли о понедельнике ещё всплывали, пока он подметал опилки, но напильник наконец двигался по дереву, а не висел в руке. От новой схемы для отдела пока не требовалось ничего, кроме проверки в понедельник.

К вечеру жена несколько раз открыла и закрыла калитку, наслаждаясь тем, что больше не нужно подпирать её коленом. Потом посмотрела на Игоря:

— Ну что, теперь можно приглашать гостей? Или сначала ещё согласование?

— Гости можно, — сказал он. — Согласование у меня в понедельник.

Глава 5. В театре смеялись все, кроме Наташи

В среду Наташа купила билеты в театр. Не потому, что в её жизни внезапно образовалось много свободного времени, а как раз наоборот: если не купить билеты заранее, вечер легко займёт что-нибудь более срочное. Обычно это «что-нибудь» приходило с работы, носило невинное название «пять минут» и редко укладывалось даже в полчаса.

Спектакль начинался в семь. Наташа вышла из офиса вовремя, успела забрать из ремонта ботинки и даже не забыла пакет с ними в автобусе, что уже можно было считать маленькой победой. Муж встретил её у театра, держа два бумажных стаканчика с кофе. Он рассказывал, как долго выбирал, какой брать, потому что девушка за стойкой спросила про кислотность, а он привык оценивать кофе по двум признакам: горячий и не очень.

Наташа засмеялась. Потом посмотрела на телефон.

Там ничего не было. Ни сообщения от руководителя, ни срочного вопроса, ни красного значка, который оправдывал бы её движение. Просто привычка: рука проверила экран раньше, чем Наташа успела подумать, зачем ей это нужно.

— Ты ждёшь кого-то? — спросил муж.

— Нет. А что?

— Третий раз смотришь.

— Да? Не заметила.

Она убрала телефон в сумку и пообещала себе больше его не доставать. Обещание было искренним. Минуты на четыре.

Вчера Наташа отправила клиенту расчёт. Клиент ответил коротко: «Посмотрим завтра». В их переписке эта фраза могла означать всё что угодно — от «спасибо, всё прекрасно» до «готовьте новую таблицу на сорок строк». На работе она ещё могла уточнить, что именно он собирается смотреть. Но было неудобно: конец дня, человек занят, завтра разберутся. Теперь, стоя в театральном фойе, Наташа пыталась угадать интонацию двух слов, напечатанных чужими пальцами.

В зале погас свет. Первые десять минут она честно следила за происходящим. На сцене двое людей никак не могли решить, продавать ли старый дом. Наташа успела заинтересоваться их ссорой, а потом вдруг вспомнила, что в расчёте не проверила одну формулу. Не ошиблась — именно не проверила. Разница была существенная, но тревоге, похоже, её никто не объяснил.

Она стала прикидывать цифры в уме. Один столбец, второй, скидка, итоговая сумма. Актёр на сцене произнёс что-то такое, от чего зал дружно рассмеялся. Наташа тоже улыбнулась, на секунду запоздав и не понимая, над чем. Муж повернул к ней голову; она сделала вид, что всё слышала.

Антракт наступил неожиданно. Наташа помнила старый дом, какой-то разговор про наследство и совершенно не могла объяснить, почему героиня ушла из комнаты. Муж купил воду и спросил, нравится ли ей постановка.

— Да, очень. Только я половину пропустила.

— Уснула?

— Нет. Считала.

— Деньги за билеты?

— Если бы.

Он не стал читать ей лекцию про умение отдыхать. Наташа была ему за это благодарна. В последние месяцы они и без того слишком часто разговаривали о работе: сначала о её работе, потом о том, что она опять разговаривает о работе. Получался довольно узкий семейный репертуар.

У них вообще-то была хорошая жизнь. Не идеальная, разумеется: на кухне подтекал кран, по субботам нужно было ездить за продуктами, а отпуск приходилось согласовывать с чужими графиками. Но они любили гулять, могли целый час спорить, какой фильм включить, и когда-то даже завели привычку по четвергам ужинать без телефонов. Потом привычка тихо исчезла. Никто её не отменял. Просто однажды Наташе пришлось ответить на письмо, в другой раз мужу позвонили, а потом они перестали замечать, что ужин проходит в компании двух экранов.

Пожалуй, именно это и было самым обидным. Никто не отнимал у Наташи вечер целиком. Никто не приказывал думать о расчёте в театре. Она сама хотела прийти, сама выбрала спектакль, сама ждала этой среды. И всё-таки какой-то кусок её внимания остался за рабочим столом, словно она вышла из офиса, забыв выключить свет.

Здесь легко начать себя ругать. «Нормальные люди умеют отдыхать», «надо быть собраннее», «зачем я вообще покупала билеты». Но такие выговоры редко помогают. Получается ещё одна внутренняя работа — теперь уже по исправлению собственного отдыха. Вечер и без того проходит мимо, а человек вдобавок чувствует себя виноватым за то, что не сумел провести его правильно.

Между тем способность переключаться не включается по щелчку, как настольная лампа. После такого дня мысли иногда снова и снова возвращаются к тому, что осталось без внимания, особенно если непонятно, чем закончится дело. Это не означает, что Наташа обязана смириться с таким положением вещей. Но и требовать от себя мгновенной безмятежности было бы странно.

Во втором действии она снова вспомнила формулу. На этот раз не стала ни спорить с мыслью, ни уверять себя, что всё в порядке. Просто отметила: «Я сейчас опять считаю». Положила ладонь на подлокотник, почувствовала шершавую ткань и попробовала понять, почему человек на сцене так долго не решается открыть письмо. Через несколько минут расчёт вернулся. Наташа снова отвлеклась и снова вернулась к спектаклю. Ничего героического, но хотя бы часть вечера она провела там, куда пришла.

По дороге домой муж рассказал ей финал первой сцены, который она пропустила. Наташа слушала и вдруг поняла, что расстроена не столько из-за потраченных денег. Ей было жалко собственной среды. Она ведь ждала этого вечера, представляла, как они будут обсуждать актёров в метро, а в итоге запомнила больше цифр из таблицы, чем реплик со сцены.

— В следующий раз пойдём на что-нибудь попроще, — предложил муж. — Где никто не продаёт дом и не выясняет отношения. Балет, например.

— Там тоже выясняют отношения. Только молча.

— Отлично. Мне подходит.

Дома Наташа достала телефон и всё-таки открыла рабочий календарь. Не почту, где можно было случайно наткнуться на новые вопросы, а календарь. На завтра там стоял разговор с клиентом в одиннадцать. Она записала в блокнот: «Перед звонком проверить формулу и уточнить, что именно нужно изменить». Это не гарантировало, что клиент окажется доволен. Зато теперь у тревожной мысли был адрес — четверг, половина одиннадцатого, рабочий стол. Не обязательно было носить её по всем комнатам до утра.

Перед сном Наташа вспомнила смех зрителей в первом действии. Муж уже спал, на стуле лежал пакет с отремонтированными ботинками, а билеты, аккуратно сложенные пополам, торчали из кармана пальто. Она попыталась вспомнить, над чем именно тогда смеялись. Не получилось. И почему-то сильнее всего её расстроило не то, что она пропустила шутку, а то, что спросить об этом теперь было не у кого.

Глава 6. До понедельника ещё целый день

В воскресенье в четыре часа дня Павел обнаружил, что уже опаздывает на работу. Не в буквальном смысле: до понедельника оставалось ещё шестнадцать часов, рубашка висела в шкафу, а будильник был предусмотрительно выключен до утра. Просто внутри у него кто-то незаметно передвинул стрелки.

Они с женой собирались поехать за город, к её сестре. Там обещали жарить рыбу, показывать новый парник и, если повезёт, не обсуждать стоимость ремонта. Но после обеда Павел сказал, что лучше останется дома. Нужно было «кое-что посмотреть по работе». Жена не спорила, только спросила, что именно. Он назвал три дела, ни одно из которых не требовало воскресного присутствия, и сам это услышал.

— То есть ты не поедешь из-за таблицы, которую завтра можно открыть в девять?

— Там не совсем таблица.

— Конечно. Там судьба человечества, я понимаю.

Она сказала это без злости. Оттого стало неприятнее. Павел предложил отвезти её до метро, но она уже вызвала такси. Пока надевала куртку, он пообещал, что в следующие выходные они обязательно куда-нибудь выберутся. Обещание получилось таким привычным, что оба вежливо сделали вид, будто слышали его впервые.

Павел работал руководителем небольшой группы. В понедельник предстояло совещание с директором, который любил задавать вопросы в самом конце, когда все уже мысленно стояли в очереди к кофемашине. Неделей раньше Павел не сумел сходу объяснить, почему один показатель просел. Ничего катастрофического не произошло: ему предложили уточнить цифры. Но с тех пор он готовился к следующему совещанию, как школьник к экзамену у учительницы, способной по выражению лица определить, кто не выучил параграф.

Он открыл ноутбук, проверил отчёт и быстро убедился, что всё на месте. Тогда посмотрел переписку. Последнее сообщение пришло в пятницу в 18:12 и содержало фотографию чьего-то кота, уснувшего на папке с документами. Павел зачем-то пролистал чат выше. Возможно, надеялся найти там неизвестное ему предупреждение о надвигающейся беде. Не нашёл. Зато вспомнил, что коллега обещал прислать расчёт, и написал ему: «Привет, как там у нас с цифрами?»

Ответа не было. Вполне естественно: коллега, возможно, гулял с детьми или тоже смотрел на чей-то парник. Павел поставил телефон экраном вверх и пошёл на кухню. Налил воды. Вернулся. Экран оставался тёмным, что само по себе уже начинало выглядеть как информация.

Суббота у него обычно проходила легче. Ещё можно было считать, что впереди целый выходной, а всё неприятное находится за невидимой перегородкой. В воскресенье перегородка становилась тоньше. Сначала он вспоминал, во сколько надо выйти из дома, потом — кому обещал позвонить, затем — как директор произнесёт «Павел, задержитесь на минуту». В действительности директор мог вообще не обратиться к нему. Но воображение редко интересуется такими скучными подробностями.

К шести часам Павел успел сделать удивительно мало. Он дважды проверил один файл, переписал первые три пункта своего выступления, потом вернул первоначальный вариант. В какой-то момент включил фильм, но поставил на паузу, чтобы посмотреть, не ответил ли коллега. Коллега не ответил. Фильм тоже не особенно настаивал на продолжении.

Павел вдруг вспомнил, как в детстве ненавидел воскресный вечер. После программы про путешествия начинали собирать портфель, искать тетрадь по географии и выяснять, почему в дневнике нет подписи родителей. Тогда он думал, что взрослым повезло: у них никто не

проверяет домашнее задание. Теперь взрослым был он сам и проверял своё задание с таким усердием, какого не добился бы ни один классный руководитель.

В этом ожидании есть странная ловушка. Человек ещё не столкнулся с завтрашними трудностями, но уже проживает их предварительную версию: репетирует вопросы, готовит оправдания, примеряет выражение лица на случай недовольства начальника. Иногда такая подготовка полезна — например, когда нужно собрать материалы или договориться о встрече. Однако бывает и по-другому: после часа тревожных размышлений ясности не прибавляется, зато воскресенье становится короче. Павел отлично знал разницу, когда речь шла о подчинённых. Себе он почему-то позволял называть подготовкой любое беспокойство.

В половине седьмого коллега всё-таки ответил: «Завтра с утра пришлю. Сегодня у сына день рождения». Павел посмотрел на сообщение, потом на собственное «как там у нас с цифрами». Никакой срочности в нём не было. Но и извиниться так, чтобы не прозвучало ещё более неловко, он не сумел. Написал: «Ок, спасибо. Поздравляю!» — и отложил телефон.

Через десять минут позвонила жена. У сестры оказалось весело: рыба немного подгорела, зато парник выдержал первую осеннюю бурю. На заднем плане кто-то громко доказывал, что укроп не может считаться полноценным урожаем. Павел слушал и вдруг спросил, остался ли кусочек рыбы. Жена засмеялась:

— Ты же сам не поехал.

— Я помню.

— Мы скоро домой. Хочешь, заедем за чем-нибудь?

Он хотел сказать, что уже поужинал. На столе действительно стояла тарелка, рядом — открытый ноутбук, а в тарелке лежал бутерброд, который он так и не доел. Павел сказал, что ничего не нужно, и попросил передать всем привет.

После звонка он не стал торжественно закрывать компьютер и объявлять новую жизнь с понедельника. Просто увидел на экране открытый файл, в котором последние сорок минут не изменилось ни одной цифры. Рядом лежал блокнот с завтрашними вопросами. Их было четыре, все вполне конкретные. Пятый вопрос — «а вдруг что-нибудь пойдёт не так?» — не имел ни ответа, ни срока исполнения.

Он закрыл ноутбук. Список вопросов к совещанию так и остался на экране в сохранённом файле; завтра можно было начать с него. Но вечер не сделался свободным по одному этому жесту. Павел несколько раз подходил к столу, словно хотел убедиться, что компьютер действительно выключен, а потом занялся посудой, которую с утра собирался перемыть.

Когда жена приехала, она поставила на стол контейнер с рыбой и маленький пакетик укропа — сестра настояла. Павел спросил, зачем им укроп в октябре. Оказалось, его выращивали в том самом парнике и теперь раздавали всем, кто соглашался слушать историю о нём. Жена рассказывала, как сестрин муж защищал свои грядки от соседского кота, а Павел наконец слушал не вполуха.

Перед сном он поставил будильник на семь. На экране телефона высветилось напоминание: «Завтра — совещание, 10:00». Павел хотел смахнуть его, но задержал палец. В соседнем чате сестра жены прислала общую фотографию с дачи. На ней все стояли у парника, кто-то держал подгоревшую рыбу, а в самом углу кадра торчала свободная пластиковая табуретка.

Павел увеличил фотографию. Табуретка была синяя, с трещиной на сиденье. Ему вдруг вспомнилось, что в пятницу жена спросила, не захватить ли складной стул из кладовки. Он ответил: «Посмотрим в воскресенье». Теперь смотреть было уже не на что.

Часть

II

. Что не даёт оставить работу в покое

Глава 7. Ольга и письмо без ответа

В отделе снабжения был шкаф, который никто не любил открывать. Дверца у него заедала, верхняя полка держалась на честном слове, а внутри хранились папки с названиями, больше похожими на предупреждения: «Разобраться», «Согласовать», «Пока не трогать». Последняя, судя по пожелтевшей наклейке, успешно выполняла свою задачу уже третий год.

Ольга относилась к шкафу с уважением, которое обычно испытывают к старым родственникам: он давно раздражал, но трогать его было себе дороже. Впрочем, настоящий шкаф находился у неё в голове. Там лежали обещание уточнить цену у поставщика, неотправленная заявка, вопрос из письма, на которое она ответила только наполовину, и ещё десяток мелочей, каждая из которых в одиночку выглядела совершенно безобидно.

В четверг она пришла домой с пакетом продуктов и внезапно вспомнила про упаковочную плёнку. Не ту, которой оборачивают чемоданы в аэропорту, а промышленную, для склада. Поставщик обещал новый прайс, но так и не прислал. Ольга не могла заказать плёнку без цены, склад не мог составить окончательную заявку без заказа, а бухгалтерия, разумеется, не могла оплатить то, чего ещё не существовало. Получался вполне солидный производственный процесс, состоящий преимущественно из ожидания.

— Ты чего стоишь? — спросила дочь из комнаты.

— Думаю.

— Над чем?

— Над плёнкой.

Дочь выглянула в коридор и посмотрела на пакет с огурцами. В её возрасте слово «плёнка» ещё имело отношение к наклейкам на телефон и поделкам, а не к логистике. Она благоразумно не стала уточнять.

Ольга убрала продукты, разогрела ужин, проверила домашнее задание. Пока дочь рассказывала, как их класс собирается на экскурсию, она мысленно составляла письмо поставщику. Потом вспомнила, что письмо уже отправляла. Или только собиралась? В почте можно было проверить за минуту, но ноутбук остался в офисе, а рабочий аккаунт на личном телефоне она однажды удалила после особенно неудачного отпуска. Теперь ей казалось, что из-за этой разумной меры она сама себе перекрыла доступ к важнейшей государственной тайне.

К ночи плёнка успела обрасти подробностями. Ольга вспомнила ещё две заявки, разговор с начальником склада и таблицу, где надо было поменять одну цифру. Ничего из этого нельзя было сделать в постели, под одеялом, когда в соседней комнате дочь уже спала. Но мысли не спрашивали, есть ли у неё сейчас рабочий стол. Они приходили с тем же упорством, с каким соседский кот приходил к их двери: дверь закрыта, миски нет, а надежда не умирает.

Незавершённые дела действительно способны удерживать наше внимание. Особенно когда неясно, что произойдёт дальше: кто должен ответить, какое решение принято, когда можно считать вопрос закрытым. Исследования связывают такие задачи с мысленным возвращением к работе в свободное время. Но из этого не следует, что любая недоделанная мелочь обязательно испортит сон или что достаточно поставить галочку в списке — и голова немедленно успокоится. Человеческая память не бухгалтерия, где после правильной проводки всё сойдётся до копейки.

Ольга, кстати, любила списки. В ежедневнике у неё были квадратики для отметок, разноцветные закладки и ручка, которую коллеги брали только с разрешения. Проблема заклю-

чалась не в отсутствии записей. «Плётка» значилась в ежедневнике уже четыре дня. Под ней стояло «ждём прайс». Что делать с этим ожиданием, никто не написал.

На работе такое случается чаще, чем хотелось бы. Задача вроде бы существует, но следующий шаг спрятан в чужом почтовом ящике. Или в решении руководителя. Или в разговоре, которого все избегают, потому что он обещает быть неприятным. Можно сколько угодно повторять себе «не забыть», хотя забывать там, собственно, нечего: пока нечего делать. Иногда мучает именно эта неопределённость, а не объём работы.

Утром Ольга первым делом открыла почту. Поставщик прислал прайс ещё вчера, в 18:43. Письмо попало в папку с автоматическими уведомлениями, куда обычно сваливались новости о вебинарах, поздравления с профессиональными праздниками и предложения купить офисные кресла оптом. Она испытала короткое облегчение, затем раздражение: полвечера переживала из-за письма, которое спокойно лежало в компьютере и никуда не собиралось.

Но облегчение длилось недолго. Новая цена оказалась выше согласованной. Теперь требовалось разрешение начальника. Начальник был в командировке и обещал вернуться в понедельник. Ольга взяла ежедневник, зачеркнула «ждём прайс» и написала «согласовать новую цену». Задача не исчезла, просто переделалась.

После обеда она поймала себя на знакомом желании ещё раз проверить переписку, хотя нового ответа ждать было неоткуда. Тогда впервые за несколько дней она написала рядом с задачей не название проблемы, а положение дел: «Цена получена. До понедельника решения не будет. В понедельник в 10:00 — уточнить у начальника». И отдельно, ниже: «Если не согласует — искать замену». Не чудодейственный рецепт спокойствия, конечно. Поставщик не станет уступчивее оттого, что Ольга аккуратно вывела время шариковой ручкой. Но между «что-то не так с плёнкой» и двумя понятными действиями обнаружилась существенная разница.

Вечером она возвращалась домой в автобусе. За окном тянулись серые дома, женщина впереди держала на коленях огромный букет, завернутый в прозрачную упаковку. Ольга увидела плётку и почти рассмеялась: теперь даже цветы напоминали ей о складе. И всё же впервые за два дня ей не захотелось немедленно разбираться с ценами. До понедельника задача действительно никуда не денется. Она просто подождёт — как подождут десятки других дел, которые не умеют ходить домой самостоятельно.

В субботу Ольга решила разобрать тот самый кухонный ящик, куда семья складывала батарейки, старые ключи, чеки и детали от неизвестных приборов. Из глубины обнаружился маленький металлический винт. Дочь сказала, что он, кажется, от настольной лампы. Ольга покрутила его в пальцах, положила обратно и вдруг задумалась: если никто уже не помнит, откуда винт, почему они столько лет считают его нужным?

Она закрыла ящик. В понедельник предстояло согласовать цену, и этот вопрос имел совершенно конкретного хозяина. А вот винт, похоже, собирался жить с ними вечно.

Глава 8. Проверить ещё раз. И ещё

В коробке из-под обуви Андрей хранил чеки на вещи, которые давно перестали существовать. Там лежали гарантийный талон от утюга, отправленного на свалку три года назад, инструкция к чайнику, подаренному теще, и квитанция за установку двери в квартире, где они уже не жили. Жена называла коробку семейным архивом тревожности. Андрей возражал, что просто любит порядок, хотя сам не мог объяснить, зачем человеку инструкция к чайнику, которым пользуется теща.

На работе его любовь к порядку ценили. Андрей занимался расчётами для небольшой строительной фирмы, умел замечать несоответствия в сметах и никогда не отправлял документы, не проверив их хотя бы дважды. Когда коллеги говорили: «Да ладно, сойдёт», он морщился. Однажды благодаря ему обнаружили ошибку в количестве материалов, и директор при всех похвалил его внимательность. С тех пор Андрей стал проверять ещё тщательнее. Правда, о похвале давно никто не вспоминал, а привычка осталась.

В среду он отправил заказчику расчёт. Таблица была выверена, формулы работали, итоговая сумма совпадала с согласованной. Андрей закрыл файл, поставил чайник и уже собирался уйти, когда подумал: а вдруг в одной строке осталась старая цена? Вернулся, открыл таблицу. Старой цены не было. Потом вспомнил, что в прошлой версии файла менял единицы измерения. Проверил их тоже. Всё правильно. В шесть сорок он наконец вышел из офиса, чувствуя не удовлетворение, а странную настороженность, словно прошёл мимо знакомого человека и забыл поздороваться.

Дома жена собирала чемодан для короткой поездки к её сестре. На кровати лежали футболки, зарядки и один носок, который, судя по всему, не желал ехать никуда без своего напарника. Андрей обещал помочь с вещами. Вместо этого он стоял у комода с телефоном и листал отправленное письмо.

— Ты паспорт взял? — спросила жена.

— Взял.

— Билеты скачал?

— Скачал.

— А почему у тебя такое лицо?

— Какое?

— Как будто ты только что вспомнил, что забыл выключить газ. У нас, между прочим, электрическая плита.

Андрей хотел ответить, что всё нормально, но не смог. Его мучила строка с доставкой. Вдруг он поставил стоимость за один рейс, а требовалось за два? В офисе он это проверял, точно проверял. Или только собирался? Сама память о проверке стала казаться ненадёжной. Чем настойчивее он пытался восстановить момент, когда сверял цифры, тем больше подробностей исчезало. Остался экран, курсор и ощущение, что он мог что-то пропустить.

— Дай угадаю, — сказала жена, увидев письмо на экране. — Ты опять проверяешь то, что уже проверил?

— Если там ошибка, это деньги.

— А если ошибки нет?

— Тогда всё хорошо.

— Так ты ведь уже смотрел.

— Посмотреть можно невнимательно.

Последнюю фразу Андрей произнёс с таким видом, будто обнаружил фундаментальный закон природы. Жена ничего не ответила, только протянула ему два носка разного цвета и попросила найти к ним пары. В обычный вечер это было бы лёгкой задачей. Сегодня Андрей пять минут перебирал бельё, продолжая в уме делить стоимость перевозки на количество рейсов.

Он не был человеком, который любит пугать себя бедами. Наоборот, ему казалось, что проверки как раз защищают от неприятностей. Когда находилась ошибка, он испытывал почти физическое облегчение: вот она, опасность, теперь её можно исправить. Сложнее было, когда ничего не находилось. Отсутствие ошибки не приносило уверенности надолго. Оно лишь означало, что, возможно, проверено ещё недостаточно.

В этом и состоит неприятная ловушка перестраховки. Проверка полезна, пока отвечает на конкретный вопрос: верно ли указана сумма, приложен ли нужный файл, совпадают ли даты. Но когда вопрос меняется на «могу ли я быть совершенно уверен, что нигде ничего не упустил?», ответить на него становится почти невозможно. Любой документ можно перечитать ещё раз. Любой разговор — мысленно восстановить точнее. Даже у идеально заполненной таблицы найдётся место для сомнения, если искать не ошибку, а абсолютную гарантию её отсутствия.

Разумеется, в работе бывают последствия, которые не позволяют относиться к проверкам легкомысленно. Инженеру, врачу, бухгалтеру, диспетчеру необходимы установленные процедуры контроля; иногда повторная проверка — не каприз, а требование безопасности. Но процедура отличается от бесконечного возвращения к одному и тому же. У неё есть предмет, порядок и момент завершения. Андрей же всякий раз придумывал новый повод открыть файл после того, как всё предусмотренное уже сделал.

В поезде на следующее утро он наконец перестал смотреть в телефон. Не потому, что уверился в безупречности расчёта: связи почти не было, а ноутбук лежал на верхней полке под чужим пальто. За окном проплывали мокрые поля, редкие дома и остановки с названиями, которые Андрей никогда не запоминал. Жена читала книгу, время от времени показывая ему смешные фразы. Он улыбался, но внутри всё ещё ждал сообщения от заказчика.

Сообщение пришло, когда они уже приехали. Андрей почувствовал, как неприятно похолодели пальцы, и открыл переписку. Заказчик благодарил за расчёт и спрашивал, можно ли прислать логотип фирмы в другом формате. Ни слова о доставке. Ни слова о цифрах. Андрей перечитал письмо дважды, затем ещё раз — на случай, если между строк пряталось недовольство. Жена наблюдала за ним с дивана, где сестра уже раскладывала настольную игру.

— Ну что? — спросила она.

— Логотип просят.

— И?

— Ничего.

— Ты сейчас так сказал «ничего», будто это худшее из возможных известий.

Вечером, когда все собрались за столом, сестра жены предложила сыграть в игру, где нужно было угадывать слова по рисункам. Андрей рисовал катастрофически плохо. Его лошадь была похожа на табуретку с ушами, а слово «самолёт» никто не узнал даже после того, как он пририсовал иллюминаторы. Компания хохотала. В какой-то момент он тоже рассмеялся — громко, без оглядки на телефон. И почти сразу вспомнил: письмо с логотипом осталось без ответа. Можно было отправить его прямо сейчас. Всего две минуты.

Он не отправил. Не из принципа и не потому, что вдруг стал другим человеком. Просто сестра жены положила перед ним чистый лист и объявила, что теперь его очередь изображать слово «уверенность». Андрей взял карандаш. Сначала нарисовал галочку. Потом вторую, рядом. Подумал и добавил третью. Все начали гадать: «Экзамен? Контрольная? Список покупок?» А он смотрел на три одинаковые галочки и никак не мог решить, достаточно ли их.

Глава 9. Вера отвечает за всех

Вера умела уходить с работы вовремя. В шесть она выключала компьютер, убирала со стола кружку и даже говорила коллегам: «До завтра», не добавляя привычного «если что, звоните». Со стороны её можно было принять за человека, который давно разобрался с личными границами. Только дома она первым делом ставила телефон на кухонную полку экраном вверх, чтобы видеть сообщения, пока режет овощи. Телефон молчал. Вера всё равно время от времени поглядывала на него, как на кастрюлю, в которой что-то непременно должно закипеть.

Она руководила небольшой группой в службе сопровождения клиентов. В подчинении было четыре человека, у каждого свои сильные стороны и свои особенности: Катя быстро находила общий язык с недовольными заказчиками, но забывала прикреплять документы; Денис прекрасно разбирался в сложных случаях, зато отвечал на простые письма с такой обстоятельностью, будто писал кандидатскую диссертацию. Вера знала, кому какую задачу поручить, помнила, у кого заболел ребёнок, и никогда не повышала голос, даже когда очень хотелось.

Проблема заключалась в том, что после любого поручения она мысленно оставалась рядом. Отправив Кате список документов, представляла, как та забудет последний пункт. Передав Денису клиента, вспоминала его длинные письма и заранее сочиняла короткий ответ вместо него. Иногда ей удавалось вмешаться до ошибки. Чаще никто ни в какой помощи не нуждался, но об этом Вера узнавала уже на следующее утро, проводя вечер в тревожном ожидании.

В четверг Катя попросила уйти пораньше: нужно было забрать сына из поликлиники. Вера отпустила её без разговоров и взяла на себя последнее согласование. Документы были почти готовы; оставалось дожидаться подтверждения от соседнего отдела. В пять сорок пришёл ответ, Вера проверила комплект, отправила клиенту и внесла запись в систему. Всё было сделано. Но по дороге домой она вспомнила, что Катя могла не увидеть итогового письма, а утром клиент, возможно, позвонит именно ей. Вера написала Кате короткое сообщение с объяснением, хотя завтра они обе выходили на работу к девяти.

Катя ответила фотографией из детской поликлиники: сын сидел в куртке с капюшоном и держал игрушечного динозавра. Под фотографией было: «Спасибо! Увидела. Всё понятно». Вера улыбнулась, убрала телефон, а через десять минут подумала, что стоило бы ещё сообщить Денису, на случай если звонок попадёт к нему. Денису она не написала. Но полдороги сочиняла сообщение.

Дома муж занимался книжным шкафом. Несколько месяцев они обещали переставить полки, потому что толстые альбомы лежали горизонтально, а тонкие книжки падали в образовавшиеся щели. Теперь муж сидел на полу среди стопок и выглядел человеком, который хотел немного навести порядок, но нечаянно начал археологические раскопки.

— Поможешь решить, что оставить? — спросил он.

— Сейчас, только руки помою.

— Ты это сказала двадцать минут назад.

— Не двадцать.

— Хорошо, девятнадцать. У нас тут время течёт по-разному.

Вера действительно вымыла руки, поставила чайник и заодно открыла рабочую переписку. Новых сообщений не было. Она посмотрела на часы, затем на стопки книг. Муж протянул ей старый путеводитель по Праге, купленный ещё до их свадьбы. Они собирались туда

поехать, но сначала не получилось с отпуском, потом изменились планы, потом путеводитель устарел. Вера машинально полистала страницы и спросила, не проще ли отдать его кому-нибудь. Муж сказал, что, наверное, проще, однако книгу пока отложил.

— Ты сегодня опять где-то там? — спросил он, кивнув на телефон.

— Я здесь.

— Я вижу. Просто разговариваю с тобой, а ты будто ждёшь, что тебя сейчас вызовут к доске.

— Мне нужно, чтобы у ребят всё прошло нормально.

— А они просили тебя сегодня за ними присматривать?

Вера хотела сказать, что дело не в просьбах. Но именно это и оказалось труднее всего объяснить.

Ответственность долго служила ей надёжной опорой. Когда Вера только стала руководителем, ей хотелось быть человеком, на которого можно положиться. Она не бросала коллег разбираться с трудными клиентами, не перекладывала неприятные разговоры на других и, если обещала помочь, помогала. Благодаря этому команда ей доверяла. Однако незаметно между «я отвечаю за свою работу» и «я должна предусмотреть всё, что может случиться с работой других» исчезла граница. Первое требовало действий. Второе не имело конца.

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.