

16+

ТЫ НЕ БАТАРЕЙКА

Как перестать отдавать
себя до нуля



Роман Савищев
Алексей Шокун

**Роман Савищев
Шокун Алексей**

Ты не батарейка. Как перестать отдавать себя до нуля

<https://litres.ru/74644358>

SelfPub; 2026

Аннотация

Ты не батарейка, и тебя нельзя просто «подзарядить» выходными. Если после отдыха силы не возвращаются, если всё чаще звучит «мне всё равно», если вы тянете работу, проекты и чужие ожидания, пока сами становитесь пустыми — эта книга для вас.

Её написали студент-медик и человек из мира запусков. Они честно разобрали выгорание: почему оно копится, как тело переходит в режим экономии и где проходит настоящая граница.

Внутри - рабочие инструменты:

- карта состояния за 15 минут;
- протоколы для рваного графика;
- границы, которые не ломают отношения;
- 30-дневная программа, которую реально пройти.

Книга не обещает новую жизнь с понедельника. Она помогает перестать отдавать себя до нуля и вернуть то, что делает вас

живым. Для всех, кто работает много и уже устал делать вид, что всё нормально.

Содержание

Глава 1. Выгорание: что это на самом деле	7
Глава 2. Дежурства и ночи: физиология смен	40
Глава 3. Стадии: от эйфории до «всё равно»	73
Конец ознакомительного фрагмента.	89

Роман Савищев

Ты не батарейка.

Как перестать отдавать себя до нуля

Ты не батарейка. Как перестать отдавать себя до нуля

Дисклеймер. Материал не является персонализированной медицинской, психологической, психотерапевтической или карьерной консультацией. То, что помогло авторам и описанным в книге людям, может не подойти именно вам. Перед существенными изменениями режима сна, нагрузки, границ или образа жизни проконсультируйтесь со специалистом, особенно если у вас есть хронические заболевания, нарушения сна или вы принимаете лекарства.

Книга намеренно отделяет профессиональное выгорание от клинических состояний. Если вы замечаете у себя стойкое снижение настроения, потерю интереса ко всему (не только к работе), нарушения сна, аппетита, концентрации, мысли о бессмысленности жизни или самоповреждении — немедленно обратитесь к врачу или психотерапевту. Самодиагностика и попытки «вылечить» такие состояния по книге могут быть опасны.

Все истории обезличены, детали изменены, некоторые си-

туации являются композитными (собраны из нескольких реальных случаев). Любое сходство с конкретными людьми или организациями случайно. Примеры приведены исключительно для иллюстрации идей и не описывают чью-либо конкретную биографию.

Советы и практики в этой книге носят общий ознакомительный характер. Авторы не гарантируют каких-либо конкретных результатов. Эффективность методов зависит от индивидуальных обстоятельств, состояния здоровья, условий работы и многих других факторов. Читатель принимает все решения и несёт полную ответственность за применение (или неприменение) предложенных инструментов.

Если истощение длится неделями и мешает жить – обратитесь к специалисту.

Глава 1. Выгорание: что это на самом деле

Прошлой весной я вышел из корпуса после ночной смены и не узнал улицу. Нет, не её перестроили, – я перестал узнавать внутри. Фонари горели, асфальт еще не прогрелся, дорога домой была, а меня будто не было: я шёл и не чувствовал ничего – ни радости, что смена закончилась, ни злости, что опять не спал, ни облегчения. Пустота, аккуратно прикрытая привычным лицом. Тогда я решил, что это обычная усталость и надо выспаться. Через неделю я выспался – и ничего не вернулось.

Позже у меня появилось слово для этого состояния: белая смена. Белая – не про цвет халата, а про белый чистый лист вместо памяти и чувств. Ощущение такой смены однажды получает каждый, кто долго работает на пределе, а эта книга – про то, как до неё не доводить и как из неё выбираться, если она уже случилась. Есть вопрос, с которого начинается почти каждый разговор об этом – в ординаторской, на посту, в коридоре больницы, в переписке с теми, кто работает далеко от медицины: «Я устал или уже сгорел? Это вообще лечится?» В вопросе нет нытья – в нём путаница между двумя разными состояниями. А из путаницы растут два неверных вывода: «со мной всё нормально, надо потерпеть» и «я сло-

мался, теперь это навсегда».

Книгу мы пишем вдвоём. Я – студент-медик пятого курса: моя жизнь состоит из дежурств, больничных коридоров, экзаменов и смен, которые удобно начинать в семь утра, но не всегда удобно заканчивать. Ментор – человек из другого мира: у него запуски, команды, переговоры и дедлайны. Он многому меня научил, и там, где я вижу смены и ночи, он видит систему, у которой есть входы и выходы, краны и предохранители. Мы обнаружили, что выматывает нас одно и то же и возвращает, судя по всему, тоже одно и то же; просто у него это описано языком запусков, а у меня – языком дежурств.

Эта глава – начало большого пути, в котором мы разберёмся, что такое выгорание на самом деле: почему это не диагноз и не приговор, из чего оно состоит и откуда берётся. А в конце будет практика – карта собственного состояния по трём измерениям: лист бумаги, десять–двадцать минут и честность. Это не тест из сети и не самодиагностика; это способ увидеть себя точнее, чем видит уставший человек в конце смены.

Усталость и выгорание: где проходит граница

Усталость – честное чувство: у неё есть причина, цена и конец. После суточного дежурства, когда двадцать четыре часа прошли на ногах, вечером добираешься до кровати и отключаешься, не дойдя до подушки. Утром тяжело, днём мутно, а к следующему вечеру мир потихоньку возвраща-

ется: чай в железной кружке с отбитой эмалью снова вкусный, шутка сокурсника снова смешная, есть силы слушать, как прошёл день у близких. Усталость всегда говорит, чего именно ей не хватает – сна, еды, тишины, движения, – и закрывается тем, что просит. Выспался, поел, провёл день без чужих людей – вернулся.

Выгорание ведёт себя иначе, и главное отличие в том, что отдых его не закрывает. Медсестра, с которой мы работали на одном этаже, вернулась после двух обычных выходных – выспалась, выдохнула – и через час смены сказала так, что я запомнил каждое слово: «Я отдохнула, правда. А первую же просьбу слышу – и внутри одна мысль: чтобы меня никто не трогал». Она не была плохой работницей – наоборот, к ней шли с самыми запутанными вопросами, и она распутывала их быстро и спокойно. Но отсутствие её сил не было вызвано недосыпа. Два выходных гасят усталость, но они не гасят долг, который копился месяцами.

Разница между состояниями проступает в одной фразе. Усталость честно сообщает, чего ей не хватает: сна, тишины, еды. Выгорание отвечает на любую попытку помочь одинаково: «мне всё равно». Помню два разговора из одной недели. Однокурсник после ночи сказал: «Я выжат, как лимон, но знаешь – интересно; завтра ещё пойду». Это усталость: силы кончились, желание осталось. А через пару дней я услышал от другого человека про его работу: «Мне всё равно, чем это закончится». Тут желание ушло первым, а тело, диплом и

обязанности остались на месте.

Граница между состояниями не резкая, и это важно понять сразу. Одно перетекает в другое, как мокрый снег в лёд: сначала ты сильно устаёшь, потом устаёшь быстрее обычно, потом перестаёшь восстанавливаться за выходные, а потом замечаешь, что стало всё равно. Усталость при этом может лежать слоем сверху – спишь десять часов и всё равно разбит, – а под ней давно идёт вторая история. Поэтому надежда «само пройдёт» здесь плохой советчик: с обычной усталостью и правда часто проходит, а это – нет.

Есть у этого состояния и своя календарная примета, знакомая каждому, кто работает по сменам: воскресный вечер. В обычной жизни выходной заканчивается к ночи; при выгорании он заканчивается заранее – за сутки, за полтора. Вы ещё дома, ещё никуда не надо, а внутри уже тянет холодком, и мысль о завтрашней смене отбирает у сегодняшнего вечера половину вкуса. Это не лень и не капризы: так система показывает, что запас пуст и что новый заход она воспринимает как угрозу, а не как продолжение дела. Если это чувство приходит каждую неделю и держится месяцами, стоит присмотреться внимательнее – и не откладывать это на «когда-нибудь».

Ещё одна привычка мешает увидеть правду – считать по часам. Выгорание не измеряется количеством переработанного: есть люди, которые работают много и не сгорают, и есть те, кто работает умеренно и сгорает. Кто-то берёт дежурство

за дежурством и держится, потому что между сменами успевает восстанавливаться, а кто-то выгорает от ровного графика, в котором не было ни одного настоящего выходного. Считать стоит не потраченное, а закрытое: сколько раз за последний месяц день заканчивался отдыхом, а не доделыванием работы. Скудная арифметика – но она честнее любой интуиции.

И последнее, что стоит понять до разговора про механизм. Выгорают, как правило, не те, кому всё равно с самого начала: если человек не вкладывается, ему почти нечего расходовать. Сгорают те, кто вкладывался, тащил на своем горбу, не жаловался, брал дополнительные смены и считал это нормальным; те, кто пришёл в работу зачем-то, а не посидеть. Именно поэтому совет «соберись» звучит так неуклюже: он адресован людям, которые и без него собираются годами. Первый шаг – не срочно отдохнуть и не взять себя в руки, а понять, где вы находитесь. Начнём с того, что стоит за самым словом.

Что стоит за словом: выгорание без ярлыков

Слово «выгорание» за последние годы заездили так, что оно почти перестало что-либо значить. Им объясняют всё: нелюбимую работу, скуку, жару в июле, желание поспать в субботу. Одна знакомая говорила, что «выгорела» от рассылки, которую надо было разобрать; одна медсестра с большим стажем говорила то же слово про ночные смены, которые шли годами. Между этими состояниями – пропасть, и

первое, что стоит сделать, – вернуть слову точность. Не для того, чтобы спорить о словах, а потому что от названия зависит, что делать дальше.

Если убрать бытовое употребление и открыть документы, картина становится спокойнее и точнее. В международной классификации болезней – том списке, по которому врачи во всём мире договариваются о названиях состояний, – выгорание стоит не среди диагнозов, а в разделе явлений, связанных с работой. Формулировка звучит примерно так: состояние, вызванное хроническим рабочим стрессом, который не удалось успешно переработать. Здесь важны три слова. Хроническим – то есть не разовым, а длящимся неделями и месяцами. Рабочим – то есть связанным с делом, а не со всей жизнью целиком. Переработать – значит дать нагрузке закрыться: выдохнуть, выспаться, вернуться в норму.

Почему я возвращаюсь к формулировке так настойчиво? Потому что она чинит сразу две крайности, между которыми мечется человек. Первая: «со мной что-то не так, это болезнь, и я бессилен». Правда в том, что выгорание не делает человека пациентом: поломки здесь меньше, чем кажется, – нарушен контакт с работой и восстановлением, а контакт восстанавливается. Вторая крайность: «ерунда, переживу». Тоже мимо: в том же разделе это описано как явление, от которого человеку объективно плохо, и само по себе оно не проходит.

Теперь граница, которую я как будущий медик не имею

права размывать. Выгорание – это про работу: про смены, дежурства, проекты, дедлайны и ответственность за результат. Если пустота расплзается шире – если неделями ничто не радует, если еда, сон и встречи с людьми перестали что-либо значить, если приходят тяжёлые мысли, от которых не отмахнуться, – разговор выходит за рамки книги, и здесь нужен специалист, а не ещё одна глава. Это не страшно и не стыдно: это маршрут, и о нём мы отдельно поговорим в четвёртой главе. Пока же будем держим фокус на работе – там, где утекают силы.

А теперь про три измерения: специалисты, которые изучают это состояние, описывают его не одной шкалой, а тремя. Истощение – самое узнаваемое: запас сил пуст, и отдых не возвращает его с прежней скоростью; утром разбитость, днём муть, к вечеру пустота. Отстранение, которое часто называют цинизмом: чувства к людям и к делу приглушаются – не потому, что человек стал чёрствым, а потому, что защита убавила громкость; отсюда и «мне всё равно». Снижение чувства эффективности: дело делается, а вера в то, что оно значит, пропадает; при этом со стороны человек может выглядеть вполне успешным.

Почему измерений именно три? Не потому, что кто-то однажды посчитал и решил, что больше не бывает. Так вышло из наблюдений за людьми: те, у кого пропадали силы, описывали себя похожими словами – устал, всё равно, не вижу смысла. Эти описания плохо сводились к одному, и понадо-

билось разделить их на слои, чтобы разговор не превращался в спор о том, кто устал сильнее. Для практики важно другое: у каждого слоя свой ключ. Истощение вытягивается восстановлением – сном, паузами, разгрузкой тела. Отстранение – возвращением в контакт: разговорами, в которых вы снова видите в людях людей. Спад смысла – возвращением к причине: к тому, зачем вы вообще это делаете. Одна общая фраза «мне плохо» не подсказывает ни одного шага, а три измерения подсказывают.

Уточню, чтобы не сложилась ещё одна ложная картинка: это не ступени, между которыми переходят по очереди, и не список для самодиагностики. Три измерения почти всегда смешаны: сегодня сильнее истощение, через месяц – отстранение; у одного человека цинизм лежит на дне, у другого первым закрывается смысл. Нет обязательного порядка; есть направления, по которым стоит смотреть, чтобы не пропустить, где именно болит.

И коротко о том, чем выгорание не бывает. Это не приговор характеру: состояние – не то же самое, что личность. Это не клеймо «плохой специалист»: чаще наоборот, сгорают те, кто долго держал планку. Это не навсегда: состояния меняются, и то, что не закрывалось месяцами, закрывается, когда в жизнь возвращается восстановление. Ни в одном пункте не прозвучало слово «слабость», и это не случайность: в механизме выгорания такой детали нет.

Откуда берётся долг: где силы утекают незаметно

Представьте, что у организма есть счёт, на который каждый день приходят силы и с которого каждый день они уходят. Звучит механически, но механика тут честная: пока поступления покрывают расход, вы живёте в обычном режиме и даже не замечаете баланса; как только расход начинает стабильно превышать поступление, на счёте открывается долг, и растёт он тихо, потому что тело не подаёт сигнала в момент первых списаний. Ключевое слово в формулировке про выгорание – «не был переработан». Переработать нагрузку – значит дать ей закрыться: после тяжёлой недели выспаться и вернуться в норму, после трудного разговора – выдохнуть, после долгого напряжения – сбросить. Пока цикл «напряжение и разрядка» замкнут, система живёт.

Проблема начинается, когда цикл размыкается. Напряжение есть, разрядки нет, и тогда в игру вступает экономия. Тело начинает притуплять чувствительность – не для того, чтобы навредить, а чтобы дотянуть: снижает громкость эмоций, отключает всё, что кажется необязательным, – интерес, радость, контакт с людьми. Именно этой экономией объясняется то, что так пугает человека на первых порах: ему становится всё равно, и он не понимает, что произошло. А произошло вот что: у долга появился покровитель – режим экономии.

Дальше важно понять, откуда долг берётся на практике. Каналов утечки у людей, работающих на пределе, несколько, и ни один из них по отдельности не выглядит страшным.

Первый канал – нагрузка без закрытия. Это когда одно дежурство переходит в следующее, когда «ещё чуть-чуть» тянется неделями, а выходной существует в планах, но не в календаре. У такой нагрузки нет финиша: вы не можете сказать себе «с этой сменой я закончил», потому что следующая уже назначена, а список дел между ними не имеет дна. Снаружи это выглядит как вопрос часов, но часы тут ни при чём: важно не то, сколько вы провели на смене, а то, успела ли она закрыться.

Второй канал – постоянный контакт с чужой тяжестью. Я сталкиваюсь с этим каждый раз, когда в приёмном покое рядом оказывается человек, которому страшно: он боится за себя, за родственника, за результат, который пока неизвестен. Разговор с ним – обычная работа, и снаружи это минутный разговор, но внутри него остаётся след. У людей, чья работа связана с помощью другим, такие следы накапливаются десятками за смену; и если их не выпускать – не выговаривать, не выдыхать, – чувствительность, которая нужна для работы, сама становится источником долга.

Третий канал – ответственность, которая не выключается. Врач на дежурстве держит в голове всех, кого ведёт, – ошибка здесь разбирается дорого. Это уважительный груз, у него есть коварное свойство: он не имеет расписания. В воскресенье, за столом, посреди разговора о чём-то другом вы вдруг возвращаетесь мыслями к палате, к назначению, к записи, которую забыли перепроверить. Каждое такое возвращение

– маленькое списание со счёта, даже если в этот момент вы лежите на диване.

Четвёртый канал – работа, которая не оставляет границ. Мессенджер со сменами живёт в телефоне, привычка отвечать вечером считается нормой, чувство, что быть на связи обязательно, встроено в профессию. Медики тут не исключение, но и офисные истории устроены так же: письмо в одиннадцать вечера, созвон раньше будильника, просьба «быстро глянь» в субботу. Пока это редкость, вы этого не замечаете; когда это режим, отдых перестаёт быть отдыхом – в нём всегда остаётся маленькая открытая дверь в работу.

И пятый канал, о котором говорят меньше всего, – дефицит отдачи. Люди не батарейки: им нужен не только сон, но и смысл – чтобы сделанное замечали, чтобы результат был виден, чтобы можно было сказать себе «я делаю нужное». Когда отдачи долго нет – результат растворяется в рутине, благодарность не приходит, собственные шаги обесцениваются, – долг растёт быстрее, даже если нагрузка сама по себе терпима. Обмен перестал быть обменом: вы отдаёте, а счёт не пополняется.

Если сложить эти каналы вместе, становится понятно, почему выгорание не приходит за один вечер и почему его редко замечают вовремя. Долг растёт месяцами, маскируясь под обычную жизнь: под «я устал на работе, у кого не так», под характер, под возраст, под «я всегда был замкнутым человеком». Человек привыкает к новому фону, как привыкают к

слабо горящей лампе в коридоре, и замечает неладное, только когда накрывает совсем. Поэтому первый шаг – не срочно чинить, а увидеть, где именно утекает. Дальше – про то, как этот долг отзывается в теле и почему отдых не всегда его закрывает.

Один вопрос мне задают чаще других, когда речь заходит о выгорании: почему я высыпаюсь на выходных, а в понедельник чувствую то же самое? Ответ начинается с вещи, которую легко недооценить, – большая часть долга копится в теле. Разберу, что там происходит, без сложных терминов и без цифр, потому что точные цифры здесь ничего не добавят, а картину дня и без них видно хорошо.

Спринт и дистанция. Наше тело рассчитано на короткие нагрузки с полным закрытием: напряжение – разрядка – восстановление – снова готовность. Так устроен и бег, и день, и неделя. Пока эта петля замкнута, ресурс возвращается до исходного уровня. Выгорание начинается тогда, когда петля разомкнулась: напряжение сменяется новым напряжением, а разрядки не случается. Тело при этом не останавливает работу – оно переходит в режим, знакомый каждому, кто долго не спал: держит фон, глушит лишние сигналы и экономит на всём, что считает необязательным. Интерес в этом списке – первое, что попадает под нож экономии, потому что с точки зрения чистой выживаемости интерес – это лишний расход.

В чём это видно помимо настроения. Первое – сон. Он остаётся, но становится другим: засыпаешь быстро, потому

что валишься, а просыпаешься разбитым, будто и не спал; утром первые полчаса проходят в тумане. Второе – тело. Оно начинает громче и чаще отвечать на всё мелкое: погоду, дорогу, очередь, шум, – как будто перестало переносить то, что раньше переносил не замечая. Третье – аппетит и тяга к быстрому: руки сами тянутся к тому, что даёт мгновенный заряд, и это не про характер и не про силу воли, а про то, что организм ищет энергию там, где её дают сразу. Четвёртое – фон: раздражение на людей, которое раньше не поднималось даже в плохой день, и поверх этого – та самая серость, в которой ничего не хочется. Всё это не признаки чего-то постыдного, это признаки того, что долг давно не закрывается.

Почему отдых перестаёт помогать на коротком отрезке? Здесь важно понять одно свойство долга: он плохо закрывается наполовину. Когда человек вымотан месяцами, двух выходных не хватает не потому, что он отдыхает неправильно, а потому, что ему нужно закрыть не усталость недели, а накопленное за месяцы. И тут есть ловушка, в которую я попал сам: человек срывается в разгрузку на неделю, чувствует облегчение – и возвращается в тот же режим, который долг и создал. Через месяц он снова на том же месте и делает вывод, что «отдых не помогает». Помогает, но не как разовая акция, а как возвращённый в жизнь цикл. Ментор говорит об этом так: работу дистанции бегут не спринтами, а ритмом; а ритм – это когда восстановление стоит в календаре так же твёрдо, как работа.

Хочу подчеркнуть границу, потому что в разговоре о теле легко уйти в самодиагностику. Всё, о чём я говорю, – общие слова о механизме, который у всех примерно один: долг, экономия, размыкание петли. Это не диагноз и не повод ставить себе ярлыки по списку из этой главы. Если тело подаёт сигналы неделями и они не отступают, даже когда жизнь становится легче, – это не тема книги, это тема специалиста, и мы подробно разберём этот маршрут в четвёртой главе. А пока зафиксируем главное: тело не предаёт вас и не ломается на ровном месте; оно честно переходит в режим экономии, когда видит, что ресурс не вернут. Значит, вопрос не в том, чтобы перетерпеть, а в том, чтобы вернуть в жизнь закрытие: сон, паузы, людей, смысл. И первые шаги будут проще, если знать, где именно смотреть. Дальше разложим этот долг на три измерения – истощение, отстранение и потерю смысла: так виднее, где болит именно у вас.

Три измерения: от истощения до потери смысла

О трёх измерениях мы уже сказали в общем виде, и пришло время посмотреть, как они выглядят в живом человеке, а не в определении. Напомню порядок: истощение, отстранение, снижение чувства эффективности. Слова гладкие, примерять их на себя неудобно, поэтому будем смотреть не на формулировки, а на картины, которые за ними стоят. И держите в голове главное: это не ступени, которые проходят по очереди, и не экзамен, который можно сдать или завалить; чаще всего три стороны смешаны, и вопрос только в том, ка-

кая из них сейчас громче.

Истощение узнаётся по утру. Оно не про «хочу поспать», а про то, что сон перестал закрывать: вы спите семь–восемь часов, просыпаетесь – и первые минуты не понимаете, где вы и зачем, а к обеду снова сидите ватный. Второй его признак – исчезновение запаса: раньше после смены оставались силы на разговор, на прогулку, на книгу, теперь остаётся ровно на добраться до кровати. У этого измерения есть честность, которой не хватает двум другим: его трудно списать на погоду или на характер, его чувствует тело. Помню вечер, когда приятель позвал меня на день рождения, а я смотрел на сообщение и не мог ответить «да» или «нет» – не потому, что выбирал, а потому, что на выбор тоже требовались силы, которых не было. Это и есть истощение в чистом виде.

Отстранение подкрадывается тише и сначала выглядит почти как профессионализм. Вы держите дистанцию, говорите ровным голосом, не вкладываете лишних эмоций – и какое-то время это даже помогает. Потом замечаются странности: раздражение на обычные просьбы, которое раньше казалось недопустимым; чёрные шутки, которые вдруг стали броней; привычка видеть в людях задачи, а не людей. Человек при этом не превращается в плохого специалиста и не перестаёт помогать – он просто работает на резерве, экономя тепло. Проверка здесь простая и невесёлая: вспомните разговор, в котором собеседнику было тяжело, и честно ответьте, что вы тогда чувствовали. Если единственный ответ

– «ничего», это повод присмотреться к себе, а не повод себя казнить.

Третье измерение – уход веры в то, что дело стоит усилий. Работа делается, снаружи всё прилично, похвалы по инерции идут, а внутри глухо: «Зачем это всё», «Сделаю и забуду», «Это ничего не меняет». Особенность в том, что увидеть это измерение получается позже всех: человек может месяцами жить с пустой верой и идеальной отчётностью, и никто вокруг не заметит подмены, включая его самого. У этой стороны есть и опасная подмена, которую я видел не раз: спад смысла легко принять за усталость и лечить отпуском, тогда как чинить нужно не только ресурс, но и связь с причиной, ради которой он расходуется.

Смешиваются эти три стороны по-разному, поэтому не стоит приклеивать себе ярлык и сравнивать себя с чьей-то историей. У одних получается «пусто и зло»: сил нет, а раздражение есть. У других «всё делаю, ничего не чувствую»: эффективность держится на рельсах привычки, а внутри тихо. У третьих «всё ровно, но зачем»: сон в порядке, силы есть, а смысл потерялся. Никакой из порядков не хуже и не лучше – важно другое. Важно увидеть, что именно просело у вас, потому что чинится разное разными средствами: истощению нужен ресурс, отстранению – возвращение в контакт и в люди, спаду смысла – возвращение к причине. Об этом – вторая часть книги. А чтобы картина не осталась набором слов, вот три истории из тех, что я видел вблизи: все

они обезличены, детали изменены, но главное оставлено – за каждой стоит человек, который сначала не верил, что с ним что-то происходит.

Первый профиль – смена, за которой закрепились роль «сильной». Медсестра, которую в отделении звали, когда всем было тяжело, стала замечать, что говорит с пациентами ровным, суховатым тоном, будто через стекло. Её это не смутило бы, если бы не одно: она сама перестала выносить чужие слёзы. Раньше жалко было и жалеть было легко; теперь внутри поднималось раздражение, от которого она сама себя отучала, – и это пугало её больше усталости, потому что противоречило тому, кем она была. Тот, кто рядом, сказал однажды в перерыве: «Да, знаю. Это защита». И, как она потом рассказывала, сама эта фраза сняла половину груза: оказалось, что чёрствость – не поломка характера, а способ держаться. Дальше пошли маленькие вещи: перерыв с чаем во дворе вместо перекура у двери, честный разговор с коллегой раз в неделю – без цели, просто спросить, как у неё дела, – и постепенно тон вернулся к человеческому. Не сразу, но вернулся.

Второй профиль – «отличник, который устал сиять». Однокурсник, всегда первый на разборе, к концу семестра стал молчаливым настолько, что его ждали в недоумении. Он не стал хуже: отвечал и делал, как прежде. Но ушло главное – он перестал хотеть. Раньше разбирался в темах, потому что было интересно; теперь разбирался, потому что надо. И од-

нажды сказал мне фразу, которую я теперь вспоминаю, когда кто-то говорит «мне лень»: «Мне не лень. Мне всё равно, пойми. Лень – это когда не хочешь делать. А тут я вообще ничего не хочу». Спасло его то, что он заметил это у себя раньше, чем стало совсем плохо, и нашёл способ возвращать искру: взялся на кафедре за младших – объяснять, подсказывать, вести за руку. Это было то, что снова давало отдачу, которой его жизнь была лишена. Через пару месяцев он уже не говорил «всё равно», а спорил, как раньше, – и это было лучшее, что можно было услышать.

Третий профиль – «человек из другого мира», потому что и в офисе история повторяется один в один. Знакомая, работавшая в отделе, где аврал был нормой и гордостью, дошла до состояния, которое описывала так: «Я приходила домой, ела и не помню, что ела; садилась и не помню, что смотрела; ложилась и не понимала, был ли день». Отмечала она не усталость, а то, что перестала смеяться шуткам – сначала шуткам коллег, потом мужа. Её опорой стал один разговор и одно правило: она сказала вслух дома, что больше не вывозит, и попросила не спрашивать вечерами, когда придёт; а на работе впервые за долгое время не взяла чужую задачу со словами «я не смогу сейчас хорошо». Дверь открылась не сразу, но открывалась: сначала смех, потом интерес, потом краски. Общее у всех трёх – одно. Никого не спасло ожидание, что само рассосётся. Все трое сначала признали, что это не усталость, а потом вернули в жизнь по одной вещи, кото-

рая закрывает долг: защиту, отдачу, честный разговор.

Ночь, когда я впервые услышал от себя «мне всё равно»

А теперь про свою ночь. О ней я рассказывал друзьям дважды – и оба раза неудачно: выходило либо слишком драматично, либо слишком буднично, а правда лежит посередине. Началось всё с зимы пятого курса, когда учебные дежурства шли плотной чередой, а между ними стояли зачёты, которые никто не отменял. Худшей сменой из тех недель она не была. Наоборот: ночь выдалась спокойной, без рывков, без спешки, и именно поэтому она так врезалась в память – в спокойных сменах долг, который копился месяцами, виден лучше всего.

К третьему часу ночи отделение затихает, и это особенное время. Гасят половину ламп, коридор становится длинным и жёлтым, в ординаторской на столе стоят кружки, и кто-нибудь клянчит у дежурного врача разрешение дотерпеть до утра и пойти домой спать. Я сидел за столом и заполнял журнал: по строчкам, по столбикам, привычными словами, которые к тому времени писал сотни раз. Работа была не тяжёлой – лёгкой, честно говоря, – и мыслей у неё не требовалось. И вот, дописывая очередную строку, я поймал себя на том, что не помню, что писал в предыдущей. Секундная потеря, бывает со всеми, кто не спал. Но неприятное началось дальше: я не захотел вспоминать. Не «не смог», а «не захотел» – и вот эта интонация меня насторожила.

Закончив с журналом, я откинулся на кушетку и стал слушать себя. Обычно, когда выдаётся свободный час, в голове поднимается шум: планы на завтра, дела, которые надо не забыть, кто-то, кому надо ответить, что-то, что хотелось бы успеть. В ту ночь шума не было. Был ровный серый фон, как экран в режиме ожидания. Я проверил на всякий случай самое простое: порадоюсь тому, что смена тихая? Не порадовался. Огорчусь, что опять не сплю? Тоже нет. Почувствую хотя бы раздражение на сокурсника, который сбежал спать первым? Ни капли. Я перебирал карточки с чувствами, как человек, который проверяет, работает ли свет в комнатах, — и в каждой комнате свет не зажигался.

Сначала я нашёл себе оправдание — устал, бывает. Но оправдание не держалось дольше минуты, потому что я знал, как выглядит моя усталость: она злая, она сонная, она капризная, она хочет есть и жалуется. А тут было другое — ровное, тихое, аккуратное. Внутри меня сидело состояние, которое ничего не хотело, и при этом я продолжал нормально выполнять работу: писал, отвечал, проверял. Руки делали, а внутри никого не было. Именно тогда, в этой тишине, и прозвучала фраза. Не вслух — я, наверное, и не выпустил бы её вслух, — а как факт, который я вдруг обнаружил готовым, будто кто-то поставил его на полку ещё раньше: «Мне всё равно». И я понял, что эта фраза не про журнал, не про конкретную ночь и не про сокурсника. Она была обо всём: о сменах, об учёбе, о планах, о лете, о людях.

Дальше был самый честный разговор, который я вёл с собой за долгое время. Я не стал себя переубеждать и не стал устраивать истерику; я задал себе три вопроса и честно на них ответил. Первый: это про то, что со мной что-то не так? Ответ: нет, это про то, что накопилось, а не про что-то врождённое. Второй: я устал или мне всё равно? Ответ оказался важнее первого – второе. Усталый хочет спать, а я не хотел даже спать; я просто хотел, чтобы всё прекратилось, включая необходимость хотеть. Третий: давно ли это? И здесь мне стало неуютно, потому что я не мог вспомнить последний день, когда что-то радовало. Таких дней не было в памяти – был период, который я потом назвал про себя месяцами на автопилоте.

Наутро я сделал две вещи, которые сейчас советую сделать каждому, кто поймал себя на походе. Первую вещь я называю проверкой базы: я честно выписал, как спал и что ел последние недели, сколько раз был не в больнице и не за учебниками. Это не решило ничего, но отделило одно от другого: оказалось, что даже в лучшие дни со сном и едой мне было всё равно; значит, дело не только в недосыпе, и это было важно – иначе я бы опять лечил себя выходными и не понимал, почему не помогает. Вторую вещь я называю громкой просьбой: я попросил у старосты другой группы передать дежурство на одну ночь, а у родителей попросил не спрашивать про учёбу неделю. Это дало мне воздух – маленький, на двое суток, – но именно в эти сутки во мне что-

то шевельнулось: сначала интерес к чаю, потом к разговору, потом к тому, что я вообще-то хочу. Не всё вернулось, вернулась первая искра.

Следующие недели я вспоминаю как медленное возвращение чувствительности. Ничего героического там не было. Я не менял профессию и не уезжал в горы, я просто начал следить за двумя вещами – сколько сплю и остаётся ли в неделе хоть что-то, что я делаю не по обязанности. Первую неделю казалось, что ничего не происходит. На второй я поймал себя на том, что спорю с сокурсником о диагнозе, – и спорю не потому, что надо, а потому, что интересно. На третьей снова открылась книга с ночного столика. Это не было победой над выгоранием: долг копился месяцами, и месяцами он закрывался. Но появилось главное – чувство, что за обязанностями снова видно жизнь. Именно тогда я понял, что восстановление начинается не с отпуска и не с подвига, а с двух вопросов, заданных себе честно: чем я плачу и чем я наполняюсь. Об этом и вся оставшаяся книга.

Почему я так подробно рассказываю про эту ночь? Потому что она дала мне две вещи, на которых стоит вся книга. Первая: «мне всё равно» – это не вывод, а симптом; его не надо ни стыдиться, ни бояться до дрожи, его надо расслышать как сигнал. Вторая: сигнал этот приходит не тогда, когда всё рухнуло, а гораздо раньше – в тихую смену, в спокойный вечер, в очереди, где вам, в общем-то, всё равно, кто пройдёт вперёд. Если поймать его там, восстанавливаться легче, по-

тому что вам ещё есть куда возвращаться. Если пропустить – он повторится громче. Забегая вперёд, скажу: эта ночь стала для меня первым из тех случаев, когда тело говорило со мной не через боль, а через отсутствие чувства, и я научился слушать эту интонацию. Это умение – половина всей работы, о которой здесь пойдёт речь.

Кстати, тогда же я заметил и второй сигнал, который много раз потом видел у знакомых. Всё, что раньше занимало, перестало затягивать: книга на ночном столике не открывалась, музыка для дороги не обновлялась, разговоры с друзьями не радовали, хотя формально всё было нормально. Я не стал заставлять себя через силу – и, что важнее, не стал делать вывод «я сломался». Я запомнил мысль, которую позже сформулировал точнее, уже когда начал работать над этой книгой: когда уходит интерес, первым делом проверяйте не характер, а расход. Интерес – это не роскошь, а топливо. Когда его нет, двигаться на одном упрямстве можно недолго, и упрямство заканчивается раньше, чем кажется.

Понадобился не один месяц, чтобы я понял, как эта ночь устроена механически: долг, который рос месяцами, дошёл до порога, за которым система включила экономию. Но тогда мне хватило и малого – не гнаться за диагнозом, не искать виноватых, а признать: это уже не про «поспать». И начать спрашивать себя чуть иначе: не «кто я», а «где я». Об этом – дальше.

Как это выглядит у ментора: смена длиной в квар-

тал

Ментор рассказывает похожую историю охотно, потому что у него были все признаки, которые он сейчас ищет у других, — а он их не замечал месяцами. Про одну из таких историй он говорит так. Был квартал, когда всё шло по плану: проекты стартовали, команда работала, встречи заканчивались решениями. Никаких провалов, никаких пожаров, ровная лента результатов. И где-то к третьему месяцу он поймал себя на странном: он больше ничего не ждал. Раньше старт нового проекта вызывал подъём — предвкушение, злость спортивной борьбы, азарт; теперь при слове «старт» в нём не поднималось ничего. Он сказал себе: это зрелость, устал волноваться по пустякам. А потом наступил момент, который всё перевернул.

На одной из встреч ментор сидел и смотрел, как спорят двое молодых инженеров — жарко, с риском, с желанием доказать своё. Он поймал себя на том, что наблюдает за этим, как за сценой: интересно, но не своё. Он не хотел ни правоты первого, ни правоты второго, ни победы продукта; ему было ровно. И в этот момент он вспомнил себя несколько лет назад: как он бился за инфраструктуру, как ночами что-то чинил, как обижался и радовался, — и понял, что того человека рядом больше нет. Ключевое слово, которое он потом повторял мне, — «ровно». В его мире, где всё измерялось спокойствием, это слово звучало почти как похвала, а означало пустоту.

Дальше ментор сделал то, что делает практик: не стал искать причины в себе и разбираться в неясных вопросах, а выписал факты и посмотрел на них. Факты были такие: последние три месяца он почти не бывал в отпуске, даже дни после встреч проводил за разбором новых идей, дома отвечал на сообщения, а когда планировал неделю, ставил только задачи, и ни одной строчки для себя. И ещё одна деталь, которую он считает самой важной: он давно не делал того, что открывало в нём живое с детства – не важно, что именно; у него это была длинная прогулка без телефона и долгий разговор с человеком вне работы. «Когда я это выписал, – говорил он, – стало понятно: это не характер испортился, это я давно живу без того, что возвращает меня мне».

Что он сделал, чтобы вернуться? Никаких резких уходов и радикальных перемен – ментор не любит драму. Он начал с той же карты, о которой пойдёт речь ниже, только в своей версии: три колонки на листе – тело, дело, люди; неделя наблюдений по фактам; одна договорённость с собой на неделю. Потом вернул одну привычку, которая работала на него лучше всех советов, – время, в которое он никому не принадлежит. И самое сложное для него: попросил команду перенести один проект на месяц, чтобы отдышаться, – впервые за годы вместо ответа «сделаем» он сказал «сейчас не возьмём; объясню, почему». Через несколько недель он снова почувствовал подъём на старте – не тот, что в молодости, слабее, но живой. Это, по его словам, был главный признак,

что он выбрался: вернулось не удовольствие, а желание.

Зачем я рассказываю его историю в своей главе? У людей обычно к «делу» особый счёт: им кажется, что в работе нельзя признаваться в усталости, потому что это скажется на результатах. История ментора говорит обратное. Когда он признался команде, что был выжат, ему не устроили сцену и не заменили его кем-то другим; он получил месяц и людей, которые помогли разгрести. Это важно помнить всем, кто работает в больнице, в офисе, на производстве, где уставший считается слабым: признание почти никогда не стоит человеку работы, а молчание часто стоит здоровья.

И ещё одно наблюдение из его опыта – про разницу между «отдохнуть» и «перестать». Он говорит так: многие не выгорают от работы – они выгорают от состояния, в котором не могут из работы выйти. Отпуск помогает на неделю; возвращение в прежний режим тут же снова наполняет счёт долгом. Поэтому бессмысленно лечить выгорание героическим уходом на неделю и думать, что счёт обнулился. Как и во всём остальном в этой книге, работает не приём, а режим: вернуть в неделю то, что возвращает, и не вычеркнуть из недели то, что закрывает. Звучит скучно, но именно скучное тут единственное надёжное.

Три мифа, которые мешают увидеть правду

Прежде чем перейти к карте состояния, разберу три мифа, потому что каждый из них стоит между человеком и честным взглядом на себя. Это не выдумки для красоты сло-

га: каждый миф я слышал от живых людей – однокурсников, медсестёр с разным стажем, знакомых, которые к медицине отношения не имеют. У этих мифов общая деталь: все они позволяют ничего не менять, и именно поэтому они так живучи.

Первый миф: выгорание – удел слабых, а сильные не выгорают. Логика внутри такая: если признать состояние, то придётся признать и слабость; проще держать лицо. Против этой логики я могу выставить простой довод: сгорает не характер, а расход. В работе на пределе есть вещи, которые нельзя списать на силу воли, – невозможность закрыть нагрузку, отсутствие сна, работа без конца и края. Когда человек неделями не успевает прийти в норму – ни за один день, ни за два, – выносливость здесь почти ни при чём. И ещё одна поправка: «сильные не выгорают» обычно произносят те, кто не выгорал. Я видел людей, которые держали на себе крупные проекты и отделения и в итоге свалились с этим состоянием, – и они не были слабыми, они были самыми надёжными из всех, кого я знаю. Вернее так: их выгорание и было отчасти следствием того, что на них держалось слишком много.

Второй миф: раз это не болезнь, значит, ничего серьёзного – «просто соберись». Здесь есть подвох, который уважающий себя человек должен видеть сам. То, что состояние описано в разделе явлений, связанных с работой, а не в списке болезней, – это не понижение в правах, а точное указание на природу: выгорание не лечат, его выравнивают, ме-

няя условия и восстанавливая ресурс. Но из этого не следует, что оно выдуманно или что перед ним достаточно постоять с серьёзным лицом. Собранность даёт временный эффект – и обычно тем хуже последствия, чем дольше человек держится только на ней. Отдых и восстановление при этом никто не отменяет: без них из состояния не выйти. Но и одного отдыха мало – при длинном долге работает не разовая мера, а изменение режима.

Третий миф: само рассосётся – сейчас запарка, а потом станет легче. Этот миф самый коварный, и я понимаю, откуда он берётся: месяцы, когда человек ждёт просвета, иногда действительно заканчиваются легче. Нагрузка спадает, приближается отпуск, в работе открывается пауза – и человек чувствует, что стал собой. Но ощущение проходит за пару месяцев после возвращения, если в жизни не изменилось ничего из того, что наполняло долг. Оговорюсь сразу: речь не о том, что отдых не нужен, – отдых необходим. Речь о другом: отдыхом нельзя ограничиваться, а ограничиваются обычно именно им. Тело не обманщик: оно честно выдаёт облегчение тогда, когда нагрузка снизилась. Проблема в том, что низкая нагрузка редко длится долго сама собой, а запас прочности уже потрачен.

У этих трёх мифов есть общий корень: они смешивают состояние с характером, а характер хочется считать железным. Но заметьте, что я делаю: я не пытаюсь переубедить вас словами, потому что словами тут переубедить почти невоз-

можно. Работает другое – собственная карта состояния, где вместо самооценки стоят факты. Ей и займёмся.

Практика: карта состояния – «где я сейчас»

Настало время для практики, ради которой написана эта глава. Мы называем её картой состояния: это разметка себя по трём измерениям, о которых шла речь, – на одном листе, за один спокойный заход. Задача простая: заменить туманное «вроде бы устал» на честную картину с фактами. Делается дома, в тихой комнате, без спешки; займёт десять–двадцать минут. Заодно это ваш первый шаг к тому, чтобы видеть динамику: сделаете раз, повторите через две недели – увидите, куда движетесь.

Начнём с подготовки. Возьмите лист бумаги или откройте заметку и разделите её на три столбца. Над первым напишите «Истощение», над вторым «Отстранение», над третьим «Эффективность». Внизу оставьте полоску для вывода – одну строку на всю страницу. Больше ничего для старта не нужно: ни приложений, ни красивых таблиц; чем проще, тем охотнее вы это повторите.

Шаг первый. Вспомните последние две недели и выпишите в каждый столбец по три–пять фактов, которые произошли именно с вами. Не оценки («очень устал», «всё раздражает»), а эпизоды: «в среду после смены проспал до четырёх и всё равно был разбит», «в субботу дважды откладывал звонок подруге», «на разборе ошибки ничего не почувствовал», «весь день делал работу, а к вечеру не мог вспомнить,

зачем она нужна». Факты – это важно, потому что оценки мы, как правило, выбираем под настроение, а эпизоды случаются сами.

Шаг второй. Оцените каждый столбец в баллах от нуля до десяти, где ноль – «всё в порядке по этому измерению», а десять – «здесь совсем пусто». Не задумывайтесь о том, как «правильно» себя чувствовать в вашей ситуации; никакой нормы тут нет. Смотрите не на чувство, а на факты из списка: если эпизодов становится больше недели к неделе – ставьте честно, а не тот балл, который приятно видеть. После этого взгляните на три цифры и выберите, какая из них сейчас громче всех.

Шаг третий, полоска внизу. Одной строкой напишите ответ на вопрос: «Что это меняет на ближайшие две недели?» Ответ должен быть делом, а не настроением: не «стать спокойнее», а конкретная небольшая мера, которую вы способны выполнить. Если верх взяло истощение, чаще всего начинают со сна – например, ставите себе время отхода три ночи из семи и убираете экран за полчаса до него. Если громче отстранение, начинают с контакта – с одного разговора, где вы честно называете близкому человеку, что вы чувствуете, вместо привычного «нормально». Если пусто по эффективности, начинают с дела, которое заведомо заканчивается результатом: доделать одно отложенное, пусть небольшое, и отметить это себе.

Шаг четвёртый, возвращение к карте. Через две недели

достаньте лист и повторите три оценки по новым фактам, ничего не подгоняя. Это самый полезный момент всей практики: вы видите не чувство, а движение. Иногда цифры улучшаются, и это придаёт сил; иногда одна из цифр растёт, хотя вы старались, – и это ценная информация: значит, мера выбрана не там, где копится долг. Карту можно делать каждый месяц; по опыту, спокойнее всего это занимает одно и то же место в календаре – например, последнее воскресенье месяца.

Одно серьёзное предупреждение, и я не хочу его смягчать. Если в столбце смысла стоит «всё пусто» не только по работе, если к этому добавляются недели без интереса, нарушенный сон и мысли, от которых не избавиться, – это уже за границей того, о чём книга. Такое не разбирают с листом бумаги и не чинят сменой расписания: с этим идут к специалисту, и это нормальный маршрут, а не знак краха. В четвёртой главе мы подробно поговорим, как понять, когда пора, и куда идти. Пока запомните одно: карта нужна не для того, чтобы поставить себе приговор, а для того, чтобы выбрать первый шаг. Дальше в книге будет много инструментов – сна, микро-восстановления, границ, – но у всех у них одно условие: сначала нужно ответить себе на вопрос «где я сейчас». Без этого любое средство лечит не то.

Итог главы

Выгорание – не медицинский диагноз и не приговор: это явление, вызванное хроническим рабочим стрессом, кото-

рый не удалось переработать. Речь идёт о связи с работой, а не о поломке человека.

Усталость закрывается отдыхом, выгорание – нет: если после полностью проспанных выходных силы не вернулись, дело не только в недосыпе.

Долг копится по каналам, которые легко не заметить: нагрузка без закрытия, чужая тяжесть, ответственность без включения, размытые границы, дефицит отдачи; считать стоит не часы, а закрытие.

Три измерения – истощение, отстранение, потеря смысла – почти всегда смешаны; сначала важно понять, какое из них громче именно у вас.

«Мне всё равно» – это симптом, а не вывод: его стоит слышать на ранней стадии, в тихий день, а не после обвала.

Карта состояния занимает десять–двадцать минут и заменяет туман «вроде бы устал» на факты: три столбца, честные оценки и одна мера на ближайшие две недели.

Если пустота вышла за пределы работы и держится неделями – это маршрут к специалисту, а не знак краха; подробнее об этом – в четвёртой главе.

Мост в следующую главу

Мы разобрали, из чего складывается выгорание и как заметить его раньше, чем оно накроет. Но у многих из нас есть отдельный источник долга, о котором до сих пор говорилось вскользь: сами смены. Ночные дежурства, перевёрнутый график, работа, которая начинается, когда город засыпает, и за-

канчивается, когда он просыпается, – всё это ложится на тело отдельным грузом, и никакая карта состояния сама по себе его не снимет. Следующая глава – про физиологию смен: что именно делают с телом ночи, почему сон днём не догоняет сон ночью, почему попытка отоспаться на выходных почти не срабатывает и как приспособиться к графику, который вы не выбирали.

Я расскажу про ночь на дежурстве, после которой не помнил дорогу домой, – ту самую белую смену, с которой началась эта книга. Ментор опишет свою версию: ночь перед запуском, когда команда ждала результата, а спать было некому. Декорации разные, механизм один. Если после этой главы появилось желание что-то изменить, но пока непонятно что, – дальше будет первая опорная точка. Начинаем со сна.

Глава 2. Дежурства и ночи: физиология смен

В первой главе мы разобрали выгорание по трём измерениям и собрали карту, которая отвечает на вопрос «где я сейчас»: сколько во мне истощения, сколько дистанции, сколько ещё осталось на работу. Карта честная: впервые я увидел своё состояние как несколько понятных шкал вместо сплошного тумана. Но у карты есть изъян – она показывает, где вы стоите, и молчит о том, по какой дороге вы туда пришли. А дорога у меня, как и у многих из вас, проложена сменами. Помню, в конце первой главы я честно признался себе, что уже слышал от себя «мне всё равно»; теперь хотелось понять, откуда это взялось.

Я учусь на пятом курсе, и уже третий год моя жизнь идёт не по дням, а по дежурствам. После ночи бывают пары, после пар – снова дежурство, и где-то между этим надо успеть поспать, поесть, подготовиться, пожить. Однажды после белой смены я вышел из корпуса и не смог вспомнить дорогу домой: ноги шли правильно, а в голове было пусто и бело, как в экране с выключенной подсветкой. Никакой драмы в тот день не случилось; тело и голова просто работали на последнем обороте, и память этого не сохранила.

Дальше в этой главе – механика. Я расскажу, что ночь де-

лает с телом и головой, почему выходные не отменяют неделю смен и почему «отоспаться» – не стратегия, а надежда. Потом соберём режим: спокойный и рабочий, такой, который можно вести в графике, который вы не выбирали.

Часы внутри, которые никто не отменял

Мы привыкли считать, что сон – это решение. Захотел – лёг, захотел – встал; если нужно поработать ночью, значит, нужно, и тело потерпит. Тело и правда терпит, только у него на этот счёт есть своё мнение, и оно записано в нём задолго до появления будильников, сменных графиков и ночных дежурств.

Внутри у каждого человека идут суточные часы; врачи называют их циркадными ритмами. Устроены они просто: почти каждая система организма ходит по кругу суток. Температура тела к утру поднимается, к вечеру опускается; давление, пищеварение, тонус мышц, скорость реакций, готовность сердца к нагрузке подчиняются расписанию, которого нам никто не показывает. Даже настроение и способность терпеть неудобства меняются в течение суток по одному и тому же сценарию, и им всё равно, выспались вы или нет, добрый вы человек или злой, отдыхаете или спешите.

Главный сигнал для этих часов – свет. Рассвет сообщает телу, что день начался и пора поднимать обороты; темнота говорит, что пора замедляться, снижать температуру и готовиться к восстановлению. Часы не знают ни нашего расписания, ни наших планов, ни наших дедлайнов; они знают про

свет и темноту. И держат ритм, потому что так устроено выживание – жить в лад с сутками, а не против них.

Ночная смена ставит человека против этих часов, и это не метафора. Смена требует, чтобы вы были собранным и внимательным именно в тот отрезок, когда тело уходит на спад: температура снижается, системы замедляются, мозг начинает настойчиво предлагать сон. Организм сопротивляется не из вредности – он выполняет программу, которую в нём никто не отменял. Можно сколько угодно объяснять себе, что «надо», но часы внутри не понимают слова «надо»: они понимают свет, повторяемость и время.

И внутри самой ночи есть часы, которые тяжелее остальных – одинаково для студента на первом дежурстве и для сменщика с двадцатью годами стажа. Это первое, что стоит принять как факт, а не как личную слабость: у ночи свой рельеф, и он не подстраивается под нашу волю. Как распределяется эта тяжесть и почему с ней так трудно спорить, разберём дальше; а пока запомним главное – в чужое время тело переезжает медленно, и с этим приходится считаться.

Перенастройка похожа на переезд в другой часовой пояс, только без билета и без даты возвращения: тело соглашается на новое время постепенно и какое-то время живёт наполовину в старом расписании. Поэтому у сменщика всегда есть переходный период, когда он «между» – между днём и ночью, между сном и бодрствованием, – и этот период заслуживает отношения как время перестройки, а не как лич-

ная неполадка. Идёт она быстрее у тех, кто гасит разницу маленькими шагами и повторяет один и тот же порядок от смены к смене.

Хорошая новость в том, что тело поддаётся перенастройке. Ритм можно сдвинуть, но не приказом и не за одну ночь, а медленно, повторением: светом, режимом сна, порядком во-круг смены. Плохая новость в том, что сдвиг работает только там, где вы даёте телу повторяющиеся сигналы, а не живёте по принципу «как получится». Между этими двумя фактами лежит вся разница между сменщиком, который держится годами, и сменщиком, который сгорает за год.

Что делает с телом ночь – и почему выходные не спасают

Первую половину ночи смена нередко идёт ровно. После вечернего подъёма у тела ещё есть запас бодрости, задачи делаются, разговоры идут, и кажется, что ночь пройдёт спокойно. Тяжесть приходит позже и всегда без предупреждения: только что вы нормально двигались по коридору, а теперь стоите у поста, смотрите на часы и не понимаете, сколько так простояли.

К середине ночи начинает меняться всё сразу. Внимание становится рваным: вы держите мысль, теряете её, находите снова и снова теряете. Реакция замедляется так, что это замечают окружающие раньше, чем вы сами. Эмоции уплощаются: шутки не смешат, раздражители не раздражают, приятное не радует, остаётся ровный серый фон, на котором за-

дачи просто делаются одна за другой. Терпение к людям иссякает первым, и именно ночью случаются резкие ответы, за которые утром становится стыдно.

Глубже всего тело проваливается в предутренние часы. В это время внутренние часы уводят системы на минимум, сонливое давление становится самым сильным, а сопротивляться ему почти нечем: вы бодрствуете много часов подряд и вдобавок несёте на себе недосып предыдущих дней. Здесь появляются микро-сны – короткие провалы, которые человек обычно не замечает. Однокурсник рассказывал, как стоял на дежурстве и разговаривал с медсестрой, а в середине собственной фразы на несколько секунд потерял связь с миром. Он не упал, не сел, даже не замолчал надолго; он просто вернулся и понял, что не знает, о чём была вторая половина его же фразы. Такие провалы случаются не с разгильдяями, а с людьми; так мозг отбирает сон у любого, кто долго бодрствует в запрещённые часы.

Ночью всё выглядит хуже, чем есть. Тревога громче: вечером беспокоило одно, а к утру кажется, что рушится всё сразу. Обиды ярче: под утро вспоминается старое, под утро хочется написать то сообщение, которое днём вы бы не отправили ни за что. Это тоже часть ритма: способность держать чувства под контролем опирается на те же силы, что и внимание, и когда силы на минимуме, чувства идут вразнос. Не потому, что вы слабый, а потому, что регуляция – это работа, и на неё тоже нужен ресурс.

Ошибки в эти часы отличаются от дневных. Днём промах чаще идёт от незнания: не изучил, не спросил, не подумал. Ночью промах идёт от невнимательности: пропущенная деталь, перепутанная строка, действие, сделанное дважды, или единственный раз не сделанное. На дежурстве цена такой мелочи не в оценке, а в человеке, и это знание висит над сменной дополнительным грузом.

Что с этим делают на сменах, где я был? Скучно и надёжно: важное проговаривают вслух, записи ведут по бумаге, а не по памяти, решения, которые можно отложить до утра, откладывают до утра, а на подозрительных мелочах просят вторую пару глаз. В четыре утра проверка второго человека стоит дешевле любой ошибки, и это не недоверие к себе, а знание своего состояния. Мне сначала казалось это унижительным: неужели я не могу доверять собственному вниманию? Потом я присмотрелся к тем, кто работает на сменах давно, и увидел: они не доверяют вниманию – ни своему, ни чужому. Они просто выстроили работу так, чтобы внимание перестало быть единственной защитой.

Телу в ночной смене тоже несладко, и об этом говорят редко. Пищеварение ночью идёт иначе: тяжёлая еда, съеденная в середине смены, ложится камнем, многих подташнивает, многих тянет на сладкое, потому что тело просит быстрой энергии. Температура держится на нижней границе, поэтому зябко даже под пледом, и чай остывает быстрее обычного. Если ночи редкие, тело успевает восстановиться между

ними; если график плотный, восстановление не поспевает за расходом, и тогда к концу месяца начинают проступать вещи, которых не было раньше: проще простудиться, дольше заживают царапины, усталость не уходит после выходного.

Ничего из этой картины не говорит о том, что вы плохой работник или слабый человек. Всё описанное укладывается в одну строку: тело на смене живёт в чужом времени и честно об этом сообщает. Плохо другое – мы привыкли эти сообщения переводить в бытовые слова: «устал», «не выспался», «переработал» – и идти дальше. Так можно довольно долго, но не бесконечно.

Есть простая проверка, для которой не нужны ни приборы, ни записи: сравните, как вы приходите в себя после одной ночи и после двух подряд. Если после первой вы чувствуете себя человеком к вечеру, а после двух – только к следующему утру, это обычная арифметика восстановления. Если ночь перестала возвращать вас в исходное состояние, а каждая следующая только добавляет, речь уже не об отдельной тяжёлой смене, а о долге, который растёт быстрее, чем вы его платите. Замечается это только сравнением с собой прежним – потому в практической части главы мы и будем считать не чувства, а факты.

Теперь про выходные, потому что именно в них прячется главная ловушка. «На этой неделе посплю мало, зато в выходные отлежусь» звучит разумно, и в этой логике есть даже доля правды: длинный сон действительно снимает часть

остроты. Ловушка в другом – в арифметике, которой у сна нет.

Сон не работает как счёт в банке: его нельзя отложить и снять позже. Недосып копится следами, и каждый след остаётся в теле, даже если вы уже не чувствуете его утром. Через какое-то время приходит привыкание, и оно опаснее самой усталости: вы перестаёте замечать, что живёте на пониженной передаче. Разбитость становится фоном, а фон не замечается. Человек говорит «я в порядке» только потому, что не помнит, как это – быть не в порядке.

Дальше выходные делают то, чего от них никто не ждёт. В субботу вы отсыпаетесь до полудня, вечером заснуть не получается, в воскресенье история повторяется, и к началу недели внутренние часы уезжают вперёд на несколько часов. Утро первого рабочего дня превращается в маленький перелёт: тело живёт в одном времени, расписание – в другом. Если на начало недели попадает ночная смена, разрыв чувствуется ещё сильнее, и первая ночь бьёт так, будто вы не отдыхали вовсе.

Однкурсник выправлял этим способом целый семестр и рассказывал про результат с мрачной иронией: суббота – до обеда, воскресенье – до вечера, а к среде он снова еле держался на парах. Получалось, что он честно выделял время на восстановление и всё равно не восстанавливался, потому что длинный сон лечил одну часть задачи и ухудшал другую: снимал остроту в субботу и сдвигал часы к понедельнику.

Каждый такой сдвиг возвращался новой битвой за сон в начале недели.

Это не значит, что длинный сон запрещён и что в выходные надо вставать по будильнику назло себе. Ставку нельзя ставить только на него. Ставку держит повторяемость: главное окно сна, которое удаётся сохранять в большинстве суток; свет утром после пробуждения; спокойный вечер перед сном; небольшие сдвиги вместо обвалов. Внутренние часы верят не обещаниям, а повторам – и только повторяющийся сигнал меняет режим.

И честная оговорка: бывают графики настолько рваные, что слово «повторяемость» звучит издевательством. Подробно про сон мы поговорим дальше, в отдельной главе, а здесь важно зафиксировать принцип: тело приспособляется не к идеальному расписанию, а к повторяющемуся. Всё, что повторяется, становится для него нормой; всё, что скачет, остаётся стрессом.

Две ночи: белая смена и ночь перед релизом

У нас такие смены называют белыми – не по цвету халата, а по состоянию: после них в голове бело, будто кто-то стёр доску. Сначала это слово казалось мне красивым, потом – слишком точным. Белая смена не про то, что вы плохо спали одну ночь; она про то, что за одну ночь отдано больше, чем было в запасе, и дальше человек какое-то время идёт по инерции, пока запас не вернётся. Вернётся ли он и как быстро – зависит не от характера, а от того, как обошлись с те-

лом. Об этом вся глава, а пока два случая: моя белая смена и ночь, о которой рассказывает ментор.

Расскажу про свою белую смену – ту самую, после которой я не помнил дорогу домой. Ничего выдающегося в ту ночь не происходило, и именно поэтому она мне запомнилась: смены, которые ломают, чаще всего не похожи на катастрофу.

Вечер начался нормально. Мы приняли смену, обошли палаты, разобрали текущие дела, и к полуночи остался обычный ночной набор: обходы, бумаги, звонки, кому-то не спится, кому-то нужно повторить осмотр. Первые часы прошли в ровном темпе, я даже успел посидеть с книгой. Где-то после двух я поймал себя на том, что перечитываю одну страницу третий раз и не помню ни строки. Тогда я встал, прошёл по коридору, вышел к окну, посмотрел на тёмный двор – обычный приём, чтобы вернуть себя в тело. Помогло минут на двадцать, потом всё началось снова.

К четырём часам пришла та самая тяжесть. Мысли стали короткими и плоскими, будто их кто-то нарезал и выбросил середину. Мне нужно было записать данные в бланк, и я поймал себя на странном: рука выводит буквы, а я не знаю, что будет через слово. Я проверил себя дважды, всё сошлось, но это уже была работа на ощупь. Медсестра, которая работает в отделении давно, посмотрела на меня и сказала:

– Сядь. Пять минут. Это приказ, а не просьба.

Я сел. Пять минут с закрытыми глазами не сделали меня бодрым, но сняли верхний слой, и до утра я дотянул.

Самое интересное началось утром. Я сдал смену, вышел из корпуса, и в голове было бело. Не «устал», не «хочу спать» – бело, как на бумаге, где ещё ничего не написали. Я шёл знакомым маршрутом и не узнавал его: вот улица, по которой я хожу несколько лет, а что за поворотом – не помню. Дом я нашёл, ноги вынесли; не нашёл другого – связности. Дома я лёг и проспал до вечера, а встав, обнаружил, что день пропал и вечером снова идти. И вот здесь меня накрыло мыслью, из-за которой я потом долго думал про смены: тяжёлой была не ночь, тяжёлым был график. Одна ночь – это одна ночь. Но у меня их было пять за две недели, между ними – учёба, а после учёбы – подготовка. Считать надо не ночи, а разницу между тем, сколько забирает неделя и сколько успевает вернуться.

И ещё одно наблюдение тех же недель, менее красивое. Первым на смене сдаётся терпение. Я замечал за собой, что на пятом часу отвечаю кому-то из коллег коротко и сухо без всякого повода; на восьмом часу во мне уже жило раздражение на просьбы, к которым днём я отнёсся бы спокойно. К этому добавлялся стыд: разве можно быть резким с людьми, которым и так тяжело. Потом, отдохнув, я понимал: это был не характер, а запас сил, и когда он заканчивается, первым из рук выпадает терпение.

Второй случай – не мой. О нём рассказывает ментор: у него ночь выглядит иначе по декорациям, но устроена так же, и в его истории хорошо видно, как удобно свалить фи-

зиологию на личные качества, свои или чужие.

Его сцена выглядит так. Выпуск назначен на утро. Вечером команда добивает остатки: кто-то правит последние строки, кто-то готовит тексты, кто-то проверяет, что всё открывается и работает. Уходить домой бессмысленно – до дома час, обратно час, а рано утром всё равно нужно быть здесь; в зале включают свет, приносят ужин, и ночь начинается как продолжение дня. К двум часам работа ещё идёт. К четырём кто-то перестаёт понимать, что делает. К шести выпуск уходит не потому, что стал лучше, а потому, что терпение кончилось у всех сразу.

Я спросил ментора, что он чувствовал в такие ночи. Он ответил неожиданно:

– Уверенность, что мы делаем больше, чем должны.

В этом и опасность ночных марафонов: ощущение усилия честное, вы правда работаете больше часов, а вот польза от этих часов не растёт – падает. Через какое-то время часть ночи уходит на исправление того, что натворили предыдущей частью той же ночи, и никто этого не замечает, потому что все заняты одним: дотянуть до утра.

Ментор рассказывает, что первое время ставил это в вину людям: раз кто-то к утру не может связно отвечать, значит, недостаточно собран, надо подтянуть. Теперь он говорит про это иначе: подтягивать надо не людей, а расписание. Ночной рывок – аварийный режим, которого некоторые задачи требуют по факту; и если рывок становится нормой, дело не в

задачах, а в том, что их разучились планировать.

Сейчас у него в команде есть правило, которое выросло именно из тех ночей: у выпуска есть точка, после которой никто ничего не трогает, и если к этой точке что-то не готово, выпуск переносится на утро, а не дожимается ночью. Первое время правило казалось слабостью: как это, мы не выложились. Потом оказалось наоборот – команда, которая поспала, к утру делает больше, чем команда, которая дожимала. Ночь за работой не доказывает преданность делу; чаще она означает, что точку поставили слишком поздно.

Мне эта мысль помогла посмотреть на свои дежурства трезвее: не «я не выдержал ночь», а «в графике было заложено, что ночь выдержит человек, у которого есть запас». Запас – не характер, это ресурс, и он кончается тогда, когда кончается, а не тогда, когда нам удобно.

Что общего у его ночей и моих? И там, и здесь самое честное – не искать виноватого. Ночь не проверяет, кто вы; она складывает часы бодрствования и смотрит, что получилось. Дальше всё зависит от того, сколько таких ночей выдержит расписание вокруг вас и сколько успеет вернуться между ними.

Героизм сменщика: почему «потерплю» не работает

Есть в среде сменщиков привычка, которая выглядит как сила, а работает как расход: считать главным достоинством выносливость. В учёбе это звучит так: «нормально, я возь-

му ещё одно дежурство», «посплю потом», «настоящий врач не жалуется». Слова разные, смысл один – усталость прячется под гордость, потому что тот, кто показывает её открыто, рискует услышать, что он слабый. И пока один держит лицо, остальные равняются на него: каждому кажется, что тяжело одному ему, а все вокруг справляются.

Я через это проходил и знаю, как ловушка устроена изнутри. Однажды я взял лишнее дежурство, чтобы не подводить группу, потом ещё одно – потому что просить подмену было неловко, потом привык брать больше, чем вывозила учёба. К концу того семестра я не помнил ни одного вечера, в котором был чем-то, кроме смены и конспектов: дни шли ровной лентой, и мне эта лента даже нравилась, потому что говорила, что я справляюсь. Ловушка открылась позже, когда после одной из ночей я сидел на подоконнике в коридоре и не мог вспомнить, зачем всё это делаю. Не «устал» – не помнил, зачем.

Механика у героизма та же, что у любого расхода: выносливость – это счёт, с которого списывают, а не источник, который пополняется. Человек может списывать больше других и гордиться этим, но запас от гордости не растёт. «Потерплю» не откладывает цену, а переносит её на следующий день – и приходит она с наценкой, потому что силы уходят ещё и на то, чтобы держать лицо, а на саму работу остаётся меньше. Именно поэтому так трудно заметить момент, когда вы уже не тянете: пока держите лицо, со стороны всё выгля-

дит нормально.

Держится этот порядок на очень людской вещи: помощи в такой среде боятся больше, чем усталости. Попросить о перерыве – значит признать, что не справляетесь; признать – значит оказаться тем, на кого смотрят с жалостью или с раздражением. Проще промолчать. Так и собирается среда, в которой все устали, все молчат и все уверены, что так и надо, потому что «все же держатся».

Ещё одна ловушка маскируется под молодость: первые годы на сменах тело умеет брать займы у будущего. Силы берутся в долг, и вы этого не чувствуете – просто справляетесь с тем, с чем, по-хорошему, справляться нельзя. Одна знакомая призналась, что первые два года принимала этот режим за личную особенность: «мне же легко, я могу не спать». Через два года запас кончился, и одна ночь стала валить её так, будто из-под ног вынули пол. Пока держится запас, он выглядит как характер, и это делает героизм сменщика незаметнее: списывая из запаса, человек думает, что списывает из воли.

Заметил и ещё одну вещь: там, где все держатся, фраза «я устал» звучит как признание слабости, а фраза «я на пятом часу» – как рабочая информация. Разница в том, что первая говорит о человеке, а вторая о состоянии. Состояние можно поправить сейчас: сесть, поесть, выйти на воздух. Характер поправить нельзя, и потому споры о характере всегда кончаются ничем. Меня этому научил старший коллега: он нико-

гда не спрашивал, справляюсь ли я, он спрашивал, сколько часов я уже на смене. От этого разговор сразу становился другим.

У этой медали есть вторая сторона, и её видно только со стороны. Когда человек из такой среды выпадает – заболевает, уходит, доходит до края, – никто не говорит: «он был героем, он брал больше ночей». Все говорят другое: «а зачем он столько брал». Проверять эту фразу на себе поздно, поэтому работает только одно: называть цену вслух раньше, чем она станет аварией. Свою – фактами, без жалобы и без героизма: «я на пятом часу, мне нужен короткий перерыв». Чужую – простым вопросом: «ты как, держишься?».

Меня из той ленты вытащил не подвиг, а разговор. Я рассказал всё одному старшему коллеге, и он ответил коротко: – Ты не героизмуешь, ты тонешь молча. У нас это самое частое.

Мы договорились о простом правиле: на дежурстве говорить вслух, когда запас кончается, – коротко, без исповеди, просто фактом. С тех пор свою сменную выносливость я мерю не числом ночей, а тем, насколько рано замечаю, что заканчиваюсь. Если брать из этой главы что-то одно, берите это: выносливый сменщик – не тот, кто терпит дольше всех, а тот, кто останавливается на шаг раньше, чем его остановит тело.

Что смена забирает кроме ночи

Когда говорят про тяжесть ночных смен, обычно называ-

ют одну причину – недосып. Недосып стоит первым, но он не единственный, и, разобравшись, можно увидеть, что расход и восстановление складываются из нескольких потоков сразу. Если считать только сон, картина кажется терпимой: поспали – и снова можно. Когда в счёт входят остальные потоки, картина честнее.

Первый поток – сам сон, которого нет в положенное время. Его след не уходит от одного плотного выходного и накапливается неделями. Долг выдаёт себя мелочами: сон в окне больше не спасает сразу, а выходной перестаёт быть выходным – вы просыпаетесь отдохнувшим ровно до обеда, а к вечеру возвращается ровная усталость, будто отдыха и не было.

Второй поток – напряжение смены. Работа, где нужно держать внимание и отвечать за людей, тратит силы и днём, а ночью тратит их быстрее, потому что каждая задача требует дополнительного усилия на то, чтобы собрать себя. Один и тот же обход в два часа дня и в четыре утра – две разные работы, хотя выглядят они одинаково.

Третий поток – разрыв между расписанием тела и расписанием работы. Когда вы едите в непривычные часы, спите в непривычные часы, выходите на свет, когда тело ждёт темноты, организм тратит силы на согласование того, что обычно согласуется само. Здесь ничего не болит, но ресурс уходит: будто человек весь день носит чемодан, который к вечеру становится тяжелее.

Четвёртый поток замечают немногие, а он бывает самым плотным. Это всё, что происходит вокруг смены: дорога, перестроенный из-за графика быт, невозможность быть с близкими, когда они свободны, отменённые встречи, чувство, что вы постоянно где-то не там. Ни одно из этих переживаний не выглядит драмой, но каждое понемногу подъедает запас, и в сумме они бьют сильнее, чем сама ночь.

Из этой четвёрки видно, почему сменщику нельзя жить без учёта расходов и почему вопрос «почему год назад я справлялся, а теперь еле дотягиваю» не имеет отношения к характеру. График остался тем же, запас стал меньше. Ничего не изменилось в расписании – изменилось количество следов, которые успели накопиться. Это хорошая новость: при пониженном запасе помогает не героизм, а учёт – увидеть, сколько именно забирает ваша неделя, и решить, какой поток убрать и какой источник добавить.

Разложить расход по потокам стоит и по совсем бытовой причине. Когда у человека всё сливается в одно большое «тяжело», он не знает, за какую верёвку тянуть: просить подмену, менять еду, защищать выходной или просто поспать. Разложив, вы видите, что подтянуть сразу, а что – позже.

Отдельно стоит сказать про поток, который не виден в расписании, но бьёт по запасу не слабее ночей, – про жизнь, отложенную до свободного дня. Сначала кажется, что смена забирает только сон: отдал ночь, отдал утро, дальше всё как у людей. Проходит год, и оказывается, что из жизни понемно-

гу выпали люди – встречи, дни рождения, разговоры, привычка быть вместе. Ничего не случилось и никто не поссорился; просто свободное время сменщика редко совпадает со свободным временем остальных, и это выпадение почти не болит, пока его не заметите.

Знакомый работал по ночам в аптеке – не больничные смены, но ритм тот же: ночь, утро, отсыпание. Года через полтора он заметил, что друзья перестали звать его куда-либо, и удивился не этому, а собственному спокойствию: он не расстроился. Вот это напугало его сильнее самих ночей. Он долго объяснял себе, что повзрослел и стал домашним человеком, а потом понял: дело было не в характере, а в том, что за полтора года он столько раз говорил «не могу, у меня смена», что его перестали приглашать раньше, чем он успевал отказаться.

Механика выпадения простая. Вечер пятницы, когда все собираются, у вас смена. Воскресный обед с родными выпадает на день после ночи, когда хочется одного: чтобы никто не разговаривал. Отпуск берут летом, а вам выпало не лето, и вы соглашаетесь, потому что «мне же всё равно». Сначала отказываетесь с сожалением, потом с облегчением, потом перестаёте ждать приглашений. Каждый отказ по отдельности ничего не решает; вместе они тихо перекраивают круг вокруг вас.

Тоска, которую знают все сменщики, живёт в том же потоке, даже если её не называют словом. У людей с обычным

графиком она приходит в воскресенье вечером: неделя впереди, силы на нуле. У сменщика она приходит перед сменой – не перед всеми сразу, а перед той, что тяжелее прочих, и часто её не узнают: списывают на характер, на возраст, на то, что «я стал букой». На деле это то же явление: тело знает, во сколько обойдётся завтрашний день, и заранее тянет назад. Тоска – не каприз и не плохое отношение к работе; это арифметика, которую тело считает быстрее головы.

Что с этим делать – тоже арифметика, а не подвиг. Бесполезно требовать от себя «нормальной социальной жизни», как у людей с ровной неделей: такого запаса у сменщика нет, и попытки держать всё заканчиваются тем, что не держится ничего. Работает другое: выбрать минимум, который не отменяется. Одна регулярная точка в неделю – обед с человеком, который понимает ваш график; звонок родным; совместная прогулка в день, когда смены стоят рядом. Маленькая, но повторяющаяся связь держит лучше, чем большая, которую каждый раз отменяете: дело не в количестве времени, а в том, что вы в этой связи бываете.

Ментор говорит об этом короче:

– В командах, которые живут от выпуска до выпуска, первыми умирают совместные вечера. А первым, что возвращает людей в строй, оказывается маленькая традиция, которую нельзя отменить: общий обед, который никому не приходит в голову подвинуть.

И последнее про этот поток: связь нельзя отложить до спо-

койных времён, потому что спокойные времена у сменщика не наступают сами – их тоже надо кому-то оплатить. Связь не награда за выдержанный график, а часть того, что даёт силы его выдерживать. Одна знакомая формулирует это как личное правило: «Если я пропала из жизни на три недели, значит, у меня не осталось никого, кто напомним, зачем всё это». Правило работает в обе стороны: жизнь напоминает о себе только тем, кто в ней появляется.

Разные смены, разные задачи

Прежде чем что-то менять в своём графике, стоит понять, что смена смене рознь, и тело платит за разные режимы по-разному. Слово одно, а ритмы за ним стоят совсем не одинаковые, и человек, который меряет себя по чужой мерке, часто делает вывод «со мной что-то не так» там, где не совпали просто режимы.

Постоянные ночи – тот случай, когда вы работаете ночами из недели в неделю. Тело к такому частично приспосабливается: через какое-то время внутренние часы сдвигаются, и вы начинаете спать днём сносно, а не как в первый месяц. Платой становится разрыв с миром: у людей день, у вас ночь; друзья собираются вечером, когда у вас разгар смены; по утрам, когда все просыпаются и начинают жить, вам пора закрывать шторы. Это рабочий режим, но он требует дисциплины именно в быту: защищённый дневной сон, свет и тишина в комнате, заранее оговорённые часы, когда вас нельзя будить.

Ротация, где дни и ночи чередуются, даётся тяжелее, и здесь есть важная деталь. Переходы против часов – с ночи на день – переносятся хуже, чем переходы по ходу, когда смены сдвигаются вперёд постепенно. Устроено это так: тело умеет сдвигать ритм маленькими шагами, а маленький шаг вперёд даётся легче, чем шаг назад, потому что добровольно двигать свой день вперёд оно умеет лучше, чем растягивать его назад. Из этого следует вывод, который не всегда можно применить, но стоит держать в голове: если есть хоть какая-то возможность влиять на график, выбирайте движение по ходу смены, а не против него.

Сутки на смене – отдельный сюжет. После одной такой смены восстанавливаетесь не за одну ночь: тело отдаёт долг волнами, и часто кажется, что вы уже в порядке, а потом снова проваливаетесь в сон посреди дня. Здесь работает правило: считать не саму смену, а её эхо – сколько дней после неё уходит на возвращение. Обычно люди недооценивают это втрое, потому что смотрят на «сколько я спал», а надо смотреть на «сколько я после этого был в форме».

Отдельная категория – смены по вызову: человек живёт в готовности, а смена начинается в любой момент. Здесь к расходу добавляется ещё одна строка – ожидание. Тело, которое ждёт вызова, не отдыхает по-настоящему: оно держит тонус, прислушивается, не проваливается глубоко. Люди в таком режиме часто говорят, что устают не от работы, а от готовности к ней, и это не жалоба, а точное описание расхо-

да.

И отдельная категория – смены поверх второй нагрузки. Это мой случай и случай многих читателей: дежурства поверх учёбы, ночи поверх второй работы, смены поверх маленького ребёнка. Здесь график почти не поддаётся управлению, потому что оба фронта требуют сил независимо друг от друга. Единственное, что помогает, – честно признать двойной расход и строить режим из самых доступных опор, а не из идеального расписания.

Переходы против часов можно хотя бы немного смягчить, и делать это стоит заранее. Перед первой ночной сменой полезно не отсыпаться до полудня, а встать раньше и провести день в движении; после ночи – не героически бодрствовать до вечера, а поспать утром. За день до смены стоит посмотреть на свой график и решить, что в эти сутки не делается вовсе: не переносится на утро, а отменяется. Такие мелочи не отменяют цену перехода, но снижают её заметно: тело получает подсказку о том, куда едет, а не узнаёт об этом уже в пути.

Из всего этого следует принцип, который стоит унести в свою неделю: самый тяжёлый фактор – не ночь сама по себе, а количество переходов. Чем больше раз тело переучивается с дня на ночь и обратно, тем дороже выходит неделя, даже если часы сна формально те же. Переходы не всегда подвластны вашему решению, и я это знаю; но то, что их можно хотя бы увидеть, уже меняет разговор с собой. Не «я сла-

бый», а «у меня их слишком много».

Смена как режим: правила, которые держат

Инструмент этой главы – режим с повторяемыми точками. Идеального расписания у сменщика не бывает, а повторяемые точки бывают в любом графике; задача в том, чтобы у тела была опора при любом варианте недели. Ниже – то, что держит меня и что выдерживает проверку сменами.

Главное окно сна. Найдите промежуток, который получается защищать в большинстве суток, и защищайте его как рабочую встречу. У сменщика окно едет: в одни дни это ночь, в другие – утро; сохранять нужно не часы, а сам факт, что после каждой смены у сна есть запланированное время. Сон, оставленный «как получится», получается всегда хуже.

Малые сдвиги вместо обвалов. Если завтра смена переходит с ночной на дневную, не нужно ставить рекорд по бодрствованию и не нужно отсыпаться до обеда из мести к графику; гасите разрыв на несколько часов, а не на полсутки. Маленькие сдвиги тело принимает как настройку, большие – как перелёт без билета обратно.

Свет. После пробуждения – свет, лучше дневной или яркий. Перед сном – темнота и покой: шторы, тишина, выключенные мелочи, которые светят в темноте. Свет – язык, на котором внутренние часы понимают лучше всего.

Опорные точки внутри смены. Заранее решите, где едите, когда устраиваете короткий перерыв самому себе и что делаете в предутренние часы, чтобы не растерять внимание.

Пять минут в тишине у окна работают лучше получаса в телефоне.

Кофеин с началом и концом. Утро после бессонной ночи и первая половина ночной смены – да; вторая половина – уже осторожно, потому что бодрость держится долго после того, как перестала быть нужной, и засыпание превращается в отдельное испытание. После определённого часа – только вода.

Защита дня после ночи. День после смены – не время для подвигов и не время для дел, которые можно отложить. Тело переключается не мгновенно, и забитый делами день забирает у восстановления ровно то, что нужно больше всего.

Простые счёты. Держите на виду запись: сколько ночей за неделю, сколько часов сна между ними, сколько дней подряд без отдыха. Через пару недель видно норму не по самочувствию с утра, а по совокупности.

Нагрузка в несколько рук. Смена, где вы тянули всё сами, потому что «надо», не делает вас героем – она делает график хрупким: если с вами что-то случится, встанет всё. Просьба о подмене и честное «мне нужен перерыв» – часть режима.

Еда на смене. Решите заранее, что вы едите в середине смены: что-то привычное и лёгкое, чтобы не бороться с собой в самые тяжёлые часы. Тяжёлая еда в середине ночи ложится камнем, а пустой желудок добавляет к усталости раздражение.

Разговор о графике с близкими. Расскажите домашним,

как устроена ваша неделя: когда вас лучше не будить, когда вы вернётесь не в себе, когда нужно просто поесть и поспать. Ожидания близких, не совпадающие с графиком, отнимают столько же сил, сколько сама смена.

Возвращение в день. После серии ночей возвращайтесь к дневному режиму не одним прыжком: день-передышка между ночной серией и обычной неделей работает лучше, чем героический переход «и сразу в день».

Если выбирать, с чего начать, – начните не со всего списка, а с двух вещей: защищённого окна сна и честного разговора о графике. Они самые скучные и дают больше всего. Остальное подтянется, когда у тела появится хотя бы одна надёжная точка, за которую можно держаться. Ни одно из этих правил не требует отпуска, переезда или другой жизни: всё маленькое и укладывается в одну неделю. По отдельности каждое правило почти ничего не стоит; вместе они складываются в уклад, а тело верит укладу, а не обещаниям. И ещё: правила стоит время от времени пересматривать – график меняется, силы меняются, и то, что держало зимой, может не держать весной.

Когда усталость перестает проходить

Есть граница, которую важно понимать, потому что по одну сторону стоите вы и ваш режим, а по другую – человек и специалист. Всё, о чём мы говорили до этого, живёт по одну сторону: сменная усталость проходит после сна, после честного выходного, после недели с меньшим числом ночей. Она

тяжёлая, но она отступает. Если отступать она перестала – это сигнал другого порядка, и режимом его не решают.

Как звучит эта граница на практике. Утро перестаёт приносить свежесть вообще: вы просыпаетесь и чувствуете ровно то же, что вечером, только без сил двигаться. Отдых не наступает – ни после выходного, ни после двух, ни после отпуска; вы возвращаетесь из отпуска через день и снова уставший. Тело начинает болеть чаще обычного, мелкие простуды идут одна за другой, а энергии не появляется даже там, где раньше она была рядом. Работа, которая вам когда-то что-то давала, начинает вызывать глухое отвращение, и это не вспыльчивость, а ровный фон. Учёба, разговоры, даже то, что раньше радовало, съезжает в серое.

Дальше – самое важное, и я скажу это так, как сказал бы другу. Если вдобавок к этому появляются состояния, которых у вас раньше не было и которые пугают вас самих, сном и режимом их не разбирают. В этом месте книга останавливается и начинается маршрут к специалисту, и пройти его надо, не откладывая ни на месяц, ни на «после сессии», ни на понедельник. Не потому, что вы сломанный, – потому, что затянувшееся истощение такого уровня разбирают вместе с человеком, у которого есть для этого подготовка. Без самодиагностики, без попыток вылечить это дисциплиной и без стыда за то, что понадобилась помощь.

Отдельно скажу про близких, потому что они видят эту границу раньше нас. Человек, который сгорает, обычно по-

следний, кто это признаёт, а со стороны перемены заметны задолго до признания – по тому, как он отвечает, как ест, как спит, что перестал делать с удовольствием. Самая частая реакция близких – уговаривать отдохнуть, и работает она редко. Работает другое: сказать прямо, что это давно не вопрос отдыха, и предложить конкретную помощь – записать, проводить, подвезти. Из состояния, где всё равно, человек редко идёт сам; но идёт, когда рядом кто-то есть.

По шкалам из первой главы это выглядит просто: если истощение держится неделями и не отступает, если от него страдает то, что вам дорого, – это повод прийти к специалисту, а не героически дожидаться, когда само пройдёт. Куда идти и что говорить, разберём подробно в главе про красную зону; здесь фиксируем короткое: маршрут есть, и он не заканчивается ничем стыдным. Там есть врач или психотерапевт, есть разговор, где вы перечисляете факты, как я перечислял их себе, – сколько смен, как со сном, сколько недель не проходит, – и есть взрослые решения, к которым вас уже не подпустят одного.

Ещё одна причина не тянуть: у людей на сменах есть привычка считать, что настоящее – потом. Потом посплю, потом отдохну, потом пойду к врачу. Соседняя глава будет про то, как это «потом» незаметно превращается в «всё равно»; она тоже про границы, но границы в другом месте. Здесь же запомните одну фразу, которую я говорю себе сам: усталость, которая не проходит, – это не характер, это сообщение, и

громкость сообщения со временем только растёт.

Практика: карта вашей недели смен

К этой минуте у нас есть механика и есть правила. Осталось то, без чего любая глава про режим превращается в чтение ради чтения: посмотреть на собственную неделю честными глазами и понять, где именно уходит запас. Это упражнение занимает от пятнадцати до двадцати минут, и делать его лучше в спокойный день, а не в перерыве между сменами.

Возьмите лист бумаги или записку в телефоне и разлинейте её по дням: две прошедшие недели, четырнадцать строк. Если смены у вас не по графику, а «как получилось», это тоже отражается в карте: пустая строка – это тоже информация.

Шаг первый – смены. В каждой строке отметьте, чем был день: дневная смена, ночная, сутки, обычный день без смен. Не старайтесь вспомнить точно всё, что происходило; достаточно отметить тип смены, потому что именно он задаёт расход.

Шаг второй – сон. Напротив каждой смены запишите, сколько вы спали перед ней и сколько после. Цифры приблизительные, считается и «примерно шесть», и «почти не спал». Здесь важна не точность, а картина: вы быстро увидите свои провалы – например, что после каждой второй ночи сон идёт урывками по три часа, а вы считали, что спите нормально.

Шаг третий – переходы. Просмотрите строки и посчитайте, сколько раз тело переучивалось: с ночи на день, с дня на ночь, из суток в день. Отдельно отметьте переходы против часов – те, где после ночи сразу нужен бодрый день. Это самая дорогая часть недели, и в карте она наконец становится видимой.

Шаг четвёртый – дни после ночи. Напротив каждого такого дня допишите, чем он был занят: дорога, дела, встречи, разговоры, поездки. Если в этих днях стоят решения, разговоры на серьёзные темы или что-то, требующее собранности, обведите их – это места, где вы платите двойную цену.

Шаг пятый – жизнь вокруг. Пройдитесь по строкам ещё раз и отметьте, что было отменено из-за смен: встречи, поездки, спорт, прогулки, обеды, звонки, разговоры, которые хотелось провести. Достаточно коротких пометок. Это и есть тот четвёртый поток расхода, который обычно не видно, потому что он не болит в моменте.

Шаг шестой – решение. Посмотрите на карту и выберите одну опору, которую вы реально можете защитить в следующие две недели. Не три, не пять – одну: главное окно сна с конкретными часами. Впишите его прямо в карту, чтобы оно не осталось намерением.

Шаг седьмой – одно действие. Допишите внизу одну вещь, которую вы сделаете для себя на этой неделе и которая зависит только от вас: попросить подмену на самой тяжёлой смене, договориться о тихих часах после ночи, освободить

день после суток от дел, поставить телефон на беззвучный до полудня. Одно действие, но выполненное, стоит больше десяти записанных.

Карту лучше делать не в одиночку, а с кем-то из своих: с однокурсником, коллегой, человеком, который живёт в том же ритме. Когда двое сравнивают карты, выясняется удивительное: почти никто не считает свои ночи точно, и почти всем кажется, что у соседа график легче. Общий разговор быстро снимает эту иллюзию и добавляет то, чего не хватает в одиночной работе, – договорённость.

Когда карта будет готова, посмотрите на неё не как на отчёт, а как на снимок. Если ночей получилось больше, чем вы думали, если переходов против часов набралось столько, что неделя превращается в сплошное переучивание, – это не повод ругать себя за слабость. Это повод наконец увидеть, что график давно требует не выдержки, а пересмотра. Карту стоит повторять раз в месяц: сравнивая два снимка, вы увидите свою норму и свои перегрузки не по самочувствию с утра, а по факту.

Рядом с картой полезно держать короткий предутренний протокол для самых тяжёлых часов смены. Он занимает минуту и состоит из четырёх вещей: встать и пройти несколько шагов, чтобы сменить положение тела; выпить воды; посмотреть на самый дальний предмет в комнате или за окном, чтобы вернуть глазам фокус; выписать на бумагу ближайшие задачи на два часа, чтобы не держать их в уставшей голове.

Ни одно из этих действий не делает человека свежим – и не должно; их задача в том, чтобы вернуть внимание туда, где оно нужно сейчас.

И ещё одно, про счёт. В карте полезно держать третью колонку, которую вы заполняете не каждый день, а по факту: сколько ночей получилось за две недели, сколько было переходов против часов и сколько раз вы засыпали хуже, чем ожидали. Эти три числа – самый честный разговор с собственным графиком из всех, которые можно вести. По ним видно, растёт нагрузка или держится, работает выбранная опора или её надо менять. Так карта становится не разовым упражнением, а привычкой, которая стоит пятнадцати минут в месяц и окупается очень быстро.

Итог главы

Ночная смена ставит тело против внутренних часов, и это физиология, а не слабость характера: несколько систем организма не переключаются по команде.

Дороже всего обходятся предутренние часы и переходы против часов – те, где после ночи сразу нужен бодрый день.

«Отоспаться в выходные» не отменяет неделю смен: сон не копится впрок, а длинные обвалы лишь сдвигают ритм и возвращаются битвой за сон в начале недели.

Расход смены складывается из четырёх потоков: самого сна, напряжения работы, разрыва между расписанием тела и работы, жизни вокруг.

Режим сменщика держится не идеальным расписанием, а

повторяемыми точками: защищённое окно сна, малые сдвиги, свет, опоры внутри смены, простая запись ночей.

Героизм – это расход под видом силы: выносливый сменщик не тот, кто терпит дольше всех, а тот, кто раньше замечает износ и говорит об этом вслух.

Усталость, которая не проходит неделями и мешает жить, – это уже не вопрос режима, а маршрут к специалисту.

Мост в следующую главу

В этой главе мы разобрали нагрузку: что забирает ночь, что копится неделями, где мы платим больше, чем кажется. Но у выгорания есть ещё одна особенность, которая ломает самые сильные планы: оно не приходит внезапно. Никто не просыпается с мыслью, что сгорел; человек проходит несколько состояний, и каждое из них выглядит вполне объяснимо, пока не окажется, что вы уже не помните себя прежним.

В следующей главе поговорим про эти состояния – от воодушевления до ровного «всё равно». Разберём, почему на второй стадии кажется, что всё в порядке, как незаметно переходят маленькие границы внутри себя и какие ранние маркеры появляются у каждой стадии. А ещё – соберём короткий дневник состояния, который позволяет замечать движение вниз не через полгода, а через недели.

Глава 3. Стадии: от эйфории до «всё равно»

У выгорания нет дня рождения, и это долго сбивало меня с толку. Любую другую историю про себя человек умеет раскладывать по датам: здесь началось, здесь стало хуже, здесь я пошёл за помощью. Я искал такие даты у себя. Вот эта неделя – ещё нормальная, а на той уже что-то пошло не так, значит, между ними. Дата не находилась. Не было ни дня, ни смены, ни разговора, после которого стало бы ясно: началось. Была ровная дорога, на которой медленно менялись пейзажи, и однажды я обнаружил себя в другом месте, а когда сошёл с прежней платформы – не заметил.

В первой главе мы разбирали, из чего складывается выгорание: из накопленного истощения, из дистанции между вами и работой, из тихой потери интереса к тому, что раньше получалось. Во второй – говорили о ночах и дежурствах: о том, что делает с телом сменный график и почему сон на выходных не закрывает долг, собранный за неделю. Но между этими двумя разговорами оставался третий вопрос, который мне задают чаще всего. Звучит он так: «А когда это случилось со мной?» Я слышу его от однокурсников в коридоре, от знакомых, которые работают в самых разных местах, от людей, которые вышли на первую в жизни работу и уже устали.

Честный ответ получился неприятным: момента вы, скорее всего, не заметите. Ни один день не подписан как начало, и никто не выдаёт билета с отметкой о переходе. Поэтому дальше – про дорогу. Мы разберём четыре состояния, через которые она проходит: подъём, застой, раздражение и тихое «всё равно». Посмотрим, как каждая выглядит изнутри, чем разные состояния отличается от обычной усталости и какие ранние маркеры можно поймать, если знать, куда смотреть. Это нужно не для того, чтобы развесить на себе ярлыки, а для того, чтобы у вас появился язык для дороги – и карта, по которой можно свериться, когда станет «как-то не так, но непонятно что».

Подъём: состояние, когда всего хочется

Начинается она красиво, и своё начало я помню хорошо. Третий курс, первые настоящие смены в больнице – не экскурсия с преподавателем, а дежурство, где вы стоите вместе со всеми и что-то значите. Я приезжал заранее, хотя мог приехать впритык, и находил себе дела в коридоре, чтобы не сидеть. Нравилось всё, что другие терпели: ранние подъёмы, длинные переходы между корпусами, стопка бумаг на посту, даже очередь в ординаторскую за чаем. Халат, который на первом курсе висел на мне как чужой, наконец сидел по плечам.

В тот период я брал дополнительные смены и не считал их жертвой. Просил, чтобы меня взяли на подмену; оставался после дежурства, если нужна была лишняя пара рук; записы-

вал в блокнот то, что в следующий раз надо спросить у старших. Домой после ночи шёл пешком, слушал в наушниках музыку и разбирал в голове прошедшие часы, как разбирают хороший фильм. Помню разговор, который тогда казался мне пустым.

– Ты чего такой довольный? – спросила напарница, когда я в третий раз за смену вышел в коридор просто так.

– Так интересно же, – сказал я и не понял, почему она засмеялась.

Вот что важно в этом состоянии: она честная. Никто не притворяется, силы правда есть, интерес правда настоящий. Начало любой длинной дороги выдаёт аванс: новизна подкидывает топливо, тело откликается на смысл, всё впервые, и голова сама держит фокус. Аванс похож на зарплату – на свои законные силы, которые будут приходить всегда. Разница обнаруживается позже: у аванса есть конец, у привычного дохода – нет.

Главная ловушка подъёма в том, что его легко прочесть как собственное свойство. «Со мной так будет всегда», «я, видимо, из тех, кто не устаёт», «мне повезло с характером». Пока человек так думает, он берёт на себя больше, чем собирался: ещё смену, ещё проект, ещё просьбу, которую можно было не брать. Делает он это не из страха что-то потерять, а из чистого избытка – и потому не считает расход. А расход идёт: аванс тратится на всё подряд, включая то, что не приносит ни сил, ни радости.

У знакомых из других миров – тех, кто не имеет дела ни с больницей, ни с медициной, – это состояние выглядит так же, только декорации другие. У кого-то это первый год в найме, когда всё новое и хочется доказать; у кого-то первый собственный проект, когда просыпаешься раньше будильника, у кого-то первая смена в цеху или первая вахта, где ещё интересно даже то, что потом станет рутиной. Механизм один: новизна кормит, а человек считает, что кормит он сам.

Как узнать эту станцию, если вы на ней прямо сейчас? По нескольким отличительным деталям:

дополнительные смены берутся легко, и мысль «а когда же отдохнуть» не приходит вовсе;

усталость есть, но у неё приятный привкус, как после долгой прогулки;

о работе рассказывается каждому, кто готов слушать, и кажется, что слушать интересно всем;

хочется делать больше, чем просят, и это не напрягает; в блокноте растёт список «спросить у старших», а не список «пережить»;

есть тихое чувство, что так теперь будет всегда.

В подъёме нет ничего плохого, и это важно сказать прямо: состояние – не болезнь и не ошибка. Ошибка начинается позже, когда подъём принимают за постоянную прописку и строят на нём расчёты. Хорошее время устроено так, что в нём не ищут подвоха, и именно поэтому его потом труднее всего вспомнить: кому придёт в голову подозревать беду в

лучшем семестре своей жизни?

Застой: дни, в которых нечего вспомнить

Подъём не кончается в один день, и в этом его главная коварность. Никакого обрыва не было: смены шли по графику, работа ладилась, оценки и зачёты были на месте. Просто постепенно дни стали похожи друг на друга, как страницы одного текста, и в конце недели оказалось, что вспомнить нечего. Не потому, что было плохо, а потому, что было одинаково.

Первая фраза нового состояния пришла как шутка. Я стоял в ординаторской после длинной смены и сказал вслух:

– Надо просто дожить до пятницы.

Кто-то засмеялся, я тоже, и фраза ушла. В тот вечер я её не помнил, а через месяц ловил себя на ней каждый день. Так состояния и работают: сначала мы шутим их словами, потом говорим ими всерьёз.

Что меняется в застое по существу? Нагрузка остаётся прежней, а топливо подъёма кончается. Тот аванс, который выдавался на входе, израсходован, а привычка брать на себя всё ещё работает по инерции. Тело переходит в режим экономии: оно больше не откликается на каждую задачу подъёмом, а выдаёт ровный ход. Ровный ход не про силу воли и не про характер; это про то, что система перестала получать подкрепление, но нагрузку пока держит. И держит она её за счёт того самого запаса, который когда-то шёл на радость.

Помню вечер в конце сессии, когда дежурства и экзамены

наслоились друг на друга. За столом в ординаторской сидели четверо, каждый смотрел в телефон, и никто не начинал разговор. Кто-то пошутил про нашу работу – колючую шутку, из тех, что смешат чуть больше, чем заслуживают, – и все засмеялись чуть дольше, чем нужно. Смех был настоящий, а разговор так и не пошёл. Тогда я списал это на тяжёлую неделю и был прав. Только неделя была не при чём: это было уже другое состояние.

Приметы застоя я теперь узнаю издалека, и они почти всегда негромкие:

часы до конца смены начинают считаться – раньше я такое замечал только у других;

выходные проходят, а запаса нет: в понедельник вы тот же, кем были в пятницу;

«ещё чуть-чуть, и отдохну» становится постоянной строкой в планах;

юмор меняется на колючий: больше шуток про всех и обо всём, и после смеха остаётся что-то неприятное;

очередь из приятного растёт – звонки друзьям, прогулки, фильмы откладываются «на когда выплусь»;

рассказывать о работе за пределами работы становится нечего.

Застой легко списать на взросление. Работа есть работа, будни есть будни – кто из взрослых людей живёт иначе? Отчасти это правда: ровный ход – нормальная часть любой длинной дистанции, и путать его с катастрофой не надо. Но

есть разница между «ровно» и «пусто». Ровно – это когда день идёт по колее, а вечером всё равно что-то остаётся: интерес к завтрашнему, разговор, желание. Пусто – это когда колея есть, а остатка нет, и вечер ничем не отличается от утра.

Полезно разложить такую дорогу не по дням, а по семестрам: на длинном отрезке эти состояния видно лучше, чем вблизи. Первые два года учёбы – сплошной подъём, хотя нагрузка была не меньше нынешней: анатомия, латынь, первые зачёты, и даже ночная зубрёжка шла в охотку. Третий курс добавил больницу, и аванс там оказался особенно щедрым: я ходил на дежурства сверх программы и возвращался домой с чувством, что занимаюсь ровно тем, чем нужно. Четвёртый курс – тот год, в котором появилась шутка про пятницу. Ничего страшного тогда не случилось: программа шла, оценки были, дежурства стояли в графике. Просто семестр слился в один длинный день, и между сессией и следующей сессией не осталось ни одной недели, о которой хотелось бы что-то рассказать. Разница видна только задним числом, когда раскладываешь годы рядом: гасла не вспышка, гасла пауза между вспышками. После каждого семестра мне полагался отдых, и в первые годы он возвращал меня целиком; на четвёртом курсе каникулы кончились, а я остался тем же, каким был в последний день сессии. Я не придавал этому значения, потому что искал крупное событие, а перемена была мелкой, повседневной и оттого незаметной: отдых перестал возвра-

щать.

Пятый курс я начинал двумя разными людьми: один всё ещё бежал на кафедру готовить доклад и спорил о формулировках, второй ровно тянул смены и под конец уже считал часы. Внутри это выглядело как «просто разные дела», и только позже я понял, что это одна и та же дорога, по которой мои колёса шли с разной скоростью.

Есть у застоя ещё одна маска, и я попался на неё первым делом. Она называется «я просто стал серьёзнее». Меньше смеха, меньше глупостей, меньше желания куда-то идти – значит, повзрослел, взялся за ум. Хорошая история, кроме одной детали: взросление прибавляет, а не отнимает. Серьёзность приходит вместе с интересом к делу, а не вместо него. Когда я честно сравнил себя с собой прежним, оказалось, что я не стал серьёзнее – я стал тише, причём не в разговорах, а внутри.

Решающая примета, которая отличает застой от обычной усталой недели, у меня звучит так: раньше я возвращался из смены с историями, а теперь возвращаюсь без них. Не потому, что день был пустой, – потому что рассказывать расхотелось. И это не мелочь: желание рассказывать и есть интерес, который просачивается наружу. Когда оно пропадает, интерес уже ушёл, даже если вы этого ещё не заметили.

Раздражение: когда всё бесит, а повода нет

Состояние, о котором не предупреждают, начинается со звука. Утром на дежурстве я обнаружил, что меня раздража-

ет всё, причём не работа и не люди, а мелочи: аппарат у койки пищал каждые несколько минут, кто-то в ординаторской гремел ложкой о край кружки, тележка в коридоре тянула одну ножку, а коллега в третий раз спрашивал, куда вписать фамилию в журнале. Обычно я этого не замечал вовсе, как не замечаешь шум улицы под окном. В то утро я слышал всё сразу и отдельно, будто кто-то тайком прибавил громкость на всём, что было вокруг, и ушёл.

Реакции пришли следом, и они мне не понравились. Я отвечал односложно и сухо, с той вежливостью, которая звучит хуже грубости. Напарница заметила первой:

– Ты сегодня как ёж, – сказала она, когда я в очередной раз отрезал ответ в полслова.

– Не выспался, – сказал я.

– Ты не выспался с прошлого вторника, – сказала она и пошла по делам.

Она была права, и в моём «не выспался» поместилось всё это состояние целиком. Повода у злости не было: аппарат пищал так же, как всегда, коллега спрашивал то же, что спрашивал сотню раз, ложка гремела у всех. Была причина, и находилась она не в них. В этом состоянии нагрузка остаётся прежней, а запас, из которого она оплачивалась, уже кончился, и тогда в дело идёт самое дешёвое топливо из тех, что лежат под рукой. Злость не надо добывать и не надо ждать; она тратится на ближайшее – на звук, на просьбу, на человека рядом.

Поэтому главная отличительная деталь этого состояния – несоразмерность. Тяжёлая неделя и раздражение – разные вещи. У тяжёлой недели есть вес, соответствующий событиям: случилось много, значит, устал и имеешь право быть недовольным. Здесь всё наоборот: событие крошечное, а заряд полный. И есть вторая деталь, которая отличает станцию от скверного характера: раздражение приходит раньше сменя. Я просыпался уже злым, до того как происходило хоть что-то, за что можно было зацепиться.

Дальше сдвинулась та дистанция, о которой мы говорили в первой главе. Поначалу она пряталась в безобидном и почти незаметном, а в этом состоянии начала выходить наружу. Мы всё чаще шутили про то, чего раньше не касались: про усталость, про бессмысленность, про людей на койках. Шутки были смешные, и смеялись мы над ними как-то слишком долго; хуже было то, что без них разговор уже не собирался.

Дома состояние показало себя с другой стороны, и этот вечер я помню хуже остальных – не потому, что забыл, а потому, что вспоминать не тянет. Мать спросила о чём-то простом, кажется, о чайнике, и я вспыхнул так, будто мне предъявили претензию за всю жизнь сразу.

– Ты сам не свой последние недели, – сказала она, помолчав.

– Я устал. Я просто устал, понимаешь?

– Ты устал уже месяц, – сказала она тихо. – Я не про ужин спрашиваю. Я спрашиваю, как ты.

Ответ у меня был, и ответ был очевидный; произнести его значило признать, что со мной происходит то самое, про что я пока не хотел знать. Я промолчал, ушёл в свою комнату и весь вечер просидел с телефоном, не помня ни одной страницы и ни одного разговора.

Как поймать эту станцию, если вы внутри неё прямо сейчас? Вот её приметы, и почти все они негромкие:

повод крошечный, а заряд несоразмерный: вспыхиваете там, где раньше пожимали плечами;

на смену вы приходите уже уставшим, а не становитесь уставшим к её концу;

просьба любого человека ощущается как посягательство, даже просьба, которая вам приятна;

звуки, свет и разговоры рядом работают как наждак, хотя раньше были фоном;

шутки стали колючими, и после смеха остаётся осадок; хочется, чтобы никто не трогал, и одновременно обидно, что никто не трогает.

Проверка тут простая, и она отделяет станцию от обычной тяжёлой недели. Уехало ли раздражение после двух дней без работы? Тяжёлая неделя уходит вместе с неделями, это состояние остаётся. И вот что честно сказать про это состояние: оно громче застоя, и в этом его единственная польза — оно хотя бы сигнализирует. Опасность в другом: энергию злости легко принять за возвращение сил. Человек, который месяц ходил вялым, вдруг начинает спорить, злиться и доказывать; со

стороны кажется, что он собрался и ожил. На самом деле запас не вернулся, просто нашёлся новый способ его тратить, и тратится он быстрее.

Тихое «всё равно»: состояние, на которой страшно соглашаться

Если попросить меня назвать день, когда это состояние показала своё лицо, я назову воскресный вечер. Не праздник, не ссору, не провал – вечер перед неделей, каких у каждого взрослого человека были сотни. Восемь часов, дома тихо, на столе раскрытая книга стоит на одной странице второй час, телефон в руке, и воскресенье никак не кончается. Я не могу ни работать, ни отдыхать, и это не выбор между двумя делами, а отсутствие обоих. Позвонил приятель:

– Пойдёшь гулять? Погода отличная.

– Да, конечно, – сказал я и не пошёл.

Дело не в приглашении и не в усталости. За секунду до моего «да» внутри не было ни радости, ни нежелания – не было ничего. Голос сам выдал вежливое «конечно», рука сама отложила телефон, и я остался сидеть, глядя в стену так, как смотрят на выключенный телевизор: экран есть, картинки нет.

Работает это состояние иначе, чем раздражение. Злость – это трата, пусть и нелепая; здесь расход закрывается целиком. Тело и голова, которые долго платили за всё из последнего, начинают экономить на чувствах: приглушается не только плохое, но и хорошее – радость, предвкушение, же-

ление. Отсюда и «всё равно»: это не равнодушие, к которому человек пришёл, а выключение, до которого он дошёл. Снаружи такая экономия выглядит почти как порядок: дела идут, обязательства держатся, качество пока на месте, потому что руки помнят, что делать, и помнят лучше головы. Ничего не болит, жаловаться не на что, и именно поэтому эту станцию замечают позже всех.

Помню разбор, на котором мою работу отметили добрым словом. Старший оставил мою запись, сказал о ней несколько фраз, не дежурных, а по делу; я кивнул, закрыл папку и пошёл дальше по коридору. Вечером я вспомнил этот момент и понял, что всё это время ждал реакции: какой-нибудь волны – гордости, смущения, даже неловкости. Волны не было. Было ровно. Испугался я не самой пустоты, к ней я уже успел привыкнуть, а того, как быстро и спокойно внутри прозвучало: нормально.

С этой станцией тише всего теряется предвкушение. Раньше я думал о встрече с друзьями за неделю, представлял дорогу, разговоры, даже меню; теперь не думал вовсе, и встреча проходила хорошо, только начиналась она без ожидания и заканчивалась без следа. Чужая радость перестала задевать, но и чужая беда перестала трогать: она скользила рядом и уходила дальше. И самое коварное в этой экономии – согласие. Спорить, отказывать, выбирать – всё это расход, и человек, у которого расход закрыт, соглашается. Соглашается на дополнительные смены, на просьбы, на то, что в другое вре-

меня отклонил бы, и после каждого такого «да» не остаётся ни обиды, ни досады – остаётся всё то же ровное «нормально».

А ведь страшно в этом состоянии не то, что человек злится. Злость – это ещё разговор с миром, пусть и громкий. Страшно то, что он соглашается: каждое автоматическое «да» – это решение, принятое без него, а на крючке согласия висит всё больше чужого – смен, обещаний, просьб. Вернуть это в разговор нет сил, а потому крючок обростает, и однажды оказывается, что человек живёт не свою жизнь, а расписание, собранное из чужих «надо».

Приметы у этого состояния самые невзрачные в книге, и перечислю я их медленно, потому что спешить здесь некуда:

«нормально» – ответ по умолчанию на любой вопрос, включая вопрос «как ты?»;

дела идут ровно, без срывов и без огня: качество держится на навыке, а не на желании;

пропало предвкушение: то, чего раньше ждали, больше не ждётся;

чужая радость не задевает, чужая беда скользит по касательной;

«какая разница» приходит раньше согласия, а согласие выдаётся само;

выходной похож на смену: отдых перестал чем-то отличаться от работы;

жалоб нет – их некому и незачем предъявлять, да и не хочется.

И здесь мне нужно сказать одну вещь прямо, хотя она тяжелее всего в этой главе. У состояния есть край, и за краем начинается не дорога, а место, где нужен специалист. Если «всё равно» держится неделями, если вместе с ним уходят сон и силы на простые дела, если появляются мысли, с которыми человеку нельзя оставаться один на один, — это уже не про восстановление, и разговор об этом ведут с тем, кто умеет помогать. Пойти к специалисту в такой момент — не слабость и не признание, что жизнь не удалась; это тот же маршрут, каким идут при высокой температуре: не потому, что человек плохой, а потому, что рядом должен быть тот, кто понимает, что делает. Подробный разговор об этой границе ждёт нас в следующей главе, она целиком про неё.

Расскажу про знакомого, который через такую станцию прошёл и разрешил об этом написать. Выходил он из неё не в один день и не одним способом. Сначала перестал врать: на вопрос «как ты?» отвечал не «нормально», а как есть — «пусто», «не знаю», «плохо». Потом вернул две простые вещи: сон по расписанию и людей, с которыми можно сказать вслух всё, что накопилось. — Я не ждал, что станет легче, — сказал он мне. — Я ждал, что захочется. Через пару месяцев заметил, что снова жду субботы. Не потому, что выходной, а потому что обещал приятелю рыбалку, и это «жду» оказалось живым.

В этом месте я не буду обещать вам чуда и не буду делать вид, что дорога назад короче дороги туда. Скажу только то,

что видел своими глазами: она двусторонняя. А чтобы вовремя понять, по какой стороне вы идёте, нужен след, который эти состояния оставляют раньше, чем становятся заметными. Их оставляют слова.

Как незаметно переходят границы

Мне часто говорят: если бы знать, где граница, я бы остановился. Мысль понятная и почти всегда искренняя, вот только у границы нет ни знака, ни порога, ни ощущения перехода. Нет ни дня, ни смены, ни разговора, после которых стало бы ясно: вот здесь я перешёл. Переход собирается из обычных дней, а обычный день почти невозможно заметить — на то он и обычный.

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.