# После работы меня нет

Как вернуть силы и время для жизни



Анна Ладова

Анна Ладова

# После работы меня нет

«Автор»
2026

**Ладова А.**

После работы меня нет / А. Ладова — «Автор», 2026

Вы приходите домой после работы — и сил будто больше нет. Не хочется общаться, заниматься любимыми делами, решать бытовые вопросы. Даже отдых не всегда помогает восстановиться.Эта книга — не о том, как стать ещё продуктивнее. Она о том, куда на самом деле уходит энергия: рабочая нагрузка, дорога, домашние обязанности, постоянные сообщения, недосып и необходимость всё помнить и контролировать.Опираясь на исследования психологии труда, сна и восстановления, Анна Ладова объясняет, почему после рабочего дня мы чувствуем себя «выключенными» и что с этим можно сделать.Без советов «просто возьми себя в руки». Вместо этого — понятные причины, реальные жизненные ситуации и практические шаги, которые помогут вернуть себе силы, свободный вечер и ощущение собственной жизни.

© Ладова А., 2026
© Автор, 2026

# Содержание

Вступление. Когда ключ повернулся в двери 5
Вечер не существует отдельно от остальной жизни 6
Чего здесь не будет 7
Три человека с разными вечерами 8
Достаточно одного конкретного вопроса 9
Как пользоваться книгой 10
Об исследованиях и границах книги 11
Глава 1. Почему вечером исчезает жизнь 12
Человек, который вернулся домой 12
Усталость бывает разной 13
Почему свободный час ещё не становится своим 14
Цена дня приходит после его окончания 16
Как перестать судить вечер 17
Глава 2. Из чего на самом деле состоит рабочий день 18
Восемь часов, которые не похожи друг на друга 18
Требования и то, что помогает с ними справляться 19
Переключения, которые не видны в расписании 20
Работа с чужими чувствами 21
Как увидеть полный объём 22
Глава 3. Работа, которая остаётся в голове 24
Вечерняя смена без рабочего места 24
Возможность ненадолго выйти из своей роли 25
Незавершённое дело, которому назначили место 26
Когда телефон превращается в проходную 28
Как принести домой рассказ вместо всей работы 29
Глава 4. Нагрузка, которую нельзя исправить привычкой 30
Когда разумный совет становится ещё одной обязанностью 30
Что меняется, когда меняют саму работу 31
Перестройка не является волшебным словом 32
Если свободы почти нет 34
Где проходит предел личной ответственности 35
Выбрать препятствие, которое действительно что-то меняет 36
Глава 5. Как сделать рабочий день переносимее 37
Начать с одного участка 37
Договориться о том, что означает готово 38
Сохранить возможность сосредоточиться 39
Перерыв, которому не надо оправдываться 40
Работа телом и работа по сменам 41
Проверить пользу на реальной неделе 42
Глава 6. Как говорить о нагрузке и защищать границы 43
Разговор, который давно откладывался 43
Конец ознакомительного фрагмента. 44

# Анна Ладова
# После работы меня нет

## Вступление. Когда ключ повернулся в двери

Марина остановилась в прихожей, не снимая пальто. Из кухни спросили, что будет на ужин. Телефон сообщил о новом письме. Дочь вышла показать рисунок, и Марина услышала собственный голос: «Подожди». Она сказала это резче, чем хотела.

До работы утром она ещё думала о вечере. Хотела пройтись, поговорить с дочерью, заказать давно выбранную книгу. Ничего большого. В её планах не было второго образования, забега или генеральной уборки. Она собиралась просто немного пожить.

Теперь даже вопрос об ужине звучал как ещё одно поручение.

Через час, когда все поели, Марина села на край дивана и открыла телефон. Сначала ответила коллеге. Потом посмотрела короткое видео. Потом ещё одно. Она не помнила, сколько времени прошло, но хорошо помнила мысль, с которой легла спать: «Опять ничего не сделала».

Слово «ничего» вместило рабочий день, дорогу, магазин, ужин, разговор со школой и поиски нужной справки. Не вместило оно только саму Марину.

У этой истории могут быть другие детали. Вы можете жить один, работать на складе, вести уроки, стоять за кассой, лечить людей, принимать звонки или закрывать задачи из собственной кухни. У вас может не быть детей, зато есть пожилой отец, вторая работа или дорога с двумя пересадками. Возможно, к вечеру тело ещё слушается, а разговаривать уже невозможно. Или наоборот: вы готовы общаться, но ноги болят так, что выйти из дома кажется непосильным делом.

Название этой книги описывает знакомое многим переживание. Работу выполняет человек, который отвечает, принимает решения, держит лицо, справляется. Домой возвращается тот же человек, но доступ к его интересу, терпению и желаниям словно закрылся. Остаётся достаточно сил, чтобы обеспечить завтрашнее повторение. На жизнь между повторами их уже не хватает.

Первый соблазн в такой ситуации — предъявить себе ещё одно требование. Собраться. Перестать зависать. Начать раньше вставать. Правильно составить список. Когда эти попытки не помогают, появляется второй вывод: со мной что-то не так.

В этой книге мы будем разбирать сам день. Во сколько он начинается на самом деле. Сколько в нём ожидания и неопределённости. Кто имеет право распоряжаться вашим временем. Кто замечает, что закончились продукты. Можно ли быть дома и при этом оставаться на работе. И что происходит с отдыхом, если для него требуется сначала выполнить всё остальное.

# Вечер не существует отдельно от остальной жизни

Представьте два внешне одинаковых вечера. В обоих человек возвращается домой в половине восьмого. В первом он заранее знает, что работа закончена, еда есть, срочных дел нет и завтра не придётся объяснять, почему он не ответил в десять. Во втором по дороге ему трижды меняли завтрашний план, дома ждёт разговор о долгах, а руководитель написал: «Набери, как освободишься».

На часах одно время. Возможности распоряжаться им разные.

Из этого следует важный для всей книги вопрос: что именно нужно вернуть — минуты, физическую возможность действовать, тишину в голове, право выбирать или чью-то конкретную помощь? Если перепутать задачу, легко получить формально хороший совет, который ничего не меняет. «Выделите час на себя» мало поможет человеку, который всё это время прислушивается, не понадобилась ли помощь близкому. «Займитесь спортом» не отвечает на вопрос, кто приготовит ужин, пока он занимается. «Не думайте о работе» не объясняет, что делать с угрозой увольнения.

На следующих страницах личные привычки будут стоять рядом с условиями, в которых им приходится работать. Мы будем обсуждать маленькие изменения, потому что иногда только они доступны прямо сейчас. Но маленькое изменение не станет оправданием бесконечной нагрузки. Если день не помещается в сутки, новый ежедневник не создаёт дополнительные часы.

Книга не требует любить свою работу. Не требует бросать её. Не предлагает назначить близких виноватыми во всём, что происходит. Она помогает увидеть цену привычного устройства жизни и выбрать, какую часть этой цены можно перестать платить.

# Чего здесь не будет

Здесь нет плана, по которому через определённое число дней каждый читатель обязан стать бодрым и собранным. Разные люди приходят к этой теме с разными условиями и состоянием здоровья. У одного работа временно стала тяжелее. У другого месяцами нет полноценного выходного. Третий заметил усталость после болезни. Четвёртый больше не получает удовольствия даже от того, что раньше любил. Одинаковая инструкция для всех четырёх была бы слишком грубой.

Нет здесь и требования превратить свободное время в отчёт о достижениях. Вернуть себе вечер иногда означает пойти на занятия. Иногда — спокойно помыться и лечь спать. Иногда — поговорить с человеком, которому давно отвечаете «потом». В иной день важным результатом окажется отсутствие ещё одной ссоры.

Можно хотеть большего. Можно мечтать о путешествии, собственной книге, другом деле, встречах, учёбе. Но пока путь к этому устроен как ещё одна смена после основной, велика вероятность, что мечта будет встречать вас упрёком. Мы попробуем сделать так, чтобы интерес снова стал возможностью, а не очередным долгом.

Потребность в отдыхе не отменяет ответственности. Если вы срываетесь на ребёнке, партнёре или коллеге, объяснение усталостью помогает искать причину, но не делает причинённую боль неважной. В книге будет место и извинению, и изменению условий, после которого извиняться придётся реже. Другой человек тоже не обязан выдерживать всё, пока вы восстанавливаетесь. Поэтому разговор о возвращении сил неизбежно становится разговором о договорённостях.

# Три человека с разными вечерами

С Мариной мы ещё встретимся. Ей тридцать восемь, она координирует работу небольшого офиса, живёт с Ильёй и восьмилетней дочерью. Марина умеет быть надёжной. Иногда окружающие воспринимают эту способность как согласие всегда брать на себя больше.

Антону тридцать два. Он работает на складе, его график зависит от смен, а дорога занимает заметную часть дня. Советы о спокойном начале утра кажутся ему написанными для другого часового пояса: в его утро иногда вообще ещё не наступил рассвет. У Антона нет возможности самостоятельно отменить тяжёлую смену или переселить склад ближе к дому.

Лене сорок четыре. Она занимается бухгалтерией удалённо и помогает матери, которой нужен уход. Со стороны ей должно быть удобно: не надо ездить в офис. Изнутри день выглядит иначе. У работы нет отдельной двери, у заботы нет точного времени окончания, а люди, которые звонят Лене, часто исходят из того, что она «всё равно дома».

Эти персонажи, их разговоры и ситуации придуманы для книги. Они не представляют конкретных клиентов или участников исследований. В некоторых главах появятся другие герои. Их задача — сделать последствия решения видимыми: как именно меняется вечер, кому становится легче, не перекладывается ли работа на другого человека. Удачный поворот в такой истории не доказывает эффективность метода. Он показывает один из возможных способов его применения.

Вы можете узнавать себя сразу в нескольких героях или ни в одном. Смысл не в точном совпадении биографий. Иногда полезнее заметить знакомую деталь: необходимость всё напоминать, страх пропустить сообщение, чувство, что даже отдых надо заслужить.

# Достаточно одного конкретного вопроса

Возможно, вы читаете эти страницы как раз вечером, когда ни на что больше не осталось сил. Не нужно превращать чтение в новую обязанность. Можно остановиться после нескольких страниц. Можно начать с главы, которая ближе к вашей ситуации. Можно ничего не записывать.

Для начала достаточно закончить одну фразу: «После работы мне тяжелее всего…»

Постарайтесь назвать действие или обстоятельство. «Решать, что готовить». «Отвечать людям». «Снова садиться за компьютер». «Пересаживаться на второй автобус». «Укладывать ребёнка одному». «Чувствовать, что я весь день делал чужое, а своего так и не начал».

Такой ответ полезнее общего приговора «я ленивый». С конкретной трудностью можно работать: выяснять, откуда она берётся, что в ней неизбежно, что обсуждаемо, какая помощь нужна. Приговор обычно не оставляет ничего, кроме попытки ещё сильнее на себя надавить.

В следующих главах мы разберём, как нагрузка складывается в течение дня; затем перейдём к дороге, дому и заботе; после — к восстановлению, сну и личной жизни. В последней части будет разговор о здоровье и способ выбора изменений. Там же предложен план на четыре недели, который можно растянуть, сократить или остановить.

Идея, с которой стоит начать, довольно скромная. Ваша жизнь не обязана каждый вечер выглядеть интересной для постороннего. Но в ней должно оставаться место, где вы присутствуете сами.

# Как пользоваться книгой

Книгу можно читать последовательно. Первая часть объясняет, как работа продолжается за пределами официальных часов. Вторая показывает, что происходит с дорогой и домашними обязанностями. Третья посвящена восстановлению и тому, ради чего хотелось бы восстановиться. Четвёртая помогает отличить бытовую задачу от состояния, которому нужна медицинская помощь, и выбрать посильные изменения.

Если сейчас трудно читать много, начните с подходящего маршрута.

При постоянных мыслях о работе и вечерних сообщениях полезны главы 3, 5 и 6.

При долгой дороге и сменном графике — главы 7 и 12.

Когда дома всё держится на вас — главы 8–11.

Когда свободное время есть, а легче не становится — главы 13–18.

При стойкой, новой, необычной или усиливающейся усталости сначала прочитайте главу 19. Не откладывайте обращение за помощью ради выполнения упражнений.

Чтобы перейти к действиям без большой перестройки жизни, используйте главы 20 и 21 и рабочие формы в конце.

Практические задания здесь — предложения, которые можно пробовать и менять. В них нет обязательного процента выполнения. Если таблица утомляет больше, чем помогает, замените её короткой заметкой или разговором. Если действие ухудшает самочувствие, остановитесь и пересмотрите его; при заметном или стойком ухудшении обсудите это с врачом.

Ссылки в квадратных скобках ведут к списку источников. Их не требуется открывать, чтобы понимать основной текст. Они нужны читателю, который хочет проверить исследование, увидеть его ограничения или узнать больше. Научные результаты в книге отделены от авторских упражнений и вымышленных примеров.

# Об исследованиях и границах книги

Основа книги — тематический отбор научных исследований, систематических обзоров, метаанализов и материалов профессиональных и общественных организаций. Источники проверялись при подготовке рукописи по состоянию на 31 октября 2026 года. Это научно-популярный авторский синтез, а не зарегистрированный систематический обзор всей мировой литературы.

Исследования различаются по устройству. Опрос может выявить связь, но сам по себе не доказывает, что один фактор вызвал другой. Эксперимент помогает оценить конкретное изменение, однако его результат зависит от участников, места и условий. Метаанализ объединяет исследования, но не устраняет недостатки исходных работ. При переносе зарубежных результатов на российский быт в книге не предполагается, что условия занятости, доходы, семейные роли и доступность помощи одинаковы.

Точные числа используются там, где они помогают понять исследование, а не обещать личный результат. Упражнения, вопросы, примеры разговоров, формы наблюдения и план на четыре недели разработаны для этой книги. Они не являются валидированными диагностическими тестами, клиническими протоколами или доказанной программой лечения. Слово «силы» в практических разделах обозначает повседневное ощущение возможностей; это не измеренная физиологическая величина.

Медицинская информация дана для ориентирования и подготовки к обращению за помощью. Она не позволяет поставить диагноз по переписке с книгой. При симптомах, описанных в главе 19, приоритет имеют безопасность и профессиональная оценка состояния. Правила занятости и доступные социальные услуги зависят от страны, региона и конкретной ситуации; книга не заменяет индивидуальную юридическую консультацию.

**Часть первая. Работа и её продолжение**

# Глава 1. Почему вечером исчезает жизнь

## Человек, который вернулся домой

В восемь вечера Марина стоит у открытого холодильника. Внутри есть еда, и она даже помнит, что собиралась приготовить. Не хватает другого: желания сделать следующий шаг. Дочь из комнаты спрашивает, где цветная бумага. Илья предлагает посмотреть фильм. На телефоне появляется сообщение коллеги: «Извини, буквально один вопрос». Марина закрывает холодильник и отвечает на сообщение. Из всех задач эта кажется самой короткой. Через двадцать минут выясняется, что для ответа надо найти письмо, открыть таблицу и вспомнить разговор с утра.

Когда появляется возможность сесть, фильм уже не хочется. Хочется, чтобы некоторое время никто ничего не хотел. Марина листает телефон и злится на себя: на бессмысленные картинки силы почему-то есть, на собственную жизнь — нет. Перед сном она решает, что завтра всё устроит иначе. По дороге домой не будет отвлекаться, ужин сделает заранее, после ужина погуляет. И, конечно, ляжет вовремя. Следующий день начинается с того, что ночью дочь просыпалась, утром сломалась молния на куртке, а первый рабочий вопрос пришёл ещё в автобусе.

В этой истории нет одного большого происшествия. Ничего чрезвычайного не произошло. Дела вполне обычные, каждое можно объяснить и даже назвать небольшим. Именно поэтому Марине трудно признать масштаб происходящего. Если перечислить вечер, получится почти ничего: ответила, приготовила, напомнила, проверила. Но у человека, который выполнял всё это, почти не осталось возможности выбирать.

Фраза «после работы меня нет» описывает не только усталость. В ней слышится потеря присутствия. Тело дома, голос отвечает, обязанности продолжают выполняться, а собственные желания становятся далёкими и неясными. Иногда от них остаётся лишь раздражение: почему все ждут от меня ещё чего-то? Иногда — пустота: даже если освободить вечер, я не знаю, чем хочу заняться. Иногда человек по-прежнему много делает, но любое дополнительное обращение переживает как последнюю каплю.

Прежде чем менять жизнь, стоит точнее назвать то, что в ней происходит. От этого зависит выбор помощи. Сонному человеку требуется одна забота, человеку после тяжёлого разговора — другая. Тот, кто весь день переносил коробки, и тот, кто восемь часов сдерживал раздражение перед посетителями, могут одинаково говорить «сил нет». Но одинаковая фраза не делает одинаковыми их потребности.

# Усталость бывает разной

В разговоре об усталости удобно начать с простого вопроса: что именно сейчас трудно? Двигаться, удерживать внимание, разговаривать, решать, терпеть шум, заставлять себя начать или вообще ощущать интерес? Это бытовое описание, а не медицинская классификация. Оно помогает не назначать себе один и тот же вечер на все случаи жизни. После дня на ногах прогулка может оказаться лишней нагрузкой. После дня за экраном короткое движение кому-то, напротив, будет приятно. После общения бывает нужнее тишина, после одиночной работы — контакт.

NIOSH, американский институт охраны труда, описывает рабочую усталость как явление с несколькими возможными причинами. Среди них график, стресс, физические и умственные требования, жара. Усталость выходит за пределы сонливости и способна ухудшать внимание, скорость реакции и качество решений. Поэтому её рассматривают в том числе как вопрос безопасности труда. [1]

Здесь полезно отказаться от соревнования профессий. Выражение «ты же просто сидишь» не сообщает ничего о количестве решений, конфликтов и ответственности в этом сидении. А фраза «у меня работа головой, твоя проще» не учитывает усилия тела, повторяющиеся движения, шум и необходимость сохранять внимание рядом с техникой. Чужую нагрузку легко недооценить, если видеть только её внешний рисунок.

Антон работает на складе. После смены ему тяжело подниматься по лестнице, и эта усталость кажется окружающим понятной. Но Антон устаёт ещё и от необходимости постоянно сверять номера, следить за проходами и не ошибаться, когда скорость работы повышается. Лена ведёт бухгалтерию удалённо. Её рабочее место в квартире, поэтому близкие иногда предполагают, что она весь день отдыхала от дороги и людей. Между тем ей приходится держать в голове чужие сроки, исправлять документы и прерываться, когда матери нужна помощь. Расстояние от стола до дивана ничего не говорит о расстоянии от напряжения до покоя.

Не стоит немедленно выбирать себе ярлык. Вечерняя усталость сама по себе не доказывает выгорание. В Международной классификации болезней одиннадцатого пересмотра ВОЗ выгорание описано как профессиональный феномен, связанный с хроническим рабочим стрессом, с которым не удалось успешно справиться; среди его признаков выделены истощение, дистанцирование от работы и снижение профессиональной эффективности. В этой классификации оно не отнесено к заболеваниям. [2]

Точность помогает выбрать подходящую помощь. Одному человеку поможет изменение графика, другому потребуется обследование, третьему — лечение и изменение условий одновременно. Объяснение «это всё работа» способно закрыть глаза на болезнь. Объяснение «это всё у тебя в голове» способно оставить нетронутыми условия, которые ежедневно перегружают человека. В последующих главах мы будем рассматривать обе стороны, не заставляя читателя самостоятельно выбирать диагноз.

# Почему свободный час ещё не становится своим

Представим, что у Марины неожиданно освободился час. Ужин уже готов, дочь занята, сообщения замолчали. В календаре это выглядит как выигрыш. Но Марина не становится автоматически той версией себя, которая утром мечтала читать, рисовать или встретиться с подругой. Утренний план создавался человеком, ещё не прожившим сегодняшний день. Вечером его должен выполнять человек, через которого этот день уже прошёл.

Наши планы часто учитывают продолжительность занятия и почти не учитывают вход в него. Чтобы поиграть на гитаре, надо достать инструмент, вспомнить, на чём остановился, выдержать первые неловкие минуты. Чтобы увидеться с другом, надо договориться, переодеться, выйти, доехать. Даже приятное дело имеет порог начала. Когда вечер перегружен, этот порог может оказаться важнее самого интереса.

Поэтому полезно разделять три вещи: время, доступность и готовность. Время — это промежуток между обязательствами. Доступность означает, что в этот промежуток от вас не требуется выполнять другие обязанности или быть готовым немедленно включиться. Готовность — что оставшихся сил хватает хотя бы на первый шаг. Два часа с постоянной вероятностью звонка и двадцать спокойных минут — разные условия. В первом случае человек может весь вечер чувствовать себя ожидающим, даже если никто в итоге не позвонил.

Это различие особенно заметно у тех, кто заботится о детях или близких. Пятнадцать минут, пока ребёнок тихо играет, не всегда переживаются как отдых: взрослый остаётся ответственным за происходящее. Он может присесть, но не может перестать быть на посту. Отсюда частый конфликт: один видит сидящего человека, другой чувствует непрерывную готовность вмешаться. Поэтому в разговоре пригодится ясная договорённость о передаче ответственности.

С работой происходит похожее. Если руководитель может написать в любое время, свободный вечер становится условным. Если завтра предстоит разговор с непредсказуемыми последствиями, формально свободные часы оказываются заняты мысленным приготовлением. Если деньги заканчиваются, отдыхать можно физически и одновременно продолжать решать, из чего оплатить обязательное. У такой нагрузки нет отдельного окна в расписании, но у неё есть последствия для того, как ощущается жизнь.

Марину особенно смущает, что она всё-таки способна долго смотреть короткие ролики. Ей кажется, это разоблачает её усталость: значит, при желании нашлись бы силы на что угодно. Но сравнение пропускает требования разных занятий. Для листания не надо договариваться, принимать обязательство, готовить материалы или рисковать неудачей перед другим человеком. Это не делает такое занятие всегда полезным. Оно лишь объясняет, почему его доступность не доказывает доступность любого другого действия.

Иногда полезен вопрос: «Какое желание доступно в самом маленьком виде?» Можно отправить другу голосовое сообщение, посмотреть собственные старые рисунки, выбрать еду, которую действительно хочется. У каждого из этих действий есть более сложная версия: встреча, большой творческий проект, приготовленный своими руками ужин. К ней можно вернуться в другой день. Сейчас достаточно небольшого контакта с тем, что вам нравится, без обязательства постепенно превратить его в результативную программу.

Но есть предел и у уменьшения. Если любое личное занятие годами разрешено только в микроскопической версии между обязанностями, проблема не исчерпывается высоким порогом начала. Человеку могут требоваться защищённые промежутки, достаточно длинные для чего-то значимого. Короткое действие помогает не потерять связь с собой сегодня. Вопрос о более справедливом месте собственной жизни остаётся открытым.

Попробуйте поэтому удержать две задачи одновременно: облегчить сегодняшний вход в приятное и не объявлять нынешний недостаток времени окончательной нормой. Первую иногда можно решить сразу. Вторая требует разговоров, пересмотра нагрузки или постепенной подготовки перемен. Одно не отменяет другого.

## Цена дня приходит после его окончания

Некоторые обязательства берут плату позже. Согласившись на дополнительную задачу в четыре часа, Марина ещё чувствует себя способной её выполнить. Плата приходит вечером: ужин становится позднее, разговор с дочерью — короче, подготовка ко сну — торопливее. Утром цена может продолжиться трудным подъёмом. Если смотреть только на рабочий календарь, дополнительная задача вроде бы поместилась. Если смотреть на сутки, она заняла место нескольких других потребностей.

Это не означает, что всякая задержка недопустима. В жизни бывают авралы, болезни, важные встречи и действительно срочная помощь. Проблема начинается, когда исключение не имеет конца и его стоимость нигде не признаётся. Человек каждый день оплачивает систему своими вечерами, но считает это личной неспособностью правильно распределить время.

Попробуйте рассмотреть недавний тяжёлый вечер с конца к началу. Что произошло непосредственно перед моментом, когда захотелось отключиться? А за час до него? А в течение дня? Иногда оказывается, что вечер был перегружен сам по себе. Иногда его возможности закончились ещё до выхода с работы. Иногда главным оказался не объём, а отдельный разговор, отсутствие обеда или непредсказуемая дорога. Такой разбор не выносит оправдательного или обвинительного приговора. Он показывает последовательность событий.

Важно не превращать наблюдение в новую систему контроля. Для начала достаточно трёх обычных дней. В каждом отметьте время окончания работы, дорогу, основные домашние обязанности и момент, когда появилась возможность свободно выбирать. Рядом напишите несколько слов: «болели ноги», «прокручивал разговор», «хотел тишины», «засыпала сидя». Точность до минуты не нужна. Это авторский способ увидеть устройство дня, а не валидированная шкала усталости.

Отдельно отметьте то, чего не произошло из-за отсутствия сил. Возможно, вы не позвонили близкому, не вышли на воздух, не открыли книгу. Это не список провалов. Он показывает, что именно вытесняет текущий режим. Когда человек говорит «хочу больше энергии», непонятно, ради чего искать изменения. Когда он говорит «хочу иногда разговаривать с дочерью без внутреннего желания, чтобы она поскорее закончила», возникает конкретная ценность, которую стоит защищать.

# Как перестать судить вечер

Есть неприятный способ разговаривать с собой: сравнивать прожитый день с воображаемым. В воображаемом дне мы вовремя встаём, никого не ждём, не переживаем из-за разговора, легко готовим ужин и с удовольствием занимаемся полезными делами. Этот день не содержит поломок, чужих потребностей и случайностей. Он всегда побеждает реальный, потому что создан без сопротивления материала.

Гораздо содержательнее сравнивать день с его условиями. Что было возможно при таком подъёме, такой смене, такой дороге и такой домашней нагрузке? Какая часть плана действительно зависела от вас? Где вы согласились автоматически, хотя могли обсудить срок? Где выбора почти не было? Эти вопросы допускают ответственность без унижения. Можно признать, что позднее листание телефона забрало сон, и одновременно увидеть, почему именно телефон оказался единственным доступным способом побыть вне требований.

Стыд не обязан исчезнуть, прежде чем начнутся изменения. Иногда человек ещё продолжает считать себя ленивым и уже договаривается о более ясном графике. Уже перестаёт открывать рабочий чат за ужином, если в это время не дежурит. Уже выбирает простой ужин вместо сложного. Практическое облегчение может прийти раньше, чем новая история о себе. Не требуется сначала стать уверенным, спокойным и полностью принимающим себя человеком.

Начальный вопрос этой книги звучит так: что должно измениться, чтобы к концу дня у вас оставалась возможность быть участником собственной жизни? Ответ может включать сон, дорогу, деньги, здоровье, распределение заботы, работу и способ отдыхать. У одних большая перемена начинается с одного разговора. У других потребуется несколько постепенных решений, потому что резко изменить условия невозможно. Масштаб первого шага ничего не говорит о серьёзности проблемы.

Марина пока не вводит идеальное расписание. Она замечает одну подробность: рабочие вопросы после ужина приходят не каждый вечер, но ожидание есть каждый. Ещё она замечает, что фраза «я сейчас быстро отвечу» почти никогда не означает только ответ. На следующий день ей предстоит разобраться, как на самом деле заканчивается её рабочий день. Такой вопрос помогает увидеть, чем уже занят вечер и где в нём можно освободить место.

# Глава 2. Из чего на самом деле состоит рабочий день

## Восемь часов, которые не похожи друг на друга

В должностной инструкции Марины всё выглядит упорядоченно. Она координирует документы, следит за сроками, отвечает на обращения, передаёт информацию. Если попытаться представить эти обязанности по очереди, день кажется управляемым. Однако работа происходит одновременно: посетитель ждёт ответа, коллега ищет файл, руководителю нужна цифра, а документ возвращается с изменениями, о которых никто заранее не сообщил.

В десять утра Марина приступает к таблице. Через несколько минут её спрашивают, куда отправлять письмо. Затем звонят по заявке, поступившей вчера. Потом выясняется, что новая версия файла сохранена у другого сотрудника. К полудню Марина много работала, но таблица почти не продвинулась. За обедом она думает: «Я сегодня ничего не сделала». Эта фраза описывает отсутствие заметного результата и одновременно стирает два часа вполне реального труда.

Рабочий день состоит не только из конечных продуктов. В нём есть производство результата, поддержание процесса, исправление сбоев и ожидание необходимых условий. Отчёт виден. Уточнения, благодаря которым его удалось составить, видны хуже. Отсутствие ошибки вообще может не оставить следа. Поэтому измерять нагрузку только количеством завершённых задач — всё равно что оценивать ремонт по числу установленных розеток, не замечая поиска неисправной проводки.

Для себя полезно различать работу, предусмотренную планом, и работу, благодаря которой план ещё сохраняет смысл. Вторая категория включает помощь новичку, поиск потерянной информации, согласование противоречивых указаний, исправление неверных исходных данных. Она не обязательно бесполезна. Иногда именно она составляет ценность должности. Вопрос в том, предусмотрено ли для неё время и признаётся ли её существование.

## Требования и то, что помогает с ними справляться

В психологии труда одна из известных моделей рассматривает работу через требования и ресурсы. Требования предполагают усилия; ресурсы помогают выполнять задачи и уменьшать связанные с ними затраты сил. В обзоре Арнольда Баккера и Эвангелии Демерути обсуждается, как поддержка, автономия и другие рабочие ресурсы могут смягчать воздействие требований. Модель не обещает, что хороший коллектив компенсирует любой объём работы. [3]

Применим эту рамку к двум одинаковым заданиям. Составить отчёт к пятнице можно, имея проверенные данные, образец, доступ к программе и человека, который отвечает на вопросы. Можно получить ту же задачу, не имея доступа, с тремя несовпадающими версиями данных и руководителем, меняющим критерии в четверг вечером. Название задачи одинаково. Требования к человеку заметно различаются.

Когда Антону предлагают работать внимательнее, разумно посмотреть, читаются ли маркировки, достаточно ли освещения, доступна ли исправная техника и можно ли сообщить о сомнении без насмешек. Внимательность нужна в любом случае, но просьба сосредоточиться не заменяет пригодных условий. Когда Лене предлагают лучше организовать отчётность, стоит выяснить, вовремя ли ей присылают документы. Иногда самая полезная привычка сотрудника упирается в чужой несоблюдаемый срок.

Есть ресурс, который легко недооценить: ясность. Если известно, кто принимает решение, где лежит верный файл и какой результат считается достаточным, меньше работы приходится выполнять повторно. Для обсуждения нагрузки поэтому полезно спрашивать не только «сколько задач?», но и «сколько неопределённости в каждой?». Десять понятных обращений и десять обращений с неясными полномочиями занимают разные дни.

Поддержка тоже нуждается в конкретном описании. Добрые слова приятны, однако рабочую нагрузку меняют определённые действия: коллега подменяет на перерыве, руководитель выбирает приоритет, специалист помогает с нестандартным случаем. Если помощь существует только в виде фразы «обращайся в любое время», а обратиться нельзя без неприятных последствий, её практическая ценность невелика. Ресурс должен быть доступен в момент, когда он нужен.

## Переключения, которые не видны в расписании

У каждого отдельного прерывания есть невинное объяснение. Уточнить одну цифру, переслать ссылку, ответить «да» или «нет». Сложность появляется при возвращении. Надо вспомнить, на каком месте вы остановились, какие варианты уже проверили и что собирались делать следующим. Иногда следующий шаг ускользает, и часть пути приходится проходить заново.

В двух экспериментах Софи Лерой изучала остаточное внимание к предыдущей задаче после переключения. Внимание не всегда полностью следовало за новым заданием, особенно если прежнее оставалось незавершённым. Это могло сказываться на последующем выполнении работы. Из исследования не следует универсальное число минут, которое якобы теряется после любого сообщения. [4]

На практике стоит посмотреть, как устроен доступ к человеку. Должен ли любой вопрос немедленно попадать именно к вам? Есть ли единое место для типовых ответов? Может ли обращение подождать ближайшей точки связи? Если работа предполагает экстренное реагирование, существуют ли отдельные каналы для срочного и обычного? Такие вопросы меняют процесс сильнее, чем личная клятва больше не отвлекаться.

Марина замечает, что к ней часто обращаются, потому что она отвечает быстрее остальных. Её надёжность постепенно становится правилом маршрутизации: если непонятно, кого спросить, спрашивают Марину. Сотрудники не обязательно стремятся использовать её. Они пользуются тем путём, который работает. Но удобство для всей системы концентрирует прерывания у одного человека.

Изменение здесь начинается с признания функции. Если Марина фактически ведёт справочную службу, это надо учитывать в планировании. Возможны очередь вопросов, дежурство по очереди, общий справочник, выделенные часы для сложной работы. Ни один вариант не подходит всем. Но требование одновременно быть всегда доступной и непрерывно заниматься задачами, требующими сосредоточения, содержит противоречие, которое личной дисциплиной не устранить.

## Работа с чужими чувствами

К концу смены Антон устал от темпа, Лена — от неопределённости, Марина — ещё и от необходимости оставаться ровной. Посетитель раздражён, коллега обижен, руководитель торопится. Собственное раздражение нельзя выразить прямо, а объяснять приходится спокойно. Вечером на простой вопрос дома она отвечает резко и сама пугается своей реакции: с чужими людьми весь день удавалось быть вежливой.

Исследования эмоционального труда различают, в частности, выражение требуемых эмоций при несовпадении с реальными переживаниями. Метаанализ Уте Хюльсхегер и Анны Шеве, объединивший 95 исследований, обнаружил связь необходимости изображать требуемые эмоции и такого рассогласования с неблагоприятными показателями самочувствия. Это корреляционные результаты; они не означают, что профессиональная вежливость сама по себе вредна. [5]

Для читателя здесь есть практический вопрос: сколько места в работе занимает необходимость выдерживать чужое состояние? Учитель может быть утомлён не только уроками, но и потоком тревоги родителей. Медицинский работник — не только действиями, но и повторяющимися встречами со страхом. Продавец — необходимостью оставаться приветливым после грубости. Руководитель — обязанностью сообщать неприятные решения и принимать реакцию команды. Эти задачи требуют времени и условий, даже если в отчёте они растворяются в слове «общение».

Полезно различать профессиональное поведение и требование внутренне чувствовать то, чего вы не чувствуете. Можно разговаривать уважительно, не испытывая радости от каждого обращения. Можно признать тревогу собеседника, не брать на себя обещание решить всё немедленно. Можно соблюдать рабочие правила и одновременно нуждаться в помощи после тяжёлого эпизода. Честное описание своего состояния не обязывает выплёскивать его на клиента или близкого.

Если неприятные эпизоды повторяются, стоит рассматривать конкретные условия. Есть ли возможность передать конфликт ответственному человеку? Известно ли, как действовать при угрозах? Можно ли ненадолго выйти после сложного разговора? Не заставляют ли сотрудника каждый раз в одиночку изобретать реакцию? Система, которая требует выдержки, должна обеспечивать человеку хотя бы понятные опоры для неё.

## Как увидеть полный объём

Предлагаемый здесь способ учёта намеренно короток. В течение нескольких дней записывайте случаи, когда план пришлось менять. Достаточно одной строки: «Вернули документы без нужной подписи — полчаса на выяснение», «Трижды отвлекли от расчёта», «Подменял отсутствующего сотрудника», «Обращение с конфликтом — после него долго не мог вернуться к задаче». Нескольких таких примеров за день достаточно; поминутная хроника не нужна.

Из таких строк постепенно складывается фактическая должность. В ней могут обнаружиться функции, которых нет в официальном описании: обучать, сглаживать, напоминать, искать, подстраховывать. Если человек выполняет их устойчиво, нельзя каждый день считать их неожиданным дополнением. Либо для них выделяют место, либо меняют организацию, либо признают, что первоначальный план был слишком плотным.

Рассмотрим условный расчёт. Из восьми часов присутствия час занимают запланированные встречи, ещё час — обращения, на которые по условиям работы надо реагировать сразу. Полчаса уходит на обязательное оформление, полчаса — на перерыв. Для остальных задач остаётся пять часов. Если при этом каждый день приходит ещё час непредвиденных исправлений, фактическая ёмкость для запланированных проектов составляет около четырёх часов. Это иллюстрация, не норматив. Она показывает, почему план на восемь часов чистой работы может регулярно срываться у добросовестного человека.

Отдельный вопрос — какая часть времени действительно управляема. Одни могут выбирать порядок задач, но не их количество. Другие могут договариваться о сроках, но не уходить с рабочего места. Третьи вправе изменить метод, но не график. Не надо давать себе абстрактную оценку «у меня нет свободы» или «я сам всем управляю». Назовите конкретное: что вы решаете самостоятельно, что согласовываете и на что сейчас почти не влияете.

Этот список пригодится для разговора с руководителем, но он полезен и без него. Он прекращает бесплодные попытки исправлять неподходящим способом неподходящую часть дня. Если основная проблема — позднее поступление исходных данных, новый ежедневник её не устранит. Если проблема — непонятные приоритеты, ещё один час работы может просто увеличить число одновременно открытых задач. Если проблема — недостаток навыка, обучение, наоборот, может дать больше, чем пересмотр всего графика.

Планирование нуждается и в месте для событий, которые нельзя заранее назвать поимённо. Если непредвиденные обращения возникают каждый день, непредвиденным остаётся их содержание, а не сам факт появления. План, в котором нет для них никакого пространства, ежедневно рассчитывает на необычно спокойное стечение обстоятельств. Нормальный день в таком плане неизбежно выглядит неудачным.

Размер необходимого запаса нельзя честно назначить одной универсальной долей для всех профессий. Его можно приблизительно увидеть по собственной работе: как часто меняется очередь, сколько времени обычно занимают исправления, какие периоды наиболее нестабильны. В одних задачах нужен запас времени, в других — доступный человек для подмены, в третьих — возможность быстро получить решение. Оставленное пространство не означает, что сотрудник обязан сидеть без дела. Оно означает, что система признаёт существование вариативности.

Бывает и обратная крайность: человек заранее отводит огромный запас под любую задачу, потому что боится ошибиться. Здесь полезно сравнить ожидание с несколькими фактическими случаями. Что обычно происходит, а что случилось однажды? Где перестраховка нужна, а где она превращается в постоянное ожидание катастрофы? Наблюдение помогает и там, где план слишком плотный, и там, где неопределённость делает его чрезмерно осторожным.

В обоих случаях цель одинакова: составлять обещания по реальной работе. Тогда задержку можно объяснить и искать способ её исправить. Рабочий день начинает иметь объём, который можно обсуждать, вместо того чтобы молча растягивать его до сна.

Когда Марина впервые видит записи за три дня, она понимает, почему её вечера начинают исчезать ещё утром. В план входят только основные задачи, а помощь коллегам, исправления и постоянная доступность считаются чем-то, что помещается между ними. Между тем именно там уже ничего не помещается. Теперь разговор о нагрузке может начаться с конкретного устройства работы.

# Глава 3. Работа, которая остаётся в голове

## Вечерняя смена без рабочего места

Лена закрывает программу в половине седьмого. В комнате становится тихо, но внутри разговор продолжается. Правильно ли она поняла срок? Почему клиент ответил так сухо? Не забыла ли приложить документ? Проверить можно быстро. Она снова открывает компьютер, убеждается, что приложение на месте, и замечает другое письмо. Теперь нужно подумать ещё об одном вопросе. Внешне Лена уже закончила работу дважды. Внутренне ни один из этих выходов не оказался окончательным.

Человек может продолжать работать, не создавая новых файлов и не отвечая на звонки. Он репетирует объяснение, проверяет возможные ошибки, спорит с отсутствующим собеседником, перебирает варианты завтрашней реакции. Такая активность иногда полезна: решение действительно приходит на прогулке. Но иногда мысль не движется. Она возвращает человека к одной и той же точке, меняя только формулировку опасения.

Попытка приказать себе «не думай о работе» мало помогает разобраться, что происходит. Одно дело — мысль о незавершённой задаче, для которой нужен следующий шаг. Другое — тревога из-за последствий, которые вы не можете предсказать. Третье — обида после унизительного разговора. Четвёртое — интересная идея, которую жалко потерять. Под общим названием «не могу отключиться» могут скрываться разные истории, и каждой нужен свой ответ.

У Лены действительно есть незаконченные дела. Но её удерживает не только их количество. Она не уверена, что допустимо оставить их до утра. Никто прямо не требует отвечать ночью, однако клиент однажды написал: «Я думал, вы всегда на связи». Эта фраза превратилась в личное обязательство, условия которого никто не обсуждал. Лена проверяет почту ещё и для того, чтобы оставаться хорошим специалистом в собственных глазах.

Если работа остаётся в голове, полезно спросить: я пытаюсь что-то решить, что-то запомнить, избежать последствий или получить подтверждение, что со мной всё в порядке? Вопрос не предназначен для непрерывного самоанализа. Он нужен в один момент, когда очередная проверка уже не приносит ясности. Иногда после него становится видно: перед вами задача. Иногда — необходимость разговора. Иногда становится заметно, что вам требуется поддержка в переживании случившегося.

## Возможность ненадолго выйти из своей роли

Исследователи восстановления используют понятие психологического отключения от работы: в свободное время человек перестаёт быть мысленно занят рабочими требованиями. Метаанализ Йоханнеса Вендше и Андреа Ломанн-Хайслах объединил 91 независимую выборку работников и выявил связи такого отключения с более благоприятным самочувствием и меньшим истощением. Значительная часть исходных данных ассоциативна, поэтому результат нельзя превращать в обещание, что запрет рабочих мыслей устранит усталость. [6]

В исследованиях Сабины Зоннентаг и Шарлотты Фриц отключение от работы рассматривается рядом с расслаблением, освоением интересных занятий и ощущением выбора в свободное время. Авторы разрабатывали и проверяли измерительные шкалы; это не испытание обязательной программы, состоящей из четырёх упражнений на каждый вечер. [7]

Для жизни за пределами исследований из этого можно взять скромную идею: человеку иногда нужна возможность перестать быть исполнителем определённой роли. Бухгалтеру — не проверять, руководителю — не принимать решения, продавцу — не быть приветливым по требованию. Эта возможность не обязательно связана с необычным отдыхом. Лена может слушать музыку, пока режет овощи, если в этот момент действительно свободна от рабочей доступности. Может сидеть в красивом кафе и продолжать мысленно работать, если ждёт срочное письмо.

Не нужно проверять каждую минуту отдыха на правильность. Замеченная рабочая мысль не означает, что восстановление испорчено. Можно кратко записать идею и вернуться к занятию. Можно спокойно вспомнить удачный разговор. Можно иногда обсудить с близким интересный проект. Важна возможность добровольно менять направление внимания.

Бывает, что человек любит работу и не хочет полностью отделять её от остальной жизни. Это допустимо. Вопрос возникает тогда, когда доступность перестаёт быть выбором и другие значимые части жизни всё время уступают ей место. Любовь к профессии не делает сон, отношения и отдых ненужными. В такой ситуации граница может защищать и саму работу: позволять возвращаться к ней с интересом, вместо того чтобы постепенно переживать её как занятие, которое нельзя закончить.

## Незавершённое дело, которому назначили место

Список незаконченных задач иногда пугает больше, чем помогает. В нём рядом стоят «отправить письмо», «разобраться с клиентом» и «подготовить квартальный отчёт». Первое можно сделать за несколько минут, второе вообще пока непонятно, третье включает десятки действий. Когда список устроен так, каждое чтение напоминает обо всём сразу и мало сообщает о том, что произойдёт дальше.

В лабораторных исследованиях Э. Дж. Масикампо и Роя Баумайстера конкретные планы дальнейшего действия уменьшали некоторые когнитивные последствия незавершённых целей. Это не испытание лечения тревоги и не гарантия пользы любого ежедневника. На бытовом уровне исследование поддерживает осторожную гипотезу: иногда полезнее определить следующий выполнимый шаг, чем снова пережёвывать общую задачу. [8]

Ниже — авторский способ завершать рабочий отрезок. Он не требует красивого блокнота и занимает ровно столько времени, сколько удаётся выделить. Выберите несколько действительно открытых вопросов. По каждому запишите, что известно, чего не хватает и когда вы к нему вернётесь. Если задача зависит от другого человека, укажите это прямо. Запись «жду данные, уточню завтра после десяти» честнее, чем требование «закончить отчёт», который без данных завершить невозможно.

Для Лены это выглядит так: «Документы отправлены. Подтверждения нет. Проверить ответ завтра после первого рабочего звонка. Если ответа нет, написать повторно». Такой план не изменяет поведение клиента и не исключает ошибки. Он устанавливает границу между тем, что уже выполнено, и тем, что имеет смысл делать дальше. Вечерняя проверка теперь может быть оценена предметно: появилась ли новая причина действовать или это очередное движение по тому же кругу?

Сложные задачи лучше заканчивать короткой записью о состоянии работы. Где остановились, какая версия актуальна, что уже проверено, какой шаг следующий. Это пригодится утром и при передаче дела коллеге. Не надо превращать запись в дополнительный отчёт ради отчёта. Её ценность в том, что человеку не приходится каждый раз восстанавливать контекст по памяти.

Есть важное исключение: иногда действия, которое прямо сейчас позволит разрешить ситуацию, действительно нет. Решение зависит от руководителя, состояние близкого непредсказуемо, конфликт ещё не прояснён. Тогда запись может быть такой: «Сегодня не могу узнать исход. Завтра уточню, кто принимает решение». Честное признание неопределённости полезнее вымышленного плана, созданного только ради ощущения контроля.

Отдельного отношения требует настоящая ошибка. Допустим, Антон заметил, что перепутал маркировку, сообщил по установленному порядку и вместе с ответственным исправил ситуацию. Вечером он продолжает вспоминать её. В этом случае полезно различить необходимые действия и повторный внутренний суд. Сообщить, проверить последствия и выполнить предписанный порядок — рабочая ответственность. Бесконечно представлять, что о вас теперь думают, не добавляет исправлению новых действий.

Можно кратко записать три факта: что произошло, что уже сделано, требуется ли ещё что-то от вас. Если нужен разбор с руководителем, обозначить время или способ его назначения. Если ничего нового до завтра сделать нельзя, дальнейшее возвращение к эпизоду не обязано считаться продолжением полезной работы. Этот практический приём не обещает немедленного прекращения переживаний.

Важно, чтобы сама организация допускала сообщение об ошибке и её содержательный разбор. Если любая неточность сопровождается унижением, вечерние мысли имеют понятный внешний повод. Тогда одной записи недостаточно: человеку может требоваться поддержка и

изменение небезопасного общения. Не следует обучать себя спокойнее переносить любой способ обращения только ради возможности лучше отключаться вечером.

Иногда напряжение после ошибки уменьшается лишь постепенно. В этот период можно заниматься обычной жизнью, даже если мысль ещё возвращается. Не обязательно сначала достичь полного внутреннего покоя, чтобы поужинать, поговорить с близким или выйти на воздух. Незавершённое чувство и завершённые необходимые действия способны некоторое время сосуществовать.

## Когда телефон превращается в проходную

Рабочая доступность часто возникает постепенно. Сначала один ответ вечером из желания помочь. Потом коллеги замечают, что вечером тоже можно написать. Затем отсутствие ответа приходится объяснять. При этом письменного решения о новом режиме могло не быть. Каждая сторона считает своё ожидание очевидным, пока не возникает конфликт.

Поэтому полезно уточнять не только часы, но и смысл доступности. Разрешено ли отправлять сообщение в любое время, предполагая ответ в рабочее? Означает ли отметка «прочитано» обязанность немедленно включиться? Кто действительно дежурит? Каким каналом сообщают о ситуации, которая не может ждать? Что происходит, если нужный человек недоступен? Отсутствие этих договорённостей часто создаёт больше ожидания, чем сами реальные обращения.

Лена может начать с простого уточнения клиенту: «Обычные вопросы разбираю в рабочее время. Если есть заранее известный вечерний срок, давайте согласуем его отдельно». Марина может обсудить с руководителем различие между сообщением на завтра и просьбой немедленно начать работу. Антон, у которого есть установленный порядок связи со сменой, ориентируется на него и не отключает необходимые уведомления самовольно. Граница должна учитывать реальную роль человека, включая обязанности по безопасности.

Технические настройки полезны после прояснения правил. Отдельная папка, отключение необязательных звуков, перенос рабочего приложения с первого экрана могут уменьшить случайные входы в работу. Но если человек уверен, что за непрочитанное сообщение его накажут, настройка телефона не разрешает основную проблему. В таком случае требуется разбираться с ожиданиями, зависимостью и возможными последствиями.

Иногда начать можно без общего решения. Например, перестать проверять уже отправленное письмо третий раз, если для этого нет новой причины. Или заранее написать, когда вернётесь к вопросу. Или убрать с домашнего стола распечатки, которые не понадобятся до утра. Это небольшие действия с ограниченным эффектом. Такая техническая мера может помочь соблюдать границу, о которой вы уже договорились.

# Как принести домой рассказ вместо всей работы

Близкому человеку бывает важно знать, что с вами произошло. Полное молчание может выглядеть как отчуждение, особенно если вы пришли раздражённым. Но длинное повторение рабочего конфликта тоже иногда занимает весь совместный вечер. Здесь нет универсального правила вроде «о работе дома не говорить». Полезнее договориться о форме, которая подходит обоим.

Марина пробует сказать Илье: «У меня был тяжёлый разговор. Мне надо немного рассказать, а потом я хочу переключиться. Ты сейчас можешь послушать?» Это одновременно сообщает причину её состояния и признаёт, что у другого человека тоже есть собственный день. Илья может согласиться, предложить поговорить позже или сказать, что сегодня способен только обнять, но не разбирать ситуацию. Такая честность не делает поддержку менее ценной.

Перед рассказом иногда помогает уточнить, чего вы хотите: чтобы вас выслушали, помогли найти решение или подтвердили, что эпизод был неприятным. Без этого один человек делится болью, а другой немедленно предлагает уволиться, пожаловаться или не обращать внимания. Совет может быть разумным в другой момент и всё равно не попадать в текущую потребность.

Если разговор снова возвращается к началу, можно мягко остановиться: «Кажется, мы уже несколько раз разобрали одно и то же. На сегодня решение есть. Давай вернёмся, если появится новая информация». Это не запрет чувств. Человек может оставаться расстроенным, не посвящая переживанию всё доступное время. Иногда вместо дальнейшего разбора подходит совместное простое действие: поесть, выйти во двор, посмотреть короткую передачу, посидеть рядом.

При этом близкий не обязан становиться единственным местом, куда ежедневно выгружается всё рабочее напряжение. Если ситуация длительно разрушает домашнюю жизнь, стоит расширять способы помощи: обсуждать условия на работе, искать профессиональную поддержку, уточнять варианты изменения нагрузки. Разговор вечером важен, но его возможности ограничены устройством следующего рабочего дня.

В конце недели Лена всё ещё иногда вспоминает документы за ужином. Отличие состоит в другом: у части мыслей теперь есть адрес и время. Она знает, какие вопросы действительно ждут утра, какие требуют договорённости, а какие возвращаются без новой информации. Работа ещё занимает много места. Но она понемногу перестаёт иметь право входить в каждую свободную минуту без объяснения причины.

# Глава 4. Нагрузка, которую нельзя исправить привычкой

## Когда разумный совет становится ещё одной обязанностью

Совет «ложись раньше» звучит убедительно, пока не выясняется, во сколько человек возвращается домой. Совет «планируй питание» — пока не становится понятно, кто должен купить продукты и приготовить запас. Совет «выделяй время на себя» — пока не назван тот, кто в это время позаботится о ребёнке или больном родственнике. Проблема таких советов часто состоит в пропущенном действии: потребность признаётся, а место для неё предлагается найти самостоятельно.

Антон однажды составляет красивое расписание: после смены ужин, короткая прогулка, душ, час без телефона. В действительности автобус задерживается, дома надо постирать рабочую одежду, а следующий подъём наступит слишком рано. Выполнить расписание можно, если убрать сон или обязательные дела. Внутри плана нет свободного пространства; красивое расположение пунктов его не создаёт.

В таких условиях полезно перестать спрашивать, какая привычка сделает человека более вместительным. Сначала стоит выяснить, что именно требует больше времени и усилий, чем доступно. Если из суток уже вычтены работа, дорога, необходимые заботы и достаточное время для сна, остаток может быть очень небольшим. Это арифметическое ограничение. Оно не меняется от того, насколько вдохновляюще написаны цели.

Есть разница между временным напряжённым периодом и устройством жизни, в котором временное стало постоянным. Для временного периода можно обозначить срок, минимальный режим, помощь и последующее восстановление. При постоянном режиме обещание «потом отдохну» не содержит даты. Человек продолжает выдавать себе кредит, не имея плана, когда сможет его вернуть.

## Что меняется, когда меняют саму работу

Продолжительность рабочего времени изучается не только как вопрос удобства. В анализе ВОЗ и МОТ длительная работа от 55 часов в неделю рассматривалась в связи с повышенным риском инсульта и ишемической болезни сердца по сравнению с 35–40 часами. Это популяционные данные и модельная оценка бремени болезней. Они не предсказывают судьбу конкретного человека и не обозначают полную безопасность любой нагрузки ниже указанной границы. [9]

Другой тип данных дают вмешательства в организацию труда. В шведском кластерном рандомизированном исследовании Хелены Шиллер и коллег рабочее время части сотрудников публичного сектора сократили на четверть с сохранением зарплаты. К восемнадцатому месяцу в сравнении с контрольной группой улучшились дневниковые показатели сна и воспринимаемого стресса; прибавка продолжительности сна в рабочие дни составляла около 23 минут. Размеры эффектов были небольшими. Сохранение дохода — существенная часть условий этого исследования. [10]

В 2025 году в Nature Human Behaviour опубликован анализ шестимесячных проектов сокращённой рабочей недели: 2896 работников в 141 организации, с сопоставлением с 12 контрольными компаниями. После предварительной перестройки работы и сокращения времени без снижения оплаты участники в среднем лучше оценивали своё самочувствие. Компании не распределялись между режимами случайным образом. Поэтому результат нельзя обещать любой организации: возможны отбор участников и другие различия между компаниями. [11]

Зачем приводить эти исследования человеку, который не может самостоятельно ввести себе короткую неделю? Затем, чтобы правильно распределить причины. Условия способны менять результат. Если облегчение возникает после изменения рабочего времени, поддержки или порядка работы, не стоит считать личный характер единственным местом, где следует искать решение.

При этом четыре рабочих дня могут означать разные вещи. Сокращение общей длительности недели и сжатие прежних часов в четыре длинные смены создают разные условия. Снижение часов с сохранением зарплаты и переход на неполную занятость с заметной потерей дохода тоже нельзя считать одним вмешательством. При обсуждении любого привлекательного графика надо смотреть на часы, темп, оплату, дорогу и домашние обязанности вместе.

## Перестройка не является волшебным словом

Организационные меры тоже требуют проверки. В метаанализе Изабель Бес и коллег обнаружено небольшое среднее уменьшение истощения после организационных и комбинированных вмешательств. Авторы оценили достоверность доказательств как очень низкую из-за ограничений и неоднородности исследований. Это аргумент изучать и улучшать условия, одновременно проверяя результат конкретных изменений. [12]

Рекомендации ВОЗ по психическому здоровью на работе включают организационные меры вместе с обучением руководителей и работников и индивидуальной поддержкой. Они предлагают учитывать психосоциальные риски условий труда; рекомендация по универсальным организационным вмешательствам условная, с очень низкой достоверностью доказательств. [13]

Представим, что в офисе решили сократить число совещаний. На бумаге появился свободный час. Если вместо совещания сотрудники получили десятки разрозненных сообщений и необходимость каждому отдельно выяснять решения, нагрузка могла просто сменить форму. Если отменили необязательное согласование и действительно убрали повторную работу, человек получил реальное облегчение. Название реформы мало говорит о том, что случилось с обычным вторником.

Так же работает автоматизация. Программа может убрать повторяющееся действие. Может создать новую обязанность исправлять ошибки программы, объяснять её результаты и параллельно вести прежний учёт. Поэтому полезно спрашивать: какое конкретное усилие исчезло, кому оно досталось и что добавилось взамен? Иногда новая система хороша в перспективе, но на этапе внедрения требует дополнительного времени. Если это время не выделили, прогресс оплачивается вечерами сотрудников.

В небольшой команде надо смотреть и на распределение последствий. Если Марине дали тихий час для отчёта, а весь поток обращений без обсуждения переложили на коллегу, общая проблема осталась. Устойчивое решение учитывает того, кто принимает переданную нагрузку. Это может потребовать очередности, нового маршрута вопросов, дополнительных полномочий или пересмотра самого объёма. Иначе помощь одному человеку строится на незаметном ухудшении условий другого.

Руководителю полезно оценивать и то, каким способом собираются предложения работников. Если для участия в улучшении нужно после смены заполнить длинную анкету, прийти на дополнительную встречу и самостоятельно разработать новый процесс, усталым людям фактически выдали ещё одну задачу. Участие может быть ценным, когда для него выделены время, понятная цель и возможность повлиять на решение.

Хороший исход такого обсуждения можно описать через исчезнувшее требование. Убрали повторный отчёт. Согласовали одно место хранения данных. Перестали назначать одновременно несовместимые сроки. Обеспечили подмену на время обязательной паузы. Если результат звучит только как «теперь сотрудники должны внимательнее планировать», стоит ещё раз посмотреть, затронуло ли обсуждение условия, на которые жаловались люди.

Полезен и вопрос о поддержании изменения. Кто обновляет общий образец? Кто следит, чтобы новый порядок соблюдался? Что происходит, когда приходит новый сотрудник или меняется руководитель? Без ответа полезная договорённость может держаться на одном энтузиасте и постепенно превратиться в его дополнительную неоплачиваемую роль.

Проверка последствий не требует обвинительного настроя. Иногда хороший замысел не сработал потому, что не хватило времени на внедрение или неверно поняли препятствие. Тогда можно изменить решение. Но признание результата важно: сотрудники должны иметь возмож-

ность сказать, что нагрузка не уменьшилась, даже если проект уже объявлен успешным. Иначе отчёт об улучшениях заменяет сами улучшения.

# Если свободы почти нет

Пожалуй, самое неприятное место любой книги об усталости — совет, который предполагает доступный выбор там, где его мало. Человек держится за работу из-за денег, отсутствия альтернатив, ухода за близкими или нестабильного рынка. Фраза «просто уходи» может означать предложение обменять известную тяжесть на неизвестную, возможно более опасную. Иногда уйти действительно необходимо, и такое решение требует оценки реальных условий.

Полезно различать то, что требуется немедленно, и то, что можно постепенно готовить. Непосредственный риск для безопасности нельзя откладывать ради красивого долгого плана: действовать следует по установленным правилам, сообщать ответственному и обращаться за необходимой помощью. В остальных ситуациях возможна более медленная работа — уточнить варианты графика, собрать информацию о других местах, восстановить документы, обсудить поддержку дома, оценить обязательные расходы.

Даже ограниченная свобода обычно неоднородна. Антон не может менять начало смены, но может уточнить возможность заранее знать график. Марина не выбирает клиентов, но может попросить, чтобы конфликтные обращения передавались по понятному правилу. Лена не может отменить уход за матерью, но иногда может согласовать с клиентом конкретные часы ответа. Такие изменения скромны. Их смысл в том, чтобы использовать доступное, не притворяясь, что этим решены все условия.

Если приходится выбирать между доходом и временем, решение лучше сделать предметным. Какая сумма действительно потеряется? Какие расходы исчезнут вместе с частью рабочих дней? Что изменится в дороге? Появится ли предсказуемость или просто меньше оплаты при той же доступности? Здесь полезны собственные цифры и, при необходимости, профессиональная консультация по финансовым и трудовым вопросам. Универсальная рекомендация пожертвовать определённой долей дохода была бы безответственной.

Не надо обесценивать промежуточное решение только потому, что оно не похоже на новую жизнь. Возможность регулярно поесть в течение смены, не ждать звонка один вечер в неделю или перестать бесплатно доделывать чужую часть задачи иногда имеет большое личное значение. Она может стать первым устойчивым изменением, на котором держится следующий шаг.

## Где проходит предел личной ответственности

Человек отвечает за некоторые собственные действия: сообщить о задержке, уточнить непонятное, оценить посильный объём, пользоваться доступным перерывом. Но он не обязан в одиночку устранять систематическую нехватку персонала или каждый день угадывать несовместимые указания. Если для нормальной работы постоянно требуется исключительная самоотдача, проблема есть в самом устройстве процесса.

Это особенно трудно признать людям, которые дорожат качеством. Марина видит, что без её дополнительного часа кто-то не получит ответ. Лена знает, что чужая задержка может сорвать срок, и начинает работать ночью, чтобы этого не произошло. Антон не хочет оставлять коллегам тяжёлую смену. В каждом отдельном случае их мотивы понятны. Но если помощь становится незаявленным постоянным ресурсом организации, никто не получает точной информации о реальной ёмкости работы.

Полезно делать стоимость помощи видимой без обвинения. «Сегодня я закончу это дополнительно, поэтому другая задача перейдёт на завтра». «На эту неделю мы закрыли отсутствие сотрудника, дальше нужен отдельный план». «Я могу подменить в этот день, но не беру на себя постоянную вечернюю доступность». Такие формулировки не гарантируют согласия. Они хотя бы прекращают молчаливое превращение исключения в бессрочное обязательство.

Руководителю, который читает эту главу, стоит задать себе неудобный вопрос: какие процессы выглядят работающими только потому, что кто-то регулярно компенсирует их дома? Узнать это можно через конкретику — фактическое время, повторные исправления, несостоявшиеся перерывы, сообщения после рабочего дня. Важно, чтобы сбор такой информации не превращался в поиск виноватого сотрудника. Иначе люди начнут скрывать затраты, и система вновь будет казаться более благополучной, чем она есть.

Устойчивость — это возможность повторить обычный рабочий день, сохраняя место для остальных необходимых частей жизни. Она не требует, чтобы каждый день был лёгким или приятным. Она требует, чтобы тяжесть не становилась постоянным способом поддерживать нормальную видимость. Когда такой повторяемости нет, вопрос об изменении условий заслуживает того же серьёзного отношения, что и вопрос о выполнении очередной задачи.

## Выбрать препятствие, которое действительно что-то меняет

После разговора о системе легко почувствовать бессилие: если всё связано, нужно изменить всё сразу. Но взаимосвязь позволяет искать и обратное — одно условие, которое освобождает сразу несколько участков дня. Предсказуемое окончание смены помогает планировать дорогу и вечер. Своевременные исходные данные убирают ночные исправления. Понятный порядок срочных обращений снижает необходимость постоянно проверять телефон.

Чтобы выбрать такое условие, вернитесь к наблюдениям за тяжёлыми днями. Ищите повторение. Что несколько раз привело к тому, что вечер стал недоступен? Особого внимания заслуживает повторяющаяся причина с заметными последствиями. Затем спросите, существует ли конкретное изменение, о котором можно договориться, которое можно проверить или к которому можно начать готовиться.

У Марины таким условием оказывается неопределённость приоритетов после обеда. Новые задачи появляются, старые никто не снимает. Она готовит разговор именно об этом. Антон начинает с графика и передачи смены. Лена — с времени ответа клиентам. Никто из них пока не получает идеальных условий. Зато усилия направляются туда, где находятся реальные препятствия, и перестают целиком уходить на очередную попытку стать человеком, способным выдержать всё.

# Глава 5. Как сделать рабочий день переносимее

## Начать с одного участка

Переносимый рабочий день не обязательно начинается с нового утра. Он может начаться с исправного принтера, понятного задания или возможности спокойно поесть. Когда человек давно устал, его особенно привлекает обещание полностью изменить режим. В понедельник он собирается одновременно встать раньше, убрать телефон, вести план, двигаться каждый час и заканчивать вовремя. Каждое действие само по себе может быть разумным. Вместе они создают ещё один проект, которым теперь надо управлять.

Предлагаемый в этой главе подход скромнее: выбрать один повторяющийся трудный участок и немного изменить его устройство. Это авторский набор рабочих приёмов; отдельной научной проверки как единая программа он не проходил. Его результат оценивается в вашей реальности: стало ли меньше лишней работы, появился ли перерыв, удалось ли закончить в согласованное время. Если инструмент требует больше обслуживания, чем приносит пользы, от него можно отказаться.

Марина выбирает первый час после обеда. Именно тогда появляются новые поручения, возвращаются документы и начинают накапливаться вопросы коллег. Ей не нужно сначала оптимизировать весь день. Нужно понять, какие обращения действительно требуют немедленной реакции, какие можно объединить и кто должен решить, что теперь важнее. У Антона таким участком может быть начало смены, когда приходится искать оборудование. У Лены — время между окончанием работы и вечерними обязанностями.

Иногда самый полезный вопрос звучит совсем прозаично: что я каждый день делаю дважды? Повторно ищу один файл, снова объясняю один порядок, заново уточняю требование, перепроверяю уже проверенное из-за отсутствия отметки. В этих действиях бывает необходимая осторожность, но бывает и след плохо устроенного процесса. Отличить одно от другого легче на конкретном примере, чем по общему ощущению занятости.

Сначала стоит убрать повторение, которое действительно можно убрать. Сохранить согласованный образец. Назвать актуальную версию файла. Записать короткий порядок передачи задачи. Договориться, где оставляют информацию о выполненном. Эти изменения не выглядят как преображение личности. Зато не требуют каждый день заново проявлять силу воли, чтобы компенсировать одну и ту же организационную дыру.

Если вы работаете самостоятельно, место руководителя не остаётся пустым: его занимает собственная система обещаний. Фрилансер может одновременно быть тем, кто продаёт срок, выполняет работу и оплачивает задержку ночным трудом. Поэтому ему особенно полезно различать желание взять заказ и фактическую возможность выполнить его. Свобода графика требует учитывать весь объём, включая переписку, поиск клиентов и оформление, а не только основную оплачиваемую задачу.

## Договориться о том, что означает готово

Много сил уходит на задачи, у которых нет ясного конца. «Сделать хорошо», «посмотреть внимательно», «подготовить что-нибудь убедительное» допускают бесконечное улучшение. Если результат оценивает другой человек, критерии лучше выяснить до большой работы. Для кого документ, какое решение он должен поддержать, какой объём нужен, что обязательно, а что можно добавить при наличии времени?

Лена получает просьбу «проверить документы». Она может потратить вечер на подробный разбор всего комплекта. Но выясняется, что заказчику до завтра нужен ответ на один конкретный вопрос, а полный разбор допустим позднее. Иногда уточнение сокращает работу. Иногда, напротив, показывает, что она значительно больше первоначально названной. В обоих случаях появляется более честная основа для срока.

Полезно разделять необходимое качество, желательное улучшение и личную привычку доводить результат до безупречности. Это не призыв снижать требования к безопасности, точности или обязательным правилам. Речь о том, чтобы не превращать каждую задачу в собственный экзамен на профессиональную состоятельность. Небольшому внутреннему сообщению не всегда нужен тот же объём редактирования, что важному документу для внешнего адресата.

Марина замечает, что после содержательной проверки ещё долго переставляет формулировки. Иногда это оправданно, иногда результат почти не меняется. Она пробует заранее определить обязательные проверки: сведения, адресат, приложения, понятность просьбы. После них отправляет обычное письмо, если нет отдельной причины продолжать. Это правило не обязано подходить всем её задачам. Оно относится только к тому классу писем, где дополнительная полировка регулярно съедала время без заметной пользы.

Полезно также спрашивать, кто принимает завершённый результат. Если несколько людей могут бесконечно добавлять требования, вопрос не решается личным умением остановиться. Нужен порядок согласования: на каком этапе собираются изменения, кто утверждает окончательную версию, что считается новым запросом. Иначе вчерашняя завершённая задача каждое утро возвращается как незаконченная.

Перед сложной работой можно написать одну простую фразу: «К окончанию этого отрезка должно появиться…» Например, перечень недостающих документов, черновой расчёт или согласованный ответ на главный вопрос. Такой результат меньше целого проекта и потому лучше показывает продвижение. Он позволяет закончить отрезок честно, не убеждая себя, что всё большое дело уже решено.

Если критерий всё равно остаётся неопределённым, имеет смысл рано показать небольшой образец. Короткий фрагмент, структура, один расчёт. Для этого нужна согласованная возможность обратной связи. Задача такого показа — обнаружить расхождение до того, как человек вложит ещё несколько часов. Это особенно полезно там, где заказчик сам уточняет ожидания по мере знакомства с результатом.

## Сохранить возможность сосредоточиться

Совет работать без отвлечений имеет смысл только вместе с ответом, кто в это время принимает обращения. Если Марина просто выключит всё, очередь вопросов может встретить её позже в большем объёме. Если договорится с коллегой об очередности и определит канал для действительно срочного, появляется реальное пространство для работы. Возможность сосредоточиться обеспечивается таким порядком доступа.

Начать можно с небольшого согласованного отрезка. Не обязательно обещать себе несколько идеальных часов. Иногда достаточно времени, чтобы закончить один расчёт или проверить один комплект. Важно заранее понимать, при каких обстоятельствах отрезок прерывается. Для сотрудника, отвечающего за безопасность, клиентский поток или экстренную помощь, эти условия будут другими, чем для человека, редактирующего внутренний документ.

Вопросы, которые могут ждать, удобно собирать к определённому моменту. Но это не должно превращаться в скрытую недоступность. Если коллеги не знают, когда получат ответ, они начнут искать обходные пути, звонить или обращаться лично. Понятное время связи часто практичнее строгого запрета отвлекать. Человек может уважать границу, если понимает, как внутри неё решаются его задачи.

Есть и собственные переключения. Бывает, что при первом затруднении мы проверяем почту, потому что там легче сделать что-то завершённое. Ответить на короткое письмо приятнее, чем разбираться в сложном расчёте. Замечать это полезно без обвинения. Иногда помогает заранее записанный ближайший шаг; иногда — вопрос специалисту; иногда сложная задача действительно поставлена слишком широко и требует уточнения.

Вместо общего обещания «не отвлекаться» можно установить правило для конкретной ситуации. Например: если непонятно, как продолжить, сначала записать вопрос, проверить доступный образец и только потом переключаться. Или: перед уходом в другую задачу оставить одну строку о месте остановки. Это не соревнование в непрерывной концентрации. Это способ сделать возвращение менее затратным.

Для работы с большим потоком людей сосредоточение устроено иначе. Там полезнее бывает уменьшить одновременность требований: одного сотрудника не заставляют одновременно обслуживать посетителя, отвечать по телефону и контролировать отдельный процесс. Если такая одновременность неизбежна, её нужно учитывать в распределении обязанностей и требованиях к скорости. Индивидуальная внимательность имеет пределы.

# Перерыв, которому не надо оправдываться

Короткая пауза может казаться потерей времени, особенно когда очередь дел видна, а усталость — нет. Но рабочий день не становится бесконечно вместительным от того, что человек перестаёт вставать и есть. Если время, необходимое для обычных человеческих потребностей, каждый раз приходится отвоёвывать у плана, сам план нуждается в пересмотре.

Метаанализ Патрисии Албулеску и коллег объединил данные 22 независимых выборок из 19 публикаций об экспериментальных и квазиэкспериментальных исследованиях. Короткие перерывы до десяти минут в среднем были связаны с небольшим повышением бодрости и снижением усталости. Общее улучшение производительности статистически не подтвердилось. Исследование не устанавливает единственной правильной длительности паузы и не делает короткие перерывы заменой полноценному отдыху. [14]

Практический смысл паузы зависит от того, от чего человек отдыхает. Если весь день требуется читать и отвечать, очередная порция сложной информации может не дать желаемой смены. Если работа происходит в шуме и общении, приятнее бывает несколько минут тишины. После неподвижного положения кому-то удобно немного подвигаться, после физической работы — спокойно сесть. Лучше спрашивать о текущей потребности, чем искать занятие, объявленное лучшим для всех.

Перерыв не обязан становиться полезной активностью. Не нужно за несколько минут одновременно растянуть мышцы, выучить иностранные слова и пройти упражнение на осознанность. Можно выпить воды, посмотреть в окно, немного пройтись, поговорить о чём-то приятном. Возможность ничего не производить в этот момент сама по себе имеет значение для того, как человек переживает день.

При этом важно учитывать рабочие правила. Нельзя оставлять без передачи процесс, от которого зависит безопасность, или уходить с поста в неподходящий момент. Тогда вопрос звучит организационно: кто подменяет, когда предусмотрена пауза, что делать при невозможности воспользоваться ею? Обсуждение перерыва должно включать механизм, который делает его доступным, иначе рекомендация остаётся красивой фразой.

У Марины пауза долго совпадает с ответами на личные сообщения и заказом продуктов. Эти дела действительно нужны, но она начинает различать: часть обеда занята домашним управлением. Если весь перерыв уходит на обязательства другого типа, не стоит удивляться, что он мало похож на свободное время. Иногда помогает оставить хотя бы небольшой участок без задач; иногда сначала требуется иначе распределить домашние обязанности.

Не оценивайте паузу по тому, появилась ли после неё немедленная бодрость. У короткого отдыха ограниченные возможности. Если он не устраняет тяжёлую усталость, это ещё не означает, что вы неправильно отдыхали. Возможно, слишком велик общий объём, недостаточно сна, есть заболевание или нужен более длительный период восстановления. Отдельный инструмент не обязан решать проблему, размер которой значительно больше него.

# Работа телом и работа по сменам

Большая часть советов о продуктивности написана так, будто читатель сидит за ноутбуком и самостоятельно выбирает время. Между тем у Антона есть смена, оборудование, темп участка и коллеги, от которых зависит последовательность действий. В его случае более переносимый день может начаться с исправного рабочего места, своевременной передачи информации, понятной очередности и возможности безопасно воспользоваться положенными паузами.

Физическая усталость не является поводом требовать от человека ещё больше активности ради вечернего самосовершенствования. Если после смены болит тело или трудно сохранять бодрствование, сначала важны безопасность и оценка состояния. Нарастающие или необычные симптомы заслуживают медицинского внимания. Не стоит превращать книжные рекомендации о движении в обязательство преодолевать любое самочувствие.

На сменной работе полезно заранее знать, как передаются незавершённые задачи. Когда уходящий сотрудник вынужден держать всё в памяти и потом отвечать из дома, смена фактически продолжается. Короткая понятная передача может включать текущее состояние, сделанное, оставшиеся вопросы и ответственного. Её формат определяется работой и правилами организации, а не универсальным шаблоном из книги.

Если график меняется, бытовые планы тоже нуждаются в гибкости. Вечер после раннего подъёма, день после ночной работы и выходной между сменами не обязаны содержать одинаковый набор занятий. Попытка жить по стандартному офисному расписанию может создавать лишний конфликт с реальными часами. Сначала надо защитить необходимые условия сна и заботы о себе, а уже внутри них выбирать личные планы.

Для работников с небольшой автономией особенно ценны изменения, которые согласованы и воспроизводимы. Когда подмена и передача смены устроены понятно, человек может на них рассчитывать. Когда предусмотрен безопасный путь сообщить о неисправности, ему легче вовремя привлечь внимание к проблеме. Такие вещи определяют, каким будет следующий обычный день, и меньше зависят от того, кто именно сегодня оказался рядом.

## Проверить пользу на реальной неделе

Выберите одно изменение и обозначьте, по чему поймёте его пользу. Например, меньше повторных уточнений, возможность завершить одну сложную задачу без переноса на вечер, предсказуемое время ухода. Не обязательно строить таблицу из десяти показателей. Одного-двух наблюдений достаточно, если они отражают вашу цель.

Затем проверьте, какую цену потребовало изменение. Не стало ли больше работы у другого человека? Не съел ли новый порядок слишком много времени? Не пришлось ли компенсировать защищённый час ночной перепиской? Иногда инструмент хорошо выглядит в первой половине дня, а его стоимость обнаруживается позднее. Именно поэтому оценивать стоит весь день, а по возможности и несколько повторений.

Не сравнивайте случайный лёгкий день до изменения с необычно тяжёлым после него. Посмотрите на контекст: болезнь коллеги, срочная задача, сбой, дорога, сон. Для личного рабочего решения не требуется настоящий эксперимент, однако полезна обычная осторожность в выводах. Один удачный вечер не доказывает, что метод всегда работает; один сорванный день не доказывает обратного.

Если польза есть, сохраните простой вариант. Если пользы нет, спросите, что именно не сработало: неудобный инструмент, отсутствие договорённости или неверно выбранная причина. Например, короткие паузы могут быть приятны, но почти не влиять на вечер, если главное препятствие — постоянные задержки на работе. Тогда не надо увеличивать строгость исполнения пауз. Надо вернуться к задержкам.

Марина оставляет всего две новые привычки процесса: уточнять, что считать готовым, и при появлении срочного поручения спрашивать, какая задача теперь сдвигается. Ей ещё предстоит договориться с руководителем, чтобы эти вопросы действительно влияли на план. Личная организация довела её до места, где нужен другой участник. Следующая глава посвящена именно этому разговору.

# Глава 6. Как говорить о нагрузке и защищать границы

## Разговор, который давно откладывался

Марина несколько раз собиралась сказать руководителю, что не справляется. Каждый раз выбирала неподходящий момент: после трудного звонка, в конце дня, на бегу. Руководитель отвечал, что всем сейчас тяжело, и просил потерпеть. Марина слышала отказ признать её состояние. Возможно, руководитель действительно не хотел ничего менять. Возможно, он вообще не понял, какое решение от него требуется. После разговора план оставался прежним, а Марина чувствовала себя ещё и неловко за жалобу.

Сообщать о перегрузке можно без идеально собранных доказательств. Усталый человек не обязан сначала стать собственным аналитическим отделом. Но несколько конкретных наблюдений помогают отличить просьбу о сочувствии от обсуждения организации работы. «Я больше не могу» сообщает о состоянии. «Последние три дня новые поручения приходят после четырёх, а прежние сроки остаются; из-за этого я заканчиваю позже» показывает механизм, с которым можно что-то сделать.

# 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.