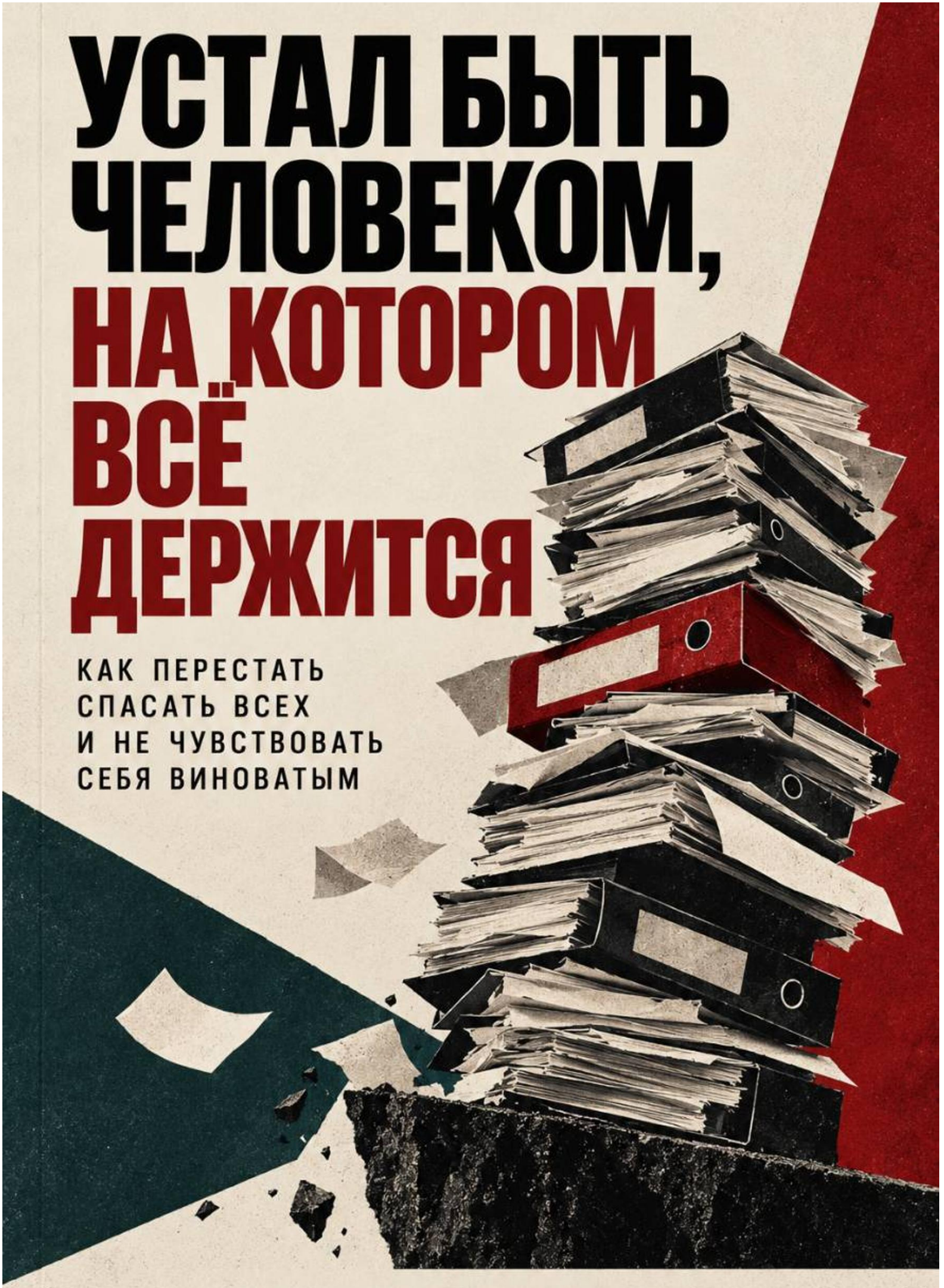
УСТАЛ БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ, НА КОТОРОМ ВСЁ ДЕРЖИТСЯ

КАК ПЕРЕСТАТЬ СПАСАТЬ ВСЕХ И НЕ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ВИНОВАТЫМ



РОМАН САВИЩЕВ

Роман Савищев

Устал быть Человеком, на Котором Всё Держится. Как перестать спасать всех и не чувствовать себя виноватым

«Автор»
2026

Савищев Р.

Устал быть Человеком, на Котором Всё Держится. Как перестать спасать всех и не чувствовать себя виноватым / Р. Савищев — «Автор», 2026

«Если не я, то кто?»Одна из самых опасных фраз, которые может произнести ответственный человек.На вас рассчитывают коллеги. Близкие привыкли, что вы справитесь. Чужие проблемы становятся вашими, а собственная усталость — чем-то, о чём неудобно говорить.И самое неприятное: вы сами уже не знаете, как иначе.Я видел, как надёжность постепенно превращается в ловушку. Как за каждым «мне несложно» скрывается ещё одна обязанность. Как человек становится незаменимым для всех, кроме самого себя.Эта книга — о цене постоянной ответственности, страхе отказать и привычке спасать других за собственный счёт.Внутри — 30 жизненных ситуаций и практических приёмов: от десятисекундной паузы перед согласием до способов передавать ответственность без скандалов и чувства вины.Вам не обязательно переставать быть сильным.Но вы имеете право больше не быть единственным, кто всё держит.

© Савищев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Эссе 1. Человек, на котором всё держится 6
Конец ознакомительного фрагмента. 10

Роман Савищев
Устал быть Человеком, на Котором Всё Держится. Как перестать спасать всех и не чувствовать себя виноватым

От автора

Эта книга — о людях, для которых ответственность постепенно становится привычкой брать на себя больше, чем они способны выдержать.

Предложенные наблюдения и упражнения предназначены для осмысления личных границ, а не для безусловного отказа от обязательств. В рабочих, семейных и других отношениях последствия решений зависят от обстоятельств, которые невозможно полностью учесть в книге.

Особенно важно различать навязанные обязанности и ситуации, когда от ваших действий действительно зависят безопасность, здоровье или благополучие других людей.

Книга не заменяет психологическую помощь и индивидуальную профессиональную консультацию. Примеры обобщены, некоторые детали изменены. В работе над текстом применялись вспомогательные цифровые средства; итоговое содержание выражает авторский взгляд.

Эссе 1. Человек, на котором всё держится

Три записки на столе

Я привёз ему папку с документами и должен был отдать лично в руки, поэтому сел в коридоре и стал ждать. Ждал сорок минут, и за эти сорок минут увидел больше, чем за три предыдущих разговора с ним. Мимо прошли шесть человек, и каждый остановился. У одного не открывался файл, у второго была ошибка в накладной, третьему нужно было объяснить, что писать заказчику, четвёртый просто спросил, где лежит папка, которую он сам же вчера и убрал.

Он отвечал всем подряд и ни разу не повысил голос. На столе у него лежали три записки на квадратных листках, и на каждой было написано чужое имя. Не его. Я потом спросил, что это. Ответ был: это я себе, чтобы не забыть, что обещал за них. Три записки. Три чужих обещания, которые он держит в голове вместе со своими, и держит так давно, что уже не различает, где чьё.

У меня в тот день тоже была папка, и в ней лежали четыре документа, и все четыре были про меня. Я вёз их, потому что так было надо, и по дороге думал о них ровно столько, сколько нужно, чтобы не забыть на месте. У него на столе лежали три записки, и все три были про других. Разница между нами в тот момент была не в занятости, а в том, чьи дела жили в голове постоянно и без спроса. Кофе стоял на подоконнике и был нетронутый. Я обратил на это внимание не сразу, а когда он в третий раз за разговор взял чашку, подержал в руках и поставил обратно. Он не пил, он грел руки. Между звонками он смотрел в окно секунды по две и возвращался, и в эти две секунды лицо у него было другое, без выражения, как у человека, который на секунду забыл, где он.

Я сидел с папкой и думал, что вижу перед собой человека, у которого нет ни одной свободной минуты, и при этом никто в этом коридоре не считает, что он делает что-то особенное. Все считают, что так и надо. Я, если честно, тоже так считал, пока не просидел эти сорок минут на стуле и не увидел, что к нему идут не с тем, что он должен решать, а с тем, что больше некому.

Четыре года назад их было пятеро

Он рассказал мне эту историю коротко, как рассказывают про погоду, и я потом долго её прокручивал. Четыре года назад в комнате сидели пятеро. Потом один ушёл в другую контору, второй перешёл в отдел, который ближе к дому, третью сократили вместе с направлением, а четвёртый остался, но работает медленнее, и это не упрёк, а факт, который все знают и никто не произносит вслух.

Осталось двое. И дальше произошло то, что происходит всегда: вопросы пошли туда, где отвечают быстрее. Сначала это выглядело как мелочь, как временная неровность, которая выправится сама. Потом неровность затвердела, обросла привычкой, и через год уже никто не помнил, что когда-то было иначе. Он сам не помнит дня, когда стал тем, к кому идут. Просто в какой-то момент обнаружилось, что идут.

Он говорит об этом без жалобы, и это меня тогда сбило. Я ждал, что человек в такой ситуации будет вздыхать, перечислять, намекать. Он не вздыхал. Он трижды за разговор сказал «я быстро» и ни разу не сказал «мне тяжело». Первое «я быстро» было про накладную, второе про чужой отчёт, третье про звонок, который он собирался сделать вместо кого-то. Я слушал и понимал, что «я быстро» — это не про скорость. Это способ закрыть тему, не давая ей стать разговором.

Самое интересное было не в этом. Самое интересное было в том, что он не считал себя человеком, на котором всё держится. Он считал себя человеком, который просто работает. Когда я осторожно спросил, не пробовал ли он отдать часть дел, он посмотрел на меня с искрен-

ним непониманием: кому. И в этом «кому» было всё: не «не хочу», не «боюсь», а именно «кому», потому что он правда не видел вокруг никого, кто возьмёт.

Откуда берётся это «кому», я думал уже позже. Мне кажется, оно берётся из опыта: он уже пробовал, и не один раз. Отдавал, и возвращалось. Объяснял, и делали не так. Один раз доверил важное и потом полгода разгребал. После такого человек перестаёт искать, кому, и начинает отвечать «я сам», потому что «я сам» хотя бы предсказуемо.

Одна деталь мне запомнилась. В его комнате на стене висит график, старый, распечатанный на обычном листе. На графике пять имён, и три из них зачёркнуты. Он не снял его, хотя прошло четыре года. Мне кажется, он смотрит на этот лист не для того, чтобы вспомнить ушедших, а чтобы объяснить себе, почему теперь так. Это не жалоба. Это доказательство.

Я спросил, почему он не снимет этот лист. Он сказал: пусть висит. И потом добавил фразу, которая врезалась: когда я смотрю на него, мне легче. Легче, потому что есть объяснение. Пока есть объяснение, можно не задавать следующий вопрос, а следующий вопрос звучит так: почему из пятерых остался держать один. На этот вопрос у него ответа не было, и старый график на стене был удобной заменой ответа.

Нагрузка идёт по надёжности

Если посмотреть на любую работу спокойно, становится видно простую вещь: дела распределяются не по справедливости и не по должности. Они распределяются по надёжности. Тот, кто не подводит, получает следующее дело, потому что это дешевле, чем искать другого, объяснять, ждать и проверять. Дешевле в самом прямом смысле: меньше времени, меньше нервов, меньше риска. Из этого правила нет злого умысла. Никто не садится и не решает нагрузить одного человека. Наоборот, каждый отдельный случай выглядит разумно: спросить того, кто точно сделает, — это здравый смысл. Проблема в том, что здравый смысл, повторённый сорок раз, превращается в устройство, и устройства уже никто не проектировал.

Дальше включается то, что я называю невидимым центром. Вокруг него всё держится, но сам он не назначен и не оформлен. У него нет полномочий: он не может приказать, не может уволить, не может переписать правила. У него есть только одно преимущество — к нему идут. И одно обязательство — отвечать, потому что если он не ответит, никто не ответит. Я видел, как это ломает хороших людей. Не плохих, не ленивых, не глупых — именно хороших, тех, кто не умеет сказать «это не моё». Они держатся годами, и внешне всё прекрасно: их ценят, на них рассчитывают, им говорят спасибо. Внутри у них в это время идёт медленный расход, который не виден ни в отчётах, ни в разговорах, потому что расход этот не про дела, а про внимание.

Внимание — вот что на самом деле тратится. Каждое чужое дело, взятое в голову, занимает место, и это место не освобождается, пока дело не закрыто. Десять таких дел — это десять открытых дверей, через которые в любой момент может зайти сквозняк. Человек в таком состоянии не отдыхает даже тогда, когда отдыхает: он держит в фоне чужую накладную, чужой звонок, чужое обещание. И вот что важно. Пока нагрузка распределяется по надёжности, она будет расти. Не потому, что кто-то злой, а потому, что механизм так устроен: надёжность вознаграждается новой нагрузкой. Единственный способ остановить рост — сделать надёжность видимой и ограниченной. Но об этом человек обычно не думает, потому что ему некогда думать: у него три записки на столе.

Считать эту арифметику никто не станет, потому что она сходится в моменте и расходится в году. В моменте дешевле спросить того, кто сделает. В году это стоит дороже всего: человек выгорает, уходит или начинает делать хуже, и тогда замену ищут срочно и за другие деньги. Но момент всегда важнее года, потому что момент болит, а год не болит.

Когда держать значит любить

Оговорка нужна сразу: держать на себе не всегда плохо. Это было бы неправдой, и неправда мне не нужна. Есть ситуации, где человек держит, и это правильно, и никакой разгрузки тут не требуется. Когда я был в коридоре у кабинета, где лежал человек, которого я

знал всю жизнь, я держал не дела. Я держал папку с документами, потому что больше нечего было держать. Я сидел на стуле и ждал, и в этом ожидании была вся моя польза: я был там. Никто не считал мои часы, никто не спрашивал, что я сделал. Я был нужен просто фактом присутствия, и это оказалось тяжелее любой работы, потому что работу можно закончить, а присутствие закончить нельзя.

Так бывает с детьми. Так бывает с человеком, который болеет и не может сам. Так бывает в смене, где ты один и уйти некому. В этих местах незаменимость — не болезнь, а правда, и её не надо лечить. Её надо просто отличать от всего остального.

Разница, как мне кажется, в двух вещах. Первая: выбрано ли это на время или стало устройством жизни. Временное держание имеет конец, даже если конец далёкий. Устройство жизни конца не имеет, потому что оно не про ситуацию, а про тебя. Вторая: спрашивает ли кто-нибудь, как ты. Не «сделал ли», а «как ты». Если за год никто не спросил, значит, ты не человек, который держит, а функция, которая работает.

Третья вещь заметилась позже. Настоящее держание оставляет место благодарности. Когда человек держит по любви, ему иногда говорят спасибо, и он это слышит. Когда человек держит по устройству, спасибо говорят тоже, но оно проходит мимо, как проходит мимо похвала за то, что ты не заболел. Потому что это не про тебя, это про то, что ты на месте. Я знаю человека, который держал больного отца четыре года и ни разу не сказал при мне, что устал. Когда я спросил, как он это вынес, он ответил: я не считал. Он не считал дни, не считал, кто больше, не вёл учёта вообще. Мне кажется, в этом и была его сила, и в этом же была ловушка: счёт не вёлся, а усталость всё равно копилась, и копилась она молча.

Счётчик обращений

Я предложил ему простую вещь, и он согласился не сразу. Смысл в том, чтобы три дня подряд отмечать палочкой каждое обращение, которое мог бы решить кто-то другой. Не все обращения, а только те, где ответ «это не моё» был бы честным. Поведение при этом менять не надо: три дня только считать.

Технически это выглядит глупо. Лист, ручка, палочки. Он сказал: «мне что, делать больше нечего». Я сказал: делай между делом, на той же записке, где чужие имена. Он согласился, и через три дня принёс лист, на котором было сорок семь палочек. Сорок семь за три дня, и это только те, которые он успел заметить.

Считать надо вечером, а не в течение дня, иначе начнёшь экономить и не запишешь половину. И считать надо без оценки: не «сколько я, бедный, тяну», а просто число. Число не жалуется, число не обвиняет, число можно посмотреть. В этом весь смысл: пока нагрузка остаётся ощущением, её нельзя обсудить. Когда она становится числом, с ней можно что-то делать. Есть тонкость, без которой счёт не работает. Считать надо только то, что приходит к тебе, а не то, что ты сам взял. Свои дела человек помнит и без палочек, а чужие, пришедшие тихо и вежливо, выпадают из памяти первыми. Поэтому палочка ставится в момент, когда попросили, а не вечером по воспоминаниям: вечером останется только то, что успело разозлить.

Второй шаг — посмотреть на палочки и разделить их на две кучи. В первой те, где ты действительно единственный, кто может это сделать. Во второй те, где ты просто ближе всех стоишь. Я думал, что вторая куча будет небольшой. У него во второй куче оказалось тридцать четыре палочки из сорока семи, и он долго на них смотрел, прежде чем что-то сказать. Критерий тут один, и он не про справедливость. К третьему дню должно стать видно, сколько обращений в день приходит и сколько из них не про тебя. Если видно — приём сработал, даже если ничего не изменилось. Всё остальное делается позже и другими средствами, а сначала надо увидеть.

Остывший кофе на подоконнике

Я отдал ему папку и ушёл, а через неделю позвонил спросить, как дела. Он ответил: нормально. Потом помолчал и сказал: сорок семь, я посчитал, это за три дня. Он ещё помолчал.

Я не стал ничего говорить, потому что в этой паузе уже было всё, что нужно. Я думаю об этом человеке чаще, чем следовало бы. Не из жалости, жалости тут нечего делать. Скорее потому, что он показал мне механизм, который я до этого видел только со стороны и не понимал. Я много лет думал, что люди, на которых всё держится, — это сильные. Теперь я думаю иначе: это люди, которых никто не спросил, смогут ли они.

Кофе на подоконнике так и остался нетронутым. Он простоял там весь мой разговор, и когда я уходил, я обернулся и увидел, что чашка стоит на том же месте. Мне это почему-то запомнилось больше всего: человек, у которого нет времени выпить кофе, и никто в целом коридоре этого не замечает, включая его самого. Разница между тем днём и всеми прежними для меня в одном. Раньше я видел занятого человека и думал: молодец, справляется. Теперь я вижу занятого человека и спрашиваю себя, сколько из его занятости — его собственное, а сколько он держит за других, потому что однажды не выдержал паузу. Вопрос простой, и ответ на него обычно неприятный.

Я не знаю, изменилось ли что-то у него. Мы больше не виделись, и я не стал звонить второй раз, потому что такие звонки похожи на проверку. Но я знаю, что изменилось у меня: я перестал говорить человеку «ты молодец, ты всё тянешь», если вижу, что он не ест и не пьёт кофе. Теперь я говорю другое. Я говорю: а кто ещё, кроме тебя. И иногда этого хватает, чтобы человек на секунду задумался.

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.