ТИХИЕ
КАТАСТРОФЫ

ПОЧЕМУ Я ПЕРЕСТАЛ ЖДАТЬ ПОНЕДЕЛЬНИКА

ЧТО ПРОИСХОДИТ,
КОГДА ПРИВЫЧНАЯ ЖИЗНЬ
ПЕРЕСТАЁТ УВЛЕКАТЬ



РОМАН САВИЩЕВ

Роман Савищев

Почему Я Перестал Ждать Понедельника. Что присходит, когда привычная жизнь перестает увлекать

«Автор»
2026

Савищев Р.

Почему Я Перестал Ждать Понедельника. Что присходит, когда привычная жизнь перестает увлекать / Р. Савищев — «Автор», 2026

Раньше хотелось чего-то добиться. Был интерес, азарт, ощущение движения вперёд.А теперь?Будильник звонит. Вы идёте на работу. Выполняете задачи. Получаете зарплату. Всё как обычно.Только больше ничего не ждёте.Я видел людей, которые не ненавидят свою работу. Они просто перестали что-либо к ней чувствовать. И это равнодушие иногда страшнее усталости: с усталостью хотя бы понятно, что делать.Почему исчезает интерес к делу, которое раньше нравилось? Когда стабильность превращается в застой? И обязательно ли менять работу, чтобы снова почувствовать себя живым?В этой книге — 30 честных разговоров о потере мотивации, незаметном выгорании, обесцененных усилиях и поиске того, ради чего хочется просыпаться.Без призывов срочно увольняться и начинать новую жизнь.Иногда достаточно понять, что именно исчезло из старой.И попробовать вернуть это, прежде чем уходить.

© Савищев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Эссе 1 · Понедельник, который я перестал ждать 6
Эссе 2 · Задача, которая раньше нравилась 10
Эссе 3 · «Мне просто нужно что-то новое» 14
Эссе 4 · Утро без сопротивления и без радости 18
Эссе 5 · Когда работа стала только источником денег 22
Эссе 6 · Первый честный вопрос 26
Эссе 7 · Усилие, которое никто не заметил 30
Конец ознакомительного фрагмента. 34

Роман Савищев
Почему Я Перестал Ждать Понедельника. Что присходит, когда привычная жизнь перестает увлекать

Почему я перестал ждать понедельника
Роман Савищев
Тихие катастрофы

Эссе 1 · Понедельник, который я перестал ждать

Истории обезличены и собраны из нескольких разговоров. Книга не заменяет консультацию специалиста.

Девять вечера, воскресенье

Девять вечера, воскресенье. Он достаёт сумку, кладёт туда ноутбук, зарядку, папку с бумагами, которую не открывал с четверга. Папка лежит в сумке с четверга, лежала и в пятницу, и он знает, что не откроет её и завтра, но носит, потому что без неё сумка слишком лёгкая. Такие вещи он делает не по смыслу, а по привычке, и привычка эта старше самой работы. Потом ставит будильник на 6:40, второй на 6:50, «на всякий», и ставит чашку в посудомойку. Всё это занимает семь минут, и он делает это ровно, без пауз, как делают то, что делали тысячу раз. В квартире горит только лампа на кухне, остальное выключено, и по этому свету видно, что день кончился не сейчас, а раньше.

Я жду, что он скажет что-нибудь про завтра. Мы знакомы шесть лет, и я помню, как он говорил об этом раньше: с раздражением, с усталостью, иногда с ненавистью, но всегда с чем-то. Теперь он молчит, и молчание это не тяжёлое, а пустое, как комната, из которой вынесли мебель. Раньше он говорил: не хочу. Или: скорее бы пятница. Или просто вздыхал так, что становилось понятно без слов. Сейчас он не говорит ничего, и это не спокойствие человека, который выспался, а спокойствие человека, которому всё равно.

Я спрашиваю прямо: ты не хочешь завтра на работу? Он думает секунды две, и по этим двум секундам видно, что вопрос для него новый. Так бывает, когда спрашивают не о том, о чём человек думал: он не защищается, он просто ищет ответ и не находит, потому что искать нечего. Люди вообще редко врут в таких вопросах: они молчат или говорят «нормально», и по этому «нормально» слышно больше, чем по длинной жалобе.

Отвечает: да нет, нормально. Не «не хочу», не «хочу», а «нормально». Я спрашиваю, чего он ждёт от завтрашнего дня. Вопрос простой, и любой человек ответил бы на него быстро: встречу, обед, вечер. Он отвечает медленно, потому что ищет не в том месте: он ищет что-то, что стоит ждать, и не находит, и это его не удивляет. Раньше на этот вопрос был готовый ответ: пятница. Теперь пятница тоже не ответ, потому что за ней идёт суббота, которую он проводит так же, как вторник.

Я замечаю, что он не пытается найти ответ, и это отдельный признак: человек, у которого есть желание, всегда находит что сказать, даже если говорит неправду. Он говорит: ничего особенного, обычный день. Я спрашиваю, что было в прошлый понедельник. Он перечисляет: созвон, отчёт, две встречи, дорога. Спрашиваю, что будет в следующий. Он говорит: примерно то же. И замолкает, потому что сам слышит, как это звучит. И добавляет, как будто оправдываясь: а что там ждать.

Вот это «а что там ждать» он произносит спокойно, и в нём нет ни горечи, ни обиды, ни жалобы. Человек, который ненавидит понедельник, по крайней мере жив: у него есть сопротивление, а значит, есть и желание, против которого это сопротивление. У этого человека нет ни того, ни другого. Он собрал сумку, поставил будильник и лёг, и в этом не было ни одного живого движения. Я остался на кухне и слушал, как он ворочается: не от тревоги, а просто потому, что ещё не уснул. Через двадцать минут стало тихо, и я выключил лампу на кухне.

Как это было в двадцать шесть

Он рассказывает, и я записываю, потому что сам он это не запомнил бы. В двадцать шесть он ждал понедельника. Не каждый, но часто: было дело, которое получалось, и был азарт — сделать лучше, чем в прошлый раз. Были люди, с которыми интересно спорить. Он называет двоих по именам и говорит, что один уехал, а второй перешёл в другой отдел и теперь здоровается в лифте. Он говорит это без горечи, просто как факт: люди меняются, и вместе с

ними меняется то, что было интересно. Было чувство, что он идёт куда-то, где его не было. Он говорит, что тогда ему казалось, будто он растёт, и это ощущение было важнее денег. Денег, кстати, было меньше, и он это помнит точно: на первой работе платили так, что он считал до зарплаты, и всё равно шёл туда с охотой.

Он говорит: тогда я вставал в шесть и не заводил второй будильник. Сейчас он заводит два, и второй за десять лет не пригодился ни разу, но он его всё равно ставит. Я спрашиваю, не проще ли убрать. Он говорит, что не проще: если убрать, придётся признать, что вставать стало тяжелее, а признавать не хочется. Я спрашиваю, зачем. Он говорит: на всякий случай. Я спрашиваю, какой случай. Он смеётся и говорит, что не знает, и это единственный момент за вечер, когда он смеётся.

Дело тогда было то же самое, почти то же: те же отчёты, те же согласования, те же люди в коридоре. Он говорит, что не может назвать момент, когда что-то сломалось: не было дня, когда стало плохо. Было постепенно, как с радио, которое играет в соседней комнате: сначала слышно, потом привык, потом забыл, что оно играет, и замечаешь только когда выключают. Он говорит, что выключения не было: просто в какой-то момент он перестал замечать, что ему что-то нравится, и не смог вспомнить, когда это случилось. Такие перемены не имеют даты, и это их главное свойство: то, что имеет дату, человек помнит и может назвать, а то, что произошло постепенно, он обнаруживает только по последствиям.

Предвкушение и повторение

Я думаю, что он потерял не интерес к работе, а предвкушение, и это разные вещи, которые легко перепутать. Предвкушение живёт не в настоящем, а впереди: оно требует, чтобы там было что-то, чего ещё нет. Это не счастье и не удовольствие. Счастье бывает в моменте, а предвкушение всегда чуть впереди и всегда немного неудобно: оно тянет, торопит, мешает спать. Именно поэтому его замечают: оно не даёт покоя. Пока впереди новое, оно работает само, без усилий и без решений. Новое не требует, чтобы человек его хотел: оно просто есть, и тело само тянется к нему, как тянется к двери, за которой шум. Когда впереди только повторение, предвкушать нечего. Не потому, что стало плохо, а потому, что стало известно. Человек знает, как пройдёт завтра: те же письма, тот же созвон, тот же разговор с тем же человеком, и в конце тот же вечер. Знание тут работает против него: оно снимает неопределённость, а вместе с ней и возможность чего-то ещё. Знание — это то, что убивает предвкушение быстрее любого провала.

И тут начинается подмена, из-за которой люди годами лечат не то. Пустоту впереди легко принять за усталость: и то и другое чувствуется как «не хочу». Но усталость проходит после отдыха, а это не проходит. Он отдыхал в отпуске две недели, вернулся бодрым, и через четыре дня всё стало на место: ровно, тихо, без ожидания. Он сам заметил эти четыре дня и сказал, что они были лучшими за год, и это отдельная печальная деталь: лучшими были дни, когда он ещё не начал работать. Я спрашиваю, чем четвёртый день отличался от пятого. Он думает и говорит: ничем. Просто на пятый он проснулся и понял, что дальше будет так же, и с этого дня перестал считать. Он говорит, что считать дни до пятницы смешно для человека сорока лет, и всё равно считал, и не считал это чем-то особенным: так жили все, кого он знал, и это никого не удивляло. Я спрашиваю, что он думал в пятницу вечером, и он говорит: ничего, просто радовался, что два дня не надо. И добавляет, что радость была короткая, часа на два, а потом наступало воскресенье со своим вечером.

Когда пропадает на время

Тут нужна оговорка, иначе получится, что любое равнодушие — это приговор работе. Бывает, что предвкушение пропадает на месяц или два и возвращается само. После болезни, после потери, в конце долгого проекта, когда человек выложился и ему нужно время, чтобы снова чего-то захотеть. В такие месяцы человек не «сломался»: он восстанавливает способность хотеть, и она возвращается медленнее, чем силы. Признак простой: если через два-три

месяца желание возвращается хотя бы к чему-нибудь, дело было во времени, а не в месте. Если не возвращается ни к чему, и работа тут ни при чём, потому что и в выходные ничего не хочется, тогда вопрос глубже и говорить надо не о работе. Это не приговор, а указание, куда смотреть, и смотреть туда придётся с кем-то, кто умеет. Говорю это прямо, потому что видел, как такие вещи годами называют ленью или характером. Характер не меняется от отдыха, а способность хотеть возвращается, и возвращается по-разному в зависимости от причины.

В выходные ему тоже ничего не хочется — и говорит он это как что-то само собой разумеющееся. Я спрашиваю, когда он последний раз чего-то хотел. Он думает долго, слишком долго для такого вопроса, и говорит: в феврале хотел поехать на рыбалку. Это было в феврале. Сейчас октябрь. Я спрашиваю, почему не поехал. Он говорит: не с кем было, а один не поехал. Я спрашиваю, а сейчас поехал бы. Он говорит: сейчас бы поехал, если бы кто-то позвал, но сам уже не хочется, и в этом ответе весь механизм: желание уходит не тогда, когда его запрещают, а тогда, когда оно долго лежит без дела.

Вопрос о впереди

Инструмент, с которого начинается эта книга, называется «Вопрос о впереди», и он устроен проще, чем кажется. Вспомни, чего ты ждал в понедельник три или четыре года назад. Не «нравилась ли работа», а именно ждал: чего именно, в какой момент недели, с каким чувством. Если вспомнить нечего, попробуй вспомнить пятницу того же периода: по пятнице видно, что человек оставлял позади, и по контрасту часто понятно, чего он ждал впереди. Пятница вообще честнее понедельника: в ней человек не притворяется, что ему нормально. Назови это одним словом. Не фразой, не объяснением, а словом: дело, люди, деньги, свобода, рост, признание. Слово нужно потому, что фраза даёт возможность увильнуть, а слово — нет. «Хочется чего-то другого» можно обсуждать год; «признание» обсуждать нечем, его либо есть, либо нет. У большинства людей такое слово есть, и оно оказывается неожиданным: человек думал, что ждал денег, а ждал, что его заметят.

Проверять надо честно, потому что тут легко соврать себе в обе стороны. Человек, которому плохо, склонен не находить ничего; человек, который боится перемен, склонен находить всё. Поэтому смотри не на общее ощущение, а на конкретный момент недели: был ли он на этой неделе или ты его вспоминаешь только из прошлого года. Проверь, есть ли это в твоём понедельнике сейчас. Не «было ли когда-то», а есть ли сегодня, в этом месяце, на этой неделе. Если нет, спроси, когда исчезло, и не ищи виноватого: виноватых в таких историях обычно нет, есть постепенная замена одного на другое.

Критерий тут один, и он про точность. Ты назовёшь, чего именно не хватает, а не «интереса вообще». «Интерес пропал» — это состояние, с ним нельзя ничего сделать. «Я ждал, что мою работу кто-то заметит, кроме меня» — это уже адрес, по которому можно идти. С адресом можно что-то сделать: поговорить, поменять место, найти другое. Вот почему в этой книге почти нет советов «полюбить то, что есть»: любовь не по заказу, а адрес это уже работа, и работа посильная. Только начинать её надо не с резких решений, а с честного ответа на вопрос, чего в неделе не хватает, и об этом весь дальнейший разговор. С состоянием сделать нельзя ничего, кроме ожидания, что пройдёт.

Спокойствие без радости

Он выполнил упражнение через неделю и сказал, что слово у него получилось неожиданное. Он думал, что ждал роста и денег, а вспомнил не совещание и не премию, а момент, когда приносил готовый проект и его обсуждали всерьёз, споря с ним, а не соглашаясь. Он говорит: тогда было с кем спорить. И тут же поправляется: не спорить, а обсуждать по-настоящему, когда собеседник хочет понять, а не согласиться. Он говорит, что с тех пор не встречал такого, и я не спрашиваю, искал ли он. Он сам говорит: наверное, искал, но как-то вяло, потому что после тридцати заводить такие разговоры неловко, а без них не бывает. Я перестал ждать понедельника и сначала решил, что просто устал, — так он сказал в конце разговора, и это самая

частая ошибка в этой теме. Усталость лечат отдыхом, а пропажу ожидания отдых не лечит, и человек, который лечит не то, через год делает вывод, что ему ничего не помогает. С этого вывода начинается следующая ошибка: человек решает, что дело в нём, и перестаёт искать.

Спокойствие без радости — вещь опасная именно тем, что оно удобно. У него нет ни одного внешнего признака. Человек не опаздывает, не срывается, не пьёт, не жалуется. Он делает свою работу ровно и даже хорошо, и именно поэтому никто не спрашивает, что с ним. Оно не мешает работать, не мешает жить, не вызывает тревоги ни у него, ни у близких. Жена говорит, что он стал спокойнее, и говорит это с облегчением: раньше приходил злой, теперь приходит никакой. Она не знает, что «никакой» хуже, и он не объясняет, потому что сам не уверен, что это можно объяснить. Оно просто тихо отменяет будущее, оставляя настоящее, и человек замечает это поздно, когда уже не помнит, чего хотел. Я спрашиваю, что он чувствовал, когда понял. Он говорит: ничего. И это самый точный ответ из всех, которые он дал за вечер. Он говорит, что не помнит, когда в последний раз чего-то хотел, и что вопрос этот его не пугает, а удивляет: он думал, что желания есть у всех и всегда. Он говорит: оказалось, что желание тоже привычка, и она пропадает первой, потому что её никто не замечает.

Но прежде чем что-то менять, стоит посмотреть на задачу, которая раньше нравилась, и понять, что именно из неё ушло.

Эссе 2 · Задача, которая раньше нравилась

Отчёт, который делается за два часа

Он открывает файл, который открывал каждый квартал восемь лет. Мы сидим у него на кухне, ноутбук стоит между чашками, и он показывает вкладки так, как показывают старые фотографии: без охоты, но и без раздражения. За окном уже темно, на плите стоит чайник, и весь разговор идёт под его свист, потому что он забыл выключить. Внутри всё то же: вкладка с выгрузкой, вкладка с формулами, вкладка, где он когда-то написал комментарии, а теперь оставляет пустой. Он копирует цифры, проверяет две суммы, поправляет формат и сохраняет. Два часа, и отчёт готов. Он закрывает ноутбук и говорит: вот и всё. В голосе при этом нет ни удовлетворения, ни досады, и я ловлю себя на том, что ждал хотя бы одного из двух. Раньше в это время он ещё сидел над третьей вкладкой и звонил человеку, который мог объяснить расхождение, а теперь звонить некому и незачем. Вкладка с комментариями так и остаётся пустой, и он закрывает файл, не заглядывая в неё: там лежит прошлогодний текст, который он когда-то писал с удовольствием.

Папку он не удаляет из суеверия, хотя понимает: это не суеверие, а надежда. Я спрашиваю, на что надежда. Он говорит: что снова захочется, и сам смеётся над тем, как это звучит. Я спрашиваю, сколько это занимало раньше. Он говорит: два дня. Я спрашиваю, что он делал во второй день, и он отвечает не сразу: сначала перечисляет дела, потом останавливается и говорит, что второй день уходил на разговоры. Не потому, что был медленнее, а потому, что делал другое: смотрел, где цифры расходятся с прошлым кварталом, находил причину, писал записку на полстраницы и шёл с ней к тому, кто принимал решения. Иногда с ним спорили, иногда соглашались, и это было интересно, потому что с ним разговаривали как с человеком, который что-то понимает, а не как с исполнителем. Он говорит, что тогда уходил домой с чувством, будто что-то понял, и это чувство держалось до вечера, а иногда и до следующего утра. Сейчас он уходит с чувством, что день прошёл, и это не то же самое, хотя выглядит похоже: и там и тут человек устал. Он помнит один разговор, когда его вывод не приняли и объяснили почему: он вышел из кабинета злой и через двадцать минут понял, что объяснение было верным, и от этого стало только интереснее.

Сейчас он не пишет записку, потому что её не читают. Он попробовал дважды: в первый раз ответили «принято к сведению», во второй — «это и так понятно». Формулировки разные, смысл один: записка никому не нужна, потому что решения принимаются не из записок, а из других соображений, и он это понял позже, чем следовало. Понял он и другое: писать всё равно было приятно, и жалко ему не результата, а самого процесса. После второго раза он перестал. Не обиделся, не решил ничего доказывать: просто перестал писать, потому что писать в стол — это работа без второй половины, а второй половины у него и так не было. Он говорит об этом без обиды, скорее как о технической детали: зачем делать то, чего никто не просил. И это самое неприятное в его рассказе: не обида, а вот эта техническая трезвость, с которой человек вычёркивает из работы половину. Я спрашиваю, не жалеет ли он. Он говорит: жалею, но не о том, что перестал, а о том, что не заметил, как перестал. Я спрашиваю, что бы он сделал иначе, и он отвечает: записал бы, что мне нравилось, пока нравилось.

Что задача давала

Задача была та же. Отчёт, цифры, сроки, те же люди в том же кабинете. Изменилось одно: раньше по итогам отчёта что-то происходило, а теперь ничего не происходит, и это «ничего» повторялось восемь раз. Изменилось не задание, а то, что он из него получал, и это стоит назвать точно, потому что именно тут теряется след.

Отчёт давал ему четыре вещи, и ни одна не была прописана в обязанностях. Это вообще свойство таких вещей: самое ценное в работе почти никогда не входит в перечень, потому

что перечень пишут про действия, а не про то, зачем они. Первое: возможность разобраться, почему стало так, а не иначе. Это не любопытство ради любопытства: когда понимаешь причину, перестаёшь бояться цифр, и работа становится предсказуемой, а предсказуемость даёт спокойствие, которого не даёт ни один отпуск. Второе: повод поговорить с людьми, которые понимают, о чём речь. Такие разговоры не дружба и не совещание: они короткие, точные и оставляют после себя чувство, что ты не один в этом деле. Когда повод исчез, исчезли и разговоры, а вместе с ними половина рабочего дня. Третье: ощущение, что он видит то, чего не видят другие, хотя бы на неделю раньше. Это чувство длится недолго, но его хватает: человек, который знает чуть больше остальных, иначе сидит на совещании и иначе говорит. Четвёртое, самое простое: законченность, потому что отчёт заканчивался, и это было видно. Законченность вообще дороже, чем кажется: в работе, где ничего не кончается, человек постепенно теряет счёт своим делам и начинает чувствовать, что не делает ничего. Отчёт закрывался, и это было видно: галочка, папка, отправленное письмо. Сейчас он тоже отправляет письмо, но галочки нет, потому что за отчётом ничего не следует.

Теперь он получает только зарплату и то, что работа сделана. Он говорит это ровно, без горечи, и в этой ровности есть своя правда: человек имеет право работать за деньги, и никто не обязан получать от этого удовольствие. Я не спорю с этим: работа за деньги — честная позиция, и она держится, пока человек не ждёт от неё чего-то ещё. Он говорит: мне платят за отчёт, я его делаю. И в этой фразе нет цинизма, в ней есть точность человека, который посчитал и понял, что осталось.

Невидимая часть работы

В любой задаче есть две части: та, за которую платят, и та, которую человек берёт себе сам. Вторая нигде не записана, её никто не проверяет, и именно поэтому она исчезает первой. Первая часть держится на внешнем давлении: сроки, проверки, отчёты. Вторая держится только на том, что человек сам считает её важной, и стоит ему перестать так считать, как она исчезает без следа. Её не защищает ни начальник, ни должностная инструкция, ни здравый смысл. Начальник смотрит на сроки и на качество, инструкция перечисляет действия, а «интересно ли это ему» не входит ни в один документ. Поэтому потеря второй части не считается потерей: с точки зрения работы ничего не случилось, отчёт сдан в срок и без ошибок. Когда интерес уходит, никто не замечает пропажи, кроме самого человека, и он тоже не сразу понимает, что именно стало не так. Он замечает только следствие: стало скучнее, стало легче, стало быстрее. И обычно радуется, потому что легче и быстрее звучит как улучшение, и проходит месяца три, прежде чем он понимает, что стал делать меньше, а не лучше. А быстрее в такой работе почти всегда означает хуже.

У этой части есть ещё одно свойство: она не восстанавливается сама. Если человек перестал разбираться, почему цифры разошлись, он не начнёт разбираться снова через месяц, даже если появится повод. Навык спрашивать «почему» угасает так же, как любой другой, и через год человек уже не помнит, что когда-то это умел. Хуже того, он начинает считать такое любопытство странностью: люди, которые копаются, кажутся ему суетливыми, хотя раньше он был одним из них. Так работает всякое угасание: человек не замечает, что потерял, и объясняет чужое поведение недостатком.

Смысл, который переехал

Одна поправка, без которой всё сказанное превращается в приговор работе. Смысл иногда не исчезает, а переезжает: то, что раньше давала задача, теперь даёт другое дело, и тогда менять ничего не надо. Он рассказывает про коллегу, у которого случилось именно так. Тот перестал получать удовольствие от проектов, зато начал вести внутреннее обучение, и там оказалось всё, чего не хватало: разбираться, спорить, видеть результат. Формально это была дополнительная нагрузка, за которую не платили, и он брал её с охотой, потому что она возвращала то, что ушло из основной работы. Работу он не менял, изменился только адрес, по

которому он брал своё. Я спрашиваю, как он это нашёл. Он говорит: случайно, взял подменить коллегу и остался, и это, кажется, самый частый способ: люди находят своё не поиском, а по недоразумению.

Проверить, переехал смысл или умер, можно по одному признаку. Если в неделе есть хоть одно дело, к которому человек возвращается охотно, значит, способность цела и вопрос только в распределении. Такое дело легко проверить: о нём человек думает по дороге домой, и мысли при этом не тяжёлые. Если такого дела нет ни одного, дело хуже и говорить надо не о задачах. Тогда стоит проверить, есть ли вообще что-то, к чему тянет, и если нет, вопрос уже не про работу, а про состояние, и решать его задачами бесполезно. Это не приговор, а разделение: одно лечится сменой дела, другое требует другого разговора.

Что ушло из задачи

«Что ушло из задачи» требует одного: вспомнить, а не придумать. Возьми задачу, которая раньше нравилась. Не «работу вообще», а конкретную: отчёт, проект, поездку, разговор. Вспомни, как ты её делал тогда: с чего начинал, о чём думал по дороге, что хотелось сделать сверх того, что просили. Память тут работает на удивление точно, если спрашивать про детали: не «нравилось ли», а «что ты делал в первый час». Эти подробности и есть ответ, потому что они показывают, что именно ты брал себе.

Выпиши, что она давала, кроме денег. Писать лучше от руки: на бумаге список получается короче и честнее, потому что рука не успевает за привычными формулировками. Решение, рост, признание, общение, свободу, азарт, законченность. Список будет коротким, три-четыре пункта, и это нормально: в одной задаче редко сходится больше. Список будет коротким, три-четыре пункта, и один из них окажется главным. У большинства главным оказывается не то, что человек называет первым. Это не открытие и не психология: просто первым человек называет то, о чём принято говорить, а то, что он берёт себе молча, он и не считает ценностью, пока не потеряет. Первым обычно называют признание или деньги, потому что так принято, а настоящим оказывается что-нибудь тихое: возможность решать самому, или разговаривать с понимающими, или уходить домой с чувством, что день закрыт.

Отметь, что из этого есть сейчас, и не ищи виноватого. Отмечать надо честно и мелко: не «признания нет», а «на последнем совещании моё замечание пропустили мимо ушей», потому что мелкое можно проверить, а крупное всегда спорно. Виноватых в таких историях обычно нет: изменились люди, приоритеты, начальник, рынок, и никто не делал это нарочно. Искать виноватого вообще вредно, потому что поиск занимает место, которое нужно для решения. Пока человек ищет, кто испортил, он не ищет, что делать, и проходит месяц, два, полгода, а он всё ещё в первой части. Виноватый, даже найденный, ничего не меняет: он не вернёт ни записок, ни разговоров, ни той работы, которая была. Критерий простой: он про точность. Ты увидишь, что пропало не желание работать, а одна конкретная вещь: возможность влиять, или разговаривать с понимающими, или видеть результат. Одна вещь — это уже мало, и с ней можно что-то сделать. Можно попросить её обратно, можно найти её в другом месте, можно согласиться, что её не будет, и жить дальше, зная цену. Любое из трёх лучше, чем искать «интерес вообще».

Два часа вместо двух дней

Он сделал упражнение и сказал, что главным оказалось не то, что он думал. Делал он его в поезде, в заметках телефона, и потом показывал мне экран: четыре строки, из них две зачёркнуты, потому что «это было не моё, а общее». Он думал, что ему не хватает признания, а выписав четыре пункта, увидел, что признание стояло третьим, а первым было «разобраться». Он говорит: я люблю копаться, а копаться больше не надо. Он даже вспомнил, как в двадцать восемь лет две недели разбирался с одной таблицей, потому что не сходилось на копейку, и как это было лучше отпуска. И тут же поправляется: не надо не вообще, а не надо здесь, и это важная разница, потому что первое звучит как приговор человеку, а второе — как описание

места. Задача та же, а внутри неё ничего не осталось, — так он сформулировал сам, и это точнее, чем «работа надоела». Надоесть может что угодно, а тут речь о том, что внутри задачи стало пусто, и два часа вместо двух дней — не экономия, а измерение этой пустоты. Он сам предложил считать это прибором: если задача стала занимать в восемь раз меньше времени, значит, из неё ушло семь восьмых того, ради чего он её делал.

Мы не стали ничего решать в тот вечер. Он спросил, что теперь делать, и я сказал, что не знаю: одно дело назвать пропажу, другое — решить, что с ней делать, и второе без первого вообще невозможно. Он согласился и сказал, что за полгода впервые понял, чего именно ему не хватает, и это уже сдвиг. Он сказал, что теперь хотя бы знает, чего искать, и что это уже немало: полгода он искал «интерес», а искать надо было возможность разбираться, и это разные поиски с разными результатами. Один заканчивается ничем, другой — конкретным решением, и разница тут не в усилиях, а в формулировке. С расплывчатым запросом нельзя ни поговорить, ни отказаться, ни попросить. Он говорит, что с формулировкой стало проще не потому, что появился ответ, а потому, что появился вопрос, который можно задать вслух. Он говорит: я двадцать раз за полгода говорил «мне нужно что-то новое» и ни разу не сказал, что именно, и меня никто не понимал, а я думал, что не понимают меня.

И тут появляется соблазн, который кажется решением: сменить обстановку, потому что новое место обещает вернуть всё сразу.

Эссе 3 · «Мне просто нужно что-то новое»

Вакансии в воскресенье

Воскресенье, половина одиннадцатого вечера. Он лежит на диване и листает вакансии, хотя завтра на работу и вставать в 6:40. Фильтры выставлены заранее: город, зарплата от определённой суммы, «без командировок». Он пролистывает карточки быстро, по две секунды на каждую, и останавливается только на тех, где в описании есть слова «новые задачи» и «динамичная среда». Он сам смеётся над собой: двадцать лет на рынке, а верит тем же словам, что и в двадцать пять. Свет от экрана падает на потолок, в комнате больше ничего не горит, и по этому свету видно, что человек занят не поиском, а рассматриванием.

Я спрашиваю, что он ищет. Он отвечает не сразу: сначала говорит «работу», потом поправляется — «не работу, а что-то другое». Это «что-то другое» он произносит тише, и в нём слышно, что он сам не знает, что именно. Он говорит: мне просто нужно что-то новое, я слишком долго на одном месте. Я спрашиваю, что изменится, если место будет новое, а он будет тот же. Он говорит: многое, и в этом «многом» нет ни одной конкретной вещи. Восемь лет, уточняет он. Восемь лет в одной компании, на одной должности, с одними и теми же людьми, и он говорит это так, как говорят «восемь лет в одной квартире»: не как о достижении, а как о сроке.

Я смотрю на экран через его плечо. В одной вакансии написано «дружная команда», в другой «работаем без бюрократии», в третьей «у нас можно предлагать идеи, и вас услышат». Формулировки разные, обещание одно: здесь будет не так, как у тебя сейчас. Проверить это до перехода нельзя, и на этом держится вся жанровая литература вакансий. Проверить обещание до перехода нельзя, а после перехода уже поздно: человек сидит на новом месте, и ему неловко признаться, что обещали другое. Он читает третью дважды. Я замечаю, что он читает её не как предложение о работе, а как обещание, что там наконец будут слушать, и это обещание он слышал уже не раз.

Я спрашиваю, сколько раз он видел эту фразу в жизни. Он говорит: много. И всё равно читает. Я спрашиваю, верит ли. Он говорит, что нет, и это не мешает ему дочитывать до конца, потому что вакансия устроена как обещание, а обещания читают даже взрослые люди, которые давно никому не верят. Он говорит: не верю, но приятно. И это честнее, чем большинство ответов на такой вопрос: человек знает, что его обманывают, и всё равно покупается, потому что обманываться приятно.

Что было пять лет назад

Он уже менял работу, и менял именно так. Пять лет назад ушёл из большого офиса в маленькую компанию, и в резюме это выглядит как повышение: меньше людей, больше ответственности, живое дело. На собеседовании ему сказали, что здесь всё делают руками и никто не пишет лишних писем, и он вышел оттуда с ощущением, что наконец попал куда надо. Ощущение держалось полгода, и он до сих пор считает, что полгода стоили перехода, и это, пожалуй, честная цена. Он говорит, что первые полгода было хорошо, и я прошу рассказать конкретно, что было хорошего.

Он вспоминает: было непонятно, и это нравилось. Не знал, кому звонить по вопросу, и выяснял сам. Звонил не тем, извинялся, звонил снова, и это занимало полдня, а потом оказалось, что вопрос решается одним письмом, если знать адрес. Он говорит, что именно это и было интересно: не результат, а процесс выяснения, в котором он был новичком. Не знал, как принято, и придумывал. Один раз сделал не так, как надо, и ему объяснили, и он запомнил навсегда, потому что это было интересно, а не обидно. Он говорит, что с тех пор не боится ошибаться в новых местах: ошибка там стоит дешевле, чем в старых, потому что никто не ждёт

от тебя, что ты уже умеешь. Он говорит: тогда я каждый день узнавал что-то, чего не знал. И добавляет, что уставал сильнее, чем сейчас, и это была лучшая усталость за всю его карьеру.

Через полгода он знал, кому звонить, как принято и что будет, если сделать не так. Дальше всё пошло ровно: те же задачи, только в другой компании, те же совещания, только с другими лицами. Он говорит, что однажды поймал себя на том, что знает, кто что скажет, ещё до того, как открыли рот, и это было хуже скуки: это было как смотреть фильм во второй раз, зная финал. Он говорит, что тогда впервые подумал об уходе, но не ушёл, потому что уходить было некуда: везде, куда он смотрел, было примерно то же самое. Он говорит, что тогда решил, что дело в нём: если и здесь стало тихо, значит, дело не в месте. Это был честный вывод, и он был наполовину верным: дело действительно не в месте, но и не в нём, а в сроке, который у любого нового места короткий.

Новое как топливо

Новое даёт интерес, но не создаёт его: оно работает как топливо, которое уже есть, но без искры не горит. Пока человеку есть чему учиться, интерес держится сам, и это не метафора: люди, которые только пришли, действительно оживлены, и по ним видно, что дело не в характере, а в сроке, потому что каждый день приносит незнание, а незнание неприятно и притягательно одновременно. Это единственный вид топлива, который не надо покупать: он лежит в самой работе, надо только попасть в место, где его ещё не выбрали. Срок у этого топлива короткий. У кого-то три месяца, у кого-то год, зависит от сложности дела и от скорости, с которой человек осваивается. Чем опытнее человек, тем короче срок: он быстрее понимает, как здесь всё устроено, и быстрее упирается в потолок, за которым начинается повторение. Поэтому людям с опытом новое место даёт меньше, чем кажется: они приходят не учиться, а узнавать знакомое под другими названиями. Дальше наступает момент, который легко пропустить: человек начинает делать то же самое быстрее и лучше, и это ощущается как рост, хотя это просто освоение. Разница принципиальная: рост меняет то, что человек умеет, освоение — только скорость, с которой он это делает. Изнутри они ощущаются одинаково приятно, и именно поэтому человек может годами думать, что растёт, хотя просто набил руку.

И вот тут происходит подмена, из-за которой люди меняют работу каждые два-три года и каждый раз удивляются. Новое кончилось, интерес ушёл, человек решает, что дело в месте, и уходит. На новом месте всё повторяется: три месяца подъёма, год ровной работы, потом тишина. Он меняет декорации, а пьеса та же. И самое неприятное тут то, что первые три месяца он честно верит в перемену: новое место действительно другое, люди другие, кофе другой, и этого хватает, чтобы не задавать вопросы ещё квартал. Вопросы приходят позже, обычно в отпуске или в болезни, когда привычное на время выключается и становится видно, что за ним ничего нет.

Когда новое кончается

Признак конца новизны простой и не требует самоанализа: человек перестаёт путаться. Он знает, где лежат файлы, кто принимает решения, чего не стоит говорить на совещании. Путаницы больше нет, и вместе с ней ушла та часть работы, которая держала внимание. Он даже передвигается по офису иначе: раньше ходил и искал, теперь идёт по кратчайшему маршруту.: раньше ходил и искал, теперь идёт по кратчайшему маршруту и ни на что не смотрит. Он говорит, что это удобно, и сам слышит, что слово не то: удобно бывает с обувью, а не с работой. Он говорит, что путаться было неприятно, и он тогда жаловался. Я спрашиваю, а сейчас жалуется ли. Он говорит: нет, сейчас спокойно. Я спрашиваю, что он делал в пятницу вечером, и он отвечает: смотрел телевизор, а в субботу тоже смотрел, и в воскресенье тоже, и говорит это без жалобы, просто перечисляет. Я спрашиваю, о чём он жалуется теперь, и он думает долго, потому что жаловаться стало не на что, а это, как выясняется, тоже положение. Он говорит: наверное, я просто устал, и это та же фраза, с которой начинался весь разговор. И вот это «спокойно» стоит дороже, чем кажется: спокойствие в работе часто означает, что

учиться больше нечему. Спокойствие вообще плохой советчик в вопросах интереса: оно приходит не когда всё хорошо, а когда всё известно. Человек читает спокойствие как знак того, что он на своём месте, а на самом деле оно означает, что место перестало его менять.

Отличить конец новизны от потери смысла можно по одному вопросу. Если бы завтра на этом же месте появилась задача, которую ты не умеешь делать, стало бы интереснее? Если да, дело в новизне, и её можно добрать, не меняя компанию. Это не утешение и не способ отговорить: это проверка, потому что новый участок стоит дешевле перехода и показывает ответ быстрее. И если новый участок обрадовал, значит, дело было в новизне, и её можно взять там, где ты уже есть. Если и это не обрадовало, значит, кончилось что-то другое, и переезд не поможет.

Проверка новизны

«Проверка новизны» занимает один вечер. Назови, чего ты хочешь от новой работы, одним словом. Именно от работы, а не от жизни: на вопрос про жизнь отвечают «счастья», и с этим нельзя работать. Не «развития» и не «перспектив», а словом, которое можно проверить: новое, деньги, свобода, люди, тишина, рост. У большинства на этом месте выясняется, что слово одно, и оно не то, которое человек говорит вслух. Вслух говорят «развитие», потому что так принято на собеседованиях, а на бумаге выходит «свобода» или «тишина», и это уже другой разговор. Слово нужно для того, чтобы с ним можно было что-то сделать, и поэтому оно должно быть грубым: «деньги», «тишина», «простор», а не «самореализация». А «развитие» сделать нельзя: это не действие, а пожелание. Если слово «новое», спроси, что будет через год, когда оно перестанет быть новым. Этот вопрос неприятен, и его обычно задают себе уже после перехода, стоя в новом офисе с новой кружкой. Это не риторический вопрос: через год на новом месте будет то же самое, что сейчас на старом, только с другими названиями отделов. Если ответ «то же самое», значит, ты покупаешь не перемену, а отсрочку, и она стоит примерно год. Год — это средний срок, за который новое место становится обычным; у кого-то меньше, у кого-то больше, но порядок такой. И год этот не отсчитывается от даты выхода: он кончается тогда, когда человек перестаёт готовиться к дню заранее.

Если ответ «то же самое», проверь альтернативу: можно ли добрать новое, не уходя. Новая задача, новый участок, обучение, чужой проект, который никто не хочет брать. Это дешевле перехода и честнее, потому что проверяет именно то, чего не хватает. И это единственная проверка, которую можно сделать, не меняя жизнь: всё остальное требует решиться, а решиться без проверки — это и есть тот способ, которым люди меняют работу каждые два года. Он не глупый, этот способ: иногда он единственный, который работает. Но он дорогой, и платить за него приходится годами. Проверка одна, и она про покупку. Ты поймёшь, покупаешь ли перемену или отсрочку. Перемена меняет то, что будет через год. Отсрочка меняет только то, что будет через три месяца, и об этом стоит знать до, а не после. Разница видна не сразу, зато потом она видна всегда, и человек, который её увидел, больше не путает одно с другим. Он начинает спрашивать себя не «хочу ли я нового места», а «что именно я хочу получить», и на этот вопрос, в отличие от первого, можно ответить.

Полгода и потом

Он сделал упражнение на той же неделе, ночью, после вакансий. Слово у него получилось «простор»: не новое, не деньги, а возможность делать по-своему и не согласовывать каждую мелочь. Он говорит: я думал, что хочу нового, а хочу, чтобы мне не мешали. И тут же добавляет, что «простор» — это не про должность и не про компанию, а про то, сколько раз в день ему говорят «а согласуй». Он даже посчитал однажды: одиннадцать раз за день, и в этот день он ничего не сделал, потому что каждый раз надо было ждать. С тех пор он считает это главным показателем: не сколько сделал, а сколько раз его остановили. Я хотел чего-то нового, а через год на новом месте стало так же тихо, — так он сказал про прошлый переход, и это точнее любого анализа. Тихо стало не потому, что место плохое: место было хорошее. Тихо

стало потому, что новое кончилось, а вместе с ним кончилась и та часть работы, которая держала. Теперь он говорит, что знает, как это выглядит: сначала подъём, потом ровно, потом ты сидишь в пятницу и понимаешь, что за неделю не было ни одного дня, который отличался бы от другого. Место при этом было хорошее, и он это подчёркивает: не место виновато, а срок, который у нового всегда короткий.

Мы не стали ничего решать и в этот раз. Он закрыл ноутбук и сказал, что теперь хотя бы не будет менять работу ради трёх месяцев. Я спросил, что он будет делать вместо этого, и он сказал: пойду в понедельник и попрошу участок, который никто не хочет брать. И добавил: а простор, наверное, можно попросить и здесь, и это единственное, что стоило проверить до увольнения. Он сказал это с облегчением, и облегчение было не от того, что решил остаться, а от того, что впервые за год у него был конкретный вопрос вместо общего «надо что-то менять». Он говорит, что за год впервые ушёл с разговора не с решением, а с задачей, и что задача лучше решения, потому что её можно проверить. Он говорит: если участок дадут и через месяц ничего не изменится, я буду знать, что дело не в работе, и это тоже результат.

А пока он листает вакансии, утро стало ровным: без сопротивления и без радости, и это отдельная история, которую легко не заметить.

Эссе 4 · Утро без сопротивления и без радости

Семь утра

Будильник стоит на 6:40, второй на 6:50. Он встаёт по первому, выключает его и идёт в ванную, и в этом нет ничего: ни борьбы, ни сожаления, ни привычного «ещё пять минут». Второй будильник он тоже выключает, хотя тот уже не нужен: он звонит через десять минут, когда человек уже на кухне, и каждый день звонит в пустую комнату. Однажды он забыл его выключить и услышал звонок из спальни, и это было единственное событие за утро. Вода, зубная щётка, полотенце на крючок, и всё это ровно, как по разметке. Он даже не смотрит в зеркало дольше, чем нужно, чтобы проверить, всё ли на месте, и это тоже деталь: человек, которому утро интересно, обычно задерживается перед зеркалом без причины. Он не задерживается ни на секунду и выходит из ванной с ощущением выполненного пункта.

Я спрашиваю, как он встаёт. Он говорит: нормально. Я спрашиваю, а раньше как было. Он говорит: по-разному, и это «по-разному» звучит как описание лучшей жизни. Я спрашиваю, тяжело ли. Он говорит: нет, нормально. Я спрашиваю, есть ли что-то, чего хочется с утра. Он думает и говорит: кофе. Я спрашиваю, а если бы кофе не было. Он говорит: чай. Я спрашиваю, а если бы ни того, ни другого. Он смеётся и говорит: тогда, наверное, вода. И добавляет, что в этом и проблема: если убрать кофе, окажется, что хотеть было нечего, а он двадцать лет думал, что любит кофе. И добавляет, что кофе он пьёт не потому, что хочет, а потому, что так начинается день.

На кухне он включает чайник и смотрит в окно. Двор пустой, фонарь ещё горит, машины стоят. Он смотрит на них, как смотрят на аквариум: без мысли, без интереса, просто потому что глазам надо куда-то смотреть, пока не начался день. Он стоит так минуты три, потом наливает, садится и открывает телефон. Не потому, что там что-то важное: в семь утра там ничего не бывает. Просто рука сама тянется, а глазам нужно во что-то смотреть, пока рот занят кофе. Жена заходит и говорит: ты сегодня какой-то тихий. Он говорит: нормально. Она говорит: я не про плохо, я про тихий. Он пожимает плечами и говорит, что выспался, и это правда: он действительно выспался. Просто выспаться оказалось недостаточно, а сказать об этом нечем. Я потом спрашиваю её отдельно, что она имела в виду, и она говорит: раньше он утром ворчал, а теперь не ворчит, и это почему-то хуже.

Два живых состояния

Раньше у него было два состояния, и оба были живыми. Первое: не хочу вставать. Оно приходило сразу, ещё до будильника, и было неприятным, но ясным: тело знало, что ему не хочется, и говорило об этом прямо. Он говорит, что по этому чувству можно было проверять жизнь: если не хочется вставать, значит, что-то не так, и это был честный прибор. Второе: хочу поскорее начать. Оно приходило реже, обычно в дни, когда было что-то своё, и тогда он вставал раньше будильника. Он вспоминает один такой день: надо было отвезти документы, а после — встретиться с человеком, с которым давно хотел поговорить, и он проснулся в шесть, хотя будильник стоял на семь.

Оба состояния были неудобны по-своему. Первое тянуло назад, второе толкало вперёд, и в обоих человек что-то чувствовал. Он говорит, что ненавидел утро и знал это, и что ненависть была честной: она означала, что ему есть чего не хотеть. Ненависть вообще устроена как указатель: она показывает, что человек живой и что ему что-то важно настолько, чтобы этому сопротивляться.

Третье состояние появилось незаметно, и он сначала обрадовался. Он говорит: я думал, что стал спокойнее. И это была не глупость: снаружи всё выглядело как улучшение. Раньше он раздражался в пробке, теперь не раздражался; раньше злился на совещаниях, теперь молчал; раньше не мог дождаться пятницы, теперь не замечал, что она наступила. Каждый пункт по

отдельности выглядит как улучшение, и только вместе они складываются в картину человека, которому больше нечего терять. Наконец-то без нервов, без этого ежедневного спора с собой, без двух будильников через десять минут. Он даже сказал об этом жене, и она согласилась, что так лучше. Она сказала: наконец-то ты не приходишь злой. Он говорит, что тогда это было приятно слышать, и только через год понял, что «не злой» и «никакой» — это одно и то же, просто с разной интонацией.

Третье, ровное

Ровное утро выглядит как достижение. Человек встаёт, когда надо, делает что надо, не раздражается, не опаздывает, не жалуется. Со стороны это и есть зрелость: тот, кто научился не страдать по пустякам. И это действительно зрелость, только не та, о которой говорят: человек научился не страдать, потому что разучился хотеть, а не потому, что стал мудрее.

Внутри это устроено иначе. Живое утро всегда немного неудобно, потому что в нём есть желание, а желание всегда чуть больше возможностей. Ровное утро удобно именно тем, что в нём желания нет: нечего не хотеть, не с чем спорить, нечего ждать. И это отсутствие человек принимает за покой, хотя покой — это когда тихо, а тут — когда нечего слушать. И это удобство — не покой, а отсутствие. Покой всегда чем-то наполнен: в нём есть тишина, в которой слышно себя. В ровном утре слышно только чайник.

Отличить одно от другого можно по простому признаку, и он не требует ни тестов, ни дневников. Достаточно вспомнить, когда последний раз человек просыпался с мыслью «скорее бы», и посмотреть, сколько времени прошло с тех пор. После хорошего отдыха человек просыпается с лёгким нетерпением: впереди день, и в нём что-то есть. После ровного утра нетерпения нет ни капли, и человек принимает это за спокойствие, хотя спокойствие обычно наступает после чего-то, а тут и до не было ничего. Разница простая: покой приходит на место шума, а равнодушие — на место всего.

Почему оно не болит

Равнодушие не болит, и поэтому его не замечают. В нём нет ни тревоги, ни тоски, ни желания убежать: убегать не от чего. Человек не страдает, спит нормально, работает ровно, и единственное, что можно предъявить, — это отсутствие чего-то, а отсутствие предъявить нельзя. С жалобой «мне плохо» идут к врачу; с жалобой «мне никак» идти некуда, и человек остаётся с ней один. Сравнить есть с чем: когда человек устал, у него болит голова, тянет спину, он раздражается на пустяки. Усталость шумная, её слышно, и потому вокруг неё строят целые системы: отдых, режим, отпуск. Равнодушие тихое, и для него не придумали ни одной системы, потому что нечего лечить. Усталость подаёт сигналы, и потому её лечат. С равнодушием так не выходит: оно не мешает спать и не мешает работать, а всё, что не мешает, человек считает нормой и не трогает. Равнодушие сигналов не подаёт, оно просто тише, и человек живёт в этой тишине годами, считая её нормой. Он и сам так жил, и говорит, что если бы не упражнение, не заметил бы ещё лет пять. Заметил он в конце концов по чужой реплике: коллега сказал, что он стал спокойным, и сказал это с той интонацией, с какой говорят про человека, с которым больше не о чем говорить.

Есть ещё одна причина, по которой его не замечают: оно удобно окружающим. Ровный человек не срывается, не приносит проблем, не требует внимания. Жена говорит «ты стал спокойнее» с облегчением, коллеги говорят «с тобой легко работать», и никто не спрашивает, куда делось остальное. Человек, у которого что-то болит, создаёт неудобства; человек, которому всё равно, удобен всем, и это одна из причин, по которой его никто не трогает. Про такого говорят: с ним легко. И не замечают, что легко потому, что он больше ни на чём не настаивает.

Три утра

«Три утра» устроен так, чтобы его нельзя было пройти на автомате. Три утра подряд отметь одно: было ли в утре хоть что-то, чего хотелось. Три, а не одно, потому что один день ничего не значит: человек может не выспаться, заболеть, поссориться. Три дня подряд уже

показывают линию, а не случай. И ещё одно: три утра надо брать обычных, не выходных. В выходные человек встаёт иначе, и по ним не видно, как он живёт на самом деле. Не «хорошо ли», не «выспался ли», а именно хотелось: кофе не потому, что так начинается день, а потому что хочется; выглянуть в окно; досмотреть вчерашнее; поговорить с кем-то. Список маленький, и в этом весь смысл: речь не о больших желаниях, а о мелких, которых у живого человека всегда несколько. Отмечать надо сразу, в первые двадцать минут, пока день не надел на человека своё расписание. Позже уже не получится: к девяти в голове будут чужие задачи, и на вопрос «чего хотелось» она ответит тем, что надо сделать. Не оценивай, просто отмечай: да или нет. Оценка тут всё портит, потому что человек начинает искать причину и находит удобную: не выспался, погода, понедельник. Отметка «нет» без причины ценнее отметки «нет» с объяснением, потому что объяснение всегда успокаивает. Отметка «нет» ничего не значит в отдельный день и значит много, если стоит три дня подряд.

Через три дня посмотри, сколько было «да». Считать надо честно, и вот тут помогает мелочь: записывать не «да» и «нет», а что именно хотелось. Если три дня подряд в списке стоит одно и то же, это и есть ответ на вопрос, чего человеку не хватает. Если хоть одно, способность цела, и вопрос в том, чтобы дать ей место. Обычно для этого хватает одного дела в неделе, которое человек выбрал сам, и это единственное, что нужно сделать в первую очередь. Если ни одного, это уже не про усталость, и разговор должен быть другим: не «как отдохнуть», а «куда делось». Признак один, и он про различение, а не про оценку. Тут не надо решать, хорошее у тебя утро или плохое: надо только понять, живое оно или ровное.

Оценку человек добавит сам, и она будет неверной, потому что живое утро часто неприятное. Живое вообще редко бывает приятным в моменте: оно неудобное, оно тянет, оно требует, и человек, который ищет комфорта, легко принимает его за проблему. Поэтому вопрос «нравится ли мне утро» лучше заменить вопросом «тянет ли меня куда-нибудь»: на первый отвечают настроением, на второй — фактом. Ты увидишь, ровное у тебя утро или пустое. Ровное бывает у людей, которые много пережили и пока хотят тишины; пустое бывает у людей, которые перестали хотеть и не заметили, когда это случилось. Различает их срок: ровное проходит за два-три месяца, пустое не проходит никогда. Поэтому вопрос «сколько это длится» важнее вопроса «как это называется»: он один отделяет одно от другого. Снаружи они выглядят одинаково, и различить их можно только по этому вопросу. Человек в обоих случаях тихий, ровный, ни на что не жалующийся; разница в том, что внутри одного что-то ждёт, а внутри другого не ждёт ничего.

Слово «нормально»

Я перестал ненавидеть утро и решил, что стал спокойнее, — так он сказал, и это самое честное описание того, как равнодушие проходит незамеченным. Ненависть была неприятной, но живой; спокойствие оказалось приятным и пустым, и разница видна только задним числом. В момент перехода человек чувствует только облегчение, и это самое опасное: облегчение похоже на улучшение.

Слово «нормально» он говорит часто, и каждый раз оно означает разное. Я попросил его неделю записывать, в каких случаях он так отвечает, и он принёс список: работа, погода, здоровье, родители, отпуск. Везде «нормально», и ни в одном пункте это не означало «хорошо». Я спросил, что он чувствовал, когда писал этот список, и он сказал: ничего, и потом добавил, что это, наверное, и есть ответ. «Как дела?» — «нормально». «Как выходные?» — «нормально». «Как здоровье?» — «нормально». Слово это работает как дверь, которая закрывается сама, без усилия: сказал — и разговор кончился. Это слово удобно тем, что закрывает разговор и не врёт: если человеку действительно всё равно, то «нормально» — точный ответ. Оно и появилось не сразу: сначала человек врал, что нормально, потом перестал врать, потому что стало правдой.

Он сам заметил это после упражнения, и заметил случайно: сказал «нормально» про выходные, а потом подумал, что не помнит ни одной подробности. Он говорит, что сначала

испугался не того, что не помнит, а того, что это его не расстроило. Испугался и тут же перестал: испуг — это чувство, а чувства к тому моменту уже плохо получались. Выходные были, он их прожил, и в них не было ничего, что стоило бы запомнить. Он даже не может сказать, было ли холодно: помнит, что выходил, а в чём и как — нет. Он говорит, что помнит только, как дважды ходил в магазин, и то потому, что во второй раз забыл купить хлеб. Жена помнит больше: что были гости, что сломалась ручка на балконе, что звонила его сестра. Он слушает её и кивает, и понимает, что она рассказывает про его же выходные, только подробно. Он говорит: я не помню, что мы ели в субботу. Раньше он помнил. И это, пожалуй, самый точный измеритель из всех: не «нравится ли мне жизнь», а «сколько подробностей я могу назвать за прошлую неделю». У живого человека подробностей много, у ровного — две похода в магазин. Проверить это можно на себе прямо сейчас, без всяких упражнений: назови пять вещей, которые случились на прошлой неделе. Если вспоминаются только работа и магазин, дальше можно не продолжать. Он говорит, что попробовал и насчитал четыре подробности, и что четыре это мало, но не ноль, и он не знает, радоваться этому или нет. Он говорит: я не стал живым за вечер, но я хотя бы увидел, где кончается моя неделя и начинается чужой список дел.

Дальше начинается разговор, который обычно откладывают, потому что он кажется грубым: про деньги и про то, что работа даёт кроме них. Пока человек не назвал, чего ему не хватает, этот разговор невозможен, а после него он становится единственным, который стоит вести.

Эссе 5 · Когда работа стала только источником денег

«Это просто работа»

Ладно, это просто работа, я хожу туда за деньги. Говорит твёрдо, с той интонацией, с какой люди закрывают тему: не «я так думаю», а «вопрос решён». Такая интонация появляется у человека, который уже спорил об этом с собой и устал, и теперь хочет, чтобы с ним согласились и оставили в покое. Я не спорю и наливаю чай, и мы минуту молчим. Он сидит, положив руки на стол, и вид у него человека, который только что поставил точку и ждёт, что её примут. В кухне горит одна лампа над столом, за окном уже темно, и в этой темноте разговор идёт медленнее, чем днём: люди вечером говорят честнее, потому что не надо никуда идти. Я эту точку не принимаю и не оспариваю: я просто жду, когда он сам начнёт её проверять. Я спрашиваю, давно ли он так думает. Он говорит: года три. Я спрашиваю, что случилось три года назад. Он говорит: ничего, просто перестало получаться. Я спрашиваю, что он делал в тот год. Он говорит: работал, как обычно, только перестал спорить на совещаниях. И тут же поправляется: не перестало получаться, а перестало быть важно, получилось или нет.

Потом я спрашиваю, сколько он получает. Он называет сумму, и называет её спокойно, потому что это не тайна. Я спрашиваю, хватает ли. Он говорит: хватает, но не на всё, что хотелось бы, а чего не хватает, говорит, что и сам не знает, и в этом «не на всё» слышно, что деньги — не единственная тема, просто остальные он не привык называть. Я не настаиваю: к этому мы вернёмся через пять минут, когда он сам дойдёт. Я спрашиваю, сколько получают за такую же работу в трёх соседних компаниях. Он отвечает без паузы, и по этой готовности видно, что он смотрел: человек, который ходит только за деньгами, знает рынок наизусть. Он говорит: примерно столько же, может, чуть больше. Я спрашиваю, почему не туда. Он говорит: там хуже. Я спрашиваю, что именно хуже, и он перечисляет: люди, отношение, воздух в кабинете, меньше свободы. Перечисляет быстро, как человек, который давно это знает и не считает нужным объяснять. И это слово — «хуже» — единственное, что он не расшифровывает, хотя расшифровать его можно: хуже люди, хуже отношение, хуже воздух в кабинете, меньше свободы. Любое из этого стоит денег, и он готов платить. Он сам этого не формулирует, но по разговору видно: он уже посчитал и решил, что переплата терпима, и теперь защищает своё решение от меня и от себя.

И вот здесь фраза начинает трещать. Если работа только источник денег, то «хуже» не имеет значения: деньги те же, а «хуже» — это про что-то другое. Значит, есть ещё что-то, что он учитывает, и это что-то не входит в сумму. Он сам это слышит и говорит: ну да, там коллектив тяжёлый. Я спрашиваю, что такое тяжёлый коллектив в переводе на деньги. Он смеётся и говорит, что никак. И замолкает, потому что только что сам себе доказал, что ходит туда не только за деньгами. Пауза длится секунд десять, и за эти десять секунд он, кажется, понимает больше, чем за предыдущие полгода. Он говорит: странно, я никогда так об этом не думал. И это правда: люди редко проверяют собственные формулы на прочность, пока кто-нибудь не спросит.

Что говорили дома

Он вырос на простой мысли: работа должна нравиться. Не «должна быть любимой», а именно нравиться: чтобы утром не противно, чтобы было интересно, чтобы не считать часы. Это не высокое требование, это среднее: никто не ждал от работы счастья, ждали отсутствия отвращения. Разница между «нравится» и «не противно» огромная, и в разговорах её почти всегда путают, потому что первое звучит по-детски, а второе — по-взрослому. Так говорили дома, так говорили в институте, и он с этим соглашался, потому что это звучало правильно. Он даже помнит фразу отца: работу надо выбирать так, чтобы не считать часы. Отец проработал на одном заводе тридцать лет и часы не считал, и это было единственное доказательство, кото-

рое он предъявлял, и это было единственное доказательство, которое он предъявлял. Против такого не поспоришь: тридцать лет на одном месте звучит как приговор любому, кто меняет работу чаще. Когда выяснилось, что не нравится, он сначала решил, что дело в нём. Он даже сходил к психологу, и психолог предложил поискать, что ему вообще интересно, и он честно искал полгода и не нашёл ничего, кроме общих слов. Он говорит, что выходил от психолога с чувством, что его опять не поняли, и это чувство было знакомым: оно приходило с работы каждый вечер. Он говорит, что тогда решил: раз не нашёл, значит, нет, и это было удобнее, чем продолжать искать, и это было самое быстрое и самое удобное решение из всех. Оно снимало с него ответственность: если интереса нет и не будет, то и искать нечего, и можно спокойно работать за деньги. Тогда он решил иначе: работа вообще не для радости, работа для денег, а радость — в другом месте.

Оба ответа были слишком быстрыми. Первый требовал, чтобы интерес был всегда, и обвинял человека, когда его не было. Второй требовал, чтобы интереса не было вовсе, и обвинял человека, когда он всё-таки появлялся. Оба были удобны тем, что не оставляли вопросов: один ответ на всё. Между ними оставалось пространство, в которое он не заходил, потому что там не было готового ответа. Пространство это звучит так: работа мне не нравится, и это не делает меня ни больным, ни циником, просто в ней есть часть, которая мне нужна, и часть, которая мне не нужна. Это самое точное описание, которое я слышал от него за все разговоры, и он произнёс его случайно, между двумя другими фразами.

Две колонки

Позиция «работа только для денег» не глупая и не циничная. Она работает, и работает хорошо, но при одном условии: человек честно знает, что покупает на эти деньги, и не ждёт от работы ничего другого. Условие это редко выполняется целиком. Деньги он считает легко: вот сумма, вот ипотека, вот школа, вот отпуск. Он даже держит это в голове без бумаги, потому что суммы повторяются из месяца в месяц и потому что про деньги думать не стыдно. А про «хочу, чтобы замечали» думать стыдно, и потому это не считается, и потому счёт получается неполным. Получается странная арифметика: человек считает, что работает за деньги, а на самом деле работает за деньги и ещё за несколько вещей, которых сам себе не признаёт. А то, чего он ждёт сверх денег, он не считает вовсе, потому что это неловко: взрослому человеку странно признаваться, что ему важно, чтобы его слушали на совещании.

И тогда происходит вот что: ожидания никуда не исчезают, они просто перестают быть названными. Человек ходит на работу за деньгами и заодно ждёт уважения, интереса, ощущения нужности, и когда не получает, злится. Злость эта кажется беспричинной: формально всё в порядке, деньги платят, условия соблюдены, а внутри что-то не сходится, и человек не может назвать, что именно. Он объясняет её усталостью, погодой, характером, и все объяснения по очереди оказываются неверными. Так работает защита: человеку легче признать, что он устал, чем признать, что ему важно, чтобы его слушали. Злость он объясняет чем угодно, кроме настоящей причины, потому что настоящая причина звучит по-детски.

Цель со сроком

Одна поправка, без которой всё сказанное превращается в запрет работать за деньги. Бывают периоды, когда деньги важнее всего, и тогда честная позиция звучит так: я терплю эту работу, потому что мне нужны деньги на конкретную вещь. Такая позиция выдерживает, если у вещи есть срок и сумма. Накопить на первый взнос за год, закрыть кредит за два, продержаться до переезда. Срок делает терпение осмысленным: человек знает, что это не навсегда, и потому не ищет в работе того, чего в ней нет. Позиция разваливается, когда срок не назван. Тогда «потерплю» превращается в «так и живут», и человек остаётся в этом на десять лет, продолжая ждать от работы того, чего она не даёт, и стыдясь того, что ждёт. Это самое дорогое состояние из всех: он платит временем и не получает ни денег сверх, ни того, за чем шёл. Он даже не может сказать, что его обманули: он сам не назвал, чего хотел, и потому нечего предъявлять.

Что работа даёт и чего нет

«Что работа даёт и чего нет» делается на одном листе. Выпиши две колонки. В первой — что работа даёт. Не только деньги: время, людей, повод выходить из дома, ощущение порядка, возможность учиться, статус, тишину в кабинете. Многие пункты человек не считает подарками, потому что они всегда были, и замечает их только тогда, когда теряет. Поэтому в первой колонке у большинства получается три-четыре пункта, а во второй — пять или шесть, и это нормально: нехватку человек чувствует острее, чем наличие, и это не жадность, а устройство внимания. Человек, у которого всё хорошо, не перечисляет хорошее: перечислять он начинает только тогда, когда чего-то не хватает. Он, например, не считал, что работа даёт ему повод выходить из дома, пока не просидел три недели на больничном и не понял, что ему не хватает не коллег, а самого выхода. Такие вещи видно только на контрасте, и потому их почти никто не считает. Во второй — чего она не даёт, и это самый трудный список, потому что писать в него неловко.

Во второй колонке должны оказаться вещи, о которых человек не говорит вслух: чтобы замечали, чтобы спрашивали мнение, чтобы было интересно, чтобы чувствовать себя нужным. Если вторая колонка вышла пустой, человек либо святой, либо врёт, и второе встречается чаще. Проверить легко: спроси, что бы он изменил в работе, если бы мог изменить одно, и посмотри, будет ли ответ про деньги. Обычно нет, и в этом ответе уже содержится вторая колонка, только человек её ещё не написал. Посмотри, чего не хватает больше всего, и спроси, можно ли это взять в другом месте. Иногда можно: интерес берут в мастерской, признание — в семье, ощущение нужности — в помощи кому-то. Это не отговорка и не способ оправдать плохую работу: это честное распределение, при котором работа остаётся работой, а остальное берётся там, где оно есть. Плохо только одно: когда человек берёт всё в одном месте и потом удивляется, что место не выдерживает. Иногда нельзя, и тогда честнее признать, что работа для человека больше, чем деньги, и решать уже с этим знанием.

Мерило тут одно, и оно про честность. Ты перестанешь прятаться за фразой «это просто работа». Она удобна, потому что закрывает разговор, но она же закрывает и возможность что-то изменить: пока работа «просто», её нельзя ни улучшить, ни обсудить, ни потребовать по-другому. С «просто работой» не разговаривают, её терпят. И это, пожалуй, главный вред такой формулы: она объясняет и попутно запрещает просить, потому что у терпения нет языка. И вот что важно: терпение не оставляет места для просьбы. Человек, который терпит, не просит изменить условия, потому что терпение и просьба — разные вещи, и вторая требует, чтобы первое закончилось. Поэтому люди, которые годами терпят, никогда ничего не просят: они уже выбрали терпение вместо разговора, и обратно не переходят.

Фраза, которая рассыпалась

Он сделал две колонки на следующий день и принёс листок. В первой было шесть пунктов, и деньги стояли третьими. Во второй — четыре, и первым было «чтобы спрашивали мнение», написанное мелко, в самом низу, как пишут то, что стыдно. Я спросил, почему мелко. Он сказал: потому что это как в школе, когда тянешь руку, а тебя не спрашивают. Я сказал, что хожу туда только за деньги, и сам не поверил, — так он это назвал, и в этой фразе слышно, что человек сам себя поймал, и это точнее любой формулы. Фраза была не ложью, а половиной правды, и половина оказалась слишком маленькой, чтобы на ней стоять. Фраза рассыпалась не потому, что была ложью: в ней была половина правды, и половина оказалась слишком маленькой, чтобы на ней стоять.

Почему его раздражают совещания, где его не спрашивают, он понимает только сейчас. Раньше он думал, что дело в скуке, и это тоже было неправдой: скучных совещаний у него было много, и на большинстве он сидел спокойно. Раздражение приходит не от скуки, а от того, что человеку важно, и он не может в этом признаться даже себе. Раньше он объяснял это потерей времени, и это было неправдой: время он терял и на других совещаниях, где его спраши-

вали, и не раздражался вовсе. Раздражение вообще точнее любых объяснений: оно приходит раньше, чем человек придумывает причину. Поэтому в таких разговорах полезно спрашивать не «почему тебя это злит», а «в какой момент это началось»: момент обычно точнее причины. Мы не стали ничего решать и в этот раз, и он уже привык к тому, что разговор кончается не решением, а формулировкой. Он сказал, что теперь у него есть фраза, которую можно произнести вслух: мне важно, чтобы моё мнение спрашивали, и это не про деньги. Он ещё не знает, кому и когда её скажет, но говорит, что уже одно то, что она есть, меняет разговор в его голове. Это вообще главный результат таких упражнений: не решение, а формулировка, с которой можно идти дальше, потому что с «надо что-то менять» идти некуда. Раньше на совещаниях он молчал и злился; теперь молчит и понимает, что злится, и это, как ни странно, легче.

Говорит, что с этой фразой стало проще ходить на совещания, хотя ничего не изменилось: его по-прежнему не спрашивают. Он говорит: раньше я сидел и злился на людей, а теперь злюсь на устройство, и это, оказывается, разные чувства. И добавляет, что злиться на устройство спокойнее, потому что устройство не отвечает и не обижается.

И тогда остаётся один вопрос, с которого надо было начинать: что именно кончилось, потому что от ответа зависит, что вообще имеет смысл менять.

Эссе 6 · Первый честный вопрос

Кухня и четыре вопроса

Мы сидим на той же кухне, что и в первый вечер, и он ждёт, что я скажу, что делать. Он даже приготовился: положил перед собой блокнот, как человек, который пришёл за инструкцией. Блокнот новый, с закладкой, и он открывает его на первой странице, и от этого становится неловко: так открывают документ, когда собираются записывать важное. Я вижу, что он готов записать три пункта и потом выполнять их по порядку, и понимаю, что ничего подобного у меня нет. У меня есть только четыре слова, и половина из них ему сейчас неприятна. Я говорю, что не знаю. Это правда, и сказать её труднее, чем кажется: от человека, который написал про это несколько глав, ждут ответа, и не дать его — значит разочаровать. Но советы в таких разговорах стоят дешево, а стоят дорого вопросы, и я выбрал второе.

Он реагирует не сразу. Сначала переспрашивает: как не знаешь. Потом говорит: ты же про это книгу пишешь. Я говорю, что книгу пишу, а про его жизнь не знаю ничего, кроме того, что он рассказал, и советовать по такому набору было бы наглостью. Он откладывает ручку и говорит: ну спасибо. И в этом «спасибо» слышно всё: и обиду, и разочарование, и то, что он уже пожалел о потраченном вечере. Я даю ему минуту помолчать, и он молчит, и это правильная минута: за неё он успевает понять, что пришёл не за советом, а за разрешением. Разрешение я ему дать не могу, а вопрос могу, и на этом всё держится.

Я не оправдываюсь. В таких разговорах совет вообще опасен: человек берёт его, выполняет наполовину и потом возвращается с новым вопросом, потому что совет был не про него. Вместо этого беру салфетку и пишу на ней четыре слова столбиком: силы, смысл, люди, вера. Салфетка тонкая, ручка продавливает бумагу, и слова получаются корявыми, но он всё равно наклоняется и читает. Он читает их вслух, по одному, и на слове «вера» останавливается и спрашивает: это в каком смысле. Я говорю: в смысле, что дальше будет лучше, чем сейчас. Он говорит: а, ну это да, этого нет. И добавляет: я об этом даже не думал, потому что думать об этом страшно. Я спрашиваю, что страшного, и он говорит: то, что если этого нет, то и работа моя не имеет смысла, а менять её я не могу. Он смотрит на салфетку и спрашивает, что это. Я говорю: это не ответ, это четыре места, где может лежать причина. Он говорит: а если я не знаю, где. Я говорю: тогда будем искать по очереди. По очереди — это важное слово: люди обычно ищут всё сразу, находят первое попавшееся и держатся за него годами. По очереди означает, что у причины есть порядок, а у порядка есть первый шаг. Я говорю: четыре причины, по которым человеку может быть всё равно на работе, и надо понять, какая из них твоя.

Привычка к одному ответу

Он привык, что на такой вопрос есть один ответ: надо отдохнуть. Не потому, что он глупый, а потому, что так говорят все: устал — отдохни, выгорел — возьми отпуск, не можешь — смени работу. Эти три фразы он слышал от жены, от брата, от коллеги и от себя самого, и каждая звучала разумно. Ни одна из них не была глупой, и ни одна не помогала: они говорили, что делать, но не говорили, что именно случилось. Три ответа на всё, и все три он пробовал. Он даже составил список: отпуск в сентябре, две недели без ноутбука, разговор с начальником про нагрузку. Список был на две страницы, с датами, и он показывал его жене как доказательство, что старается. Она сказала: молодец. Он говорит, что это «молодец» было хуже любого отказа, и он не смог объяснить почему. Всё это было правильно, и всё это не дало ничего.

Он говорит: после отпуска было даже хуже, потому что возвращаться оказалось тяжелее, чем не уезжать. Это вообще признак того, что дело не в силах: отдых, который не помог, обычно помог бы уставшему, и то, что он не помог, само по себе ответ. Отдых не помог. Отпуск не помог. Мысль о смене работы помогала ровно до того момента, когда он представлял первый день на новом месте, а дальше становилось скучно. И тогда он сделал вывод, который делают

почти все: значит, дело во мне. Он говорит, что этот вывод был даже приятным: он объяснял всё и снимал необходимость что-то менять снаружи. Менять себя привычнее и безопаснее: не надо ни с кем разговаривать, не надо уходить, не надо ничего просить.

Вывод этот удобен тем, что закрывает тему. Если дело в человеке, то искать нечего: надо себя исправлять, а это можно делать бесконечно и без результата. Исправление себя вообще удобно тем, что никогда не заканчивается и никогда не проверяется. Им можно заниматься всю жизнь и ни разу не спросить, а надо ли было исправлять именно это. С ним можно жить годами и каждый раз начинать заново, и никто не скажет, что ты не старался. Четыре вопроса нужны были не для того, чтобы найти виноватого, а чтобы вернуть разговор в место, где есть хоть какая-то определённость. Определённость тут дороже утешения: с ней можно что-то делать, а с утешением можно только ждать, пока станет легче. Виноватый, даже найденный, ничего не меняет: с ним нельзя ни поговорить, ни договориться. Поэтому четыре вопроса сформулированы так, что в них нет ни одного человека: только силы, смысл, люди как условие и вера как горизонт.

Четыре причины, четыре действия

Силы кончаются от нагрузки, и лечатся они отдыхом, сном и режимом. Это единственная из четырёх причин, которая восстанавливается сама, если дать ей время, и единственная, которую люди пытаются лечить все остальные три. Отсюда и путаница: человек отдыхает, когда у него кончился смысл, и удивляется, что не помогает. А другой, наоборот, меняет работу, когда у него просто кончились силы, и на новом месте выдыхается за месяц. Смысл кончается, когда задача перестаёт что-то давать кроме денег, и лечится он не отдыхом, а сменой задачи: новым участком, другим делом, возвращением того, что ушло. Это самая частая причина у людей, которые работают больше десяти лет: они всё умеют, и потому всё стало одинаковым. Новое перестало приходить, а вместе с ним ушло и то, ради чего они когда-то соглашались на эту работу. И самое обидное, что снаружи всё хорошо: человек опытный, надёжный, и никто не догадывается, что ему нечего здесь делать. Сам он тоже не догадывается, пока не спросит себя прямо. Отдых тут не работает вовсе, потому что уставшим человек себя не чувствует: он чувствует себя человеком, который делает бессмысленное. Разница тонкая, но решающая: усталый хочет спать, а этот хочет, чтобы дело было нужно. И потому первый просыпается после отпуска живым, а второй через три дня снова сидит и смотрит в монитор.

Люди кончаются, когда рядом не остаётся тех, с кем интересно, и лечатся они разговором или расстоянием. Это самая простая причина и самая неудобная: признать, что тебе не хватает конкретных людей, труднее, чем признать усталость, потому что звучит по-детски. Взрослый человек может сказать «я устал», но не может сказать «мне не хватает одного человека», и потому держит это в себе. Вера кончается, когда человек перестаёт видеть, что дальше будет лучше, и лечится она планом, в котором что-то меняется. Не надеждой, а именно планом: надежда не требует действий, а план требует. Не мечтой, а планом со сроком: через полгода я делаю вот это, через год вот это. План не гарантирует, что станет лучше, но он возвращает ощущение, что время идёт куда-то. Человек, у которого есть план, переносит плохие месяцы иначе: он знает, что это часть пути, а не весь путь. Без плана плохой месяц означает, что всё плохо; с планом он означает, что месяц был плохой.

Порядок важен

Часто кончается не одно, а два сразу, и тогда важен порядок. Сначала силы, потому что с истощённым человеком бессмысленно говорить о смысле: он не сможет ни выбрать, ни решиться, ни даже захотеть. Это не философия, а практика. Человек, который спит по пять часов, на любой вопрос отвечает «не знаю», и это не потому, что он не думал, а потому, что думать нечем. Отсюда и правило: не начинать с самого глубокого вопроса, пока не восстановлено самое простое. Это не унижение и не «сначала поспи, потом поговорим»: это про то,

что для разговора о смысле нужен работающий мозг. Через две недели нормального сна те же вопросы дают другие ответы, и часто совсем не те, которых ждали.

Второй в очереди обычно смысл, потому что он определяет, стоит ли вообще что-то менять на этом месте. Люди и вера идут после: с ними можно работать параллельно, но не раньше, чем появится хоть немного сил и хоть какое-то понимание, зачем. Иначе получится разговор о смысле с человеком, который не спал неделю, и он закончится ничем. Порядок тут не бюрократия, а условие: каждый следующий вопрос требует ресурса, которого у истощённого нет. Поэтому и начинают с простого, даже если простое кажется не главным.

Что кончилось первым

«Четыре вопроса» устроен так, чтобы человек не мог ответить общим словом. Ответь по очереди: кончились силы, кончился смысл, кончились люди или кончилась вера, что дальше будет лучше. Отвечать надо не «да» и «нет», а своими словами: что именно кончилось, в какой момент, на что это похоже. Формулировка тут важнее вывода: человек, который находит точные слова, обычно уже знает ответ, просто ещё не произносил его вслух. Отметь, что кончилось первым, а что следом. Порядок важнее набора: если первыми кончились силы, то смысл мог уйти позже просто потому, что на него не было ресурса, и тогда начинать надо с сил. Если наоборот, всё меняется: отдых не вернёт смысл, а вернёт только силы, которых и так хватало. Человек отдохнёт, вернётся бодрым и через неделю обнаружит, что ему по-прежнему нечем заняться на этой работе. Если первым ушёл смысл, а силы ещё были, картина другая.

Начни с того, что было первым. Не с самого важного и не с самого лёгкого, а с первого: оно обычно и есть причина, а остальное следствия, которые уйдут сами, когда причина исчезнет. Люди же берутся за самое важное, потому что оно заметнее, и тратят годы на следствие. Самое важное обычно и самое страшное, и человек выбирает его не потому, что оно первое, а потому, что оно кажется главным. Критерий у этого один, и он про точность формулировки. У тебя будет не «мне плохо», а одна названная причина. «Мне плохо» — это состояние, с ним нельзя ничего сделать; «у меня кончился смысл, потому что мои выводы никому не нужны» — это уже адрес. С адресом можно идти к начальнику, к себе, к другому делу; с состоянием можно только ждать. И люди ждут годами, потому что состояние не даёт им никакого указания, куда идти. Указание появляется только тогда, когда у состояния появляется имя.

Злость на вопрос

Я ждал совета, а получил четыре вопроса и разозлился, — так он сказал через неделю, и злость эта была правильной. Человек, который пришёл за ответом, всегда злится, когда ему возвращают вопрос: он и так сомневался, а теперь сомневаться придётся ещё и в собственной формулировке. Злость эта проходит за день-два, а вопрос остаётся. Он и остался: через неделю он позвонил и сказал, что ответил себе на все четыре, и что ответы ему не понравились. Он ответил не на все четыре. Про силы сказал, что спит нормально и усталости нет. Про людей сказал, что люди как люди, и это был уклончивый ответ, и он сам это слышал. Я не стал настаивать: к людям мы вернулись через месяц, и там оказалось много такого, о чём он не хотел говорить в первый вечер. Про веру сказал, что не думал об этом никогда, и это было честнее остальных ответов. Я спросил, что он думает о следующих пяти годах, и он сказал: что будет то же самое. И сам замолчал, потому что услышал, как это звучит.

А про смысл сказал так: я делаю отчёты, которые никто не читает, и уже два года знаю, что их никто не читает. Он сказал это ровно, без жалобы, и потом добавил: вот это, наверное, и есть ответ, да. Я не стал подтверждать: человек, который сам назвал причину, не нуждается в утверждении, ему нужно, чтобы его не перебили. Я не подтвердил и не опроверг. Есть разговоры, в которых подтверждение вредит: человек только что сказал вслух то, что боялся сказать, и если сразу согласиться, он решит, что его торопят. Ответ был его, и подтверждать его было бы самонадеянно: я не знаю, что у него в голове, я знаю только, что он сказал вслух. Разница между этими двумя вещами огромная, и в ней помещается вся его жизнь, о которой

я не знаю ничего. Но по тому, как он это сказал, было видно, что он впервые за вечер говорил о факте, а не о состоянии. Факт можно проверить: спросить у трёх человек, читают ли они отчёты. Состояние проверить нельзя, его можно только переживать.

Легче стало не потому, что он что-то решил, а потому, что перестал искать причину в себе. Он говорит: два года я думал, что разучился работать, а оказалось, что работа разучилась быть нужной, и это не одно и то же. И добавляет, что на такую проверку хватило одного вечера, а он собирался потратить на неё два года.

Ответ оказался неожиданным: первым кончилось не желание работать, а ощущение, что усилие вообще чего-то стоит, и об этом следующий разговор. Потому что пока человек верит, что старание замечают, он терпит; когда перестаёт верить, он перестаёт и стараться. И это уже не про отдых и не про смысл в чистом виде, а про то, что усилие перестало быть валютой.

Эссе 7 · Усилие, которое никто не заметил

Месяц без результата

Он открывает календарь за прошлый месяц и начинает перечислять. Мы сидим у него в комнате, на столе лежит тот самый блокнот, и он листает его, не глядя, — по памяти. Память у него на такие вещи плохая: хорошее забывается, потому что не болит, а плохое помнится годами. Он делает это по памяти, а память у него на такие вещи плохая: хорошее забывается, потому что не болит, а плохое помнится годами. Три проекта: один сдан, второй застрял на согласовании, третий закрыли без него. Две поездки: в одну область и обратно, по двенадцать часов в дороге. Четыре согласования, из которых два он инициировал сам. Плюс текучка: письма, звонки, совещания, чьи-то вопросы. Он перечисляет это ровно, как отчёт, и в конце говорит: вот и весь месяц.

Я спрашиваю, что было самым трудным. Он говорит: не работа, а то, что после неё нечего было рассказать. Я спрашиваю, а раньше было что. Он говорит: раньше я мог сказать, что сдал, что починил, что договорился, и это было короче и понятнее, чем весь мой месяц сейчас. И добавляет: я даже перестал замечать, что устал, потому что усталость без повода кажется выдуманной. Он думает и говорит: третье согласование, потому что там никто не хотел решать. Он говорит: я две недели писал письма, и в конце решили так, как я предлагал с первого раза.

Он говорит это без торжества — скорее как пример того, что усилие и результат в его работе не связаны между собой. И это единственное, что он помнит из того месяца подробно. Календарь у него цветной, и в нём почти нет пустых дней — плотность такая, что страшно смотреть. Я спрашиваю, был ли хоть один день, когда он ничего не делал. Он говорит: в середине месяца, в воскресенье, и в этот день он заболел. Я спрашиваю, считается ли это отдыхом. Он говорит: наверное, нет, но это был единственный день, когда он не открывал ноутбук.

Я спрашиваю, что из этого можно показать. Вопрос простой, и он должен был бы обрадоваться: обычно человек, который месяц работал, легко называет пять вещей. Если не называет — значит, либо месяц был пустой, либо он не считает. Первое бывает редко, второе — почти всегда. Месяц редко бывает пустым по-настоящему: он бывает непосчитанным. Он смотрит в календарь ещё раз, потом закрывает ноутбук и говорит: ничего. Ноутбук закрывается с тихим щелчком, и этот щелчок звучит как точка, которую он сам себе поставил. Говорит без жалобы, скорее с удивлением, и в этом удивлении больше усталости, чем в самом рассказе. Он говорит: я не могу назвать ни одной вещи, которую сделал. Не «меня не оценили», не «мне не заплатили»: просто нечего назвать. Месяц был полный, дни были плотные, он приходил домой в девять, и при этом как будто ничего не произошло. Он говорит, что это самое странное чувство из всех: усталость есть, а повода для неё нет, потому что повод — это сделанное, а сделанного не видно.

Что можно было показать

Раньше у него были вещи, которые можно было показать. Сданный объект, который стоял и работал. Закрытый договор с подписью и печатью. Отчёт, который кто-то читал и о котором потом спорили на совещании. Он говорит, что не считал это чем-то особенным, пока не потерял. Раньше он мог в пятницу сказать жене: сдал объект, и она понимала, что это значит. Теперь он говорит: работал, и она кивает, и оба понимают, что это ни о чём. Он говорит, что перестал рассказывать про работу, потому что рассказывать нечего: нельзя же рассказывать про согласования. Он говорит, что на вопрос «как дела на работе» отвечает «нормально», и это единственное, что можно ответить, когда день был полный, а рассказать нечего. Жена, кстати, перестала спрашивать: не потому, что неинтересно, а потому, что ответ всегда одинаковый.

Теперь работа устроена иначе. Результат есть, но он размыт: между людьми, между решениями, между «мы вместе сделали». Спроси, чей это результат, и никто не ответит, потому что

он ничей, а значит, и его нет. Так устроена работа, где всё делается вместе: чем больше людей участвует, тем меньше остаётся на долю каждого, и в какой-то момент не остаётся ничего. Он говорит: если бы меня не было в этом месяце, результат был бы тот же, только на неделю позже, и это самое обидное. Я спрашиваю, проверял ли он это. Он говорит: нет, но чувствую именно так. Я спрашиваю, что бы он хотел услышать от других. Он говорит: ничего, я не про оценку, я про то, что сам не вижу, что сделал. И добавляет, что от этого начинает сомневаться не в работе, а в себе.

Дело, с его слов, не в признании. Я спрашиваю, а если бы кто-то раз в месяц говорил ему спасибо, помогло бы. Он думает и говорит: на неделю, наверное. Признание приятно, но без него можно жить; он жил без него годами и не замечал. Дело в другом: он сам не может подтвердить себе, что месяц был не зря, и это отсутствие подтверждения точит сильнее любой несправедливости. Несправедливость хотя бы называют несправедливостью, а пустой месяц назвать нечем. Поэтому человек и носит его с собой: не как боль, а как тяжесть без названия. С такой тяжестью человек живёт годами и постепенно начинает считать себя человеком, который ничего не доводит до конца, хотя доводит всё. Так человек и приходит к выводу, что он плохой работник, хотя дело в том, что у него нет отметок.

Внутренний счёт

У человека есть внутренний счёт, на котором он отмечает сделанное. Не для отчёта и не для начальника: для себя. Вечером он смотрит на этот счёт и решает, был ли день, и если на счету пусто, день считается потерянным, даже если человек не сидел без дела ни минуты. Люди редко признаются в этом счёте, потому что он выглядит по-детски: как будто взрослому нужны золотые звёздочки. А счёт при этом есть у всех, и все по нему себя оценивают, просто называют это по-разному: «день прошёл зря», «ничего не успел», «опять ничего». Слова разные, а чувство одно, и человек, который говорит их каждый вечер, к пятидесяти годам искренне считает, что ничего не добился. Разница только в том, что ребёнку звёздочку дают снаружи, а взрослый ставит её сам, и если не поставит, никто не поставит.

Взрослая жизнь вообще устроена без звёздочек, и это не жестокость, а просто отсутствие того, кто их выдаёт. Счёт этот устроен строго. На него попадает только то, что изменило мир хоть немного: письмо, после которого что-то сдвинулось; разговор, после которого человек ушёл с другим лицом; деталь, которую поставили и которая теперь стоит. Всё остальное, даже если это было трудно, на счёт не идёт. Трудность вообще плохая валюта: человек может весь день разбираться с чужим скандалом, вымотаться в ноль и не получить ни одной отметки, потому что после скандала ничего не изменилось. Трудность вообще легко спутать с результатом: человек устал, значит, что-то сделал. Но устать можно и от бега на месте. И вот это как раз тот случай: люди устают не от того, что много сделали, а от того, что много двигались и никуда не пришли.

И вот в чём беда: современная работа устроена так, что большая часть усилий на этот счёт не попадает. Чем крупнее организация, тем меньше в ней заметных изменений: всё уже устроено, и человек только поддерживает, чтобы оно не сломалось. Люди проводят дни в согласованиях, уточнениях, пересылках и обсуждениях, и ни одно из этих действий не меняет мир настолько, чтобы его можно было заметить. Работа идёт, а счёт пустой. И человек начинает искать причину в себе: значит, я медленный, значит, я не умею, значит, я не то делаю. Причина при этом снаружи: изменился состав работы, а не человек. Работа стала такой, что в ней много движения и мало изменения, и человек, глядя на неё, видит движение и делает вывод, что и изменения должны быть.

Работа с длинным результатом

Без оговорки не обойтись: иначе получится, что виновата любая работа, где результат не виден сразу. Есть работа с длинным результатом: лечение, обучение, ремонт отношений, воспитание. Там результат появляется через годы, и ждать его каждый вечер бессмысленно.

Если человек каждый день проверяет, выздоровел ли человек, которого он лечит, он сойдёт с ума за месяц, и это будет не его вина, а ошибка в счёте. Счёт надо подбирать под работу, а не наоборот, и это первое, что стоит сделать, если результат не виден. Не менять работу, не уходить, не ждать отпуска — а посмотреть, по какому счёту ты её считаешь. Это единственное действие, которое можно сделать, ничего не потеряв, и потому с него и стоит начинать. Но и там счёт нужен, только другой: промежуточный. Учитель не видит, как ученик через десять лет вспоминает его урок, но видит, как тот перестал бояться выходить к доске. Это не тот результат, ради которого он работает, но это отметка, по которой видно, что движение есть, и её достаточно, чтобы дожить до следующей. Промежуточные отметки вообще единственное, что держит людей в профессиях с длинным результатом: без них остаётся только вера, а вера без подтверждения гаснет за несколько лет. Врач не видит окончания болезни, но видит, как человек впервые за месяц спит ночь. Это не тот результат, ради которого работают, но это отметка, по которой видно, что движение есть, и в профессиях с длинным результатом такие отметки — единственное, что держит человека в деле.

Без таких отметок человек сгорает не от нагрузки, а от отсутствия обратной связи. Он делает, делает, и ничего не отвечает ему, и через год он перестаёт верить, что делает что-то важное, и начинает работать осторожно, чтобы не жалко было. Осторожность эта не видна снаружи: человек всё так же ходит на работу и всё так же выполняет, просто внутри у него больше ничего не вложено. Такого человека легко узнать по фразе «мне уже всё равно»: он произносит её спокойно, и в ней нет ни обиды, ни вызова, только описание.

Отметка результата

«Отметка результата» занимает пять минут в неделю. Раз в неделю записывай одно дело, которое изменило что-то, пусть маленькое. Не список дел, а именно изменение: что было до и что стало после. Разница между списком и изменением огромная: список можно написать любой, а изменение требует, чтобы мир хоть немного сдвинулся. «Написал письмо, и вопрос с поставкой сдвинулся». «Поговорил с человеком, и он больше не переспрашивает». «Собрал таблицу, и теперь видно, где теряются деньги».

Формулируй так, чтобы было видно разницу. Это главное правило и самое трудное: люди пишут «работал над проектом», и от такой записи счёт не пополняется. Надо писать «сделал вот это, и вот что изменилось», даже если изменилось немного. Поначалу это кажется неловким, как дневник для школьника, и это нормально: всё, что связано со счётом, поначалу кажется неловким. Раз в месяц перечитывай список. Это нужно не для отчёта, а для того, чтобы увидеть: результат есть, просто его никто не считал, включая тебя. За месяц наберётся четыре-пять записей, и этого хватает, чтобы месяц перестал быть пустым. Перечитывать надо медленно, по одной, и вспоминать, как это было: память на сделанное у человека хуже, чем на несделанное.

Критерий тут один, и он про счёт. Ты увидишь, что результат есть, просто его не считали. И ещё увидишь, какая часть работы вообще не даёт результата: обычно это треть, и её можно попробовать убрать или переделать. Это второй, неожиданный результат упражнения: люди начинают видеть и то, что сделали, и то, что делали зря.

Удивление вместо жалобы

Он сделал упражнение через неделю и принёс четыре строки. Первая: «свёл двух людей, которые месяц не могли договориться». Вторая: «переписал инструкцию, и теперь её читают». Третья: «съездил, и вопрос с участком решился». Четвёртая: «промолчал на совещании, и это оказалось правильным». Он говорит, что четвёртую записал не сразу, потому что она не похожа на результат. Молчание вообще трудно записать: оно не оставляет следов, и только потом видно, что оно предотвратило ссору, которую пришлось бы разбирать месяц. Такие вещи человек замечает задним числом, и потому они не попадают в счёт, хотя именно они и держат работу. Молчание, вовремя заданный вопрос, вовремя не отправленное письмо: всё это

не оставляет следов, и потому его никто не считает, включая самого человека. А между тем именно из этого состоит большая часть рабочего дня у тех, кто работает с людьми. Я говорю, что похожа: до и после видно, и мир изменился. Он соглашается не сразу, и это понятно: человек привык считать результатом только то, что можно предъявить, а молчание предъявить нельзя. Он смеётся и говорит, что тогда у него за месяц не один результат, а четыре, и что это странно.

Я не могу назвать ни одной вещи, которую сделал, — так он сказал в начале, и это было честно. Через неделю он назвал четыре, и это тоже было честно. Разница не в работе: работа была та же. Разница в том, что он начал считать. Это вообще главное, что можно сделать с пустым месяцем: не изменить его, а посчитать заново. Месяц уже прошёл, и переделать его нельзя; зато можно пересчитать, и от пересчёта он меняется. Это не самообман: человек не придумывает результаты, он их находит. Просто до этого он искал их не там, где они лежат.

Он, кстати, сказал, что теперь понимает, почему люди уходят из больших компаний в маленькие: не за деньгами и не за свободой, а за тем, чтобы видеть, как их усилие превращается в вещь.

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.