НЕПРОЖИТЫЕ РАЗГОВОРЫ

# Я БОЛЬШЕ НЕ СПРАВЛЯЮСЬ

Как сказать близким о своей усталости и попросить конкретной помощи

РОМАН САВИЩЕВ

**Роман Савищев**

# Я Больше не Справляюсь. Как сказать близким о своей усталости и попросить конкретной помощи

*https://litres.ru/74729054*
*SelfPub; 2026*

## Аннотация

Вы говорите "я справлюсь", хотя уже считаете дни до возможности просто выспаться. Близкие привыкли опираться на вас и могут не догадываться, сколько это стоит. Я предлагаю разобраться, как сообщить об усталости до того, как просьба о помощи превратится в срыв.

В тридцати эссе — невидимая нагрузка, вина после отказа и разговоры с теми, кто привык получать вашу помощь. Вместо общего "мне тяжело" — список конкретных дел, одна посильная просьба и решение о том, что вы перестанете брать на себя. Есть место и неудобному ответу: другой человек может не помочь. Тогда нужны новые договорённости, а не ещё одно обещание выдержать.

При подготовке книги использовались современные цифровые инструменты; я уделил особое внимание ясности и удобству чтения.

# Содержание

Пятая смена подряд 6
Когда нормально стало ответом 16
Тело, которое сдаётся первым 26
Человек, который не умеет уставать 36
Список, который никто не видел 46
Разговор, который начинается с ничего 56
Почему просьба звучит как жалоба 67
Конец ознакомительного фрагмента. 77

# Я Больше не Справляюсь. Как сказать близким о своей усталости и попросить конкретной помощи

Книга содержит авторские размышления и общие приёмы общения, а не индивидуальную психологическую помощь. Описанные фразы не гарантируют безопасной реакции собеседника. Если есть угрозы или риск физической агрессии, выбирайте безопасность и возможность выйти из ситуации, а не продолжение спора. *Автор не психолог и не врач. Эта книга — то, что я видел со стороны, а не консультация; истории обезличены, имена не называются.*

# Пятая смена подряд

График на стене каптёрки

В каптёрке пахло картоном и остывшим кофе. График висел на стене между огнетушителем и приказом, который никто не читал, и в нём была одна строка, ради которой я пришёл в субботу утром: моя фамилия стояла пять дней подряд, и пятый день был сегодня. Я держал в руках термос, потому что на улице было холодно, а кофе из автомата в такой холод не помогает. Мастер смены сидел за столом и дописывал что-то внизу графика синей ручкой, и ручка у него спотыкалась на каждой букве. Я ждал, пока он закончит, и в это время считал: понедельник, вторник, среда, четверг, пятница. Пять. Я знал, что их пять, ещё вчера вечером, но увидеть пять клеток рядом оказалось другим делом.

Каждая из этих смен была отдельной историей, и в каждой я соглашался по делу. В понедельник человек уехал на свадьбу сестры, и его просили заменить один раз, потому что свадьба бывает раз в жизни. Во вторник заболел кладовщик, замену искали с утра, и я был единственным, кто уже стоял внизу. В среду мастер попросил сам, и попросил так, как просят люди, которым неудобно просить: коротко, глядя в сторону. В четверг я поменялся сам, потому что мне нужен был свободный день через две недели. В пятницу замену поставили без меня, просто вписали в график, и я узнал

об этом, когда пришёл. Пять решений, и ни одно из них не было глупым.

Я пришёл не ругаться. Я пришёл спросить, можно ли хотя бы пятую смену отдать кому-то другому, и весь разговор у меня был готов заранее, в трёх словах. Мастер поднял голову, посмотрел на график, потом на меня и сказал: «А кто?» И я не нашёл ответа. В этом «а кто» было всё: не отказ, не грубость, а простая арифметика, в которой я был единственным свободным человеком на весь склад. Я сказал, что не знаю, и остался на пятую. Термос я так и не открыл.

Потом, уже на смене, я понял, что злился не на него. Он действительно не мог поставить кого-то другого, и это было правдой. Злился я на себя: за то, что пришёл с одним вопросом вместо счёта, и за то, что не смог ответить на «а кто». Пять смен не появились из злого умысла. Они появились из пяти отдельных разговоров, в каждом из которых я был вежлив, разумен и полезен.

Как я соглашался по одной

Согласие устроено так, что его никогда не просят целиком. Никто не приходит и не говорит: отдай мне весь месяц. Приходят с одним днём, и на один день согласиться легко, потому что цена видна и она мала. Ты отдаёшь шесть часов, получаешь благодарность и чувство, что помог. Через два дня приходят снова, и снова с одним днём. И так пять раз, и каждый раз это отдельная сделка, которая выглядит выгодной.

Я долго гордился тем, что меня можно поставить куда угодно. Это была не жертва, а роль, и роль мне нравилась: человека, на которого можно положиться, в бригаде ценят, и ценят вслух. Мне говорили «спасибо, выручил», и я уходил домой с этим «выручил» вместо отдыха. Обмен казался честным, потому что благодарность приходила сразу, а усталость накапливалась медленно и не имела срока, к которому её можно предъявить.

Согласие почти всегда звучит одинаково: «да, ладно». Два слова, из которых второе смягчает первое, чтобы оно не выглядело слишком серьёзным. Я говорил их у стеллажа, в раздевалке, на ходу, с телефоном у уха, и ни разу не сказал их сидя, глядя человеку в лицо. Может быть, поэтому они и давались так легко: в движении ничего не весит.

Месяц я помню плохо, и это отдельная примета. В нём были смены, дорога, сон и ещё раз дорога, и не было ни одного дня, про который я мог бы что-то рассказать. Когда человек говорит, что месяц пролетел, он обычно имеет в виду, что было хорошо. У меня он пролетел, потому что в нём не было ничего, кроме работы, а работа без выходных не запоминается: она одинаковая.

Я потом посчитал: в том месяце вышло двести шестьдесят часов вместо ста шестидесяти. Разница в сто часов это почти три недели обычной работы, и я отдал их не за деньги, а за благодарность и за спокойствие других людей. Деньги за переработку я получил, и они ушли на то, чтобы месяц без

выходных как-то пережить: на еду навынос, на такси, когда не было сил идти до остановки, на то, чтобы не думать. Самое неприятное открытие было в том, что я ни разу за месяц не видел картину целиком. Я видел понедельник, вторник, среду. Каждый день был отдельным, и в каждом я был молодцом. Сумма появилась только тогда, когда я встал перед графиком и увидел весь месяц целиком, и эта сумма была не про усталость, а про то, что месяц у меня забрали по частям, и отдал я его сам.

Почему сумма не видна

Обязательство приходит по одному, потому что так оно и устроено: человек просит про один день, а не про принцип. Силы же не приходят вовсе, у них нет ни счёта, ни срока, ни напоминания. Никто не присылает уведомление о том, что запас кончился. Поэтому в голове остаются только обязательства, и они всегда выглядят решаемыми: сегодня одно, завтра другое. Сил в этой картине нет, значит, и предела нет.

Умные люди назвали бы это разными словами, но дело не в названии. Дело в том, что человек считает то, что ему предъявляют, а предъявляют ему всегда один день. Чтобы увидеть сумму, нужна отдельная операция: сложить. Сложение не происходит само, потому что для него нужен взгляд со стороны, а изнутри недели его нет. Пока стоишь внутри понедельника, вторник не существует.

С деньгами так же, и это помогает понять. Человек не замечает, как тратит по двести рублей в день, пока не посмот-

рит на месяц. Ни одна из этих трат не была глупой, каждая была нужна, а сумма всё равно оказывается неожиданной. С временем то же самое, только время нельзя заработать заново, и поэтому сумма выглядит дороже. При этом вокруг было полно людей с той же арифметикой. Напарник брал так же, кладовщик брал, даже охранник жаловался на график, стоя у турникета. Никто не считал, и это общее нежелание считать было удобно всем, кроме самих людей. Когда все считают по дню, никто не видит месяца, и разговор о переработке не начинается ни у кого, потому что каждому кажется, что у остальных так же и это норма.

График на стене был единственным местом, где сумма существовала. Он висел там всё время, и я проходил мимо него дважды в день, но не смотрел: смотреть на график целиком значит увидеть, что тебя почти нет дома. Люди вообще редко смотрят на то, что показывает сумму. Проще смотреть на свой день, потому что день конечен и с ним можно справиться.

Цена этого механизма в том, что перегрузка всегда приходит неожиданно. Человек не чувствует, как переходит границу, потому что граница не отмечена. Он узнаёт о ней только по последствиям: по сорванному вечеру, по обещанию, которое не выполнил, по тому, что не может встать утром. И тогда кажется, что сломался вдруг, хотя ломался месяц.

Когда деньги важнее отдыха

Есть важная оговорка, без которой всё это превращается

в мораль. Иногда смены дают деньги, которых больше нет нигде, и тогда вопрос не в том, чтобы научиться отказывать, а в том, чтобы понимать, что ты покупаешь и чем платишь. У нас на складе ночная ставка была выше, и в декабре многие брали её сознательно, потому что нужны были деньги на конкретную вещь. Это не перегрузка от слабости, это сделка, и у неё есть цена, которую человек знает. Есть ещё одна разновидность этой сделки, самая частая и самая незаметная: человек берёт смены, чтобы не оставаться дома. Не из-за денег и не из-за долга, а потому что дома хуже, чем на работе, и это отдельный разговор, который к счёту обязательств не относится, хотя выглядит так же.

У меня было иначе. Я не покупал ничего конкретного. Деньги уходили на то, чтобы пережить месяц, который я сам себе устроил, и в этом был замкнутый круг: чем больше смен, тем больше трат на восстановление, тем нужнее следующие смены. Сделка была невыгодной, но я не считал её сделкой, потому что не считал вообще ничего. Проверить, сделка это или перегрузка, можно одним вопросом: на что я трачу эти деньги. Если есть конкретная цель и срок, это сделка, и её можно выдержать. Если цель размытая или её нет, а деньги уходят на то, чтобы дожить до следующей смены, это уже не выбор, а колесо. Разница не в количестве часов, а в том, есть ли у них адрес.

И ещё одна честная вещь: бывает, что отказаться нельзя. Не потому, что страшно, а потому, что другого дохода нет и

работа одна. Тогда счёт обязательств нужен не для того, чтобы отказать, а для того, чтобы видеть срок: сколько ещё так можно, до какого месяца, и что должно измениться, чтобы стало иначе. Даже в безвыходном положении полезно знать, где стена, а где дверь.

Две колонки на листе

Приём называется «счёт обязательств», и он занимает один вечер. Нужен лист, ручка и календарь за последние две недели. Лист делится пополам, и левая колонка называется «моё», а правая «чужое». Дальше выписываются все дела недели, по одному, и каждое ставится в свою колонку. Выписывать надо не только работу. В колонку попадают поездки, звонки, помощь родственникам, дежурства, всё, на что ушло время и что ты не выбирал. Формулировка должна быть короткой и предметной: смена в субботу, отвёз мать на дачу, сидел с ребёнком сестры. Если написать «помогал всем», считать будет нечего.

Второй шаг отмечает границу между своим и чужим. Чужое это то, что ты сделал по просьбе или вместо кого-то. Своё это то, что ты выбрал сам и что тебе нужно. На практике половина дел оказывается в середине: ты сделал это и по просьбе, и с охотой, и такие дела надо отмечать отдельно, потому что они не долг и не отдых, а обмен.

Третий шаг самый важный и самый неприятный: считать часы, а не пункты. Пять дел могут стоить два часа, а одно дело может стоить два дня. Когда считаешь пункты, картина

обманчивая: кажется, что дел немного. Когда считаешь часы, становится видно, куда ушла неделя, и обычно это не то место, о котором человек думал.

Критерий простой: в колонке видно, сколько часов ушло на чужие дела. Если это число меньше десяти в неделю, всё в порядке и тревога была напрасной. Если оно больше двадцати, значит, ты работаешь на двух работах, только за одну из них тебе платят благодарностью. И третье: если, глядя на число, ты чувствуешь вину, а не удивление, значит, дело не в счёте, а в том, что тебе когда-то объяснили, будто считать нехорошо.

Список ничего не решает. Он не заставляет отказывать и не делает человека чёрствым. Он только показывает сумму, которой раньше не было, и дальше ты сам решаешь, что с ней делать. Кто-то впервые за год видит, что работает на износ, и просто перестаёт брать пятое. Кто-то видит то же самое и не меняет ничего, потому что деньги нужны. Оба варианта нормальные, разница в том, что второй теперь знает, за что платит.

Пять строк рядом

Я не отказался от пятой смены в тот день. Я отработал её, пришёл домой и сел считать, и счёт занял сорок минут. Получилось двадцать восемь часов чужих дел за неделю, и в этой цифре не было ничего драматического: просто двадцать восемь часов, которые я отдал, не заметив. Следующую неделю я не стал отказывать всем. Я отказал один раз,

в среду, и это было труднее, чем пять смен подряд, потому что отказ требует слов, а согласие не требует ничего.

Мастер удивился, но не обиделся. Он сказал: «Ну ладно», и нашёл кого-то ещё, и я потом узнал, что нашёл за два звонка. Оказалось, что «а кто» было не приговором, а вопросом, на который он и сам не знал ответа в ту минуту. Человек, который просит, обычно не проверяет, есть ли у тебя силы. Он проверяет, есть ли у него выход, и если ты говоришь, что выхода нет у тебя, он ищет другой. В следующем месяце вышло двадцать два часа чужих дел, и это всё равно много. Я не стал человеком, который легко говорит нет: я стал человеком, который знает свою цифру и раз в две недели её проверяет. Разница небольшая, но она держит: пока цифра на виду, решение перестаёт быть вопросом характера и становится вопросом счёта.

Изменилось не количество смен, а то, что теперь я их вижу. Я смотрю на график целиком, а не на свой день, и это заняло привычку, какую обычно заводят для зарядки. Раз в две недели я считаю часы, и если чужих больше двадцати, говорю об этом вслух хотя бы одному человеку. Не для того, чтобы пожаловаться, а для того, чтобы сумма перестала быть тайной. Главное, что я понял, касается не работы. Перегрузка почти никогда не приходит от одного большого требования. Она приходит от десяти маленьких, каждое из которых разумно, и от привычки считать только то, что просят сегодня. Человек, который умеет складывать, защищён лучше,

чем человек, который умеет отказывать, потому что отказ нужен один раз, а сложение нужно всё время.

Термос я в тот день так и не открыл и потом вылил кофе в раковину, потому что он остыл. Мелочь, но я её запомнил: пять смен начались с того, что я не стал пить свой кофе, потому что было некогда. Так это и работает: сначала некогда пить, потом некогда спать, потом некогда считать. И первое, что ломается, когда начинаешь считать, это слово «нормально», которым я отвечал на вопрос, как дела, весь тот месяц.

# Когда нормально стало ответом

Вопрос на ходу

Вопрос прозвучал в коридоре, между раздевалкой и турникетом, и человек, который его задал, шёл в противоположную сторону. Он спросил, как я, не останавливаясь, и я ответил, тоже не останавливаясь. Всё вместе заняло секунды три, и мы разошлись, и каждый пошёл туда, куда шёл. Я потом даже не смог вспомнить, кто это был: в коридоре у нас всегда кто-то идёт навстречу, и лиц я в такие минуты не запоминаю. Такие вопросы вообще редко задают, чтобы узнать. Их задают, чтобы обозначить, что ты есть: кивнул, спросил, пошёл дальше, и оба свободны. Настоящий вопрос звучит иначе: человек останавливается, отводит телефон от уха и смотрит в лицо. В коридоре этого не бывает, и поэтому там не бывает и настоящих ответов. Я долго думал, что обманываю людей, а потом понял, что обманываю только себя: люди получали ровно то, что просили.

Ответ был «нормально». Я сказал его раньше, чем успел подумать, и в этом не было вранья: я действительно не мог бы сказать, что мне плохо, потому что не проверял. Слово выскочило само, как выскакивает «спасибо» на автомате, когда тебе что-то подают. Только «спасибо» относится к другому человеку, а «нормально» относится к тебе, и это единственное слово в моей речи, которое я произношу чаще всего, ни

разу не сверившись с собой.

У турникета висели часы, и я помню, что было без семи минут восемь. Смена начиналась в восемь, и эти семь минут были единственным временем в сутках, когда человек ещё принадлежал себе. В такие минуты никто не задаёт настоящих вопросов: все стоят с телефоном, доедают булку, досматривают сон. Мой ответ был ровно из этого времени: короткий, дежурный, ни к чему не обязывающий.

Через два дня я оказался в том же коридоре в то же время и поймал себя на том, что готовлю ответ заранее. Не проверяю состояние, а именно готовлю слово: если спросят, скажу нормально, и разговор закончится. Это было неприятное открытие. Я не отвечал на вопрос, я закрывал его, и делал это так давно, что уже не различал, где вопрос, а где моё желание, чтобы вопросов не было.

Слово, которое экономит

У этого есть цена, и она не сразу видна. Пока отвечаешь «нормально», ты не узнаёшь, как ты на самом деле, и за год таких ответов можно потерять всякое представление о себе. Человек начинает судить о своём состоянии по внешним признакам: доехал до работы, значит, нормально, не сорвался, значит, нормально. Внутреннее остаётся непроверенным, как комната, в которую давно не заходили и поэтому считают, что там всё в порядке.

Слово появилось не сразу. В школе я отвечал развёрнуто, потому что взрослым нравилось, когда ребёнок рассказы-

вает. Потом, на первых сменах, я заметил, что развёрнутый ответ требует времени, а времени в коридоре нет. Человек спросил на ходу, и если начать рассказывать, он либо остановится и опоздает, либо будет кивать и уходить, и получится неловко обоим. «Нормально» решало эту задачу идеально: оно короткое, вежливое и не оставляет долга ни у кого.

У слова есть и вторая выгода, менее приятная. Оно защищает от советов. Стоит сказать «устал», и человек напротив сразу становится специалистом: он знает, что мне нужно больше спать, меньше нервничать и пить витамины. Совет занимает минуту и не помогает ничем, но отказаться от него неудобно, и приходится кивать. «Нормально» не даёт совету повода. Это слово-зонт: под ним ничего не видно, и поэтому никто не лезет.

Один раз я всё-таки ответил подробно. Было это в столовой, человек спросил из вежливости, а я возьми и скажи, что сплю по пять часов и что спина не проходит третью неделю. Он выслушал, кивнул и сказал: «Ну ты держись». И отошёл с подносом. Ничего плохого он не сделал, он просто не знал, что с этим делать, и я потом полдня чувствовал себя так, будто вывернул карманы перед незнакомым человеком. После этого случая «нормально» стало моим ответом окончательно.

Третья выгода самая честная: оно защищает от собственного признания. Пока я говорю «нормально», я не обязан знать, как у меня дела. Можно не считать, не сравнивать, не

вспоминать, что третью ночь сплю по пять часов. Слово позволяет жить в тумане, а в тумане жить легче, чем в ясности, где надо что-то решать. Я пользовался этим годами и считал, что просто не люблю грузить людей.

Почему шкала врёт

Когда я впервые попробовал отвечать числом, выяснилось, что число тоже врёт, только по-другому. Я ставил себе семь из десяти, и это была неправда, потому что семь я ставил по привычке: семь значит «не жалуюсь». Восемь было бы хвастовством, шесть выглядело бы просьбой о внимании, а девять и десять я не ставил никогда, потому что не верил людям, которые так делают. Получилось, что я не измерял состояние, а выбирал социально приемлемую цифру. Есть и третья ловушка, про которую обычно не говорят: число становится представлением. Человек понимает, что его ответ слушают, и начинает отвечать так, чтобы произвести нужное впечатление. Семь это «я в порядке и не ною». Пять это «мне тяжело, но я справляюсь». Девять это «у меня всё лучше, чем у вас», и такое говорят редко, потому что за это не любят. В итоге шкала превращается в маленький спектакль, где главное не состояние, а роль.

Вторая причина вранья в том, что человек помнит не среднее, а последнее. Если вчера был тяжёлый день, а сегодня нормальный, я поставлю семь, хотя неделя была на четыре. И наоборот: после хорошего вечера поставлю восемь, хотя месяц был плохой. Число честно отражает последние

несколько часов и молчит про остальное, а перегрузка живёт как раз в остальном.

Отдельно про тех, кто всегда ставит десять. Обычно это не враньё, а другая крайность: человек боится, что если он скажет семь, то начнётся разговор, которого он не выдержит. Десятка закрывает тему так же надёжно, как «нормально», только выглядит бодрее. И окружающие это чувствуют: к такому человеку перестают обращаться с настоящим, потому что он всё время в порядке, а в порядке помощь не нужна. Так он остаётся один со своей десяткой.

Третья причина самая коварная. Мы сравниваем не с собой, а с окружающими. В бригаде, где все берут по пять смен, своя пятёрка кажется нормой, и человек ставит семь, потому что «как у всех». А в отпуске, где все отдыхают, та же самая пятёрка покажется катастрофой. Шкала без точки отсчёта измеряет не состояние, а расстояние до чужих.

Ноль у разных людей

Ещё одна вещь про ноль: он меняется. После отпуска он выше, после тяжёлого месяца ниже, и это нормально, потому что мерило живое. Ошибка в том, чтобы держаться за старую точку и мерить себя по прошлому году. Человек, который говорит, что раньше мог больше, обычно прав и при этом не прав: раньше была другая точка, а не другие силы.

Есть люди, у которых ноль находится совсем не там, где у меня. Один мой знакомый называет нулём состояние, при котором он не может встать с кровати. Всё, что выше, у него

уже плюс, и он искренне считает, что у него всё хорошо, хотя работает без выходных третий месяц. Его шкала сдвинута вниз, потому что когда-то ему пришлось жить в минусе, и после этого любая ерунда кажется благополучием. Найти свой ноль можно только на конкретном дне, а не в размышлениях. Надо вспомнить худший день за последний год и выписать, что в нём было: не чувства, а факты. У меня в таком списке оказались три вещи: не смог приготовить еду, не смог ответить на звонок, проспал будильник и не почувствовал. Вот это и есть ноль, и всё, что выше, уже не ноль. Пока список не написан, ноль остаётся догадкой, а догадку можно двигать в любую сторону.

У других ноль сдвинут вверх. Человек ставит четыре, когда у него всё в порядке, потому что привык к высокому уровню и не считает его достижением. Такой человек приходит к врачу с «немного болит» и потом удивляется, когда выясняется, что терпел долго. Обе крайности выглядят поразному, но устроены одинаково: у человека нет своей точки, от которой считать, потому что он никогда её не выбирал.

Поэтому первое, что нужно сделать, это не измерить, а определить ноль. Не «как я себя чувствую», а «что для меня значит совсем никак». У меня ноль это день, когда я не могу приготовить себе еду и ем что попало. Всё, что выше, уже рабочее. Как только ноль назван, цифры начинают что-то значить, потому что у них появляется дно.

Есть и те, у кого шкалы нет вовсе. Они отвечают «нор-

мально» на любой вопрос, и это не защита, а отсутствие привычки смотреть внутрь. С такими людьми бесполезно говорить о числах: сначала им надо объяснить, что состояние вообще можно замечать. Обычно это происходит не от лени, а от того, что в их семье никто не спрашивал, и вопрос «как ты» был риторическим.

Один вопрос себе

Есть и совсем короткая версия приёма, для дней, когда нет сил даже на число. Достаточно ответить себе одним словом: выше нуля или нет. Если выше, день рабочий. Если нет, надо что-то менять в этот же день, хотя бы мелочь. Это грубее, чем шкала, но лучше, чем «нормально», потому что слово «нормально» не различает ничего.

Приём называется «шкала от нуля до десяти», и он проще, чем кажется. Первое: перед тем как ответить на вопрос, задать его себе и подождать две секунды. Второе: назвать число, а не слово. Третье: если человек свой, назвать число вслух. Всё, больше ничего не нужно, и на это уходит меньше времени, чем на «нормально» с пояснением.

Две секунды это главное. В них весь смысл: они разрывают автоматизм, из-за которого слово выскакивает раньше мысли. За две секунды ничего не изменится в жизни, но изменится ответ, потому что он перестанет быть рефлексом. Сначала эти две секунды неловкие, и кажется, что человек напротив заметит паузу и что-то заподозрит. Потом становится видно, что никто не замечает: люди задают вопрос не

для того, чтобы услышать точный ответ, и пауза их не смущает.

С незнакомыми людьми число говорить не надо. Приём не про то, чтобы сообщать всем подряд, что у тебя четыре: это была бы новая форма навязчивости. С незнакомыми достаточно честно ответить себе и коротко ответить им, и разница будет не в словах, а в том, что ты уже знаешь цифру. Иногда одного этого хватает, чтобы не согласиться на лишнюю смену, хотя вслух ты ничего не сказал.

Число нужно потому, что слово слишком легко. Слов можно придумать сотню, и все будут вежливые. Числа всего одиннадцать, и они не оставляют места для манёвра: если ты сказал четыре, значит, четыре, и объяснять придётся уже не слово, а состояние. Число обязывает, и именно поэтому оно работает. Вслух нужно для того, чтобы ответ перестал быть тайной. Пока число живёт в голове, его можно пересчитать в любой момент и подогнать под настроение. Сказанное вслух число фиксируется, и в следующий раз ты будешь сравнивать с ним, а не с туманом. Критерий простой: в разговоре прозвучало число, а не слово. Если прозвучало слово, значит, приёма не было, был вежливый разговор.

Ответ без прилагательных

Когда ставишь себе четыре и всё равно идёшь на смену, это не провал, а решение. Разница в том, что теперь оно принято сознательно, и вечером можно спросить себя, стоило ли. Раньше такого вопроса не было, потому что не было циф-

ры: день просто случался, и человек его переживал. С цифрой день становится выбором, а выбор можно пересмотреть, и это единственное, что вообще позволяет что-то менять.

Я стал отвечать числами месяца через два, и первое время это выглядело странно для окружающих. Мастер смены спросил как-то: «Что, правда шесть?» И я сказал, что правда шесть, и он кивнул и больше ничего не спросил, но через неделю сам сказал мне, что у него четыре. Это был первый раз, когда он сказал о себе что-то, кроме графика, и я думаю, что это связано: человеку легче признаться, когда он слышит точное слово вместо вежливого. Сестра однажды спросила по телефону, как дела, и я сказал: пять. Она помолчала и спросила, что случилось. Не «почему пять», не «а что такое пять», а сразу «что случилось», и я понял, что она уже знает мою шкалу, потому что мы её один раз проговорили. Вот для этого и нужно говорить число вслух: не для отчёта, а чтобы у близкого человека была та же шкала, что у тебя, и не приходилось каждый раз объяснять с нуля.

Изменилось не то, что я стал жаловаться. Наоборот: жаловаться я стал меньше, потому что число заменяет жалобу. Когда говоришь «четыре», собеседник понимает всё, что нужно, и не требуется объяснять, почему, из-за кого и как долго. Одна цифра делает работу десяти предложений, и после неё разговор либо идёт дальше, либо заканчивается, но в обоих случаях честно.

Самое полезное открытие было в том, что число можно

ставить не только в разговоре. Утром, пока чистишь зубы, можно спросить себя и получить ответ, и этот ответ потом определяет день: на четыре не стоит брать дополнительную смену, на восемь можно. Так шкала превращается из способа отвечать другим в способ выбирать, и это, наверное, главное, что она даёт. Слово «нормально» я всё равно говорю, и не собираюсь от него избавляться. Оно нужно: в лифте, у турникета, в очереди, с людьми, которых видишь раз в месяц. Разница в том, что теперь я знаю, когда я его говорю вместо ответа. И когда слышу его от других, я тоже понимаю, что за ним может стоять что угодно, и не спешу верить. Но число тоже врёт, если считать только головой, а про это нужен отдельный разговор, потому что тело считает иначе и точнее.

# Тело, которое сдаётся первым

Утро перед сменой

Будильник стоял на шесть сорок, и я проснулся до него, минуты за три, как просыпаются люди, которые боятся проспать. В комнате было серо, за окном шёл дождь, и по стеклу текло так медленно, что казалось, будто время тоже не хочет начинаться. Я лежал и смотрел в потолок, и в потолке была трещина, которую я знал наизусть: она шла от угла к лампе и там раздваивалась. Семь часов сна, ровно семь, я считал. По всем меркам этого должно было хватить.

Тело не встало. Не то чтобы болело что-то конкретное: спина тянула, но терпимо, в ногах была тяжесть, в голове было пусто и тихо, как бывает перед дальней дорогой. Я поднял руку, посмотрел на неё и положил обратно. Так продолжалось минут десять, и за эти десять минут я успел придумать три причины: погода, давление, мало движения. Ни одна из них не была враньём, и ни одна не объясняла главного: я не хотел вставать не потому, что было тяжело, а потому, что не было причины, ради которой стоило. Причина была, и она была про деньги. Смена стоила определённую сумму, и эта сумма уже была расписана: часть на комнату, часть на дорогу, часть на еду, остальное на долг, который я тянул с зимы. Всё это я знал наизусть и всё равно не мог встать, и в этом было что-то унизительное: не лень, не характер, а тело, ко-

торое отказывалось считать деньги важнее себя.

Дорога до остановки занимала восемь минут, и это были самые честные восемь минут суток. В это время не было ни графика, ни телефона, ни людей, которым надо отвечать, и можно было наконец заметить, что чувствуешь. Я замечал одно и то же: к середине дороги тело просыпалось и шло нормально, а к остановке уже хотело назад. Это было похоже на то, как если бы кто-то включал меня на восемь минут, чтобы я дошёл, а потом выключал.

Потом я всё-таки встал, потому что смену отмечают и вычитают. Надел то, что лежало на стуле, сунул ноги в ботинки, поставил чайник и забыл про него. Ботинки стояли у двери с вечера и были холодные. Я вышел на улицу и первые сто метров шёл как человек, который несёт себя, а не идёт: ноги двигались, а тело как будто осталось в комнате и догоняло меня всю дорогу до остановки.

Сплю и не высыпаюсь

Раньше я думал, что не высыпаюсь оттого, что мало сплю. Это объяснение удобное: оно указывает на простое действие, лечь раньше, и не требует ничего менять в жизни. Я честно пробовал ложиться раньше, и неделю это работало, а потом перестало. Тогда я решил, что дело в возрасте, и что после двадцати пяти сон портится у всех, и что это нормально. Мать звонила в те недели чаще и всегда с одним и тем же вопросом: не болеешь ли. Я говорил, что нет, и это была правда, и она замолкала, и в этом молчании было слышно, что

она не верит. Один раз она сказала: «У тебя голос как у отца, когда он с работы приходил». Я тогда не придал значения, а потом вспомнил: отец в такие периоды ложился на диван в куртке и лежал час, прежде чем снять ботинки. Я делал то же самое и считал это нормальным.

Сравнение с графиком получилось случайно. Я искал в телефоне старую фотографию и наткнулся на снимок графика, который сделал в тот месяц, когда смен было особенно много. Я тогда сфотографировал его, чтобы не забыть, когда работаю, и потом забыл удалить. Я положил телефон рядом с собой и стал вспоминать, как спал на каждой из этих недель, и получилось совпадение, которое было слишком точным, чтобы быть случайным: в недели с четырьмя сменами я спал нормально, в недели с шестью просыпался разбитым, и разница была не в часах сна, а в их количестве.

Вот это и было неприятно. Спал я одинаково, семь-восемь часов, но в одни недели вставал человеком, а в другие телом, которое надо было нести. Значит, дело было не в сне, а в том, что днём накапливалось, и сон не успевал это убрать. Тело считало не часы отдыха, а общий вес недели, и по этому счёту семи часов то хватало, то нет.

Списанное на погоду

В бригаде про погоду говорили много, и это был способ не говорить о другом. Никто не говорил, что устал от переработки, зато все говорили, что давление. Я тоже так делал, пока не посчитал, сколько в том месяце вышло часов: пере-

работка была почти как вторая работа, а денег за неё хватило ровно на то, чтобы доработать этот месяц. Когда считаешь такое, разговоры про давление становятся смешными и немного стыдными.

Я долго списывал всё на погоду, потому что погода это универсальное объяснение и с ним не поспоришь. Дождь, давление, магнитные бури, короткий световой день: у нас в бригаде этими словами объясняли всё, от головной боли до ссоры с женой. И это работало, потому что погода общая: если всем плохо, значит, дело не в тебе, а в воздухе, и можно ничего не менять. Погода удобна ещё и тем, что она общая. Если плохо всем, никто не выделяется, и никто не обязан ничего объяснять. Человек, который говорит, что у него болит голова от давления, не выглядит слабым: он выглядит как все. А человек, который говорит, что устал от шести смен, выглядит как человек с претензией. Вот почему погода побеждает в разговорах: она даёт алиби, которого у усталости нет.

Механизм тут простой, и он не про погоду. Тело считает нагрузку постоянно, круглосуточно, без выходных и без нашего участия. Оно не различает, откуда взялся вес: смена, дорога, разговор, который надо было провести, или бессонная ночь из-за чужих проблем. Голова считает иначе: она считает по обязательствам, а обязательства всегда записаны и всегда по пунктам. Пока голова смотрит в список и видит пять пунктов, тело уже сложило всё остальное и показывает

сумму.

Расхождение между этими двумя счетами и есть перегрузка. Пока оно небольшое, человек его не замечает: ну, устал, ну, полежу. Когда расхождение становится большим, тело перестаёт спрашивать разрешения и просто сдаётся: не встаёт, не хочет есть, не держит спину. И тогда человек говорит «я сломался вдруг», хотя на самом деле он ломался месяц, просто не смотрел в ту сторону, где был счёт.

Тело считает иначе

Есть важная оговорка. Тело врёт, и довольно часто. Оно может показать упадок сил после болезни, когда человек уже здоров, но ещё слаб, и тогда это не перегрузка, а восстановление, и его надо просто пережить. Оно может показать тяжесть после долгого отдыха, когда организм отвык от нагрузки, и это тоже не перегрузка. Оно может врать от голода, от жары, от того, что человек вчера поел один раз и не заметил.

Поэтому нельзя принимать любое недомогание за приказ остановиться. Но есть признак, по которому видно, что дело не в разовой причине: повторяемость. Если тяжесть приходит через день и всегда в одни и те же дни недели, это счёт. Если она приходит раз в месяц и проходит после выходных, это случайность. Разница не в силе ощущения, а в том, есть ли у него расписание.

В такие недели человек начинает тратить деньги на восстановление и не считает их. Такси вместо автобуса, потому что нет сил идти до остановки. Еда навынос, потому что го-

товить нет сил. Кофе, который не помогает, но покупается всё равно, потому что ритуал держит лучше кофеина. Всё это выглядит как мелкие удобства, а в сумме выходит заметная часть зарплаты, и уходит она не на жизнь, а на то, чтобы дожить до следующей недели.

Второй признак: тело перестаёт откликаться на то, что раньше помогало. Кофе больше не бодрит, горячий душ не расслабляет, суббота не восстанавливает. Это значит, что запас ушёл глубже, чем достаёт обычное средство. Люди в такие недели начинают пить больше кофе и раньше ложиться, и это не помогает, потому что проблема не в бодрости, а в том, что восстанавливаться не из чего. И есть ещё один признак, который легко проверить: суббота. Если после двух выходных человек встаёт таким же, каким ложился, значит, восстановление не работает. Не потому, что мало отдыхал, а потому, что за неделю ушло больше, чем можно вернуть за два дня. Я проверял это трижды и каждый раз получал одно и то же: в недели с четырьмя сменами суббота возвращала, в недели с шестью не возвращала ничего.

Третий признак самый честный и самый неудобный: тело начинает говорить в тот момент, когда человек собирается что-то сделать. Не утром, а перед звонком, перед разговором, перед дверью в кабинет. Оно как будто предупреждает: не сейчас, не это. И если такие предупреждения повторяются в одних и тех же местах, это уже не усталость, а сигнал о том, что какая-то часть жизни идёт против.

Три отметки на неделе

Приём называется «три сигнала», и он нужен, чтобы увидеть счёт, а не почувствовать его. Первое: выбрать три телесных признака, которые бывают именно у тебя. Второе: отмечать их вечером одним словом, не описывая. Третье: смотреть на неделю целиком, а не на отдельный день. Отмечать надо там, где смотришь каждый день. У меня это был блокнот на подоконнике, потому что он лежал рядом с кроватью и попадался на глаза вечером. У кого-то это телефон, у кого-то календарь на стене, у кого-то обратная сторона графика. Важно не где, а чтобы это было одно место: если отметки разбросаны по трём блокнотам и двум приложениям, считать будет нечего.

Выбрать три признака надо честно и по себе, а не по чужому списку. У меня это спина, сон и утренняя тяжесть. У кого-то это голова, аппетит и руки. Признаки должны быть простыми, чтобы их можно было заметить без усилий: если для того, чтобы понять, есть ли у тебя признак, надо сесть и подумать, это плохой признак. Хороший признак замечается за секунду, как замечается холод.

Отмечать надо вечером и одним словом. Не «спина болит сильнее обычного после второй смены», а просто «спина». Не «проснулся тяжело, но потом разошёлся», а «тяжесть». Смысл в том, чтобы отметка занимала секунду и не превращалась в дневник: длинные записи бросают на третий день, а короткие держатся месяцами. Можно ставить точку в блок-

ноте, можно в телефоне, можно крестиком на календаре, как делают люди, которые считают дни без сигарет.

Первая неделя обычно выходит пустой, и это нормально. Человек ставит три отметки, забывает про них к среде, вспоминает в воскресенье и обнаруживает, что помнит только последние два дня. Ничего страшного: неделя ушла на то, чтобы привыкнуть смотреть. Со второй недели отметки появляются сами, потому что глаз уже знает, что искать.

Смотреть надо на неделю, а не на день, и это главное. Один тяжёлый день ничего не значит: он бывает у всех и от многих причин. Неделя показывает картину: если из семи дней пять с отметкой, значит, это уже не случайность, а режим. И тут важно не начать себя ругать, потому что ругань отнимает силы, которых и так нет. Задача простая: увидеть, что три из семи дней тело сдавалось, и сделать с этим что-то до того, как оно сдастся совсем.

И ещё одно, про что обычно молчат: тяжёлые дни почти всегда совпадают с чужими просьбами. Я заметил это на третьей неделе: вторник и четверг были тяжёлыми не потому, что вторник и четверг, а потому, что в эти дни я всегда говорил да. Тело запоминало не день недели, а разговор, который в этот день повторялся. Стоило отказать один раз в четверг, и четверг перестал быть тяжёлым.

Критерий такой: по неделе видно, в какие дни тело сдавалось. Если видно, приём сработал. Не нужно ни объяснений, ни названий, ни планов на год: достаточно знать, что втор-

ник и четверг у тебя всегда тяжёлые, и не ставить на эти дни лишнего. Кто-то скажет, что это слишком мало, чтобы называться приёмом. Но всякое изменение начинается с того, что человек перестаёт считать себя одинаковым во все дни недели.

Утро без тяжести

Сестра спросила, как я, и я сказал, что стал спать. Она удивилась: она думала, что я сплю всегда, потому что я никогда не жаловался. Вот это, наверное, главное, что я вынес: близкие не знают о перегрузке не потому, что им не интересно, а потому, что им никто не говорил. Тело сдаётся первым, но рассказать об этом всё равно приходится словами.

Через два месяца я заметил, что перестал просыпаться за три минуты до будильника. Раньше это было каждый день, и я считал это хорошим признаком, потому что так делают собранные люди. Теперь я думаю иначе: так просыпаются люди, которые боятся дня. Организм просыпается заранее, чтобы успеть испугаться, и это не собранность, а тревога, у которой просто хорошие манеры. Утро без тяжести не стало лёгким, и я не обещаю никому, что станет. Оно стало обычным: встал, поставил чайник, вспомнил, что нужно сделать, и пошёл. Разница не в настроении, а в том, что не надо нести себя первые сто метров. Такое утро бывает не всегда, но оно бывает, и по нему видно, что дело было не в возрасте и не в погоде, а в том, что раньше я жил в режиме, который тело не выдерживало.

Самое полезное, что дал этот приём, это раннее предупреждение. Раньше я узнавал о перегрузке по последствиям: по сорванному вечеру, по ошибке на смене, по тому, что не смог встать. Теперь я узнаю по вторнику, в котором спина отмечена третий раз подряд. Разница по времени получается около двух недель, и эти две недели иногда удаётся что-то изменить, а иногда нет, но хотя бы появляется выбор. Но есть люди, которым тело ничего не говорит, потому что они привыкли его не слышать, и про них нужен отдельный разговор.

# Человек, который не умеет уставать

Разговор в курилке

Курилка была за складом, у сетчатого забора, и в ней всегда стоял запах мокрого бетона. Напарник курил, придерживая сигарету двумя пальцами, и говорил про смены. Он говорил, что ему всё равно, сколько ставить, что он вообще не устаёт, что дома сидеть хуже, чем работать. Я слушал и узнавал интонацию, которой сам пользовался годами: спокойную, чуть насмешливую, с лёгким превосходством человека, который знает про себя что-то хорошее и не хочет об этом говорить прямо.

Он рассказывал это не мне, а как бы в сторону, забору и луже. Так рассказывают вещи, в которые хотят, чтобы поверили, но не хотят, чтобы проверяли. Я не стал спорить, потому что спорить было не о чем: я сам говорил этими словами, и я знал, что за ними стоит. За ними стоит не сила. За ними стоит страх, что если ты один раз скажешь «устал», то окажется, что ты всё это время был обычным человеком, а не тем, кем тебя считают. Он ещё сказал, что дома у него ремонт и что лучше таскать коробки, чем мешки с цементом. Это была шутка, и я засмеялся, потому что она была смешная. Но в этой шутке был весь ответ: человек выбирает

работу, потому что она понятнее, чем дом, и потому что на работе его хвалят, а дома никто не хвалит. Я тогда подумал, что если бы он сказал это вслух прямо, ему стало бы легче, но такие вещи вслух не говорят, их говорят про цемент.

Я докурил и пошёл назад, и всю дорогу думал о том, что напарнику сейчас примерно столько же, сколько мне было два года назад, когда я впервые сказал вслух эту фразу. Тогда она была правдой. Сейчас я знаю, что она была не про силу, а про то, что мне было неловко признаться в обратном.

С одним человеком я перестал видеться именно из-за этого, и я не сразу понял, что причина во мне. Мы учились вместе, потом он уехал в другой город, потом вернулся, и мы договорились встретиться. Встреча не состоялась, потому что у меня была смена, потом ещё одна, потом он перестал предлагать. Я думал, что он обиделся на что-то конкретное, и собирался выяснить, на что именно. Выяснять было нечего: он не обиделся, он просто перестал ждать, а это хуже обиды, потому что обиду можно обсудить, а отказ от ожидания обсуждать нечем. Мы теперь поздравляем друг друга с праздниками, и это всё, что осталось от десяти лет. Такая потеря не выглядит потерей: никто не ссорился, никто не хлопал дверью, просто один человек перестал звонить, потому что понял, что его звонки всегда попадают в чужой график. Я не сразу научился называть это ценой. Теперь называю.

Моё «я же могу»

Роль началась с одного случая, и я даже помню, с какого.

На складе принимали машину, и поддон надо было затащить на второй ярус, а людей было двое вместо трёх. Бригадир посмотрел на меня и сказал: «Ну ты же можешь». И я смог. Не потому, что был сильнее других, а потому, что в ту секунду не хотел быть человеком, который не может. Поддон затащили, машину приняли, и вечером мне сказали спасибо, и это спасибо было настоящим, а не дежурным.

Стыд за отказ был сильнее усталости, и это надо объяснить, потому что со стороны это выглядит глупо. Отказать в поддоне значит сказать человеку, что он ошибся в тебе, и он это увидит, и другие увидят. В бригаде все всё видят: кто сколько взял, кто ушёл первым, кто остался. Отказ был бы публичным, а усталость была личной, и личное проигрывало публичному каждый раз.

С тех пор фраза «ну ты же можешь» стала моим пропуском и моим приговором. Пропуском, потому что она открывала доступ к тому, что ценится: к доверию, к нормальным сменам, к тому, что тебя ставят в бригаду, где нужен человек, а не единица. Приговором, потому что она перестала быть просьбой и стала ожиданием. Один раз смог, значит, можешь всегда. Один раз выдержал, значит, выдержишь и в следующий раз.

Один раз я всё-таки не смог, и это оказалось не так страшно, как я думал. Было жарко, я не рассчитал силы и сел на поддон посреди смены, и бригадир подошёл и спросил, всё ли нормально. Я сказал, что сейчас встану, и встал через ми-

нуту. Никто не сказал ни слова, никто не запомнил, и на следующий день со мной разговаривали так же, как раньше. Я потом много думал об этой минуте: я боялся её два года, а она прошла и не оставила следа.

Что мне это давало, я могу перечислить честно. Меня уважали, и это уважение было не за характер, а за конкретные дела, и оно было приятнее денег. Мне доверяли, и это доверие позволяло не объяснять каждый шаг. Меня не трогали с разговорами о том, что я медленный или слабый, потому что таких разговоров со мной не вели. В обмен я отдавал право уставать, и в двадцать с небольшим это казалось выгодной сделкой.

Откуда берётся норма

Норма берётся из максимума, и это главное, что нужно понять про такие роли. Люди запоминают не средний уровень человека, а лучший его день. Если ты один раз затащил поддон один, в памяти остаётся поддон, а не то, что в остальные дни ты таскал коробки. Дальше все разговоры идут от этого поддона: можешь? Ну так иди. Средний уровень не обсуждается, потому что он никого не впечатлил.

Есть простая арифметика, которую полезно проговорить. Если человек делает на четверть больше остальных и получает столько же, он отдаёт четверть своего времени бесплатно. За год это три месяца. За три года это почти год жизни, отданный за то, чтобы о нём хорошо думали. Я не знаю, сколько стоит хорошее мнение, но подозреваю, что дешевле,

чем год.

Деньги тут отдельная история, и она объясняет, почему обмен так долго не замечают. Человек, который работает на четверть больше, обычно уверен, что эта четверть вернётся: премией, удобной сменой, местом, которое оставят за ним. Иногда возвращается, чаще нет, потому что премию дают по решению, а не по расчёту, и решение принимает тот, кто видит итог, а не того, кто его сделал. Я однажды вечером посчитал свои переработки на бумаге и получил сумму, которой мне хватило бы на ремонт в комнате. Ремонта не было, денег тоже не было, и это не потому, что меня обманули, а потому, что я ни разу не назвал цену. Нельзя получить то, о чём не просил, и нельзя обижаться на то, что не назвал.

Вторая часть механизма в том, что норма растёт молча. Никто не объявляет: с этого дня ты работаешь больше. Просто в следующий раз просят чуть больше, и ты соглашаешься, потому что разница маленькая. Пять коробок вместо четырёх это не повод для разговора. Через месяц это шесть, через полгода восемь, и в какой-то момент человек обнаруживает, что делает объём, за который раньше работали двое, и получает за это столько же, сколько получал за четыре коробки.

Третья часть самая неудобная. Норма держится не только на чужой памяти, но и на своей. Человек сам начинает считать себя тем, кто может, и отказывается от роли не потому, что ему не дают, а потому, что ему неловко. Сказать «я

больше не могу столько» значит признать, что раньше мог, а теперь нет, и это признание бьёт по тому образу, который человек сам себе выстроил. Проще продолжать и надеяться, что выдержит.

Сила как ловушка

До меня в бригаде был человек, который тоже всё мог. Он ушёл за полгода до моего прихода, и про него говорили с уважением и с той особенной интонацией, с какой говорят о тех, кто надорвался. Говорили: «Он на себе весь склад тянул». Я тогда не понял, что это предупреждение, и принял за образец. Теперь я думаю, что фразы вроде «весь склад на себе тянул» надо произносить с оговоркой, потому что в них нет ни капли восхищения, в них есть только описание того, как человек остался один.

Ловушка в том, что роль окупается, пока не сломается. Пока человек выдерживает, он получает всё, что даёт роль: уважение, доверие, спокойствие, ощущение собственной нужности. Никакого обмана тут нет, обмен честный. Проблема в том, что вторая сторона обмена невидима: силы уходят, а их никто не считает, включая самого человека. Он замечает, что отдал, но не замечает, сколько осталось.

Второе: человеку, который может всё, никогда не задают вопрос, может ли он. Это не злоба и не равнодушие, это экономия. Зачем спрашивать того, кто всегда говорит да. Просьба к сильному выглядит проще, чем просьба к слабому, и люди идут по простому пути. В итоге именно тот, кто боль-

ше всех тянет, получает меньше всех внимания, потому что внимание достаётся тем, у кого что-то не получается. Дома роль работала так же и так же незаметно. Я приходил и говорил, что не устал, потому что не хотел объяснять, почему устал. Мать спрашивала, как дела, и я отвечал, что нормально, и она перестала спрашивать подробнее, потому что зачем спрашивать человека, у которого всё нормально. Получалось, что роль, которая давала мне уважение на работе, дома отнимала разговоры, и я это заметил только тогда, когда разговаривать стало не о чем.

Третье: сломавшись, человек теряет больше, чем силы. Он теряет роль, а вместе с ней уважение, которое к роли было привязано. Люди, которые ценили его за то, что он может, не сразу перестраиваются, и первые недели после срыва он чувствует себя обузой, хотя объективно просто болеет. Именно этого страха люди боятся больше всего, и именно он держит их в роли дольше, чем нужно.

С девушкой, с которой я тогда встречался, мы расстались по той же причине, только я узнал об этом позже, чем следовало. Она сказала, что рядом со мной нельзя устать. Я тогда не понял фразы и даже обиделся: я же не запрещал. Запрета не было, был пример. Человек, который никогда не говорит, что устал, не оставляет места для чужой усталости: рядом с ним любой отдых выглядит слабостью, и второй человек начинает молчать о своём, чтобы не выглядеть хуже. Я думал, что предлагаю ей надёжность. Она видела другое: человека,

рядом с которым надо держаться.

Пять слов вслух

Приём называется «первая фраза о себе», и он нужен, чтобы вернуть себе право на предел. Первое: написать одну фразу о своём состоянии без оценки. Второе: сказать её вслух одному человеку. Третье: не добавлять объяснений. Всё, и третье условие самое трудное.

Фраза должна быть короткой и без оценок. Не «я совсем выдохся и ничего не успеваю», а «я устал». Не «мне тяжело, но это ничего, я справлюсь», а «мне тяжело». Оценки и оговорки нужны не собеседнику, а тебе, чтобы смягчить сказанное. Пока они есть, фраза не работает, потому что сообщает не о состоянии, а о желании, чтобы тебя пожалели и при этом не считали слабым.

Сказать надо вслух, и это не формальность. В голове фраза звучит безобидно, потому что там её можно переписать в любой момент. Вслух она звучит иначе: короче, серьёзнее и без выхода. Голос при этом делает то, чего не делает мысль, он показывает, где ты врёшь. Первый раз я сказал это сестре по телефону и услышал, как сам себя перебиваю, чтобы добавить «но вообще всё нормально». Она это услышала тоже.

Бывает, что сказать некому. Тогда фразу можно сказать себе вслух, в комнате, глядя в стену, и это не будет жалким занятием, потому что задача не в том, чтобы тебя услышали, а в том, чтобы ты сам услышал. Я пробовал и так, в первые недели, когда ещё не решался говорить людям. Разница

с мыслью огромная: мысль можно не дослушать, а сказанное вслух приходится дослушать до конца.

Объяснений добавлять нельзя, и это главное правило. Как только ты начинаешь объяснять, почему устал, разговор переходит на причины, и дальше ты обсуждаешь график, а не состояние. Причины нужны, но позже, и не для оправдания, а для решения. В момент, когда ты говоришь о себе, объяснение только отвлекает и от тебя, и от человека, который слушает. Критерий такой: фраза сказана и после неё не захотелось оправдаться. Если захотелось, значит, она была сказана не до конца или не тому человеку. У меня получилось с третьего раза, и на третий раз я сказал её напарнику, а не сестре, потому что с напарником было труднее: он был в той же роли, и сказать ему значило показать, что роль можно снять.

Человек, который устал

Через месяц он начал отказываться от шестых смен, и в бригаде это заметили. Кто-то сказал, что он сдал, и я не стал спорить, потому что спорить с такими словами бесполезно. Но через два месяца он был единственным, кто не сорвался в сезон, и это тоже заметили, только вслух не сказали. Такие вещи вообще редко хвалят: заметить, что человек не сломался, труднее, чем заметить, что он сломался.

Напарник через месяц сам сказал мне, что у него четыре. Мы стояли у того же забора, и он сказал это буднично, как говорят про погоду, и я не стал делать вид, что это открытие. Я просто сказал, что у меня пять, и мы докурили и по-

шли работать. Никакой сцены не было, и это было правильно: такие вещи не требуют сцены, они требуют второго человека, который не начнёт сразу советовать. Я не перестал быть человеком, на которого можно положиться. Это важно сказать, потому что многие боятся обратного: скажешь, что устал, и всё, ты больше не надёжный. Ничего подобного не произошло. Я по-прежнему таскаю поддоны и остаюсь на замены, просто теперь я говорю, когда не могу, и это не воспринимается как катастрофа. Оказалось, что роль держится не на молчании, а на предсказуемости, и предсказуемым можно быть и с пределом.

Изменилось одно: я перестал считать силу тем, что не кончается. Сила теперь для меня как деньги на карте: есть сумма, она тратится, её можно пополнить, но нельзя тратить бесконечно и делать вид, что баланс неважен. Человек, который не умеет уставать, просто не смотрит на баланс, и это не сила, а невнимательность, за которую платят позже и дороже. И тут появляется список, которого никто не видел, включая меня: дела, которые я брал без просьбы и считал помощью. Про них нужен отдельный разговор, потому что именно они съедают больше всего, а заметить их труднее всего.

# Список, который никто не видел

Блокнот на подоконнике

Блокнот лежал на подоконнике третий месяц, и я открывал его только для того, чтобы вписать ещё одну строчку. Он был тонкий, в клетку, с загнутым углом, и в нём не было ничего, кроме списка. Я вёл его как долг: дело, срок, галочка. В тот вечер я сел разбирать его всерьёз, потому что дел стало больше, чем вечеров, и надо было решить, что убрать. Я ждал, что увижу перегрузку и пойму, откуда она взялась.

Увидел я другое. Из двадцати двух строк моими были девять. Остальные тринадцать я делал для других, и почти все они были вписаны моей рукой, без чьей-либо просьбы. Отвезти матери лекарства. Записать сестру к врачу. Забрать у напарника куртку из химчистки, потому что он работает в те же смены, что и я. Посмотреть за квартирой соседа, пока он в отъезде. Узнать, почему в подъезде не горит лампа, и написать в управляющую компанию. Съездить с тётей на вокзал, потому что она боится одна.

Ни одно из этих дел не было тяжёлым. Каждое занимало час, два, иногда полдня, и по отдельности выглядело совершенно нормальным. Тяжесть была не в делах, а в том, что они стояли в одном списке с моими, и я не мог отличить одно от другого. Пока они лежали вместе, у меня было ощущение, что я не справляюсь с собственной жизнью. На самом деле

я не справлялся с чужой.

Я закрыл блокнот и решил, что это случайность, что просто выдалась такая неделя. Через неделю я открыл его снова и пересчитал, и цифра не изменилась. Тогда я впервые сказал вслух фразу, которую потом повторял много раз: половину этого списка у меня никто не просил. Сказал и почувствовал не облегчение, а раздражение, потому что если никто не просил, то и виноватых нет, а виноватого хотелось.

Строчки появлялись не после просьб, а после разговоров. Кто-то жаловался на жизнь, и через день в блокноте стояло новое дело. Кто-то вздыхал, что не успевает, и я записывал. Я делал это машинально, как записывают то, что боишься забыть, и только потом заметил, что боялся забыть не своё. Записанное таким образом дело не имело автора и не имело срока, зато имело вес, и весило оно больше собственных дел, потому что собственные можно было перенести, а эти нет.

Чужие дела как свои

Началось это не с решения, а с одной фразы, которую я сказал раньше, чем подумал. Напарнику нужно было уйти на час раньше, и он сказал об этом вслух, ни к кому не обращаясь, просто в воздух раздевалки. Я ответил: «давай я». Он обрадовался, сказал спасибо и добавил, что теперь мой должник. А я махнул рукой и сказал, что ничего не должен, что это ерунда, что мне не трудно.

Вот в эту секунду всё и произошло. Я отменил долг в тот момент, когда он возник. Человек предлагал вернуть, я от-

казался, и дело перешло в разряд того, что я делаю просто так. С этого места оно уже не считалось обменом. Оно считалось моей особенностью, моим характером, тем, какой я есть, и с характером, как известно, не расплачиваются.

Дальше всё пошло быстро. Через месяц таких дел было пять, через полгода я уже не помнил, какие из них начинались с просьбы. Я забирал вещи из химчистки, потому что ехал мимо. Я оставался на полчаса, потому что мне не трудно. Я брал трубку в выходной, потому что человеку нужно было срочно. Каждый раз это было правдой: мне действительно было не трудно. Не трудно было по отдельности, и никто не складывал это в столбик.

Самое неприятное открытие состояло в том, что я делал это не из доброты. Доброта не ведёт счёт, а я вёл, только не в блокноте, а в голове. Я запоминал, кому помог, и в трудную минуту ждал, что вспомнят. Не говорил об этом, не напоминал, но ждал. И когда не вспоминали, обижался, хотя никакого права на обиду у меня не было: я сам отказался от долга, сам махнул рукой, сам сказал, что это ерунда.

Была и другая сторона, о которой я узнал позже. Один раз человек попросил меня прямо, назвав дело и время, и я почувствовал раздражение. Мне показалось, что он нарушил правило, что он превращает мою доброту в обязанность. Я тогда не понял, что раздражает меня не просьба, а ясность: пока просьбы не было, я мог сделать дело в удобный момент и чувствовать себя щедрым. Просьба ставила срок, а срок от-

менял щедрость и оставлял работу, которую надо было выполнить к четвергу, как её ни назови.

Однажды я вернулся домой и не смог вспомнить, что собирался сделать для себя. В блокноте стояло восемь галочек, и ни одна не касалась меня. Я постоял в коридоре с ключами в руке и почувствовал не усталость, а пустоту, будто день прошёл мимо и оставил после себя только список. Вот это и есть настоящая цена, и она не в часах. Она в том, что собственная жизнь состоит из чужих дел, аккуратно переписанных твоим почерком.

Что я делал без просьбы

Дел, о которых никто не просил, оказалось больше, чем я думал, и все они были мелкими. Я переписал график для бригады, потому что видел, что он неудобный, и мастер потом хвалил напарника, который просто передал листок. Я привёз соседу мешки с цементом, потому что у него не было машины, и он потом полгода рассказывал, как сам всё достал. Я нашёл того, кто зальёт ему пол, договорился о цене, встретил мастера и отдал ключи, и в этой истории меня не было вообще. Я не ждал благодарности, и это правда. Но я ждал, что меня хотя бы заметят, и вот здесь была ошибка, которую я долго не мог назвать. Помощь отличается от самодеятельности одним признаком: о ней знают. Если человек не знает, что ему помогли, он не чувствует облегчения, он просто живёт. Он не становится свободнее, ему не становится легче, он ничего не получает, кроме готового результата,

который приписывает себе или случаю.

Взятое без просьбы не облегчает чужую жизнь, потому что облегчение требует, чтобы человек знал, от чего его избавили. Иначе получается странная арифметика: я отдал день, а на той стороне не прибавилось ни дня, ни часа. День исчез. Он ушёл не в чужой карман, а в пустоту, и это хуже, чем несправедливость, потому что несправедливость хотя бы можно предъявить.

Я долго думал, почему мне было легче сделать, чем спросить. Ответ оказался простым. Спросить страшно. Сделать не страшно. Сделать можно молча, без риска, без отказа, без неловкости, и в этом вся разница. Пока я делал, я был удобным и хорошим. Как только я спрашивал, я становился человеком, который чего-то хочет, а быть таким человеком я не умел.

Вторая беда в том, что такое дело не заканчивается. То, что началось как жест, через полгода становится ожиданием, а ожидание уже нельзя не выполнить. Человек, который привык, что я забираю вещи из химчистки, однажды удивится, если я не заберу, и удивится искренне, потому что он не помнит, как это начиналось. Он не просил, но привык, а привычка работает как просьба, только без слов и без права отказать.

Один раз эта самодеятельность вышла боком. Я составил график на неделю и поставил двоих в смену, где по нормам нужен третий, потому что решил, что справятся. Не справи-

лись, машину приняли с опозданием, и разбирали это с напарником, а не со мной: график подписал мастер, а передал его напарник. Я сидел на этом разборе и молчал, и молчание было не благородством, а трусостью. Я взял дело, но не взял ответственность, и это обычная цена помощи, о которой никто не просил: права распоряжаться хватает, а права отвечать почему-то нет.

Добровольный долг

Долг, который на тебя возложили, устроен понятно. У него есть адрес, срок и тот, кто его дал. Его можно предъявить, обсудить, пересмотреть, в конце концов отказаться. С ним неприятно, но с ним хотя бы ясно, кто кому что должен и на каком основании. С добровольным долгом всё иначе. Его нельзя предъявить, потому что на любой предъявленный счёт человек ответит одной фразой: я тебя не просил. И будет прав, и возразить будет нечего. Именно поэтому добровольный долг тяжелее назначенного: он не имеет ни срока, ни адреса, ни свидетелей. Он существует только в одной голове, и эта голова устаёт вдвое быстрее, потому что тащит не только дело, но и молчание о нём.

Есть ещё одна сторона, о которой не говорят. Человек с добровольным долгом не может даже пожаловаться. Пожаловаться на назначенный долг можно: мне дали слишком много, это несправедливо, посмотрите. Жалоба на добровольный долг звучит как просьба о благодарности, а просить благодарности стыдно, особенно когда ты сам от неё отка-

зался. Так человек остаётся один на один с тем, что сам себе устроил, и не может даже назвать это вслух.

Внутри этой схемы есть ещё один счёт, и он самый нечестный. Я считал, сколько отдал, и не считал, сколько получил, поэтому баланс всегда выходил отрицательным. Мне казалось, что я всем должен и никто не должен мне, и это ощущение было настолько привычным, что я принимал его за факт, а не за арифметику. Стоило один раз записать обе стороны, и оказалось, что мне тоже помогали: деньгами, временем, местами, о которых я забыл, потому что не считал их помощью.

Я не хочу сказать, что брать чужое нельзя никогда. Есть дела, которые надо брать без просьбы, и это не то же самое. Когда человек не может попросить, потому что просьба стоит ему дороже дела, тогда брать нужно. У сестры был тяжёлый год, и она ни о чём не просила, потому что не умела просить и считала, что не имеет права. Я возил её по делам, не спрашивая, и это было правильно, потому что иначе она не поехала бы вообще.

Разница простая, хотя её трудно уловить в момент, когда помогаешь. В первом случае ты берёшь то, что человек не может отдать в словах, и потом говоришь об этом прямо, чтобы он знал. Во втором ты берёшь то, что он просто не успел попросить, и молчишь, и превращаешь это в свой характер. В первом есть разговор. Во втором есть только ты и твой блокнот.

Список на две колонки

Приём, который я придумал в тот вечер, выглядит почти унизительно просто. Я взял лист и разделил его на две колонки. В левой написал «просили», в правой «не просили». Дальше выписал все дела, которые делаю за других, по одному, без обобщений, и напротив каждого поставил галочку в той или иной колонке.

Первое условие: писать дела, а не чувства. Не «я слишком много тащу», а «я забираю куртку из химчистки по вторникам». Чувство нельзя проверить, а дело можно. Пока в списке стоят слова вроде «усталость» и «ответственность», ничего не изменится, потому что с ними нечего делать. Как только появляется «отвезти лекарства в субботу», сразу видно, кто попросил и когда это началось.

Второе условие: честно вспомнить, была ли просьба. Не «наверное, он имел в виду», а конкретный момент, конкретные слова. Если вспомнить не удаётся, значит, просьбы не было. Это правило кажется жёстким, но оно спасает от главной уловки: человек задним числом придумывает просьбу, чтобы оправдать дело, которое взял сам.

Третье условие самое трудное: вернуть то, что не просили. Вернуть не значит бросить молча, потому что молчание выглядит как наказание и обижает сильнее, чем отказ. Вернуть значит сказать вслух: я это делал, дальше не смогу, если нужно, скажи прямо. Формулировка грубая, и первый раз я произнёс её с большим трудом, зато после неё стало понятно,

кто чего хочет. Критерий результата такой: в списке осталось только то, о чём просили. Если после разбора правая колонка опустела, а левая осталась, значит, работа сделана. Если правая колонка всё ещё полна, значит, человек продолжает тащить чужое и называть это помощью.

На реакцию стоит приготовиться заранее. Кто-то скажет спасибо и правда начнёт просить прямо. Кто-то обидится, потому что привык, и обида будет не про дело, а про изменение правил, о которых он не знал. Тут важно не отступать и не оправдываться: оправдание возвращает старую схему, и через месяц всё снова окажется в правой колонке. Достаточно повторить одну фразу и не добавлять к ней ничего, даже если пауза станет длинной и неудобной.

Строка, которую я вычеркнул

Я вычеркнул строку про квартиру соседа, и это оказалось самым неприятным делом из всех. Я поливал цветы, забирал почту, включал свет по вечерам и один раз привёз ему забытые документы в другой город. Он не просил ни о чём, кроме цветов, и цветы были единственным, что стояло в левой колонке. Остальное я придумал сам, потому что мне казалось, что так правильно. Я сказал ему, что больше не смогу смотреть за квартирой. Он удивился и ответил: «да я тебя и не просил». И был прав, и это была не обида, а простая правда. Я тогда понял, что всё это время держал в голове долг, которого на той стороне не существовало. Я был должен сам себе и требовал возврата у человека, который ничего не брал.

После этого изменилось немного, но изменилось главное. Когда я хочу помочь, я теперь спрашиваю: тебе нужна помощь? И если человек говорит нет, я не помогаю, даже если мне кажется, что ему тяжело. Это звучит холодно, но на деле это единственный способ не превратить заботу в тихий счёт. Прямая просьба, сказанная вслух, стоит дешевле, чем год молчаливой помощи, за которую потом хочется получить хоть что-нибудь.

Вторая строка, которую я вычеркнул, была про тётю. Я много лет возил её на вокзал, потому что она боялась ездить одна, и делал это с ощущением, что без меня она пропадёт. Когда я сказал, что в этот раз не смогу, она спокойно ответила, что поедет на такси, и поехала. Ничего не случилось. Я был не спасателем, а удобством, и это оказалось гораздо менее обидно, чем я думал: удобство можно заменить, спасателя заменить нельзя, и первое честнее. Блокнот я выбросил, потому что список на подоконнике был не про дела. Он был про то, что я не умел говорить о своих пределах и вместо этого брал чужое. Пока человек не назвал свой предел, всё, что он делает сверх него, он делает добровольно, а добровольное не считается. С этого и начинается следующий разговор, который я долго откладывал: о том, как сказать близкому, что больше не справляешься, не превращая это в упрёк.

# Разговор, который начинается с ничего

Телефон на лестнице

Я набирал номер сестры на лестнице между четвёртым и пятым этажом, у окна, где всегда холодно. Дома было не поговорить: там ходили, спрашивали, включали воду, и любая фраза тонула в бытовом шуме. На лестнице никто не ходил, и это было её главное достоинство. Я набрал, услышал гудок, потом её голос, и сказал: «ничего». Она спросила: «что ничего?» Я сказал: «просто позвонил». Она помолчала и спросила, всё ли в порядке. Я сказал, что всё в порядке, и мы попрощались.

Весь разговор занял секунд двадцать, и за эти двадцать секунд я успел соврать трижды. Первый раз, когда сказал «ничего». Второй, когда сказал «просто позвонил». Третий, когда сказал, что всё в порядке. Самое неприятное, что ни одно из этих слов не было ложью в чистом виде: я действительно не хотел ничего сообщать, я действительно просто позвонил, и дела шли в порядке, если не считать того, что я стоял на холодной лестнице и не знал, как начать.

Я остался у окна ещё минуту. За стеклом был двор с мусорными контейнерами и фонарём, который мигал, и я смотрел на этот фонарь и думал, что разговор уже состоялся. Он

состоялся в моей голове целиком: я сказал, она ответила, мы поговорили, стало легче. Только в реальности из этого не прозвучало ничего. Ничего это тоже начало, только оно никуда не ведёт, и в этом его главная особенность: после него можно уйти с чувством, что попытка была.

Лестница была удобна ещё и тем, что на ней нельзя было сесть. Стоишь у окна, слушаешь гудки, и разговор получается коротким поневоле. Дома я мог растянуть его на час: ходить из комнаты в кухню, наливать чай, менять тему и возвращаться. На лестнице менять тему некуда, там только ступени и холодное стекло, и любая фраза звучит громче, чем во всех комнатах сразу. Я потом понял, что искал не тишину, а место, где нельзя отступить.

Три попытки и три отступления

Первую попытку я сделал за полгода до этого, и она длилась ровно одну фразу. Я позвонил матери и сказал: «мам, я хотел сказать». Дальше была пауза, и в паузе я услышал, как она выдохнула и каким голосом спросила: «что случилось?». Голос был испуганный, и он был бы испуганным при любом продолжении. Я сказал: «да ничего, я хотел сказать, что приеду в субботу». Она обрадовалась, и разговор пошёл про субботу.

Вторая попытка была на работе, и её я провалил иначе. Я подошёл к напарнику и сказал: «слушай, я тут подумал». Он сразу ответил: «по графику, да, я тоже думал». И дальше мы двадцать минут обсуждали график, потому что это было

проще, чем то, что я собирался сказать. Он не был виноват: я дал ему слово «график» и забрал у него возможность услышать что-то другое.

Третья попытка была в переписке, и это самая смешная из трёх. Я написал сестре длинное сообщение, перечитал его, стёр, написал короче, стёр, написал совсем коротко: «ты как?». Она ответила: «нормально, а ты?». Я написал: «тоже». На этом всё закончилось, и я даже почувствовал облегчение, потому что формально я спросил и формально получил ответ.

Была и четвёртая, о которой я вспоминаю с досадой. Я решил начать с шутки, потому что шутка снимает напряжение и оставляет выход. Сказал что-то про то, что скоро буду ночевать на складе, все засмеялись, и я засмеялся вместе со всеми. Шутка сработала именно так, как должна была: она превратила мою усталость в общее развлечение и закрыла тему надёжнее, чем молчание. После неё говорить о серьёзном было уже нельзя, потому что я сам назначил это несерьёзным.

Все три раза я отступал в одном и том же месте. Не на середине, не когда становилось трудно, а на первом шаге, до всякой трудности. Отступление выглядело как вежливость, как забота, как нежелание грузить человека своими делами. На самом деле это был отказ от входа, потому что вход всегда требует одного: назвать себя человеком, у которого что-то не так.

Почему вход важнее просьбы

Обычно думают, что трудно просить. Это неправда, или, точнее, это вторая трудность, а не первая. Просить трудно, но к моменту просьбы разговор уже идёт, роли распределены, и остаётся только вписать в них содержание. Первая трудность в другом: у разговора о перегрузке нет естественного входа, потому что он не привязан к событию.

С обычными разговорами всё просто. Есть повод: машина, деньги, поездка, чей-то день рождения. Повод открывает дверь, и дальше можно говорить о чём угодно, потому что разговор уже начался. С перегрузкой повода нет. Ничего не случилось, никто не умер, никто не ушёл, всё как всегда. Именно это «как всегда» и есть проблема: о том, что не случилось, не начинают говорить, и человек ждёт события, которое само откроет дверь.

Отсюда берётся странная надежда, которая держит людей годами. Человек думает, что однажды его спросят. Кто-нибудь заметит, кто-нибудь догадается, кто-нибудь скажет: слушай, ты какой-то не такой последнее время. Тогда всё станет легко, потому что дверь откроется снаружи и не придётся открывать её самому. Надежда удобная, и она почти никогда не сбывается, потому что снаружи видно только результат, а результат у человека, который тянет, обычно приличный.

Про «как всегда» стоит сказать отдельно, потому что это самая коварная часть. Человек ждёт события и незаметно для себя начинает хотеть, чтобы оно случилось. Не катастро-

фы, конечно, но чего-то заметного: чтобы сорвался срок, чтобы прихватило спину, чтобы произошло то, что объяснит окружающим его состояние без его участия. Он не признаётся в этом даже себе, но ждёт, потому что событие снимает с него необходимость говорить.

И событие обычно приходит. Только не то, которого ждали, и не тогда, когда удобно. Оно приходит в виде срыва, после которого разговор всё равно состоится, но уже не о нагрузке, а о том, что случилось. Тогда говорить легко и поздно: все всё понимают, все сочувствуют, и никто не спрашивает, почему человек молчал полгода. Цена входа, который открыли снаружи, всегда выше, чем цена входа, который открыл сам. Первая фраза важна не содержанием, а тем, что она делает с собеседником. Она распределяет роли до того, как прозвучит суть, и потом эти роли уже не поменять. Одна и та же просьба, сказанная после разных первых фраз, приводит к совершенно разным разговорам, и разница не в словах просьбы, а в том, кем стал человек напротив за первые пять секунд.

Рамка спасателя

Если начать с «мне тяжело», человек напротив становится спасателем. Это не его выбор и не его вина, это следствие фразы. Спасатель слышит не сообщение, а сигнал бедствия, и сигнал бедствия требует действия. Он начинает советовать, потому что совет это действие, а действие снимает его собственное напряжение. Ему неловко стоять и слушать, ему

нужно что-то сделать, и он делает первое, что приходит в голову.

Спасатель при этом не спрашивает, потому что ему кажется, что он уже понял. Он слышит «мне тяжело» и достраивает остальное: не высыпаешься, мало отдыхаешь, надо расставить приоритеты. Всё это может быть правдой, но он не узнал ни одного факта, он просто заполнил пустоту своим опытом. И человек, который хотел рассказать о своём, получает рассказ о чужом, только в форме совета.

Один раз я всё-таки сказал вслух при мастере, что не вытягиваю такой объём, и получил ровно то, что описано выше. Он не спросил, какой именно объём и где предел. Он сказал, что надо правильно распределять время, что он сам в мои годы работал и учился и что главное не запускать. Всё это было правдой и всё это было бесполезно, потому что ни одно слово не касалось моего случая. Я кивал, а через минуту пожалел, что вообще начал, и это чувство запомнилось крепче, чем его советы. Следующие полгода я при нём не говорил о нагрузке ни слова. Хуже того, спасателю нужно, чтобы ты был хуже него. Иначе он не спасает, а просто разговаривает. Поэтому он невольно сопротивляется любым признакам того, что дела не так плохи: он ищет подтверждение тяжести, а не выхода. Разговор идёт вниз, к самому дну, и там оба чувствуют себя плохо: один потому, что его положение подтвердилось, второй потому, что не смог помочь.

Есть и второй вариант рамки, и он не лучше. Если начать

с «ты никогда», человек становится обвиняемым, и дальше он защищается, а не слушает. Между спасателем и обвиняемым нет третьей позиции, и это главная беда: у разговора о перегрузке всего два входа, и оба ведут в тупик. Третий надо строить самому, и строится он одной фразой, в которой нет ни оценки состояния, ни оценки человека.

Третья позиция называется партнёр, и её легко описать через вопрос. Спасатель спрашивает, что ему сделать, чтобы стало легче. Обвиняемый спрашивает, при чём тут он. Партнёр спрашивает: с чем именно. Разница в последнем слове. Спасатель берётся за человека целиком, обвиняемый защищает себя, а партнёр берётся за конкретное дело, у которого есть размер и границы. С конкретным делом можно работать, с человеком целиком нельзя.

Есть люди, с которыми вход не нужен, и это не выдумка. Они слышат по голосу. Я знаю одного такого человека: он спрашивает не «как дела», а «что случилось», и спрашивает в тот момент, когда я ещё сам не решил, буду ли говорить. С ним фраза не нужна, потому что он задаёт вопрос раньше. Но таких людей мало, обычно один или два на всю жизнь, и рассчитывать на них нельзя: их может не оказаться рядом именно в тот вечер, когда нужно.

Четыре слова

Приём, которым я пользуюсь теперь, состоит из трёх шагов, и первый шаг занимает больше всего времени. Нужно выбрать фразу из четырёх или пяти слов, без оценок, без

«очень», без «совсем», без «уже». Фраза должна называть дело или состояние, а не отношение к нему. «Мне нужна помощь с этим» годится. «Я больше не вывожу этот объём» годится. «Я совсем выдохся и не знаю, что делать» не годится, потому что там три оценки и ни одного факта.

Второй шаг: сказать её до объяснений. Это труднее, чем кажется, потому что рука сама тянется добавить причину. Причина кажется заботой о собеседнике: ему же будет непонятно. На самом деле причина нужна нам, чтобы смягчить собственное смущение, и она отнимает у фразы её единственное достоинство, короткость. Как только начинается «потому что на складе», разговор уходит в склад, и вернуться к себе уже не получится.

Третий шаг: подождать ответа. Не заполнять паузу, не помогать человеку, не переформулировать. Пауза после такой фразы бывает длинной, потому что человеку нужно время, чтобы перестроиться: он готовился к обычному разговору, а получил другой. Если паузу заполнить, он вернётся в привычную роль, и всё пойдёт как всегда. Критерий правильной фразы простой: после неё человек задал вопрос. Не «тебе надо больше отдыхать», а «с чем именно тебе помочь?». Вопрос означает, что он не знает и хочет узнать, а значит, он рядом, а не сверху. Если после фразы пошли советы, значит, рамка не сработала, и это не повод бросать разговор, а повод попробовать ещё раз через неделю.

Хорошая фраза почти всегда скучная. «Мне нужна по-

мощь с этим» не производит впечатления, её не пересказывают друзьям, она не звучит как начало важного разговора. Именно поэтому она работает: в ней нет ничего, что требует реакции, кроме ответа по существу. Плохая фраза, наоборот, красивая. «Я больше не могу так жить» звучит сильно, и именно поэтому после неё говорят не о деле, а о том, как сильно это прозвучало.

Отдельно про паузу. У этого шага есть цена: тишина выглядит как провал. Человек молчит, ты стоишь и слышишь, как в трубке шумит, и каждая секунда кажется доказательством того, что ты сказал лишнее. Я выдерживал такие паузы дважды и оба раза чуть не перебил себя сам. Спасало одно: я заранее решил, что не буду заполнять тишину, и держал это решение как поручение, которое нельзя не выполнить.

Дверь, которая открылась

С сестрой получилось с четвёртого раза, и фраза была самая простая. Я позвонил с той же лестницы и сказал: «я не справляюсь с нагрузкой». Четыре слова, ни одного объяснения, и я держал паузу, хотя она тянулась долго. Потом она спросила: «с чем именно?» Я назвал три дела, и она сразу забрала одно, то самое, с лекарствами, которое я вписывал в блокнот годами и ни разу не просил её об этом.

Дверь открылась не потому, что я нашёл волшебные слова. Она открылась потому, что я перестал начинать с ничего. «Ничего» было удобно: после него не надо было ничего рассказывать, и виноватым себя чувствовать не надо было

тоже. Но у него был один недостаток, который перевешивал все удобства: после него ничего не менялось, и на следующий день я снова стоял у окна с телефоном. Она не сказала «бедный», не сказала «надо было раньше». Она спросила про дела, и это было лучшее, что можно было сделать, потому что вопрос вернул мне объём. Пока я говорил «я не справляюсь», я был человеком без размера, а когда назвал три дела, у состояния появились границы: вот это, вот это и вот это. С границами уже можно что-то делать, а без них остаётся только чувство.

С матерью до сих пор труднее. Она слышит слово «устал» и сразу начинает искать причину: может, ты мало ешь, может, тебе надо к врачу, может, на работе что-то не так. Я перестал спорить с этим и перестал ждать, что она ответит иначе. Я просто говорю короче и не жду реакции, которую она дать не может, и от этого разговоры стали спокойнее, хотя со стороны выглядят почти одинаково.

Через неделю сестра спросила, как дела, и я ответил не «нормально», а «тяжело, но терпимо». Это тоже был сдвиг, только маленький и почти незаметный. Раньше на такой вопрос у меня был один ответ, и он закрывал тему. Теперь ответов стало два, и второй оставлял щель, в которую можно было войти, если человек захочет. Хороший вход не гарантирует, что дальше будет легко. Он гарантирует только одно: разговор начался, и в нём есть двое, а не спасатель с тонущим. Дальше начинается работа потруднее, потому что за

входом идёт просьба, и вот тут выясняется, что просить можно по-разному. Одна и та же просьба, сказанная прямо, звучит как дело, а сказанная с оговорками, звучит как жалоба, и разница тут не в вежливости, а в том, что человек слышит.

# Почему просьба звучит как жалоба

Лестница между этажами

На работе между первым и вторым этажом есть площадка, где зимой курят, потому что на улице холодно, а в цеху нельзя. Там стоит поддон, на нём пепельница из консервной банки, и лампочка мигает так, что через минуту начинает болеть голова. Напарник сел на ступеньку с бутербродом, а я стоял у перил и говорил. Говорил долго, минут десять, и за эти десять минут он дважды посмотрел в телефон.

Я рассказал ему про график, который опять перекроили, про машину, которую приняли в две пары рук вместо трёх, про мастера, который не помнит, что обещал. Потом про сестру, которая не звонит, и про деньги, которых не хватает на то, на что должны были хватать. Он слушал, кивал и говорил «ну да» и «бывает». В конце он сказал: «ну ты держись» и пошёл наверх, а я остался у перил с ощущением, что стало хуже, чем было.

Я тогда решил, что он чёрствый. Это была удобная мысль, потому что она снимала с меня ответственность: я открылся, а он не оценил. Прошло много времени, прежде чем я понял, что он сделал ровно то, что мог сделать человек в его положении. Он выслушал, он посочувствовал, он пошёл работать. Больше с моими словами делать было нечего, потому что в них не было ни одной вещи, которую можно взять и

выполнить.

Напарника я выбрал не случайно, и это стоит признать. Он ел, значит, не мог уйти, и я это видел краем глаза. Человеку в таком положении трудно прервать разговор, и я этим пользовался, хотя не признавался себе. Так выбирают слушателя все, кто не собирается просить: не того, кто может помочь, а того, кто не может уйти. Лифт, лестница, обед, дорога домой, все эти места хороши тем, что из них не выходят по своей воле. Сам он, кстати, ушёл с площадки не в лучшем состоянии, чем я остался. Ему достался чужой вес, и он не знал, куда его деть: нести дальше нельзя, бросить неудобно, вернуть некому. Люди в таких случаях уходят, и это выглядит как равнодушие, а на самом деле это единственный выход из положения, в которое их поставили без их согласия.

Десять минут без просьбы

Если записать те десять минут на бумагу и вычеркнуть всё лишнее, останется длинное описание состояния. В нём будет сказано, как всё плохо и как всё несправедливо, и не будет ни одного глагола, отвечающего на вопрос «что сделать». Я говорил о том, что происходит, а не о том, что с этим делать, и в этом была не хитрость и не злой умысел. Я просто не знал. Вот это и есть главная неловкость: человек рассказывает о перегрузке, потому что ему тяжело, а не потому, что он придумал решение. Решения у него нет, иначе он бы не рассказывал, а делал. Он пришёл не за действием, а за облегчением, и облегчение действительно наступает, только длится

оно минуту. После неё всё возвращается на место, а собеседник остаётся с чувством, что его использовали вместо стены.

Второй человек в такой сцене находится в странной роли. Он не участник, он свидетель, а у свидетеля есть только два действия: сочувствовать и советовать. Сочувствие ничего не меняет, совет раздражает, и оба варианта оставляют обоих недовольными. Свидетель уходит с ощущением бесполезности, рассказчик остаётся с ощущением, что его не поняли, хотя его поняли прекрасно.

Самое неприятное, что после такого разговора становится тяжелее обоим, и оба считают, что виноват другой. Я думал, что он холодный. Он, скорее всего, думал, что я ною. Ни то, ни другое не было правдой, но оба вывода были логичны, потому что разговор действительно не имел предмета. Когда у разговора нет предмета, люди начинают оценивать друг друга, потому что больше нечего оценивать.

Я не жаловался. Я просто не знал, о чём прошу, и это разные вещи, хотя со стороны выглядят одинаково. Жалоба знает, чего хочет: сочувствия, подтверждения, чтобы кто-то сказал, что всё действительно плохо. У меня не было и этого. Я хотел, чтобы стало легче, и не мог назвать, что именно для этого нужно сделать, поэтому говорил всё подряд и надеялся, что человек сам догадается.

Рассказ рос сам, потому что каждая подробность тянула следующую. Начал с графика, вспомнил машину, от машины перешёл к мастеру, от мастера к тому, что дома никто

не спрашивает, и в конце уже говорил про деньги. Это была не последовательность, а воронка, и я падал в неё вместе со слушателем. Остановиться было негде, потому что у рассказа не было цели, а без цели не бывает конца.

Десять минут это не так много, если считать по часам. Но разговор измеряется не часами, а тем, что после него осталось. После десяти минут рассказа у меня осталось раздражение, у него усталость, и ни у кого не осталось дела. Полторы минуты просьбы дают дело, срок и ясность, и это разница не в длине, а в результате.

Три части вместо истории

Просьба, которая работает, состоит из трёх частей, и все три обязательны. Первая: что именно сделать. Не «помоги мне», а «забери машину». Вторая: сколько это займёт. Не «немного», а «час, может, полтора». Третья: когда это нужно. Не «скоро», а «в четверг до обеда».

Каждая часть закрывает одну дыру, через которую утекает разговор. Без первой человек не знает, за что браться, и начинает предлагать своё. Без второй он не может оценить цену и соглашается вслепую, а потом злится. Без третьей он откладывает, потому что срок не назван, а необозначенный срок всегда означает «потом». Три части занимают меньше минуты, а заменяют десять минут рассказа.

Проверено много раз, и каждый раз я удивлялся. Одна и та же просьба, сказанная тремя частями, звучит сухо и почти по-канцелярски, и именно поэтому она проходит. В ней нет

ничего, что требует отношения к тебе, в ней есть задача, а задачи люди решают охотнее, чем состояния, потому что задачу видно и её можно закончить. Есть соблазн сказать, что три части это манипуляция, способ получить своё. Ничего подобного. Манипуляция скрывает цену и подводит к согласию так, чтобы человек не заметил. Три части делают цену видимой: вот дело, вот час, вот четверг. Человек видит всё сразу и решает честно, а честный отказ лучше, чем согласие, о котором он потом пожалеет.

Разница видна, если поставить две фразы рядом. Первая: «я не справляюсь, у меня всё валится, я не знаю, что делать». Вторая: «забери машину в четверг, это час». В первой нет ни одного слова, на которое можно ответить делом. Во второй есть всё, что нужно, чтобы ответить, и нет ничего, что требует оценивать человека. Я произносил первую годами и удивлялся, что мне не помогают.

Люди избегают трёх частей по одной причине, и причина не в лени. Конкретную просьбу можно отклонить. Пока я говорю о состоянии, отказать мне нельзя, потому что отказывать человеку в тяжёлом положении нехорошо, и это даёт странную власть. Как только появляется дело, срок и час, у другого появляется право сказать нет, и именно этого права я боялся больше, чем перегрузки.

Три части не надо путать с тремя предложениями. Их можно сказать одной фразой, и она будет короткой: «забери машину в четверг, это час». Всё на месте: дело, срок, цена.

Длинные формулировки появляются, когда человек боится, что его просьба слишком большая, и начинает заранее извиняться. Извинение размывает все три части сразу, и просьба снова превращается в рассказ.

Вторая часть, время, кажется самой простой, а на деле она чаще всего неправда. Люди недооценивают, потому что считают чистое дело и забывают дорогу, очередь, разговор по пути. Я говорил «это быстро», а выходило три часа, и человек, согласившийся на быстро, чувствовал себя обманутым. Теперь я называю время с запасом и говорю его вслух: час, может, полтора.

Что слышит другой

Жалоба описывает состояние, просьба описывает действие, и человек может откликнуться только на второе. Это не про чёрствость и не про занятость. Это про то, что в голове у слушателя нет кнопки, которая соответствует состоянию. Ему нечего нажать. Он слышит «мне тяжело» и не понимает, что делать с этой информацией: то ли утешать, то ли решать, то ли уходить.

Когда человек слышит длинный рассказ о перегрузке, он почти всегда слышит ещё и второе дно. Ему кажется, что его упрекают, даже если упрёка не было. Причина в длине: чем дольше рассказ, тем больше в нём места, куда можно вписать себя. Слушатель ищет своё место в истории и часто находит его там, где он виноват, потому что так устроено внимание. Дальше он делает то, что делает всякий, кто почувствовал

укол. Он защищается. Одни защищаются советами: если я скажу, как тебе жить, значит, со мной всё в порядке. Другие защищаются расстоянием: переводят разговор на другое, смотрят в телефон, уходят работать. И то и другое выглядит как равнодушие, а на деле это самозащита от того, чего он не просил.

С просьбой из трёх частей этого не происходит. В ней нет места, куда вписать себя, потому что она вся занята делом. Слушателю не надо искать своё место, ему надо решить, есть ли у него час в четверг. Он может сказать да, может сказать нет, и ни один из ответов не делает его плохим человеком. Именно поэтому он отвечает спокойно и по существу.

«Ну ты держись» было единственным, что он мог сказать. Не потому, что он не умел говорить иначе, а потому, что я не дал ему материала для другого ответа. На состояние отвечают состоянием: держись, терпи, бывает хуже. Это не помощь и не равнодушие, это эхо. Если человеку сказать только про тяжесть, он вернёт тебе тяжесть, потому что больше у него ничего нет.

Совет работает так же. Мастер, который сказал мне про распределение времени, не был глупым человеком. Он защищался от моего состояния единственным доступным способом: превращал его в задачу, которую можно решить в своей голове за минуту. Совет всегда про советчика, а не про того, кому советуют, и это не упрёк, это описание механики.

Проверка на объём

Критерий, по которому отличают просьбу от жалобы, умещается в один вопрос: может ли человек ответить «да», «нет» или «да, но позже». Если может, это просьба. Если не может ни одного из трёх, значит, ему предложили не дело, а состояние, и он будет отвечать на состояние, то есть утешением или советом. Проверить это можно до разговора, и я делаю так до сих пор. Надо сказать свою фразу вслух и попробовать ответить на неё «нет». Если «нет» звучит дико, если в ответ на него хочется обидеться, значит, в фразе нет предмета. Настоящую просьбу можно отклонить без скандала, потому что у неё есть границы, а у жалобы границ нет, и отказать ей нельзя, можно только уйти.

Второй признак: есть ли у просьбы конец. Хорошая просьба заканчивается в четверг в два часа дня, и после этого её больше нет. Жалоба не заканчивается никогда, потому что у неё нет финиша: сегодня тяжело, завтра тоже, и через месяц будет тяжело. Человек, которому не назвали конец, не берётся за дело, потому что боится, что оно не кончится. Третий признак: можно ли это передать другому. Просьбу можно пересказать: «он просил забрать машину в четверг, это час». Жалобу пересказать нельзя, потому что при пересказе она рассыпается на тон и подробности. Если твою просьбу нельзя передать третьему человеку одной фразой, значит, это не просьба, а рассказ о том, как вам тяжело.

Есть и внешняя проверка, которая работает лучше внутренней. Просьбу можно прочитать вслух третьему человеку,

не участвующему в деле, и спросить: что надо сделать и когда. Если он переспрашивает, значит, в просьбе нет объёма. Третий человек хорош тем, что ему всё равно, и он слышит только текст, без твоего голоса и твоих глаз.

Ответ «да, но позже» стоит отдельного слова, потому что именно он показывает, что просьба настоящая. Он означает, что человек принял дело и передвинул срок, а не отказался и не согласился из вежливости. Такой ответ надо слышать как хороший, а не как полуотказ, иначе люди перестанут его давать и начнут говорить да, а потом не делать.

Просьба без слёз

Иногда нужно именно рассказать, без просьбы, и это не жалоба, если назвать это своим именем. Бывают дни, когда человеку не нужно ничего делать, ему нужно, чтобы кто-то постоял рядом и послушал. Это нормальная потребность, и её не надо прятать, её надо объявлять, потому что иначе слушатель будет искать действие там, где его нет. Формула простая и звучит она немного странно: «я не прошу ничего делать, я просто рассказываю». После этой фразы слушатель перестаёт искать, чем помочь, и начинает слушать. Он больше не чувствует себя виноватым за то, что не решает, и не выдаёт советы, потому что советы тут не нужны. Он просто рядом, и это ровно то, что было нужно.

С напарником мы потом разговаривали иначе. Я сказал три части: забрать машину в четверг, это час, до обеда. Он ответил: «да, но в пятницу утром». И это был лучший ответ,

какой можно было получить, потому что в нём не было ни сочувствия, ни совета, ни оценки меня. В нём было дело, срок и честная поправка. Разговор после такой просьбы занимает полторы минуты, и после него не остаётся тяжести ни у кого. Это кажется мелочью, но именно из таких мелочей складывается разница между человеком, который всё время тащит и жалуется, и человеком, который иногда просит и получает.

# 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.