ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

Я БОЛЬШЕ НЕ ВЫВОЖУ

Как перестать справляться за всех и вернуть себе силы для собственной жизни



Инна Егорова

Я больше не вывожу

«Автор»
2026

Егорова И. Н.

Я больше не вывожу / И. Н. Егорова — «Автор», 2026

Вы справляетесь. Но какой ценой?На вас всегда можно положиться. Вы первой замечаете проблему, помните за всех, подстраховываете и доделываете по вечерам. На работе вас ценят, дома на вас держится всё. Только сил уже не хватает, выходные не спасают, а сказать «нет» страшнее, чем снова не выспаться.Эта книга не учит успевать больше. Она помогает понять, почему всё оказалось на вас, и вернуть другим их часть.Вы увидите невидимую работу, которая съедает ваши вечера. Поймёте, что можно отдать, а что нельзя уронить. Узнаете, как договориться с начальником, партнёром и близкими так, чтобы стало легче на деле, а не на словах.Три истории — руководителя, сына, который ухаживает за отцом, и мамы двоих детей — покажут, как это работает в обычной жизни.Для всех, на ком всё держится. Пора вернуть себе свою жизнь!

© Егорова И. Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение 6
Как надёжность становится лишней работой 7
Если сил почти нет 9
Вторая реплика 10
Как устроена книга 11
На чём основана книга 12
Часть первая. Почему обычная жизнь стала непосильной 13
Как исключение становится нормой 14
Две стороны одного договора 15
Ответить вечером или в понедельник 16
Первая запись без большой таблицы 17
Если вы руководитель 18
На один вечер 19
Глава 2. Работа, которой никто не видит 20
Дело и всё, что вокруг него 21
Почему сопровождение не видно даже изнутри 22
Помощь, которая разгружает 23
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Я больше не вывожу

Я больше не вывожу

Как перестать справляться за всех и вернуть себе силы для собственной жизни

Инна Николаевна Егорова

Введение

Вечер наконец освободился. Вы садитесь с чашкой чая — и тут вспоминаете, что нужно заказать лекарства, ответить в чате и выяснить, кто завтра заберёт ребёнка. Чай остывает. Вечер, если быть точным, тоже.

Со стороны всё благополучно. На работе вас ценят. Дома на вас рассчитывают. Нужные вещи появляются вовремя, трудные вопросы решаются, забытое обнаруживается прежде, чем становится бедой. Вы умеете справляться. Иногда кажется, что именно это умение и не оставляет вам собственной жизни.

Эта книга начинается не с предложения стать ещё лучше. У вас, возможно, уже прекрасная квалификация по спасению чужого вторника. Попробуем освободить хотя бы часть вашего.

Как надёжность становится лишней работой

Вначале вы один раз выручили. Потом ещё. Однажды оказалось, что «спасибо, ты очень помог» незаметно превратилось в «ну ты же всегда это делаешь». Прибавившаяся работа нигде не записана. Поэтому просьба уменьшить её звучит для окружающих как неожиданность.

Этот механизм я называю скрытым договором надёжности. От вас ожидают больше, чем обсуждали, а вы продолжаете обеспечивать результат — ради работы, близких, спокойствия, уважения или привычного контроля. Иногда вы сами не замечаете, сколько добавили к первоначальной договорённости.

У такого договора две стороны. Первая — ожидание. Окружающие рассчитывают на большее, чем было согласовано, и чаще всего без злого умысла: результат приходил вовремя, а во что он обходился, никто не видел. Вторая — страх того, кто держит. Если перестать, можно потерять уважение, доход, любовь или контроль над тем, что дорого. Иногда этот страх точен. Иногда это прогноз, который ни разу не проверяли.

На работе договор звучит как «она всё соберёт перед отправкой». Дома — «она и так помнит». В заботе о близком — «сын придёт». За каждой такой фразой стоят часы, которых нет ни в одном расписании.

Договор не записан и вслух не обсуждался. Поэтому пересмотреть его нельзя, пока он не описан. С описания книга и начинает. В каждой главе мы будем задавать два вопроса: чего от вас ждут сверх согласованного и чего вы боитесь, если перестанете. Ответы будут разными. В одной сцене окажется, что ожидание держится на вашем молчании. В другой — что за ним стоит настоящая нужда, и её придётся обеспечить иначе, а не просто перестать.

Слово «договор» здесь — метафора. Оно не означает, что обе стороны одинаково свободны и одинаково ответственны за происходящее. Подчинённый и руководитель, ухаживающий родственник и зависимый от помощи человек находятся в разных положениях. У кого-то есть выбор, у кого-то пока только очень узкий проход. Нам важно увидеть этот проход, а не упрекнуть человека, что он не открыл парадную дверь.

Скрытый договор надёжности — способ разобрать некоторые ситуации, а не объяснение любой усталости. Эта книга прежде всего о перегрузке обязательствами: когда на вас держатся чужая работа, семейная организация или необходимая забота. Болезнь, бедность и потерю близкого нельзя исправить распределением задач. Там, где не хватает денег, людей и помощи, нехватка настоящая. Но и в трудных обстоятельствах мы будем искать доступную поддержку, не требуя от человека ещё большей стойкости.

В книге мы будем замечать работу, которую легко не посчитать: вспомнить, найти, договориться, напомнить, проверить, исправить. Иногда именно она съедает вечер, хотя по списку вы «почти ничего не делали».

Затем выберем одно обязательство и попробуем изменить его устройство. Обеспечить ресурс тому, что вы хотите оставить за собой. Передать весь цикл дела другому. Изменить объём или срок. Завершить лишнее. Привлечь помощь. Это пять решений, и у каждого своя цена.

Посмотрим и на дела, и на самочувствие. Вечер может освободиться раньше, чем уйдёт тревога. Облегчение тоже бывает первым признаком перемен, даже когда часов пока не прибавилось.

Я предлагаю инструменты, а не экзамен. Если таблица помогает — заполняйте. Если от одного её вида хочется закрыть книгу — начните с одной фразы в телефоне. Хороший рабочий способ должен помещаться в вашу жизнь.

При этом у каждого задания есть простая проверка — строка «Задание выполнено, если…». Она смотрит на дела, а не на настроение: что изменилось в вашей неделе, кто сделал шаг вместо вас, какой вечер остался свободным.

В книге три сквозных героя: Елена руководит проектной командой и годами доделывает чужое по вечерам перед выпуском, Антон работает инженером-сметчиком и организует уход за отцом после инсульта, а Ольга, бухгалтер на неполный день, держит в голове всю жизнь семьи с двумя детьми.

Если сил почти нет

Возьмите только один вопрос: «Что я продолжаю держать в голове, хотя само действие уже делает другой?» Ответ может быть коротким: «Муж отвозит дочь, а о времени, форме и оплате помню я».

Выберите безопасную мелочь. Не лекарства, присмотр за зависимым человеком или обязательное требование на работе. Например, запись на обычную тренировку, покупку продуктов или подготовку несрочной сводки.

Скажите: «Можешь взять это целиком — от записи до результата? Покажу, что знаю. После первого раза обсудим, чего не хватило».

Через один такой цикл спросите себя: что ушло от меня совсем? Стало ли легче? Что всё ещё приходится помнить? Это уже полезная работа с книгой. Двадцать глав предварительной подготовки для неё не нужны.

Если пока невозможно даже попросить, просто назовите своё дело. Одна ясная запись лучше ещё одного вечернего обещания начать новую жизнь с понедельника.

Вторая реплика

Иногда «да» вырывается раньше, чем вы успели подумать. Иногда первой возникает привычная мысль: «Опять не справилась». В каждой главе есть вторая реплика — слова, с которыми можно вернуться к разговору с другим человеком или с собой. Необязательно ответить идеально с первого раза.

«Я поспешила. Давай уточним» — уже начало. В некоторых главах разговор продолжится после отказа или возражения. Фразы можно менять под свой голос. Если на обещание уже рассчитывают, обсудите поправку вовремя; для необходимого ухода сначала обеспечьте замену. Ответ собеседника всё равно остаётся за ним.

Как устроена книга

Пять частей, двадцать глав. Каждая часть меняет вопрос, с которым вы работаете.

Первая часть, «Почему обычная жизнь стала непосильной», — о том, как устроена нагрузка. Как разовое исключение становится нормой, какая работа остаётся невидимой, почему вечер занят даже без работы за столом и когда вопрос шире нагрузки: к врачу или к условиям труда.

Вторая часть, «Почему вы продолжаете брать больше», — о причинах, которые удерживают. Страх перестать быть удобным. «Проще сделать самому». Невозможность просто уйти. И «без меня всё развалится» — иногда преувеличение, а иногда точное описание того, как устроена система.

Третья часть, «Как выбрать, что менять», — рабочая. Здесь появляется Карта несущих обязательств, цена сбоя помогает понять, что нельзя уронить, разбирается передача работы целиком с переходным циклом и сравниваются пять решений.

Четвёртая часть, «Как изменить договорённости», — о разговорах: с руководителем и соседним отделом, с партнёром, с семьёй, в которой кто-то нуждается в уходе. И отдельно — о том, что делать, когда остальные не согласны.

Пятая часть, «Как жить после изменений», — об удержании нового порядка. Отдых, который не нужно заслуживать. Время, которое снова принадлежит вам. Просьба «один раз выручи», после которой легко вернуться в старую роль. И шесть шагов к более лёгкой неделе, к которым можно возвращаться в своём темпе.

В каждой главе есть сцена, объяснение того, как устроен механизм, решения с ценой каждого, вторая реплика и короткое задание с проверкой. Там, где договорённость меняют двое, слово получает и вторая сторона: руководитель или тот, кому передали дело.

Можно читать как историю — от первой главы до последней. Следить за героями, спорить с ними, узнавать знакомые разговоры. Задания при этом разрешается пропускать.

Можно идти от конкретной трудности. Не понимаете, куда деваются силы, — главы 1–4. Боитесь просить или постоянно доделываете за другими — главы 5–8. Нужно решить, что менять, — главы 9–12. Предстоит разговор — главы 13–16. Перемены начались, но старый порядок возвращается, — главы 17–20.

Если нужен конкретный инструмент, откройте практикум: там все инструменты книги на одной странице, короткие бланки и примеры. Их можно использовать отдельно от глав.

В книге три опоры. Карта несущих обязательств — пять полей об одном деле: результат, владелец, полномочия, ресурс, цена изменения. Пять решений, чтобы изменить нагрузку. Временный порядок и точка пересмотра для новой договорённости. Всё объясняется по мере необходимости.

На чём основана книга

Книга опирается на несколько исследований, открытые профессиональные материалы и известные книги о времени и выборе. Я отбирала идеи, которые помогают замечать скрытую работу и договариваться о посильных условиях.

Для сопоставления я опиралась на идеи трёх международных бестселлеров: «Эссенциализм» Грега Маккеона — о выборе существенного; «Четыре тысячи недель» Оливера Бёркмана — об ограниченности времени; Set Boundaries, Find Peace Недры Гловер Тавваб — о выражении потребностей и границ [12, 6, 13]. Об устойчивом темпе пишет Кэл Ньюпорт в Slow Productivity [6].

Из открытой публикации для переговорщиков ФБР взяты приёмы внимательного слушания: пауза, пересказ, резюме, открытые вопросы [10]. Материал британского центра CREST напоминает о контакте и доверии без принуждения [11]. Пересказ услышанного я использую как проверку понимания. В рабочих и семейных примерах такие приёмы помогают услышать возражение и точнее ответить.

Исследования требований и ресурсов работы, невидимого домашнего труда, восстановления и бережного отношения к себе поддерживают отдельные объяснения. Скрытый договор надёжности, Карта несущих обязательств, пять решений, временный порядок с точкой пересмотра и шесть шагов к более лёгкой неделе — мои инструменты, выросшие из управленческой и юридической практики.

Я много лет руковожу крупными строительными проектами, а до этого руководила юридическими отделами. В обеих работах действует простое правило: обязательство без владельца, полномочий и ресурса рано или поздно ложится на того, кто первым заметил проблему. Эту проверку я и переношу из проектов и договоров в обычную неделю.

В опросе ВЦИОМ 2025 года 37 % участников сообщали об усталости каждый или почти каждый день [1]. Это ответы людей о самочувствии, а не медицинская диагностика. За общей цифрой скрываются разные жизни. Поэтому мы будем искать решение для вашей ситуации, а не для среднего человека.

Если усталость сохраняется, усиливается или заметно мешает обычной жизни, обсудите самочувствие с врачом. Для этого не нужно сначала пройти маршрут книги или доказать, что отдых был достаточно правильным. В четвёртой главе мы вернёмся к границам самопомощи.

И последнее перед началом. Свою жизнь не обязательно возвращать большим рывком. Иногда всё начинается с вечера, в котором вы впервые допили чай горячим. Этого мало для полного счастья. Для первого вечера — вполне достаточно.

Часть первая. Почему обычная жизнь стала непосильной

Глава 1. На вас всегда можно положиться

В пятницу в 17:52 Елена уже в куртке. Внизу ждёт Сергей: сегодня они обещали друзьям приехать вовремя. Версию программы отправили клиенту ещё в три.

День прошёл хорошо. В девять — планёрка, повестку к которой составило ночное письмо клиента. В половине одиннадцатого Игорь из тестирования попросил сдвинуть окно проверки на час. В полдень директор попросил сводку по выпуску «без подробностей». После обеда двое разработчиков спорили, чья правка ломает сборку, и Елена разобралась за них. Ни одного срыва. И ни одного часа, которым она распорядилась сама.

Приходит сообщение директора: «Исправление по выгрузке отчётов вошло?» В системе задача закрыта. Можно ответить «да» и уйти. Но Елена помнит: форм отчёта три, а разработчик Денис упоминал только две.

Она снимает куртку.

Денис отвечает из поезда: третью форму не успел, хотел сказать в понедельник. Он не скрывал. Просто не считал это срочным. Игорь пишет сухо: «Мы проверяли то, что нам передали». И это правда: тестировщики проверили две формы — ровно столько им передали. Елена открывает третью сама. Ошибка на месте.

Зато её можно обойти: если выгружать отчёт за месяц, а не за квартал, данные верные. Елена проверяет обход дважды, на разных данных. Пишет инструкцию клиенту и переписывает её, пока в тексте не остаётся ни одного внутреннего словечка и ни одного оправдания. Заводит Денису задачу на следующий выпуск и вносит её в календарь, чтобы через две недели никто не гадал, откуда она взялась.

Через полтора часа она отправляет директору короткий ответ: две формы исправлены, для третьей есть временное решение, инструкция во вложении.

«Спасибо. Как всегда выручили».

Сергей поднимался дважды. Первый раз спросил, долго ли ещё. Во второй ничего не спросил. В машине он включает радио, и Елена понимает, что сейчас лучше помолчать. Они опять опоздали.

Если утром её спросят, что задержало, она скажет: «На один вопрос отвечала».

Один вопрос вместил чужую недоделку, проверку, инструкцию и организацию следующего исправления. В календаре выпуска всего этого нет. Есть только своевременно отправленная версия и надёжный руководитель, на которого можно положиться.

Директор видел одно сообщение с вложением. Остального он не видел. Сама Елена вечер ошибкой не считает: ответ получился хороший, и в понедельник клиент не наткнётся на старую ошибку. Ни одно её действие не было лишним. Поэтому такую работу и трудно остановить: придраться не к чему. Её можно только увидеть целиком.

Как исключение становится нормой

Впервые похожее сообщение пришло два года назад. Клиент грозил штрафом, срок горел. Елена просидела до одиннадцати, а наутро директор зашёл к ней лично: «Без вас бы не справились». Было приятно. И, вероятно, правда.

Через месяц он написал в восемь вечера и спросил, успеет ли она. Она успела. Ещё через полгода вопрос «успеете?» исчез. Сегодня благодарность звучит как «как всегда выручили». Слово «всегда» в ней самое точное.

Здесь три ступени. Сначала исключение: случилось необычное, и вы закрыли разрыв. Это нормально и часто правильно — без способности иногда сделать больше не живёт ни одна команда и ни одна семья. Потом повторение: разрыв возник снова, и никто не спросил почему. Было некогда, а способ закрыть его уже известен. Наконец, ожидание: разрыв закрывается сам собой, потому что все знают, кто его закроет. Для остальных это уже не разрыв, а порядок.

На третьей ступени благодарность почти исчезает. Окружающие не стали неблагодарными. Просто водопровод не благодарят за воду в кране. Его замечают, когда воды нет.

Когда Елена молча заканчивает чужую работу, снаружи виден своевременный результат. Команда может не знать, сколько это стоило. Следующий выпуск планируют, исходя из прежней скорости, а её вечерние часы снова нигде не учитывают.

Разовая помощь становится постоянной, если после неё не меняются подготовка, распределение или срок. У Елены появилось ещё одно ожидание: всё недоделанное она успеет собрать перед отправкой. Так и складывается скрытый договор надёжности: ожидание выросло, а договорённость осталась прежней.

Две стороны одного договора

Скрытый договор надёжности я описываю так: окружающие рассчитывают на большее, чем было согласовано, а человек продолжает это обеспечивать, потому что опасается что-то потерять — уважение, доход, близость или контроль.

Никто не решал сделать Елену человеком, который по пятницам собирает чужие недоделки. Директор ничего не требовал. Елена ничего не обещала. Но у договора две стороны. Директор ждёт ответа «как всегда». А Елена каждую пятницу подписывает договор заново — тем, что отвечает безупречно и молчит о цене.

Чего она опасается? Не увольнения: за ответ в понедельник её никто не уволит. Скорее потерять уважение — в её представлении профессионал не пишет «уточню». И контроль: если перестать собирать недостающее самой, придётся доверить это другим. А вдруг сделают хуже? К этому страху мы вернёмся в шестой главе.

У других тот же договор держится на другом. Мать, которая сама отвечает в родительском чате, может бояться, что о её ребёнке подумают плохо. Сын, который каждый вечер сидит у отца, — потерять его тепло или собственное представление о себе как о хорошем сыне. Новичок на испытательном сроке боится за доход, и этот страх бывает вполне обоснованным.

Рамка объясняет не всё. Иногда людей просто не хватает, денег на помощь нет, а согласованного и без всяких скрытых ожиданий слишком много. Об этом — седьмая глава. И это не обвинение. Директор не злодей, Денис не лентяй, Игорь не формалист. Каждый поступает разумно внутри сложившегося порядка. Поэтому порядок и держится так долго: показать пальцем не на кого.

Ответственность Елены за выпуск остаётся. Но руководить проверкой и каждый раз лично доделывать всё вечером — разные способы её выполнять. Вопрос в том, почему команда пока может опереться только на второй.

Окружающие могут не знать цену привычного «да». Но если вы уже объясняли её и ничего не меняется, ещё одно объяснение может не помочь. К такому случаю мы вернёмся в шестнадцатой главе.

Ответить вечером или в понедельник

В ту пятницу Елена действовала разумно: неопределённость была настоящей, клиенту требовался точный ответ. Объявить весь её вечер ошибкой означало бы ничего не понять в ответственности. Но вариантов у неё было как минимум два.

Первое решение — сделать, как она сделала. Клиент получил точный ответ, понедельник пройдёт спокойно. Цена — полтора часа, опоздание и молчание Сергея в машине. И ещё одна подпись под договором. В следующий раз Денис снова не скажет о незавершённом, а тестирование снова проверит ровно то, что передали. Система ведь работает: Елена соберёт.

Второе решение — начать с уточнения: нужен ли ответ сегодня? «Две формы подтверждены, третья требует проверки. Уточню у Дениса и отвечу в понедельник до десяти». Это две минуты. Вопрос возвращается к тому, кто делал задачу, а директор впервые видит, что у «как всегда» есть устройство. Цена тоже настоящая. Директор может быть недоволен. Клиент проведёт выходные без ответа. А сама Елена, скорее всего, будет мысленно проверять третью форму вместо отдыха и чувствовать, что нарушила собственный стандарт.

Первое решение кажется дешёвым, потому что его цену платят частями и незаметно. Второе — дорогим, потому что платить нужно сразу и при свидетелях.

Бывают пятницы, когда клиент в понедельник утром проводит по этим отчётам расчёты с поставщиками. Тогда полтора часа — разумная плата. Если ждать нельзя, Елена организует исключение, а после выпуска обсудит, почему проверка снова оказалась у неё вечером. Как отличать такие пятницы от обычных, мы разберём в десятой главе.

Но сначала нужно увидеть, что это не одна пятница, а обязательство.

Первая запись без большой таблицы

Единичный случай не обсуждают, его переживают. Пользу приносит другой вопрос: что я обеспечиваю раз за разом, хотя об этом никто не договаривался?

Для ответа в книге есть главный рабочий документ — Карта несущих обязательств. Несущих — потому что на них держится работа или быт, как перекрытие держится на несущих стенах. Целиком Карта появится в девятой главе. Сейчас хватит двух полей.

Результат. Не задача и не самочувствие, а то, что повторяется и что можно проверить: «клиент получает версию», «ребёнок возвращается в сад», «отец получает необходимые продукты». «Я много работаю» — не результат, а сводка погоды.

Владелец. Здесь два ответа: кто отвечает по договорённости и кто фактически собирает всё до конца.

Елена записывает: «Результат: каждые две недели клиент получает версию, о которой точно известно, что вошло, что нет и что делать с недоделанным. Владелец по договорённости: разработчики — каждый по своей задаче, тестирование — проверка. По факту: я. Если кто-то не закончил, вечером доделываю тоже я». Её руководящая роль остаётся; незапланированное исполнение впервые становится видно отдельно.

Таблице ответственности два года, в ней двенадцать строк. Строки «версия, о которой всё известно» среди них нет. Её никто не принимал. Её держит Елена.

У Ольги первая строка может звучать так: «Маша приходит в школу и в музыкальную школу со всем нужным». По договорённости — «мы оба, мы же родители». По факту — Ольга. У Антона: «Отец каждый день получает еду, лекарства и помощь». По договорённости — никто: об этом просто не говорили. Запись «не обсуждалось» — тоже находка. Она не значит, что кто-то обязан это взять. Она значит, что это держат молча.

Елена открывает календарь выпуска за два месяца. Четыре выпуска. После трёх был похожий вечер. Три из четырёх — это уже не «иногда бывает».

Вторая реплика.На «проверьте ещё раз, на всякий случай» хочется ответить: «Да, сейчас». Попробуйте: «Что именно вызывает сомнение? Эти две формы проверены, по третьей жду данные. Для полной проверки потребуется час. Ответ нужен сегодня?»

Если слышите «просто посмотри», уточните: «Быстро просмотрю — или подтверждаю готовность? Для второго нужно время на проверку». Так вы называете разницу между двумя поручениями.

Если вы руководитель

Фраза «как всегда выручили» сама по себе не означает плохой организации. Но если вы пишете её одному и тому же человеку хотя бы раз в месяц, у вас, скорее всего, есть скрытый договор надёжности, о котором вы не знаете. Если один человек постоянно спасает одно и то же место, полезно поинтересоваться, что именно он делает и сколько времени это занимает.

Не ограничивайтесь благодарностью. Может оказаться, что специалисту нужны ясный приоритет, доступ к данным или час на подготовку другого сотрудника. А может — что он регулярно выполняет дополнительную работу, которую пора признать и обеспечить. Сверхусилие заканчивается внезапно: отпуском, болезнью, увольнением. Тогда вы узнаете, что он делал, по тому, что перестанет происходить.

Спросите спокойно: «Что пришлось сделать для этого ответа? Что поможет в следующий раз обойтись без вечернего спасения?» Ответ «да немного» за ответ не принимайте. Если на короткий вопрос уходит полтора часа, у короткого вопроса нет хозяина.

На один вечер

Вспомните одно недавнее «спасибо, как всегда выручили». Какую работу скрывала эта фраза? Назовите её без оценки себя и других. Затем запишите первую строку Карты: результат и владелец — по договорённости и по факту. Пока ничего не меняйте и ни с кем не спорьте. Эта глава заканчивается находкой, а не подвигом.

Елена пока не умеет уходить вовремя. Но уже может сказать: «На этот ответ ушло полтора часа». Впервые у её пятницы появляется стоимость, которую можно обсуждать.

Задание выполнено, если результат записан так, что о нём можно сказать «обеспечен» или «нет»; если у владельца два ответа или вы проверили, что они совпадают; и если вы можете назвать хотя бы два прошлых случая, когда это обязательство возвращалось к вам.

И одно правило на всю книгу. Дальше многие задания потребуют договориться с другими людьми. Доброжелательное согласие без изменения работы выполненным не считается. «Конечно, давай» — приятная фраза. Засчитывается то, что после неё изменилось.

Глава 2. Работа, которой никто не видит

В понедельник без десяти восемь Дмитрий кладёт на стол в прихожей справку.

— Всё, Тёма допущен. Я же говорил, сам схожу.

В субботу он сам отвёл сына к дежурному врачу, отсидел очередь и вытерпел, как Тёма плачет при осмотре горла. Пятьдесят минут выходного. Не забыл, не отказался, не спорил. По всем обычным меркам — помог.

Ольга благодарит и смотрит на справку дольше, чем нужно. Не хватает печати, которую в их детском саду уже требовали в прошлый раз.

— Мне врач сказал, что всё, — удивляется Дмитрий.

Он и правда не знал. В прошлый раз со справкой разбиралась она.

Утром Ольга заходит с Тёмой в поликлинику за печатью. Она бухгалтер, работает удалённо на неполный день, и в девять у неё встреча с клиентом. На рабочую видеовстречу она подключается уже с крыльца детского сада.

— Всё решилось? — спрашивает вечером Дмитрий.

— Да.

Ей хочется добавить что-то ещё, но пока непонятно что. Он помог. Почему же она так устала?

Если вернуться на неделю назад, обнаружится вторая история. Во вторник у Тёмы спала температура, и Ольга сразу подумала: к понедельнику в сад, значит, нужна справка, значит, к врачу не позже субботы. Никто её не просил. Она просто знала, как это устроено.

В среду записи к участковому не нашлось, зато нашёлся дежурный приём в субботу. В четверг Ольга договорилась с мужем и объяснила, что дежурный кабинет во дворе, вход с торца. В пятницу собрала пакет: полис, свидетельство о рождении, бахилы, воду и машинку, которую Тёма держит в руках, когда страшно. Вечером поговорила с сыном: завтра с папой к доктору, это быстро.

Из поликлиники Дмитрий уточнял у неё, где полис и как долго был кашель. Потом она выясняла, нужна ли отдельная справка в бассейн, написала воспитательнице и заявление. В понедельник поставила печать.

У Дмитрия был один поход. У Ольги — короткие действия, разбросанные по шести дням, и постоянная память о незавершённом. Если сложить минуты, выйдет около двух часов. Но одним куском они не лежат. Поход закончился в субботу. Её забота о справке — только в понедельник.

Дело и всё, что вокруг него

Я предлагаю различать исполнение и сопровождение. Исполнение — то, что видно: отвести к врачу, отправить версию, отвезти отца в поликлинику. У него есть начало и конец, его можно сфотографировать.

Сопровождение — всё, что делает исполнение возможным. В нём ищите шесть действий:

- заметить потребность — понять, что справка понадобится, раньше, чем о ней спросят;
- найти варианты — когда, где, что делать, если мест нет;
- договориться — с тем, кто исполнит, и с теми, от кого зависит результат;
- напомнить — до исполнения, а иногда и во время;
- проверить — то ли получено, что нужно;
- исправить — если не то.

Ненужные шаги пропускайте, недостающие добавляйте. А ещё рядом живут две вещи, которые в список не влезают, но силы забирают: память о незавершённом и забота о чувствах. Положить машинку, найти слова для пятилетнего человека перед осмотром горла — этого никто не поручал. Но без этого суббота прошла бы хуже. И для Тёмы, и для Дмитрия.

Такой невидимый труд исследовала социолог Эллисон Дэминджер. На основе 70 интервью с участниками 35 пар она описала четыре компонента когнитивного труда: предвосхищение потребностей, поиск вариантов, принятие решений и контроль [3]. Это качественное исследование механизма, а не описание всех семей. Оно не говорит, сколько часов уходит на такой труд, и не обещает, что его можно передать.

Шесть действий в книге — моя прикладная адаптация. Она не воспроизводит модель Дэминджер. Предвосхищение у меня — «заметить», поиск вариантов совпадает, решение близко к «договориться», контроль — к «проверить». Напоминание и исправление выделены отдельно: именно на них чаще всего держится скрытая нагрузка после формальной передачи. Это моё рассуждение, а не вывод исследования.

Почему сопровождение не видно даже изнутри

В понедельник Ольга не смогла объяснить, что её задело. Так бывает почти всегда.

Во-первых, у сопровождения нет рамки. Поход длился пятьдесят минут. Сопровождение началось во вторник вечером и закончилось у окна регистратуры, возникая на минуту, на пять — между работой, ужином и сном. Такое трудно назвать работой. Его не к чему привязать в календаре.

Во-вторых, у него нет продукта. Справку можно положить на стол. А то, что она нужная, вовремя и с печатью, следов не оставляет. Сопровождение замечают только по сбоям.

В-третьих, оно держится на знании, которое осело само. Про печать Ольга знает, потому что справку однажды вернули. Про вход с торца — потому что однажды искала его двадцать минут. Ничему этому она не училась специально. Поэтому ей самой кажется, что она ничего особенного не делает — просто помнит.

Здесь и прячется скрытый договор надёжности. Семья рассчитывает, что Ольга «просто помнит», хотя об этом никто не договаривался. А она продолжает помнить, потому что опасается: если не проверит, Тёма не попадёт в сад, и виноватой окажется она.

Пока сопровождение не названо, усталость описывают словами без предмета: «у меня голова занята», «я всё время на подхвате». Дмитрий слышит жалобу и спрашивает, что сделать. И получает ещё одно исполнение. Круг замыкается. Разорвать его помогает не разговор о чувствах, а список действий.

На работе то же самое. Елена поручила Денису исправление выгрузки. Исполнение ушло к Денису. А заметить, что форм три, проверить и исправить последствия пришлось ей — в пятницу, в 17:52.

Помощь, которая разгружает

Самый привлекательный совет здесь — просить мужа помогать чаще. Он ведь хочет. Но история со справкой показывает, почему совет почти не работает. Дмитрий помог, а Ольга устала не меньше. Чем больше отдельных действий передаётся без сопровождения, тем больше у того, кто сопровождает, мелких управленческих задач. Снаружи нагрузка распределена. Изнутри к ней добавилась должность диспетчера.

Просить при этом не бесполезно. Если нельзя быть в двух местах сразу, переданное исполнение решает задачу. Только это задача «быть в двух местах», а не «перестать держать всё в голове».

Просьба «не забудь печать» поможет в следующий раз. Но кто узнает остальные требования? Стоит обсудить весь путь до принятой справки.

«Возьмёшь возвращение в сад целиком? Узнаешь требования, запишешься, проверишь справку. Я расскажу, что помню с прошлого раза».

Одна записанная подсказка может избавить от десятков звонков. Если перед каждым действием приходится готовить новую, организация по-прежнему осталась у вас.

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.