ТЫ НЕ РАСХОДНИК

Роман
САВИЩЕВ

СГОРИШЬ — СПАСИБО НЕ СКАЖУТ

Как остановить рабочий перегруз и вернуть время себе



Роман Савищев

Сгоришь - Спасибо Не Скажут. Как остановить рабочий перегруз и вернуть время себе

«Автор»
2026

Савищев Р.

Сгоришь - Спасибо Не Скажут. Как остановить рабочий перегруз и вернуть время себе / Р. Савищев — «Автор», 2026

Выходные прошли, а сил всё равно нет. Работа не заканчивается с закрытием ноутбука: сообщения приходят вечером, чужие задачи растут, отпуск снова откладывается. И кажется, что проблема в тебе — просто ты недостаточно собран.Я предлагаю посмотреть не на силу воли, а на устройство твоей недели. Мы разберём, как замечать накопившуюся перегрузку, считать рабочие часы, говорить о нагрузке, возвращать себе вечер, выстраивать границы, передавать дела и оценивать, когда прежний режим больше не подходит. Это не обещание мгновенно избавиться от усталости, а разговор о переменах, которые можно начать с конкретных решений.При подготовке материала использовались современные интеллектуальные инструменты — чтобы изложение было яснее и удобнее для читателя.

© Савищев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Об этой книге 5
Часть первая. Как устроена усталость 6
Утро, которое начинается с будильника 6
Усталость, которую не замечают 13
Тело говорит первым 20
Вечер, который ничего не восстанавливает 26
Выходные в ожидании понедельника 33
Конец ознакомительного фрагмента. 38

Роман Савищев
Сгоришь - Спасибо Не Скажут. Как остановить рабочий перегруз и вернуть время себе

Об этой книге

Книга посвящена рабочей перегрузке, восстановлению и повседневным решениям, связанным с нагрузкой. Она не является медицинским или психотерапевтическим руководством, не предназначена для постановки диагноза и не заменяет обследование, лечение или индивидуальную консультацию специалиста. Выгорание, переутомление, нарушения сна и другие похожие состояния могут иметь разные причины; определить их по описанию ситуации в книге нельзя.

Если усталость сохраняется после отдыха, нарушается сон, возникают выраженная тревога, боли, головокружение, резкое ухудшение самочувствия или другие беспокоящие симптомы, обратитесь к медицинскому специалисту. Не откладывайте необходимую помощь в надежде, что изменение расписания решит всё само собой. Книга не советует самостоятельно отменять лечение или заменять медицинские рекомендации организацией рабочего дня.

Сюжеты, показатели нагрузки, зарплаты и сроки в примерах условны и не предназначены для оценки конкретного работодателя. Изменение рабочего времени, отпуска, обязанностей, условий труда или решение об увольнении может зависеть от договора, внутренних правил и применимых норм; при споре необходима адресная профессиональная консультация. Предложенные способы пересмотреть рабочие привычки следует соотносить с собственным состоянием и обстоятельствами; одинакового результата для всех людей быть не может.

Часть первая. Как устроена усталость

Утро, которое начинается с будильника

Будильник стоит на шесть сорок, и ты слышишь его раньше, чем просыпаешься, потому что тело уже проснулось и лежит с закрытыми глазами. Рука тянется к телефону на подоконнике, на экране шесть тридцать девять, и ты выключаешь звук до того, как он наберет силу. В комнате темно, во дворе дворник с лопатой, и ты слушаешь ее как единственный звук мира, где тебе не надо ничего решать. Потом ты садишься на край кровати, и сорок секунд уходят на то, чтобы понять, что уже утро.

Этот момент повторяется каждый день, кроме двух в неделю, и ты знаешь его наизусть, как знаешь дорогу до кухни в темноте. Ты ставишь ноги на холодный пол и идешь включать чайник, и первая мысль за день не про дела, а про то, сколько осталось до вечера. В кухне светло от фонаря на столбе, вода закипает, и ты стоишь у окна с кружкой. Во дворе загорается окно на третьем этаже. Такое же окно, такой же ранний подъем, и от этого становится теснее.

Рабочий день у тебя с девяти до восьми вечера, и это не плохая неделя, а обычная. В отделе семь человек, оклад 95 000 рублей, и ты носишь на себе часть работы, которую не видно в отчете. Утром ты приезжаешь за двадцать минут до начала, чтобы успеть прочитать почту до звонков, и эти двадцать минут оказываются самой спокойной частью дня. Потом приходят люди, начинаются вопросы, и к одиннадцати ты уже не помнишь, что собирался сделать первым. К обеду ты съедаешь что-то на ходу и не помнишь, что именно.

Три года назад ты вышел в отпуск последний раз, и с тех пор каждое лето складывается одинаково. Сначала ты думаешь, что возьмешь две недели в августе, потом август оказывается занят сдачей, потом наступает сентябрь, и разговор про отпуск откладывается еще на год. Твои две недели не пропали, они остались в графике, где стоят напротив чужой фамилии, и никто не считает это одолжением. Так прошел третий год, и ты уже не помнишь, как выглядит рабочий день, после которого не надо думать о завтрашнем.

Усталость ты замечаешь не сразу, потому что она приходит не одним куском, а по частям. Сначала ты перестаешь читать вечером, потом перестаешь звонить людям, потом начинаешь откладывать то, что раньше делал в тот же день. Ни одно из этих изменений не выглядит серьезным, каждое объясняется занятостью, и вместе они складываются в картину, которую ты видишь только со стороны. Со стороны видно, что человек говорит тише, ходит медленнее и отвечает на вопросы с задержкой в одну секунду. Разница в ответах с задержкой заметна в разговоре по телефону. Ты слышишь вопрос, понимаешь его и все равно проходишь лишнюю секунду, прежде чем произнести первое слово. В обычной жизни эта секунда ничего не значит, а на встрече она выглядит как сомнение, и человек напротив начинает объяснять заново то, что уже сказал.

Ты не думаешь медленнее, у тебя просто меньше сил на то, чтобы держать лицо и слушать одновременно.

Мысль про личную слабость приходит первой, и приходит она с удобной стороны. Если усталость это слабость, то ее надо перетерпеть, а перетерпеть можно без чужой помощи и без разговоров. Тогда не надо ничего просить, не надо менять график и не надо признавать, что три года без отпуска что-то сделали с тобой. В отделе семь человек, у каждого тяжело, и ты сравниваешь себя с теми, кто уходит позже тебя, и в этом сравнении всегда проигрываешь. Так устроена эта мысль: она находит человека, которому хуже, и на нем закрывает тему.

Такое сравнение всегда идет в одну сторону, и это легко проверить. Ты никогда не сравниваешь себя с человеком, который ушел в шесть и вернулся бодрым, потому что такой чело-

век не попадает в поле зрения. Ты видишь тех, кто остался, и по ним строишь норму, но остались в офисе обычно не самые выносливые, а те, у кого нет выбора. Норму по оставшимся устанавливать бессмысленно, потому что оставшиеся это не образец, а следствие.

За этой мыслью стоит не глупость, а привычка, которую ты получил на работе и не заметил, как получил.

В компании ценится способность держаться, и человек, который говорит про усталость, рискует выглядеть тем, кто ищет причину отказаться. Один разговор про нагрузку может закончиться фразой про то, что все так работают, и второй раз ты уже не захочешь начинать. Через год ты перестанешь говорить об этом вслух не потому, что тебе стало легче, а потому, что говорить стало дороже.

Цена такой привычки считается не в рублях и не в часах, хотя часы тоже можно посчитать. С девяти до восьми это одиннадцать часов на месте, пять дней в неделю, и в месяце выходит около двухсот сорока. К этому добавляется дорога, утренние звонки и вечерняя почта, которую ты проверяешь в кровати, и общий счет уходит за двести восемьдесят. Из них на сон у тебя остается шесть часов, и это тот минимум, который держится на воле, а не на силе.

Ты можешь возразить, что работа кормит и что в твоем возрасте выбирать не приходится. Работа кормит, и это правда, но правда не отменяет второй части, где оклад 95 000 рублей не менялся полтора года. За это время ты трижды брал задачи, которых не было в твоих обязанностях, и каждый раз это называлось помощью, а не расширением зоны. Помощь не оплачивается и не обсуждается, она просто становится частью того, что ты делаешь, и через полгода уже никто не помнит, что это было чужим. Деньги в этой истории важны не сами по себе, а как мера сказанного и сделанного. Когда ты в третий раз берешь чужую задачу, ты не обсуждаешь, что за нее будет. Ты говоришь себе, что это временно и что за это заметят, и в этом слове заметят спрятан весь расчет.

Замечают помощь один раз, в разговоре за чаем, а дальше она становится фоном, на котором никто не различает усилий.

Разговор об отпуске ты пытался начать, и он стоит в памяти целиком, потому что был коротким. Ты сказал, что третий год не был в отпуске, и руководитель ответил, что сейчас непростой период и надо потерпеть до конца квартала. Ты согласился, вышел из кабинета и вернулся к столу, и на этом история закончилась. Конец квартала наступил, потом начался следующий, и фраза про непростой период повторилась еще дважды с теми же словами.

Вторая попытка была короче первой, потому что ты уже знал ответ и не хотел тратить на него силы. Ты спросил в коридоре, можно ли взять неделю в начале месяца, и услышал, что в начале месяца будет проверка. Ты кивнул и пошел дальше, и в этот момент стало ясно, что вопрос про отпуск в этой компании решается не тобой. Ты не ошибся в расчетах, ты просто наткнулся на устройство календаря, где твои две недели не стоят ни строчки.

В этой сцене виноватых искать не надо, потому что их нет в том виде, в каком хочется. Руководитель не врал и не издевался, он говорил то, что говорил бы на его месте любой человек, у которого есть план и нет свободных рук. Ты не слабый и не глупый, ты просто согласился, потому что в тот момент отказ стоил дороже согласия.

Так и работает эта система: каждый отдельный шаг выглядит разумным, а вместе они складываются в три года без отдыха.

Дорога на работу занимает у тебя сорок минут, и эти сорок минут ты проводишь стоя, потому что сидячих мест нет. В вагоне тепло и тесно, люди смотрят в телефоны, и ты тоже смотришь, но не читаешь, а просто держишь экран перед глазами. Мысль про то, что сегодня надо успеть, приходит на третьей остановке, и с этой мыслью ты входишь в офис. В лифте ты проверяешь телефон последний раз и выходишь на своем этаже уже другим человеком, чем был в кровати.

Один раз в эту дорогу ты сел с книгой и не смог прочитать страницу. Ты перечитал первые пять строк трижды и понял, что глаза идут по тексту, а мысли заняты списком дел.

Так бывает не от невнимательности, а от того, что голова уже начала работать до того, как ты вошел в офис. С того дня ты перестал брать книгу в дорогу и стал слушать музыку, но и она перестала помогать через месяц.

В офисе первое, что ты видишь, это коридор и включенный свет, который горит даже тогда, когда никого нет. На столе лежит папка, которую ты оставил вчера, в ней шесть листов и три пометки на полях. Коллега из соседнего отдела подходит через десять минут после начала и говорит, что нужна справка к обеду, и ты отвечаешь хорошо раньше, чем успеваешь подумать. В этот момент твой собственный список дел сдвигается на час вправо, и ты знаешь это, но ничего не говоришь.

К обеду ты замечаешь, что не помнишь утреннего разговора с человеком из соседнего отдела. Ты помнишь, что он был, помнишь, что согласился, а подробности стерлись, как будто их и не было. Такие провалы сначала кажутся случайностью, потом становятся обычными, и ты начинаешь записывать на стикерах то, что раньше держал в голове. Стикеры клеятся на монитор, потом на край стола, потом на папку, и через месяц весь стол покрыт квадратиками с напоминаниями. Стикеры ты сначала считаешь удобством, и в этом есть часть правды. Потом ты замечаешь, что пишешь на них одно и то же третий день подряд, потому что не сделал. На четвертый день ты перестаешь смотреть на этот квадратик, и он становится частью стола, как лампа или стакан.

Домой ты возвращаешься в половине девятого и первое, что делаешь, это садишься на диван, не снимая куртки. Пять минут ты сидишь и смотришь в стену, и это не отдых, а пауза, которая нужна, чтобы переключиться с одного дня на другой. Потом ты идешь на кухню, греешь еду, ешь и включаешь что-то на ноутбуке, чтобы не думать.

В одиннадцать ты понимаешь, что вечер прошел, а ты не сделал ничего из того, что собирался, и от этого становится обидно.

Время ужина тоже изменилось тихо, и ты не заметил когда. Раньше ты ел в семь, потом в восемь, а теперь ешь в половине десятого, когда уже не хочется. После такой еды сон приходит позже, и утром ты встаешь разбитым сильнее, чем лег. Это цепочка, которая держится сама: поздний ужин, поздний сон, тяжелое утро, снова поздний вечер.

Такая обида заслуживает отдельного внимания, потому что она маскируется под усталость. Когда ты говоришь, что нет сил, ты часто говоришь не про тело, а про то, что день не оставил тебе ни одного часа для себя. Тело бы еще могло, а время уже нет, и разница между этими двумя вещами важна, потому что лечится она по-разному. Один человек отсыпается и возвращается, другой спит восемь часов и все равно чувствует, что ничего не принадлежит ему.

Ты пробовал брать отгулы, и они не помогали так, как ты ждал. Один день посреди недели проходит хорошо, ты успеваешь сходить в поликлинику и разобрать шкаф, а на следующее утро все возвращается к прежнему. Причина в том, что один день не меняет расписание. После отгула тебя ждет та же неделя с теми же четырьмя срочными задачами. Отдых работает не сам по себе, а в связке с тем, что ты меняешь вокруг.

Отгул ты берешь в среду, и это лучший день на неделе, потому что после него остаются еще два рабочих. Ты просыпаешься в восемь и первые сорок минут не знаешь, чем заняться, потому что привык, что утро принадлежит работе. Коллега из соседнего отдела пишет в десять и спрашивает про файл, ты отвечаешь и понимаешь, что отгул уже кончился. Один день без офиса не восстанавливает ничего, если телефон остается при тебе, и это стоит понимать до того, как просить следующий.

Три года без отпуска ты объясняешь обстоятельствами, и часть объяснения честная. Действительно был квартал, когда человек из отдела ушел и его работу разделили между оставшимися, действительно были сдачи и проверки. Проблема в том, что обстоятельства сменяются,

а ты не возвращаешься к исходному состоянию, потому что после каждого такого квартала добавляется новая привычка.

Ты начинаешь проверять почту в субботу, ты начинаешь отвечать на звонки в дороге, и через полгода это уже не переработка, а твой обычный способ жить.

Один вечер ты сел и посчитал, сколько раз за неделю ответил на сообщения после восьми. Получилось двадцать шесть раз, и это только в одном рабочем чате. Ты посмотрел на эту цифру и впервые задумался не о том, как все успеть. Ты задумался о том, сколько времени уходит на пустое. Двадцать шесть коротких ответов по минуте это полчаса, и полчаса каждый вечер это три с половиной часа в неделю, которые ты отдал без разговора.

Часть этих ответов была нужна, и ты это знаешь без подсчетов. Но большинство приходило не потому, что горело, а потому, что человек писал вечером по привычке и ждал ответа. Ты отвечал и этим подтверждал, что вечер у тебя рабочий, а через три недели такого подтверждения люди перестают спрашивать, удобно ли тебе.

Что зависит от тебя в этой ситуации, стоит назвать точно, потому что от этого зависит следующий шаг. Ты не решаешь, сколько людей в отделе и сколько задач придет сверху, ты не выбираешь, когда у компании сдача. Ты решаешь, когда ты отвечаешь на сообщения, что ты берешь на себя добровольно и как ты называешь свою нагрузку вслух. Ты также решаешь, к какому сроку хочешь выйти в отпуск и что будешь делать, если ответ снова будет про непростой период.

Первый шаг здесь нужно сделать маленький, потому что большой шаг сорвется на первой же неделе. Сегодня вечером, когда закроется ноутбук, открой календарь и поставь в нем две недели отпуска через три месяца. Не согласовывай их пока, просто поставь даты и закрой календарь, а через день напиши руководителю три строки с этими датами и вопросом, когда можно обсудить. Три строки проще произнести, чем разговор в кабинете, и они хранят дату лучше, чем память.

Отпуск через три месяца не решит всего, и я не стану говорить, что решит.

Он даст тебе точку, к которой можно готовиться, и это меняет каждый день до нее, потому что теперь у недели есть направление. Когда дата стоит в календаре, ты начинаешь замечать, что можно снять с себя заранее, и снимаешь одну вещь за другой. Так работает любая подготовка: сначала появляется срок, потом появляются вещи, которые к нему надо сделать.

За три года без отдыха в теле накопилось больше, чем в календаре, и об этом стоит говорить отдельно. Ты просыпаешься с тяжестью в плечах, ты замечаешь, что дышишь мелко, и ты не помнишь, когда последний раз сидел без дела и не чувствовал вины. Это не приговор и не приглашение к самодиагностике, это список того, что видно без всяких приборов. Каждый пункт в этом списке можно проверить самому, и каждый подсказывает, где начинать.

Ты можешь спросить, почему нельзя просто продержаться еще год, ведь люди держатся и дольше. Держатся, и часть из них потом уходит на больничный или на другое место в состоянии, в котором уже не важно, где работать. Держаться можно долго, если есть откуда брать силы. Твой источник уже два года один: вечер и мысль, что завтра будет проще. Мысль не сбывается, и каждый следующий месяц отнимает больше, чем предыдущий, потому что восстанавливаться ты стал медленнее.

Разница между этой книгой и советом собраться в том, что здесь никто не просит тебя стать другим человеком. Ты не должен полюбить свою работу заново, не должен стать продуктивнее и не должен научиться получать удовольствие от переработок.

Речь идет о том, чтобы перестать платить здоровьем за то, что можно получить иначе, и начать с одной вещи, которую видно в календаре. Одна верная вещь обычно тянет за собой вторую, потому что меняется не сила воли, а устройство недели.

У устройства недели есть еще одна особенность, которую замечаешь не сразу. Неделя держится не на решении, а на повторении, и любое новшество сначала кажется лишним часом

в плотном дне. Ты ставишь дату в календаре и в первую неделю ничего не чувствуешь, во вторую начинаешь смотреть на нее как на точку в конце длинного коридора. К третьей неделе эта точка меняет поведение: ты отказываешься от одной задачи, которую раньше брал молча. Отказ в одну строку весит больше, чем планы в две страницы, потому что он виден в чужом календаре.

В понедельник утром будильник прозвучит снова, и ты снова выключишь его до того, как он наберет силу. Ты снова будешь стоять у окна с кружкой и смотреть, как загорается окно на третьем этаже. Разница будет только в календаре, где стоит дата через три месяца, и в том, что ты знаешь: эта дата появилась не случайно, а от твоего решения.

Утро начинается с будильника, но не заканчивается им, и в этот раз у тебя есть, куда двигаться дальше.

Ты поставишь кружку в мойку, наденешь куртку и выйдешь на улицу, и по дороге не будешь перебирать утренние задачи. На остановке ты достанешь телефон и проверишь, нет ли ответа, а если нет, уберешь его в карман и посмотришь на людей вокруг. У кого-то в руках термос, у кого-то сумка с ноутбуком, и все они идут на работу в такое же утро. Никто из них не выглядит слабым, и ты тоже не выглядишь слабым со стороны, хотя внутри все иначе.

Про себя ты уже знаешь одну вещь, которую раньше не формулировал так прямо. Усталость не пришла из ниоткуда и не случилась за один месяц, она собиралась из двухсот сорока часов в месяц и из вечеров, которые ничего не возвращали. Когда это видишь в цифрах, становится легче отказаться от мысли про слабость, потому что слабость не считается в часах. Считаются часы, и в твоем случае их много, а отдыха в них почти нет.

Есть в этой истории и тот, кто смотрит на тебя каждый день и не говорит ничего.

Это человек, который приходит раньше всех и уходит последним, и ты думаешь, что ему легче, потому что он так устроен. Он так устроен ровно настолько, насколько ты видишь, и что происходит с ним дома, ты не знаешь. Сравнение с ним ничего тебе не говорит о твоих силах, оно говорит только о том, что ты выбрал неудобную точку отсчета.

Еще одна вещь, которую стоит проверить в это утро, это твоя собственная фраза про то, что ты справляешься. Ты произносишь ее на встречах, и она звучит уверенно, но за ней часто стоит не результат, а привычка не показывать, что трудно. Когда ты говоришь, что справляешься, тебе дают больше, потому что человек рядом слышит запас. Запас кончается молча, и однажды ты обнаружишь, что согласился на то, на что больше не хватает сил. Проверить этот запас можно без приборов, и проверка занимает один вечер. Ты садишься и вспоминаешь, что сделал за неделю, и вычеркиваешь все, что было нужно только для того, чтобы день прошел. Остается три-четыре вещи, и по ним видно, что неделя была не про работу, а про удержание. От такой недели не остается ни результата, ни сил, зато остается усталость, которую нечем объяснить.

Первое утро года, когда ты вышел без будильника, случилось не в отпуске, а в субботу, и ты проснулся в семь. Ты полежал и понял, что не надо никуда идти, и эта мысль оказалась настолько непривычной, что ты не знал, чем ее заполнить. Ты встал, сварил кофе и сел у окна, и через десять минут поймал себя на том, что слушаешь двор и ничего не делаешь. Это было единственное утро за месяц, когда ты вышел из дома без чувства, что опаздываешь. С тех пор ты стал замечать часы, когда никто от тебя ничего не ждет. Их немного, и они стоят дороже целого дня в офисе. За три года без отпуска таких часов было мало, и каждый из них приходится узнавать заново.

Пять часов в субботу без телефона возвращают больше, чем неделя отгулов вразбивку, и это не метафора, а разница в том, как ты входишь в понедельник.

Что остается вне твоего контроля, тоже надо назвать, потому что иначе шаги будут казаться гарантией. Ты не знаешь, как отреагирует руководитель на даты в календаре, не знаешь, хватит ли людей в отделе на твои две недели. Ты не выбираешь рынок, не выбираешь

задачи и не выбираешь, в какой момент компания решит все поменять. Ты можешь влиять на свою часть и честно видеть чужую, и этого достаточно, чтобы начать, но недостаточно, чтобы обещать себе легкий исход.

Из этого не следует, что ты должен смириться с тем, что есть. Человек, который видит границу своего влияния, действует точнее, потому что не тратит силы на то, что от него не зависит. Ты не убедишь компанию пересмотреть штат одним разговором, и попытка сделать это отнимет три недели. Зато ты можешь не брать на себя седьмую задачу в пятницу, и это решение никто не отменит сверху. Разница между этими двумя поступками в том, что один требует согласия других, а второй только твоего.

В этот вечер ты закроешь ноутбук и не станешь проверять почту, и это будет первая вещь, которую ты вернул себе. Потом ты поставишь две недели в календаре и напишешь три строки, а ответ придет, возможно, не сразу. Между тобой и отпуском лежит не героический поступок, а несколько коротких решений, и каждое из них ты можешь принять один раз и больше не возвращаться.

Будильник останется на шесть сорок, но теперь у него есть дата, после которой его можно выключить совсем.

К этой дате ты вернешься через месяц. Разговор будет другим, потому что к тому времени у тебя будет список из четырех снятых задач. Список покажет, что неделя держится без них, и на него можно опереться в кабинете, когда снова прозвучит про непростой период. Отказ звучит убедительнее, когда за ним стоит месяц наблюдений, а не усталость последнего вечера. Через год этот месяц понадобится тебе и для другого решения. Человек, который три года не был в отпуске и видит, из чего складываются его двести сорок часов, начинает иначе считать цену своего рабочего места. Оклад 95 000 рублей остается той же цифрой, а вот что за эту цифру отдается, становится видно точнее. Это не приговор компании и не призыв уходить, это счет, который ты впервые сводишь сам.

Ты выключаешь свет в кухне, идешь в комнату и ложишься, и перед сном не считаешь часы до подъема. Телефон ты оставляешь на подоконнике, а не на тумбочке, и это мелочь, которую ты делаешь впервые за много месяцев. В темноте слышно, как во дворе закрывается дверь подъезда, и кто-то идет домой позже тебя. Ты думаешь не о том, что завтра опять рано, а о дате через три месяца, и с этой мыслью засыпаешь быстрее обычного.

Утром ты все равно проснешься за минуту до звонка, и это останется, потому что тело привыкло. Ты полежишь с открытыми глазами и вспомнишь, что в календаре стоит две недели, которые никто пока не подтвердил. Потом встанешь, включишь чайник и подойдешь к окну, и двор будет тот же, и лопата будет та же. Только теперь ты не будешь думать, что этот день ничем не отличается от предыдущих, потому что у него появилось продолжение за пределами этой недели.

Разговор с руководителем ты проведешь не в кабинете, а у стола, потому что так короче и меньше поводов отложить. Ты скажешь две вещи: что три года не был в отпуске и что поставил даты, которые надо согласовать. Он посмотрит в свой календарь, назовет неделю, которая ему не подходит, и вы обменяетесь двумя вариантами. Весь разговор займет четыре минуты, и в нем не будет ни упреков, ни объяснений, и это окажется лучшим разговором за три года.

После этого разговора ты вернешься к столу и обнаружишь, что папка с шестью листами никуда не делась. Задачи останутся, сдача тоже, и никто не снимет с тебя двадцать шесть вечерних ответов просто так. Разница только в том, что теперь у тебя есть дата, к которой можно готовиться, и подготовка начнется не с героического рывка, а с одной снятой вещи.

Одна вещь в неделю это пятьдесят вещей в год, и ты удивишься, как много среди них лишнего.

Вечером этого же дня ты сядешь с листом бумаги и выпишешь шесть задач, которые делал за последний месяц. Пять из них окажутся своими, а шестая будет чужой, взятой по привычке

помогать. Ты посмотришь на этот список и поймешь, что шестую делал хуже остальных, потому что делал ее не будучи уверенным в деталях. Это и есть ответ на вопрос, что снять первым: снимать надо ту задачу, которую ты делаешь без знания дела и без интереса. Человеку, который ее принес, ты скажешь, что не разбираешься в этом достаточно и не хочешь подвести. Такая фраза стоит дешевле, чем полгода переделок.

Усталость, которую не замечают

Тетрадь в линейку лежит на кухонном столе с воскресного вечера, и в ней двадцать шесть строк, написанных подряд, без помарок. Одна строка про встречу с человеком из соседнего отдела, которая была назначена на девять, но оказалась в одиннадцать. Вторая про документ на четырнадцать страниц, который ты открыл в пятницу и закрыл на середине, не запомнив ни одного вывода.

Ты смотришь на этот список и впервые видишь, что все тридцать шесть строк про одно и то же, только записаны как обычные дела.

Двадцать шесть пометок за одну неделю это много, и ты это знаешь без объяснений. В обычную неделю у человека бывает три или четыре упущенных мелочи, и он забывает о них к вечеру. Здесь совсем другой счет, потому что каждый пропуск стоит кому-то разговора или ожидания. Напротив строки про встречу ты поставил галочку, потому что человек позвонил сам и спросил, идешь ли ты. Ты извинился коротко, а он ответил ничего страшного и добавил, что в прошлый раз тоже не пришел. Слово тоже в этой фразе неприятнее, чем все извинения. Он не обиделся, он уже привык, что кто-то из вас двоих обязательно перепутает время.

Первая мысль, которая приходит к такому списку, звучит как приговор характеру. Ты называешь себя несобранным, потом невнимательным, потом ленивым, и на слове лени мысль останавливается с облегчением.

Лень объясняет все сразу и не требует разбираться в причинах: взять и начать, вот и весь совет. В этом объяснении есть удобство, которого ты не замечаешь, потому что оно снимает с тебя целый разговор с собой. Если дело в характере, то исправлять надо характер, а характер это то, что было с тобой всегда и что менять никто не умеет.

Дальше надо отделить одно от другого, потому что путаница здесь дорогая. Лень начинается с выбора и держится на нем: человек может сделать и не делает, при этом силы у него есть, и он это знает. Усталость начинается не с выбора, а без твоего участия, и заканчивается тоже не по твоей воле. Ленивый человек откладывает то, чего не хочет, а усталый откладывает то, что хотел сделать. Ленивому легко: он лежит с пустой головой и ни о чем не думает. Усталому лежание не помогает, он лежит с той же тяжестью за глазами и с тем же списком в голове.

Проверить это можно на себе за один вечер, и для проверки не нужен ни врач, ни опросник. Вспомни, как ты чувствуешь себя, когда откладываешь дело, которое тебе неприятно: обычно есть облегчение, ты радуешься, что не пришлось. Теперь вспомни, как ты чувствуешь себя, когда не дочитал документ, который был нужен. Облегчения нет, есть тоскливое ощущение, что ты подвел и себя, и того, кто ждет от тебя решения. Ты не рад, что не сделал, ты злишься на себя за то, что не смог. Разница между этими двумя состояниями и есть граница между ленью и усталостью, и она проходит по тому, есть ли в момент отказа у тебя силы.

Вторая проверка касается самого дела, а не чувства. Когда ты ленишься, ты выбираешь что-то проще: вместо документа открываешь ленту, вместо звонка пишешь короткое сообщение. Когда ты устал, ты не выбираешь ничего, ты просто стоишь на месте. Документ остается открытым, звонок не сделан, а ты сидишь перед экраном и не читаешь даже то, что любишь.

Ты можешь включить фильм и не досидеть до половины, потому что не хватает сил следить за сюжетом. Лень никогда не отнимает у человека способность следить за сюжетом, а усталость забирает именно это: интерес держится на том же запасе, что и работа.

Третья проверка простая и не требует никаких приборов. Вспомни утро, когда ты мог не идти на работу: отпуск, отгул, выходной посреди недели. Если после восьми часов сна и двух часов без дел ты к обеду чувствуешь ту же тяжесть, что и в рабочий день, значит, дело не в лени и не в количестве домашних обязанностей. Здоровый, но ленивый человек к полудню выходного дня обычно бодр, ему просто не хочется начинать. Усталый человек к полудню уже

устал, и это самое неприятное в таком утре. Ты проснулся, полежал, выпил кофе, а силы не прибавились, и ты не знаешь, за что их можно взять.

Почему это нельзя перетерпеть, объясняется просто, если посмотреть, на что уходят твои часы. С девяти до восьми ты на месте, потом сорок минут дороги, потом вечерняя почта, и в итоге из суток двадцать четыре часа распределены так, что на восстановление остается шесть часов сна. Сон это не роскошь и не слабость, это время, когда тело и голова возвращают то, что потратили днем. Когда этого времени меньше, чем нужно хотя бы неделю, ты не устаешь сильнее, ты начинаешь тратить быстрее.

К четвергу твой день стоит дороже, чем в понедельник, потому что каждый час требует больше усилий, чем предыдущий.

Именно поэтому совет перетерпеть не работает, хотя звучит бодро. Перетерпеть можно боль или неприятный разговор, потому что у них есть конец: укол проходит, разговор заканчивается. У усталости в таком режиме нет конца, потому что завтра снова будильник на шесть сорок и снова те же двести сорок часов в месяц. Терпение расходует последний запас, а не создает новый. Человек, который держится на воле, к третьей неделе держится хуже, чем в начале, даже если внешне ничего не меняется. Внешне ничего и не меняется, потому что усталость видна не в лице, а в том, что человек стал делать.

В быту эта усталость опасна тем, что она не приходит как событие и не объявляет о себе. Сначала ты просто не помнишь, во сколько встреча, и списываешь это на рассеянность. Потом забываешь оплатить счет, о котором сам же говорил три дня. Потом обещаешь человеку перезвонить и не перезваниваешь, а через неделю выясняется, что он ждал и не позвонил тоже. Каждая мелочь в отдельности простительна, но мелочей двадцать шесть за неделю, и вместе они складываются в картину, где на тебя нельзя положиться. Никто не говорит это вслух сразу, но люди начинают говорить это в третьем лице и между собой.

Сорванный разговор на близком человеке тоже входит в эту цену, и он страшнее забытой встречи.

Ты приходишь домой в половине девятого и ставишь сумку на пол, и в этот момент тебя спрашивают про планы на выходные. Вопрос простой и добрый, но у тебя нет сил на разговор, и ты отвечаешь коротко и резко, будто тебя отвлекли от чего-то важного. Человек замолкает, отходит на кухню, и через десять минут ты слышишь, как там тихо звенит посуда. Ты знаешь, что был неправ, и не знаешь, как подойти, потому что объяснение потребует новой порции сил, которых нет.

Такие сцены повторяются, и с каждым разом близкий человек становится осторожнее. Он перестает спрашивать про выходные, потом перестает делиться своими делами, потом начинает говорить короткими фразами, которые ни к чему не обязывают. Ты замечаешь это через месяц и объясняешь себе, что он устал или занят. На самом деле он просто понял, что любой его разговор может закончиться резким ответом, и научился не начинать разговор в вечерние часы. Дом постепенно превращается в место, где все ходят на цыпочках, и привыкают к этому оба.

С документом история того же рода, только видна хуже, потому что она касается работы. Двадцать восемь страниц с приложениями, ты открываешь четвертую страницу, доходишь до таблицы и понимаешь, что не помнишь, о чем было на первых трех. Ты возвращаешься, читаешь снова, и через шесть минут снова не помнишь. В такие минуты кажется, что ты глупее, чем был, и человек в зеркале выглядит чужим. С твоими способностями ничего не случилось, просто чтение требует внимания, а внимание у тебя к пятнице осталось на три строки подряд.

Дальше начинается то, что стоит дороже самой усталости. Ты соглашаешься с документом, который не прочитал, потому что не хочешь признаться, что не осилил. Через неделю выясняется, что в приложении стоял срок, который тебе не подходит, и что отказаться уже нельзя. Ты не совершил ошибку в расчетах, ты вообще не дошел до расчетов. Такие согласия

накапливаются, и через полгода ты обнаруживаешь, что согласился на три вещи, о которых помнишь только подпись.

Пятый признак усталости замечают немногие, потому что он выглядит как добродетель. Ты начинаешь делать больше, чем нужно, и берешь чужие задачи без просьбы. Коллега из соседнего отдела говорит, что у него не сходится таблица, и ты садишься ему помогать, хотя своей работы на два дня вперед. Помощь выходит медленной и с переделками, потому что ты делаешь ее на остатках внимания и в чужой теме разбираешься поверхностно. Усталость не заставляет человека отказываться от дел, она заставляет его брать лишние и объяснять это тем, что так проще договариваться.

Шестой признак касается речи, и его слышно в телефоне раньше, чем видно в лице. Ты начинаешь говорить тише, отвечать короче и не задавать вопросов, которых раньше задавал три. В разговоре ты держишь лишнюю секунду паузы перед ответом, и человек напротив решает, что ты не согласен или не слушаешь. Ты слушаешь, ты просто медленнее собираешь слова.

На совещании из семи человек такая пауза работает против тебя, потому что следующий говорит быстрее и забирает тему.

Седьмой признак проще всего проверить, и он же самый неприятный. Посчитай, сколько раз за последний месяц ты читал что-то для себя больше двух страниц. Если ответ ноль, а раньше ты дочитывал книгу за две недели, то дело не в том, что стало неинтересно. Интерес никуда не делся, у него просто нет топлива, а топливо тратится на рабочие тексты, переписку и разговоры, которые не приносят ничего. Человек, у которого отняли интерес, не ленив, он работает на последних двух процентах заряда, и эти проценты нужны ему на завтрашнее утро.

Теперь про цену отсрочки, потому что у привычки перетерпеть она есть и она большая. Ты можешь отложить разговор с собой на месяц, потом на квартал, и внешне ничего не случится. Внутри за это время изменится почти все: ты станешь хуже спать, начнешь просыпаться в четыре и лежать до шести, перестанешь ловить смысл в разговорах, которые раньше нравились. Через полгода такой жизни человек обычно говорит, что стал другим, и это не метафора. Изменилось настроение, и изменился способ, которым ты проходишь обычный день, и вернуться в прежний способ движения уже не получится одним отпуском.

Мне знакомо это состояние по рассказам людей, с которыми я говорил о работе, и в каждом рассказе повторяется одна деталь.

Человек узнает себя в описании только тогда, когда начинает перечислять мелочи, а не чувства. Пока речь идет о настроении, он говорит, что все в порядке и просто устал на неделе. Когда речь заходит о забытых встречах, недочитанных письмах и резких ответах близким, он замолкает и говорит, что это уже давно. Мелочи убедительнее самочувствия, потому что их можно посчитать и потому что их видно со стороны.

Важно назвать и то, что от тебя не зависит, иначе разговор о усталости станет разговором о личной вине. В отделе семь человек, задачи приходят сверху, сроки ставит не ты, и один человек не может изменить расписание компании своими силами. Усталость накапливается не потому, что ты плохо стараешься, а потому, что твой день устроен так, что в нем почти нет часов, которые возвращают силы. Я не стану говорить, что виноват только ты, потому что это неправда и потому что от такой мысли легче не становится. Речь о другом: в этой системе есть часть, которую ты не выбирал, и часть, которую ты держишь своими руками.

Та часть, которая зависит от тебя, начинается с одной вещи, и она не про мотивацию. Один вечер ты садишься и выписываешь не все дела, а только то, где ты ошибся по невниманию: забыл, перепутал, не перечитал, ответил резко. Потом рядом с каждой строкой ставишь время, когда это случилось. Через неделю на листе видно, что почти все пропуски собрались после пяти вечера, когда внимание ушло на утренние и дневные задачи.

Это простой вывод, но он меняет разговор с руководителем: речь идет не о характере, а о часах, в которые тебе нельзя доверять сложное.

Второй шаг требует одной фразы, которую надо научиться произносить без оправданий. Когда тебе в шесть вечера приносят документ на двадцать страниц и просят прочитать до утра, ты отвечаешь, что прочитаешь утром до одиннадцати и дашь ответ в полдень. Не потому, что ты не хочешь, а потому, что вечерний документ ты прочитаешь на треть и перепутаешь половину. Такая фраза кажется отказом, но на деле это обещание, которое ты выполнишь. Человеку рядом нужен твой ответ, а не твоя подпись через час.

Третий шаг касается вечера, и он у тебя давно не в порядке. Ты приходишь домой и первым делом садишься на диван, не снимая куртки, и пять минут смотришь в стену. Это не отдых, это пауза, которая нужна, чтобы переключиться. Потом ты идешь на кухню и включаешь что-то на ноутбуке, чтобы не думать, и в одиннадцать обнаруживаешь, что вечер прошел без тебя. Один час в этом вечере стоит отдать чему-то, что не требует от тебя результата. Час без экрана и без списка, после которого ты ложишься не в час, а в половине двенадцатого.

Отдельно надо сказать про сравнение, потому что оно всегда работает в одну сторону. Ты сравниваешь себя с тем, кто уходит позже тебя, и делаешь вывод, что справляешься хуже. Ты не сравниваешь себя с человеком, который ушел в шесть и вернулся утром бодрым, потому что такой человек не попадает в твое поле зрения.

Ты видишь тех, кто остался, и по ним строишь норму, хотя остались не самые выносливые, а те, у кого меньше выбора. Норма по уставшим это не норма, а следствие.

Еще одна вещь, которая усиливает усталость и о которой редко говорят, касается сна. Ты ложишься в половине двенадцатого, но засыпаешь в час, потому что в голове крутится разговор с руководителем и таблица, которая не сходится. Такая ночь не возвращает ничего, и утром ты встаешь с чувством, что не спал. Сон требует часов и того, чтобы голова была пустой, а пустой она не становится, пока ты держишь в ней незакрытое. Пятнадцать минут на лист с тремя пунктами, которые надо сделать завтра, обычно отдают больше, чем полчаса в телефоне.

Наблюдение, которое стоит проверить на себе, касается утра в понедельник. В понедельник ты не чувствуешь усталости так остро, как в четверг, и кажется, что два выходных все-таки помогли. К среде настроение ровное, к четвергу ты снова читаешь одну страницу трижды, а к пятнице снова соглашаешься на то, что не дочитал.

Важен не уровень каждого дня, а то, что к концу недели ты приходишь в ту же точку, что и неделю назад. Такой круг повторяется, пока в неделе нет ничего, что возвращает силы быстрее, чем они тратятся.

Другое наблюдение касается выходных, которые ты проводишь по привычке. Ты ложишься в субботу в десять и встаешь в двенадцать, потом весь день ходишь по квартире с ощущением, что чего-то не сделал. К вечеру это ощущение становится плотным, и ты садишься за почту, чтобы избавиться от него. Ты не отдохнул, ты отработал день, чтобы перестать чувствовать себя виноватым. Отдых, который начинается с чувства вины, сил не возвращает, и это одна из причин, по которой усталость не уходит годами.

Про близких стоит сказать отдельно, потому что от них обычно приходит первый сигнал. Человек, который живет с тобой рядом, замечает усталость раньше, чем ты сам, и замечает он ее по мелочам. Ты перестал смеяться над шутками, которые раньше смешили, ты стал есть молча, ты ушел в другую комнату после ужина. Ему хочется сказать об этом, но он не знает как, потому что любой такой разговор легко превращается в упрек. Когда он все-таки говорит, что ты стал другим, ты отвечаешь, что просто устал на работе, и этим закрываешь тему на месяц. А через месяц он спросит уже осторожнее и получит такой же ответ.

Разговор, который стоит провести, не требует обвинений и не требует подробного отчета о работе. Нужна одна фраза, сказанная в спокойный вечер, когда никто не спешит: последние

месяцы я многого не помню и часто отвечаю резко, и это не про тебя, а про мой запас сил. Такая фраза объясняет человеку, что дело не в его характере и не в том, что ты его разлюбил.

Она также дает ему право напомнить тебе о встрече, не боясь, что ты обидишься. Большинство ссор в таких домах начинается не со зла, а с того, что никто не назвал причину вслух.

Про работу с документом и с перепиской есть еще одна честная деталь. Усталость делает свое дело не тогда, когда ты не читаешь, а тогда, когда ты не отмечаешь, что не прочитал. Ты открываешь файл, видишь, что не понимаешь, и закрываешь его без пометки. Через два дня человек спрашивает, что ты решил, и ты отвечаешь что-то общее. Одно слово, написанное в чате через минуту, снимает половину такой цены: сегодня не осилил, вернусь утром. Такое сообщение стоит меньше, чем вечернее чтение через силу, и оно не выглядит слабостью, потому что показывает, что ты видишь свои возможности.

Есть в этой истории и работодатель, и его часть ответственности надо назвать спокойно. Компания, в которой люди сидят по одиннадцать часов и считают это нормой, получает от них меньше, чем могла бы, потому что уставший человек делает работу медленнее и с ошибками. Это видно по срокам и по количеству переделок, но обычно никто не считает эти цифры, потому что они не попадают в отчет. Ты можешь показать это своему руководителю, но не обязан спасать компанию от ее же устройства. Твое дело в этой истории скромнее: назвать свою часть и держать ее в той мере, в какой это в твоих руках.

Что остается вне твоего контроля, стоит перечислить прямо, чтобы не было иллюзий. Ты не решаешь, сколько людей в отделе, не решаешь, какие задачи придут к концу месяца, и не решаешь, в какой момент случится сдача. Ты не можешь сделать так, чтобы усталость ушла за неделю, и я не стану обещать, что она уйдет быстро. Ты можешь не соглашаться на чтение сложных документов вечером, можешь ставить встречи в календарь с двойным напоминанием, можешь говорить близким правду о своем состоянии. Эти вещи не решают проблему целиком, но они перестают ее увеличивать.

Маленький шаг, который можно сделать сегодня, звучит так: возьми тот же лист с двадцатью шестью строками и отметь цветом те пункты, которые произошли после пяти вечера. Потом посчитай, сколько их из двадцати шести. Если окажется, что большинство, у тебя на руках не оправдание, а рабочий довод, который можно принести в кабинет. Не весь список и не жалобу, а одну цифру и один вопрос: можно ли сложные задачи ставить до обеда. Такой вопрос звучит как забота о качестве, и на него труднее ответить нет.

Про поддержку, которую стоит искать, у меня тоже есть мнение. Не начинай с человека, который устал так же, как ты, потому что разговор двух уставших людей обычно заканчивается тем, что вы соглашаетесь терпеть дальше. Найди того, кто уходит вовремя и чей день устроен иначе, и спроси одну вещь: как он решает, что сделать сегодня, а что оставить.

Обычно ответ короткий и практичный и не содержит никакой философии. Люди, у которых есть силы, почти никогда не говорят об этом в терминах силы воли, и это само по себе говорит о многом.

Есть и другой разговор, к которому стоит быть готовым заранее. Когда ты впервые отказываешься прочитать вечерний документ, кто-то скажет, что раньше справлялся и что теперь стало хуже. В этой фразе нет зла, есть привычка пользоваться тем, что было удобно. Ответ на нее не требует спора: раньше я читал вечером и пропускал половину, а теперь читаю утром и отвечаю точно. Ты не обязан объяснять больше, и через две недели новый порядок станет обычным, потому что люди привыкают к тому, что повторяется.

Проверка, которая показывает, изменилось ли что-то, занимает неделю и не требует приборов. Возьми тот же лист и снова записывай все, где ты ошибся по невниманию. Через семь дней сравни количество с двадцатью шестью. Если стало восемнадцать, значит, ты не вылечился и не стал другим человеком, но ты перестал двигаться вниз. Такая цифра честнее любого самочувствия, потому что ее нельзя убедить себя, что стало лучше, когда не стало. Медленное

движение вверх по этой цифре и есть то, что можно получить своими руками, без врачей и без больших решений.

Есть у усталости одна особенность, которую стоит знать заранее, чтобы не испугаться. Когда человек начинает отдыхать, ему часто становится хуже на неделю или две, потому что падает напряжение, на котором он держался. Ты выспишься в воскресенье и в понедельник почувствуешь слабость, которая раньше была спрятана за спешкой. Это не ухудшение и не повод вернуться к прежнему режиму, это тело, которое перестало держаться на силе и опять чувствует свое состояние. Через неделю это проходит, и человек возвращается к себе более ровному.

В этой же связи стоит сказать, что усталость не лечится одним отпуском и не лечится двумя. Две недели в чужом городе дадут тебе передышку, но через месяц после возвращения все встанет на прежние места, если неделя осталась той же. Отпуск возвращает не силы, а представление о том, как бывает: без будильника, без почты, с длинным утром. Это представление и есть то, ради чего стоит менять неделю, потому что без него человек не знает, чего добивается. Я не говорю, что отпуск бесполезен. Я говорю, что его действие заканчивается в тот день, когда ты снова входишь в офис.

Про деньги скажу коротко и без расчета, потому что расчет здесь не сходится ни в чью пользу.

Оклад девяносто пять тысяч не менялся полтора года, а объем работы вырос на две задачи за это время, и каждая из них отнимала вечера. Усталость не оплачивается отдельной строкой, ее не видно в договоре и не считают при обсуждении нагрузки. Человек, у которого нет сил прочитать документ, со стороны выглядит так, будто стал хуже работать, и разговор о прибавке начинается в этот момент с него, а не с компании. Это не призыв уходить, это напоминание, что цена усталости входит в твою зарплату целиком.

Вспомни, как заканчивался вечер в тот месяц, когда ты только начинал на этом месте. Ты приходил в семь, готовил что-то простое и читал до одиннадцати, а утром вставал без внутреннего сопротивления. Разница с сегодняшним вечером не в возрасте и не в характере. Разница в том, что тогда твой день был короче на два часа и в нем не было вечерней почты. Ты не стал хуже, твоя неделя стала длиннее, и это единственное изменение, которое стоит учитывать в сравнении.

Отдельно про те два дня в неделю, которые называются выходными и которые у тебя давно не выходные. В субботу утром ты просыпаешься в семь, потому что тело привыкло, и первые сорок минут не знаешь, чем заняться. Потом вспоминаешь, что надо разобрать бумаги, и садишься за стол, и к обеду чувствуешь себя так, будто отработал смену. К вечеру ты снова устал, и воскресенье проходит в ожидании понедельника. Два дня, в которые не пришло ни одного письма, могут вернуть больше, чем неделя отгулов вразбивку, но для этого их надо провести без дела, а не с документами.

Что делать с телефоном, который ты проверяешь в кровати, тоже стоит сказать прямо. Ты берешь его в руки, чтобы посмотреть время, и через двадцать минут оказываешься в рабочем чате, где кто-то спрашивает про документ. Ответ ты пишешь коротко, но после него не засыпаешь еще сорок минут, потому что голова уже включилась.

Телефон на подоконнике, а не на тумбочке, это маленькая вещь, и она возвращает тебе вечер. В первые дни ты будешь тянуться за ним, и это привычка сильнее планов, но через неделю рука перестает тянуться.

Есть еще одна сцена, которую ты узнаешь, если последние месяцы были такими же. Ты стоишь на кухне с кружкой и не помнишь, зачем пришел. Открываешь холодильник, смотришь в него и закрываешь пустым. Такое бывает у всех, но у тебя это стало ежедневным, и ты уже шутишь об этом, чтобы не задумываться. Шутка здесь неуместна, потому что она переводит

важное в мелочь. Память на бытовые дела держится на том же запасе, что и внимание на документы, и когда запас кончается, первой уходит мелочь, а за ней уходит то, что важнее.

Про финал этой истории я скажу без обещаний. Усталость не исчезнет на следующей неделе и не уйдет после одного решения. Она уходит медленно, и уходит она тогда, когда в неделе появляются часы, которые тратятся на тебя, а не на задачи. Один такой час в вечернее время и одна встреча, перенесенная на утро, это мало, но это уже не тот круг, в котором ты живешь пятый месяц.

Дальше все решает повторение, потому что неделя держится не на рывке, а на том, что происходит каждый вторник и каждый четверг.

Ты ставишь тетрадь на полку, берешь лист и выписываешь на него три строки: встречи только после обеда, документы на двадцать страниц утром, один вечер в неделю без почты. Потом ставишь будильник на половину одиннадцатого и кладешь телефон на подоконник. Утром ты скажешь человеку из соседнего отдела, что документ прочитаешь до полудня, и это будет первый раз за месяц, когда ты назвал срок, который сможешь выполнить. Он кивнет и ответит хорошо, а ты пойдешь к столу и сядешь читать с четвертой страницы, с той самой, где в прошлый раз остановился.

Тело говорит первым

В четверг в начале двенадцатого ты сидишь на кухне с отчетом на две страницы и вдруг замечаешь, что левое плечо поднято выше правого, а подбородок прижат к груди. Ты не решал садиться так, ты садился поудобнее, и это «поудобнее» оказалось позой человека, который втянул голову. Ты отрываешься от экрана, отводишь плечо вниз и слышишь, как в шее что-то отвечает коротким щелчком. Через сорок секунд плечо снова поднято, и ты об этом не помнишь.

Стол у тебя стоит у окна, стул обычный, без подлокотников, и за одиннадцать часов на месте ты проводишь в нем не меньше восьми.

С девяти до восьми вечера это твой рабочий день, пять дней в неделю, и в месяц выходит около двухсот сорока часов на стуле. За это время тело повторяет одни и те же движения сотни раз. Каждое из них короткое и почти незаметное.

Вопрос про то, как ты себя чувствуешь, ты слышал вчера утром, в лифте, от человека из соседнего отдела, и ответил, что нормально. Ответ пришел раньше, чем ты успел подумать, и это не ложь, а привычка: на такой вопрос у тебя заготовлен короткий ответ. Тело в этот момент говорило другое, потому что ты стоял в лифте, перенеся вес на одну ногу, и держался за поручень не для равновесия, а чтобы не держать себя. Такая мелочь ничего не доказывает, но она попадает в список.

Список ты начнешь сегодня вечером, и он будет коротким. Пять строк на листе, по одной на каждую вещь, которую тело сообщает раньше, чем голова: сон, дыхание, руки, спина, еда. Против каждой строки ты напишешь одну цифру или одно время, без объяснений и без оценок. Например, во сколько лег, сколько раз проснулся, когда впервые за день почувствовал, что не хватает воздуха, когда потянуло к сладкому, когда заныла шея.

Сон стоит в этом списке первым, потому что он первым перестает быть сном и становится способом дожить до утра. Ты ложишься в одиннадцать сорок, но засыпаешь не сразу, потому что в голове продолжается разговор с руководителем.

Ты лежишь и мысленно отвечаешь ему заново, уже лучше, уже точнее, и находишь три фразы, которые сказал бы теперь.

К половине первого ты доходишь до четвертой фразы, понимаешь, что разговор был утром и ничего не изменить, и только тогда поворачиваешься на бок. Ночью эта привычка возвращается другой стороной: ты просыпаешься в три и продолжаешь тот же разговор с того же места. Так ночь проходит не в отдыхе, а в работе без оплаты, и утром ты это чувствуешь первым.

Утром ты просыпаешься за восемь минут до будильника, и это считается хорошим знаком, хотя означает обратное. Тело проснулось раньше, потому что не спало спокойно, а сторожило время. Ты лежишь и смотришь в потолок, считаешь, сколько еще можно полежать, и не считаешь ничего, потому что арифметика здесь не работает. Встаешь ты с чувством, что ночь была короткой, хотя по часам спал семь с половиной.

Дальше начинается то, что ты называешь «не выспался», и это слово скрывает устройство вечера. Восемь часов сна не спасают, если два из них ты провел в разговоре, которого не было. Мозг не различает, где кончилась работа и где началась кровать, и утром приносит к столу тот же груз, с которым ты ушел от него вчера. Поэтому первый признак не в количестве часов, а в том, что ты помнишь из ночи.

Если ты помнишь, что просыпался в три и слушал лифт, значит, ночь была не отдыхом, а ожиданием. Если помнишь, как считал, сколько осталось до звонка, значит, спал ты вполовину. Хорошая ночь не оставляет воспоминаний, и это единственная мерка, которая работает без

часов и без всяких устройств. Проверить ее можно одним вопросом: вспомнил ли ты сегодня ночью что-нибудь, кроме того, что не спал.

В субботу ты просыпаешься в семь, потому что тело привыкло, и это удивляет сильнее, чем усталость. Ты полежал бы еще, но сон уже не идет, и ты встаешь раньше, чем в рабочий день, и злишься на себя за это.

Первые два часа субботы проходят медленно, ты пьешь кофе и смотришь в окно, а к полудню чувствуешь себя почти человеком. К вечеру этого же дня усталость возвращается, как будто ее никто не тратил.

Про сон у тебя есть удобное объяснение, и оно звучит так: не хватает времени. Времени не хватает, это правда, но ночь у тебя длится не четыре часа, а семь с половиной, и в этих семи с половиной нет тишины. Ты засыпаешь с телефоном в руке, просыпаешься от него же, и между этими двумя точками помещается вся работа, которую ты не успел додумать днем. Ночь у тебя длинная по часам и короткая по содержанию.

Дыхание показывает то же самое, только быстрее и с другого конца. На совещании в половине десятого ты замечаешь, что говоришь длинными фразами и не добираешь воздуха на последнем слове. Ты делаешь паузу, будто забыл мысль, а на самом деле просто вдыхаешь. Человек напротив ждет, ты находишь слово, и фраза заканчивается, но в ней уже нет силы, которая была в начале.

Такая короткая нехватка воздуха повторяется у тебя раз пять за день, и каждый раз ты не придаешь этому значения. В лифте ты стоишь и дышишь мелко, в машине дышишь мелко, в очереди в столовой тоже, и чем больше людей вокруг, тем мельче. Потом ты выходишь на улицу, вдыхаешь холодный воздух и чувствуешь, как внутри что-то расправляется. Это ощущение ты помнишь лучше, чем сам день.

Дыхание сбивается не от нагрузки, а от того, что ты держишь в себе. Ты держишь фразу, которую не сказал, держишь вежливость, держишь лицо, и все это держится на коротком вдохе. Вдох короче выдоха, плечи подняты, и в таком положении человек говорит ровно, но не глубоко. Проверить это просто: положи руку на живот и подыши минуту. Если рука не двигается, значит, дышит только верхняя часть груди.

Минуту так дышать легко, а восемь часов тяжело, и к вечеру ты чувствуешь это не как удушье, а как пустоту в середине.

Ты говоришь, что устал, и не можешь назвать, от чего. Работа была обычной, звонков не больше, чем вчера, и все же к семи часам ты сидишь, как будто пробежал расстояние. Расстояние и было, только не по улице, а внутри, где каждый разговор приходилось держать в узком коридоре.

Тело ищет выход и находит его в зевоте. Ты зеваешь на совещании, прикрываешь рот рукой и извиняешься, а следующая зевота приходит через три минуты. Зевота не всегда про сон, она часто про нехватку воздуха, которую мозг пытается добрать одним большим вдохом. Поэтому зеваешь ты не после обеда, а в самый напряженный момент, когда все ждут, что ты скажешь что-то важное.

Руки сообщают раньше всех, потому что их всегда видно. Ты сидишь за столом и замечаешь, что ручка в пальцах держится сильнее, чем нужно, и на бумаге остаются вмятины от нажима. Ты пишешь короткую пометку на полях листа, а след от нее виден с другой стороны. Через час ты замечаешь, что пальцы правой руки сжаты, хотя в них ничего нет, и разжимаешь их, как будто поймал себя на чем-то.

Руки у тебя всегда заняты, и не потому, что много дел, а потому, что пустые руки неудобны. В очереди ты крутишь телефон, на встрече вертишь ручку, в дороге держишься за поручень двумя пальцами.

Про то, что руки можно просто опустить, ты вспоминаешь редко, и когда вспоминаешь, они через минуту снова находят себе занятие. Эта мелочь стоит в одном списке с дыханием, потому что у нее та же причина.

Еще руки выдают тебя в еде, и это заметно по одному наблюдению. Ты ешь быстро, и первым заканчивается то, что можно взять рукой: бутерброд, печенье, кусок хлеба. То, что надо резать и жевать долго, остается на тарелке, и ты уносишь его обратно. К обеду у тебя в столовой на десять минут больше, чем нужно, но ешь ты за четыре, потому что руки торопятся, а не желудок.

К сладкому тянет в определенное время, и это время у тебя постоянное. Около четырех часов дня ты встаешь, идешь к автомату с шоколадом или к чужой коробке конфет, берешь одно и возвращаешься. В пять идешь снова, потом в половине седьмого, уже без повода, просто потому что дорога на кухню тебе знакома.

К семи вечера на столе рядом с монитором лежат три обертки, и ты их не помнишь по отдельности.

Один такой разговор в час, и к вечеру три обертки, и связь между ними ты видишь только тогда, когда начинаешь смотреть. Ты не голоден, ты ищешь короткую паузу, в которой ничего не надо держать. Сахар дает эту паузу на две минуты, а потом возвращает тебя в тот же коридор, и коридор становится немного уже.

Шея начинает ныть не утром, а ближе к концу дня, и это важно. Утром ты свежий, шея не мешает, ты про нее не помнишь. К обеду она дает о себе знать коротким напряжением при повороте, к четырем ты поворачиваешься всем корпусом, к семи не поворачиваешься вовсе. Между этими точками проходит не болезнь, а восемь часов одного и того же положения.

Есть один поворот головы, который ты делаешь чаще других, и он не связан с экраном.

Ты сидишь за столом, человек из соседнего отдела подходит сбоку и говорит через плечо, и ты поворачиваешь голову вправо, не поворачивая корпус. Такой поворот повторяется десять раз в день, и каждый раз ты держишь его две-три минуты, пока человек говорит.

Через месяц шея помнит это движение лучше, чем ты. Вечером ты опускаешься на диван, поджимаешь ноги, потому что так теплее, и через полчаса одна нога затекает. Ты меняешь позу, через десять минут меняешь снова, и весь вечер проходит в этом перекладывании. Тело ищет положение, в котором можно быть, и не находит, потому что за день не было ни одного спокойного.

Если сложить все пять строк, получится механизм, и он держится на одном слове: запас. Тело у тебя живет в кредит и платит проценты каждую неделю, только платит не деньгами, а часами, вниманием и короткими силами.

Сон берет часы, дыхание берет воздух, руки берут сахар, спина берет положение, еда берет порядок. По отдельности каждая потеря мелкая, а вместе они дают то состояние, которое ты называешь усталостью и не можешь объяснить.

Ты не помнишь, что ел вчера, и это не забывчивость, а следствие того, что еда шла рядом с чем-то другим. Обед под отчет, ужин под новости, завтрак в дороге, и ни один прием пищи не был отдельным событием. Тело в таком режиме получает калории и не получает сигнала, что день делится на части. Поэтому к вечеру ты не понимаешь, где кончилось утро и где начался вечер.

Ты не злой человек и не грубый, ты просто не ел с восьми вечера вчерашнего дня, и тело держится на кофе. Одна конфета в этом месте стоит дороже полноценного обеда, и ты берешь ее первым делом. День проходит, а сделано меньше, чем в те дни, когда ты ел до того, как становилось шумно. Чтобы это заметить, не нужен счетчик: достаточно одного дня с завтраком и одного без, и разница к вечеру будет видна.

Эта разница и есть та самая мерка, о которой идет речь. Ты не сравниваешь себя с чужим графиком, ты сравниваешь сегодняшний день со вчерашним. Если вчера ты лег в одиннадцать

сорок и встал с тяжестью, а неделю назад ложился в одиннадцать и вставал легче, разница уже видна, и ее не надо объяснять теорией.

Такая мерка работает без приборов и без таблиц, и она точнее любой общей нормы, потому что взята из твоего же месяца.

Две субботы в месяц ты помнишь по утру, и это точнее, чем сами выходные. Спал до десяти и потом весь день не думал о том, где взять силы. Вспомнил ты не утро, а то, что к шести вечера ничего не болело, и это удивило больше самого сна. Одна ночь ничего не доказывает, но после трех лет такой фон уже можно сравнивать, и сравнение идет не в его пользу.

Тело сообщает раньше, потому что оно не умеет ждать. Голова умеет отложить разговор, отложить отпуск, отложить вопрос к себе, и делает это годами. Тело откладывать не умеет, оно подает сигнал сразу и повторяет его, пока ты не заметишь. Поэтому первый сигнал всегда телесный: сон сбился, плечи поднялись, к сладкому потянуло не по времени. Ты можешь возразить, что тело у всех разное и что по себе такие вещи не меряют. Разное, и поэтому нужны не общие нормы, а твои собственные точки.

Второе возражение звучит честнее: это не лечится распорядком, потому что причина в работе. Причина частично в работе, и часть сигналов уйдет только с изменениями в графике. Но между причиной и последствием есть промежуток, и в этом промежутке ты можешь сделать несколько вещей сам. Ты не переделаешь расписание отдела, а в комнате, где спишь, телефон окажется на другом столе. Начать стоит с одной строки, потому что пять сразу превращаются в проект. Выбери ту, которая слышна громче, и начинай с нее: если не спишь, со сна, если мерзнешь и дышишь мелко, с воздуха, если жуешь конфеты к вечеру, с еды. Одна строка держится месяц легче, чем пять, потому что она требует одного решения, а не нового уклада.

Самый дешевый шаг у тебя со сном, и он выглядит как два времени. Ты выбираешь одно время, когда ложишься, и одно, когда встаешь, и держишь их неделю без исключений для будней. Ложиться в одиннадцать тридцать вместо одиннадцати сорока не героическое решение, но за месяц это лишние пять часов, которые возвращаются не сами по себе. Пять часов за месяц стоят дороже, чем один отгул в середине недели.

Второй шаг про дыхание, и он занимает четыре минуты. В четверть двенадцатого, когда наступает провал, ты закрываешь дверь и делаешь двадцать медленных вдохов, считая до четырех на входе и до шести на выходе. Четыре минуты ничего не лечат и ничего не обещают, они просто дают телу один настоящий воздух за восемь часов. После такого перерыва ты садишься и видишь, что задача, казавшаяся тяжелой, была обычной.

Третий шаг касается рук, и его можно сделать прямо сейчас. Ты открываешь лист, пишешь пять строк на неделю и ставишь крестик в той строке, где сегодня был сигнал. Пять строк, семь крестиков в неделю, и к воскресенью ты видишь картину, которую не видно изнутри дня.

Хорошая новость в том, что чаще всего крестики встают в одни и те же часы, и это дает точку, от которой можно начать.

Есть в этой истории и то, что от тебя не зависит, и это надо назвать, чтобы не винить себя. Работа с девяти до восьми оставляет восемь часов на дом, дорогу и сон, а это меньше, чем нужно любому человеку. Ты не выбираешь, когда приходит срочное, и не выбираешь, сколько тебя в отделе и сколько задач сверху. В таком графике тело будет подавать сигналы даже у человека, который все делает правильно.

Часть сигналов, которые ты замечаешь, пришли не в этом месяце, а год назад, и время в них уже не имеет значения. Плечо болит с осени, шея с зимы, и к лету ты просто перестал обращать внимание.

Тело в этом месте действует как фон, оно повторяет сигнал тише, а не громче, потому что поняло, что громче не помогает. Тихий сигнал хуже громкого, потому что его легко принять за норму.

Если сигнал не проходит три недели, это уже не мелочь, и здесь тебе нужен не список, а человек, который смотрит на это со стороны. Список помогает заметить, а что делать дальше, решает не книга. Пять строк за неделю стоит показать тому, кто разбирается в теле лучше тебя, и сказать прямо, что этот плечо мешает третий месяц.

Цена такой потери считается в конце года, и это самая неприятная часть. За год ты не досыпаешь около ста часов, если сравнивать с тем сном, после которого встаешь с силами, и это примерно двенадцать полных ночей. Ты платишь их не в один месяц, а по сорок минут в день, поэтому уход незаметен. Зато к декабрю ты не помнишь, каким был утром, когда тело еще не мешало.

Еще одна цена считается в другом месте, и это деньги. За неделю ты уносишь из автомата около тысячи рублей, за месяц это четыре, а за год почти пятьдесят тысяч, и они уходят не на еду, а на паузы.

Ты покупаешь не шоколад, ты покупаешь две минуты, в которые ничего не надо держать. Эти две минуты есть и без автомата, только до них надо дойти, а до автомата дорога короче.

Про поддержку здесь стоит сказать одну вещь, и она про человека рядом с тобой за столом. Когда ты начинаешь ложиться раньше, ты не становишься хуже, и это надо объяснить, иначе это прочитают как отдаление. Одно предложение утром, сказанное спокойно, что вечера теперь кончаются в половине двенадцатого, снимает неделю молчания и обид. Объяснение стоит дешевле, чем три дня упреков, за которые ты снова не выспишься.

Люди на работе тоже заметят разницу, и не сразу. Ты меньше отвечаешь на сообщения в девять вечера, ты не берешься за файл в одиннадцать, ты не приходишь в офис с ощущением, что ночь была продолжением дня.

Первые недели это читается как холодность, потом читается как порядок. Никто не просит тебя объясняться, достаточно того, что ты отвечаешь утром и отвечаешь по делу.

Есть и тот, кто в этой истории смотрит на все со стороны, и это человек, с которым ты ездишь в одном вагоне. Он стоит у двери, держится за поручень двумя пальцами, и в его позе ты видишь свою, только чужую. Он тоже куда-то спешит, тоже держит плечо выше правого, и это значит, что дело не в его характере. То, что видно в другом человеке, чаще всего видно точнее, чем в себе.

Еще одно наблюдение стоит в конце списка и касается того, как тело ведет себя в выходные. В субботу ты просыпаешься без будильника в семь, а в воскресенье в восемь, и это разница, которую ты не контролируешь. Тело не празднует выходной, оно просто не получает сигнала о времени, и за два дня без будильника само возвращается к тому сну, который ему нужен. За два дня, а не за два часа.

Если тело в выходные отсыпается до десяти, значит, в будни ему не хватает не сорока минут, а двух часов. Это важно не как приговор, а как мера, и мера у каждого своя.

Ты можешь ее увидеть один раз и больше не спорить с собой про то, что шесть часов достаточно. Шесть часов достаточно для того, чтобы дожить до пятницы, и недостаточно для того, чтобы в воскресенье было легко.

В пятницу вечером ты обычно откладываешь все до субботы, и суббота начинается с мысли, что надо успеть. Ты стираешь, готовишь, разбираешь, и к вечеру чувствуешь себя как после рабочего дня. Отдых в этой неделе стоит только в воскресенье, во второй половине, и один день не закрывает пяти. Так устроена эта арифметика: пять дней тяжелого кредита и два дня выплаты, и выплата не успевает.

Про плечи стоит сказать отдельно, потому что они меняются тише всего. Ты заметил, что в куртке тебе стало тесно в плечах, и сначала подумал, что куртка села после стирки. Куртка не села, это ты носишь плечи поднятыми и не замечаешь этого с утра. Когда ты сидишь у стола, плечи поднимаются к ушам сами, и это не осанка, а реакция на вопрос, который ты ждешь с минуты на минуту.

Один раз ты замечаешь за собой, что держишь телефон у самого лица и смотришь в него поверх очков. Голова наклонена вперед, шея вытянута, и в таком положении ты читаешь двадцать минут, не поднимая глаз. Потом ты откидываешься на спинку стула, и в шее оказывается напряжение, которое было все это время. Ты не заметил, когда оно появилось, и не заметил, когда стало частью дня.

Про вечер дома тоже есть одна деталь, и она касается того, как ты устраиваешься. К вечеру ты опускаешься в угол дивана и поджимаешь ноги, потому что так теплее, а через полчаса замечаешь, что одна нога затекла. Ты меняешь позу, через десять минут снова меняешь, и весь вечер проходит в этом перекладывании. Тело ищет положение, в котором можно быть, и не находит, потому что за день не было ни одного, в котором оно было спокойно.

Про сон есть еще одно наблюдение, которое стоит вне всяких правил. Ты замечаешь, что в те ночи, когда перед сном лежишь и смотришь в потолок без телефона, засыпаешь быстрее.

Не потому, что так надо, а потому, что десять минут без света дают глазу то, что ему нужно. Ты пробовал это три раза, и два из трех сработали, и этих двух хватило, чтобы попробовать в четвертый.

Есть и те дни, когда все эти наблюдения не работают, и это надо признать честно. Случается день, который начинается с будильника не в шесть сорок, а в пять, и в таком дне нет места ни двадцати вдохам, ни записи в лист. Такой день ничего не отменяет, он просто выпадает, и ты возвращаешься к списку на следующее утро. Список держится не на ежедневности, а на возвращении.

Итог первой недели ты подведешь в воскресенье, и он будет коротким. Пять строк, крестики, три времени, которые повторяются каждый день. Ты увидишь, что конфеты у тебя появляются в четыре, что плечо просыпается к пяти, что в одиннадцать сорок ты всегда выключаешь свет после одного и того же экрана. Эти три времени держат всю неделю, и они же дают три точки, где можно начать.

Тело не просит у тебя многого, и это видно по его сигналам. Оно просит лечь в одно время, дышать не через верхнюю часть груди, держать руки спокойно, поворачивать шею вместе с корпусом, есть до того, как станет холодно. Пять вещей, ничего героического, и каждую можно начать сегодня вечером задолго до того, как поменяется работа.

Наступает четверг, тот же стол, те же две страницы отчета. Ты отрываешься от экрана, замечаешь поднятое плечо и вместо этого откидываешься на спинку и кладешь руки на колени. Через четыре минуты ты выпрямляешься и читаешь ту строку, над которой сидел последние двадцать минут. Строка была простая, и все это время она ждала не новых мыслей, а немного воздуха.

Тело не просит у тебя многого, и это видно по его сигналам. Оно просит лечь в одно время, дышать не через верхнюю часть груди, держать руки спокойно, поворачивать шею вместе с корпусом, есть до того, как станет холодно. Пять вещей, ничего героического, и каждую можно начать сегодня вечером задолго до того, как поменяется работа. Наступает четверг, тот же стол, те же две страницы отчета. Ты отрываешься от экрана, замечаешь поднятое плечо и вместо этого откидываешься на спинку и кладешь руки на колени. Через четыре минуты ты выпрямляешься и читаешь ту строку, над которой сидел последние двадцать минут.

Строка была простая, и все это время она ждала не новых мыслей, а немного воздуха.

Потом ты берешь лист, пишешь пять строк и ставишь первую галочку в той, где стоит сон. Ты не решаешь менять жизнь и не обещаешь ничего на год, ты просто держишь один лист до воскресенья. К концу недели ты будешь меньше знать о себе, чем сейчас, и больше видеть, и это разница, из которой потом вырастает первое настоящее решение.

Вечер, который ничего не восстанавливает

Без двадцати восемь ты закрываешь ноутбук, ставишь его на полку у двери и снимаешь пиджак с привычного места на спинке стула. В квартире горит одна лампа на кухне, на столе стоит чашка от утра и крошки от хлеба, который ты ел на ходу. Ты говоришь себе, что сегодня наконец отдохнешь, и это обещание звучит искренне, потому что сил на него еще хватает. Через сорок минут ты лежишь на диване с телефоном, смотришь короткие видео и не помнишь предыдущего.

Считается, что вечер дается человеку для восстановления, и в календаре он выглядит как заслуженная пауза. С девяти до восьми ты работаешь, потом едешь домой, потом ужинаешь, и до сна остается два с половиной часа, которые формально принадлежат тебе.

Формально потому, что время есть, а состояния, в котором можно отдохнуть, нет. Ты сидишь дома, но внутри продолжается рабочий день, только без стола, без кабинета и без возможности что-то изменить.

Проследим за этими часами по порядку, потому что в них ничего необычного, а результат странный. В восемь двадцать ты входишь в квартиру, снимаешь обувь, включаешь свет в коридоре и кладешь телефон экраном вверх на полку. В восемь сорок ты уже открываешь рабочий чат, чтобы проверить, не написал ли кто-то про завтрашнее совещание. В двадцать один ноль пять ты отвечаешь коллеге из соседнего отдела, потому что вопрос выглядел мелким и на него ушло две минуты.

В половине десятого ты ужинаешь стоя, доедая то, что осталось с прошлого вечера. В десять садишься на диван с твердым намерением посмотреть фильм и через двенадцать минут обнаруживаешь, что листаешь ленту и держишь телефон обеими руками, как держат книгу, которую давно не открывал. В четверть одиннадцатого ты вспоминаешь, что не переписал отчет, и открываешь файл.

В одиннадцать десять закрываешь его, в одиннадцать сорок ложишься, а в полночь лежишь с открытыми глазами и слушаешь лифт.

Между закрытым ноутбуком и подушкой у тебя два с половиной часа, и почти все они уходят на то, что похоже на работу, только хуже оплачено. Письмо, которое можно было отправить утром. Сообщение, на которое можно было не отвечать. Таблица, которую ты открыл, чтобы «просто глянуть одну цифру», и через полчаса правил с третьего листа. Дом, в котором ты отдыхаешь, работает тише офиса, но по той же логике: пока есть незакрытое, ты его держишь.

Вот почему при таком вечере силы не возвращаются: вечер не был отдыхом, он был продолжением дня, только с мягкими тапками. Отдых начинается тогда, когда ты перестаешь держать в голове чужое, а не тогда, когда перестаешь сидеть за столом. Тело в квартире, голова на работе, и эта раздвоенность стоит дороже, чем кажется. Ты не работал, но и не отдыхал, и оба занятия оказались сделаны наполовину, а к ночи не осталось ни одного, которое можно было бы закончить.

Экран занимает первое место в этой истории, и не потому, что он плохой, а потому, что он дешевый.

Он требует одного движения пальцем и сразу дает что-то новое, поэтому к нему тянутся именно тогда, когда своих сил нет. Человек, который весь день читал чужие слова, вечером открывает ленту и продолжает читать чужие слова, только короче. Мозг получает новизну без усилия, а новизна без усилия не восстанавливает, потому что она не дает ему остановиться и додумать свое.

Телефон в этом смысле хуже любого другого устройства, потому что он один и тот же в обеих ролях. Утром он инструмент, днем рабочий канал, вечером развлечение, ночным яко-

рем, и граница между этими ролями стирается за одну неделю. Ты берешь его, чтобы узнать погоду, и через двадцать минут уже смотришь видео про ремонт квартиры, хотя ремонт тебе не нужен. Час экрана оставляет след не в памяти, а в глазах и в шее, и к полуночи ты чувствуешь себя так, будто разгружал машину с кирпичом.

Домашние дела занимают третье место, и они самые коварные, потому что выглядят как настоящая жизнь. Посуда, стирка, пыль, оплатить счета, разобрать коробку на шкафу, которую ты не открывал с прошлой зимы. Все это нужно, никто не спорит, но дела не восстанавливают, потому что в них нет ничего твоего, есть только очередь. Ты весь день выполнял чужие задачи, а вечером бескорыстно продолжаешь выполнять задачи, только теперь их ставят обстоятельства, а не руководитель.

Привычка быть на связи заканчивает картину и держит все остальное на месте. Ты отвечаешь на сообщения в субботу, в отпуске, в очереди к врачу, и в какой-то момент перестаешь замечать, что делаешь это по инерции. Никто не требует ответа в десять вечера, но рука сама тянется проверить, не написал ли кто-то, и если никто не написал, это вызывает легкое беспокойство. Оно проходит, когда приходит сообщение, и снова возвращается к вечеру следующего дня, и так по кругу.

Если сложить эти три вещи, получится механизм, и он простой до обиды. Рабочий день забирает внимание до состояния, при котором человек может только принимать новую информацию, но не обрабатывать старую. Экран дает новую информацию без усилия, дела дают напряжение без смысла, чаты дают чужое присутствие без близости. Все три занимают часы, но ни одно не дает восстановления, и к ночи ты не пополнил запас, а только отложил его пополнение на завтра.

Восстановление после умственной работы устроено иначе, чем кажется, и большинство людей путает два его вида. После дня в текстах нужна тишина, в которой ничего не приходит извне: ни новостей, ни сообщений, ни чужих голосов. После дня в разговорах и звонках нужна работа руками, потому что руки успокаивают голову лучше любого отдыха.

Путать эти виды дорого, и путаются все: уставший от цифр человек идет смотреть видео, а уставший от людей включает музыку и пишет письма.

Вечер, который ничего не восстанавливает, почти всегда построен по шаблону, и шаблон этот узнаваем. Ты не выбираешь, чем заняться, а берешь первое, что попалось под руку, и этим первым чаще всего оказывается телефон. Время не распределено, конец вечера не назначен, и он заканчивается тогда, когда глаза перестают открываться. Если бы у тебя был один час на что-то свое и два часа на сон, ты бы встал утром другим человеком, но часа на свое у тебя нет, потому что он уходит на листание.

Третий признак касается способа, которым ты отдыхаешь, и он виден по одному вопросу к себе. Если в конце вечера ты не можешь назвать, что делал, значит, вечер не был ни отдыхом, ни работой. Память держится за дела, которые чем-то отличались, а одинаковые вечера не оставляют следов ни в голове, ни в теле. Когда таких вечеров подряд двадцать, неделя проходит, а вспомнить в ней нечего, и это отдельная усталость.

Тем ярче становится ловушка, в которую попадает почти каждый, кто пытается вечер исправить одним движением.

Ты решаешь, что дело в дисциплине, и составляешь расписание: спорт в семь, ужин в восемь, чтение в девять, сон в десять. Первые три дня оно держится, на четвертый ломается из-за созвона, и после срыва ты возвращаешься к дивану с чувством провала. Расписание на два с половиной часа свободного времени всегда проигрывает одному правилу, которое держится само.

Цена этого вечера видна не сразу, а складывается месяцами, и первый признак касается утра. Ты просыпаешься в шесть сорок пять, смотришь на будильник и чувствуешь, что не выспался, хотя спал семь часов. Голова тяжелая не от недостатка сна, а от того, что вечер не дал

ей опустеть, и утром она приходит к столу с тем же грузом, с каким уходила от него вечером. Один такой день ничего не значит, а тридцать таких дней подряд складываются в состояние, которое ты назовешь усталостью.

За этим утром приходит другой, и в нем меняется способ слушать. На совещании в половине десятого ты слышишь фразу, понимаешь слова и не понимаешь связи, а через минуту ловишь себя на том, что не знаешь, о чем говорили последние две.

Ты списываешь это на недосып, хотя спал нормально, и на загруженность, хотя задач было столько же, сколько в прошлый вторник. Разница в том, что прошлый вторник наступил после вечера, в который ты не открывал рабочий чат.

Еще через месяц меняется интерес к тому, что раньше держало. Ты не читаешь ничего, кроме ленты, потому что книга требует усилия, а усилий к вечеру не остается. Ты не смотришь кино до конца, потому что первые двадцать минут проходят спокойно, а потом рука тянется к телефону, и дальше фильм идет фоном. Это не лень и не провал характера, это следствие того, что три года вечеров прошли без единого, в который ты ничего не принимал извне.

Работодатель тоже в этой истории участвует, и часть вины лежит не на тебе. Если в компании принято писать после восьми и ждать ответа к десяти, то вечер принадлежит не человеку, а каналу, и это записано в привычках отдела, а не в договоре. Руководитель не скажет прямо, что надо отвечать ночью, но если он сам отвечает в десять, правило устанавливается без слов. Ты попадаешь в него не потому, что слаб, а потому, что работаешь там, где граница не нарисована.

Зависит от тебя другое, и это небольшая часть, но именно она дает первый результат. Ты решаешь, где лежит телефон в эти два часа, отвечаешь ли на сообщения, открываешь ли файл ради одной цифры. Никто не запретит тебе сидеть за столом до полуночи, и только ты можешь назначить время, после которого рабочие каналы закрыты.

Здесь ты можешь двинуться сам, без согласований и разговоров, и этого хватит, чтобы увидеть разницу уже к концу недели.

При этом надо признать одну неприятную вещь и не прятаться от нее. Вечер не восстанавливает по двум причинам сразу: тебе мешают, и ты не знаешь, что с ним делать. Три года в ритме с девяти до восьми оставили привычку к занятому времени, и свободный вечер вызывает у тебя смущение. Ты не помнишь, чем хотел заниматься, кроме как лежать, и пустота кажется подозрительной. Заполнить ее телефоном проще всего, и это происходит автоматически, без решения.

При этом два часа вечера дают больше, чем два дня выходных, если их потратить на восстановление. Суббота приходит после пятницы, в которую ты уже вымотан, а вечер вторника приходит после обычного дня, и в нем есть запас, который можно потратить с пользой.

Семь вечеров по два часа дают четырнадцать часов, и это почти два рабочих дня, в которые ты мог бы жить своей жизнью. Ты не берешь эти часы, потому что они разбросаны и не выглядят как ресурс.

Первый шаг на этой неделе выглядит так, и он занимает ровно пятнадцать минут. Вечером, когда ты входишь в квартиру, ты ставишь телефон в другую комнату и заводишь будильник на пятнадцать минут. Эти пятнадцать минут ты проводишь без экрана, ничем особенным не занимаясь: сидишь, ходишь по квартире, смотришь в окно. Задача не в том, чтобы отдохнуть за четверть часа, а в том, чтобы заметить, насколько сильно рука тянется за телефоном.

Второй шаг касается ужина, и он сложнее первого. Ты ешь за столом, без экрана, и на еду уходит двадцать минут вместо семи, которые уходят, когда ты смотришь видео. Двадцать минут кажутся потерей времени, и именно поэтому они работают: то, что кажется потерей, возвращает тебе чувство времени. После такого ужина ты замечаешь, что вечер еще не кончился, и это чувство странное и приятное, потому что оно не появлялось давно.

Третий шаг требует одного решения и одной фразы, которую надо сказать вслух хотя бы себе. После девяти вечера рабочие каналы закрыты, и это правило держится до утра. Ответ на сообщение, которое пришло в десять, уйдет в восемь утра, и ничего страшного не случится, кроме одного недовольного лица.

Первые дни правило прогибается, потому что ты сам ищешь повод его нарушить, и в этом месте важно не уступить себе, а не кому-то другому.

Перед тем как вводить правило, стоит проверить, зачем ты отвечаешь вечером, и ответ окажется неприятным. В девяти случаях из десяти в вечернем сообщении нет ничего, что нельзя решить утром, а срочное приходит раз в месяц. Ты отвечаешь не из-за срочности, а из-за страха, что без тебя что-то пойдет не так. Страх понятный, но цена у него высокая: ты платишь двумя часами сна и всем следующим днем, а взамен получаешь только ощущение, что тебя ценят.

Сопротивление придет с двух сторон, и его надо предвидеть. Снаружи кто-то напишет в десять вечера и удивится, что ответа нет, и это удивление будет искренним, потому что ты сам приучил человека к обратному. Внутри будет соблазн проверить, не произошло ли что-то, и на этой проверке держится вся привычка. Внешнее сопротивление проходит за неделю, внутреннее держится месяцами, потому что оно не требует собеседника и срабатывает само.

Про первые дни стоит сказать прямо, чтобы не принять их за провал. Вечер без экрана будет тянуться медленно и казаться скучным, особенно в четверг, когда усталость уже накопилась. Ты будешь думать, что впустую тратишь время, которое мог бы провести с пользой за книгой или за учебой. Это нормальная реакция человека, который разучился быть без дела, и она проходит за две недели, если не отступать на первой же скучной минуте.

Перед первым вечером без телефона стоит понять, чего ты ждешь от него, и ждать немного. Ожидание, что вечер без экрана сразу станет теплым и наполненным, не оправдывается в первую неделю и рождает разочарование. Первые вечера будут пустыми на ощупь, потому что в них пока нет твоих дел, а есть только отнятое развлечение. Это промежуточный этап, и он проходит быстрее, если заранее положить рядом книгу или договориться о звонке.

Если скука не проходит, значит, дело в другом, и это стоит проверить. Пустой вечер обнажает пустоту, которая есть в жизни помимо работы: нет людей рядом, нет занятия, которое тянет, нет места, куда хочется.

Экран был способом не замечать этого, и когда экран убирают, пустота становится видна. Такой вечер не восстанавливает не потому, что ты плохо отдыхаешь, а потому, что отдыхать пока некуда, и это отдельная работа, не на одну неделю.

Один человек в этом случае меняется быстрее остальных, и это тот, у кого есть вечернее обязательство перед кем-то. Если ты договорился созвониться с другом в среду в девять, вечер среды перестает быть вязким, потому что у него есть назначение. Не нужно планировать каждый вечер: одного дела, назначенного на конкретное время, хватает, чтобы день не ушел в листание. Обязательство перед другим человеком работает лучше обещания себе, потому что его нельзя отменить молча.

Второй человек, у которого все сложнее, живет с семьей, и там вечер принадлежит еще и другим. Дети, ужин, уроки, разговоры, и в этой суете нет места тишине, а без тишины восстановление не наступает. Правило про два часа здесь не работает целиком, и это надо признать, а не винить себя за то, что не отдыхаешь как в книге. Работает другое: час после того, как все улягутся, и договоренность о том, что в этот час тебя не трогают без настоящей причины.

Третий случай сложнее всего, и о нем молчат. Если у тебя подработка, вторая работа или уход за больным родственником, вечер занят по необходимости, и совет про пятнадцать минут звучит как издевательство. В такой жизни отдых отрезан от вечера и переезжает в другие места: в дорогу, в очередь, в десять минут у окна в обед. Это не полноценное восстановление, но оно держит на ногах, и держать на ногах иногда важнее, чем отдыхать правильно.

Сон в этой истории стоит поперек всего, потому что вечер без сна не считается. Ты можешь убрать телефон, есть за столом, не открывать чаты и лечь в час, и утром будешь таким же уставшим, как прежде. Сон с семи до восьми часов стоит дороже всех вечерних решений вместе, и он же первым ломается, когда человек привыкает сидеть до полуночи. Между одиннадцатью и двенадцатью лежит главная разница между человеком, который отдыхает, и человеком, который только собирается.

Про поддержку стоит сказать отдельно, потому что здесь она выглядит не так, как на работе.

Тебе не нужен человек, который скажет, что ты молодец, и не нужен тот, кто станет проверять, закрыл ли ты чат. Нужен один, с кем можно в среду в девять поговорить о чем-то, не относящемся ни к работе, ни к новостям. Разговор на двадцать минут с человеком, которого давно не слышал, восстанавливает больше, чем два часа ленты.

Проверка, которая занимает одну неделю, покажет, куда именно уходят часы. Семь вечеров подряд ты записываешь на листе три цифры: время, когда пришел домой, время, когда положил телефон в последний раз, время, когда лег. Через неделю посмотри на второй столбец, и если там почти везде половина двенадцатого, значит, вечер кончается не отдыхом, а износом. Три цифры в день, семь строк за неделю, и картина становится ясной без всяких разговоров с собой.

Сложи эти цифры по-другому, и получится сумма, которую ты платишь незаметно. Два часа в день на телефон вечером дают четырнадцать часов в неделю, больше шестидесяти в месяц, то есть семь полных рабочих дней в месяц, проведенных в полусне. За эти семь дней ты не получаешь ни денег, ни отдыха, ни удовольствия, о котором помнил бы через месяц. Такая арифметика отрезвляет сильнее любого разговора о балансе, и ее стоит пересчитывать раз в сезон.

Дальше стоит выбрать одно из трех, а не все сразу, и это важно. Вечер без экрана после девяти, ужин за столом без телефона, или час на дело, которое не относится к работе.

Любое из трех дает результат, а три сразу ломаются через неделю, потому что требуют слишком много и слишком быстро. Одно правило, которое держится месяц, меняет больше, чем три, которые продержались три дня, и в этом весь смысл постепенности.

Еще один шаг стоит за пределами вечера, и он про то, что ты будешь делать с освободившимся временем. Без замены правило про телефон не держится, потому что пустое место заполняется само и не тем, что нужно. Выбери книгу, которую хочешь прочитать, и положи ее на столик у дивана, а не в шкаф. Выбери маршрут, по которому будешь ходить после ужина, и пройди его один раз, чтобы он перестал быть незнакомым. Две вещи, заранее положенные на видное место, работают лучше любого запрета.

Про поддержку стоит сказать одно: людям рядом нужно объяснить, что происходит, иначе они примут это за обиду. Если жена или муж зовет тебя в девять вечера посмотреть кино, а ты сидишь без телефона и не отвечаешь на сообщения, объясни коротко, что теперь так. Одно предложение, сказанное спокойно утром, снимает три недели непонимания и упреков.

Молчание в этом месте не помогает, потому что близкие читают его как отстранение, а не как решение.

Мешает вечеру и еще одна вещь, которая кажется полезной, и это разговоры о работе после работы. Ты приходишь домой и рассказываешь, как прошел день, и рассказ занимает двадцать минут, а потом ты весь вечер прокручиваешь один эпизод из этого рассказа. Проговорить полезно, но полезно один раз и коротко, а не в четыре круга. Двадцать минут разговора лучше двух часов размышлений, и это важная разница, которую легко заметить на себе.

Такой вечер стоит дороже, чем кажется, и считают его годами, и это единственный счет, у которого есть вес. Три года назад у тебя было то же утро и та же тяжесть в голове, только

тогда ты списывал ее на трудный квартал. Три года по два часа вечером дают тысячу часов, а в пересчете на рабочие дни это четыре месяца жизни, которых ты не помнишь.

Второй счет идет по людям, и он тяжелее. За эти годы ты несколько раз отказывался от встречи, потому что вечером не было сил выйти из дома, и несколько раз сидел рядом с человеком, глядя в телефон.

Никто не сказал тебе об этом прямо, потому что близкие не считают твои вечера, они просто привыкают к твоей отсутствующей половине. Через годы ты обнаружишь, что разговоры с ними стали короче и суше, и не вспомнишь, в какой вечер это произошло.

Третий счет касается работы, и здесь парадокс, который стоит проговорить. Вечер в чатах не делает тебя лучше на работе, он делает тебя медленнее: человек, который спал шесть часов, читает документ дважды и все равно переспрашивает. Ты платишь вечером за то, чтобы не отставать, а назавтра отстаешь сильнее, и круг сам не разрывается. Поэтому выбор звучит так: или полтора часа без телефона, или два часа с ним, и разница между ними видна уже к пятнице.

Когда все идут к тебе, отдел теряет время и свои навыки, и этого не видно ни в отчетах, ни в планах. Человек, который три раза разобрался с трудным вопросом сам, на четвертый решает его за пять минут, а тот, кому всегда подсказывали, приходит за подсказкой снова.

Через два года в отделе образуется привычка: сложное не разбирают, а относят тому, кто разберется. Отдел при этом выглядит рабочим, и только по отпускам видно, что он держится на одном человеке.

Про замену стоит сказать прямо, потому что ее нет и не будет, пока ты сам ее не вырастишь. Замена это не второй такой же человек, а тот, кому ты один раз показал, где лежат файлы, а во второй раз спросил, что он думает. На это уходит три месяца по часу в неделю, и эти часы придется отдать из своего вечера. Зато потом ты сможешь уйти на две недели и вернуться не к разгребанию, а к своей работе.

Выглядит такая замена скромно: человек, который знает половину твоих дел и не боится задать глупый вопрос. Он будет ошибаться на мелочах, и ты будешь ловить в себе желание забрать все обратно, потому что сам сделал бы за десять минут. Это желание и есть главная помеха, ее придется терпеть неделями, пока он не станет справляться сам. Через год рядом окажется второй человек, который знает, откуда что берется, и твой вечер освободится сам.

Третий раз просьба звучит обычно так: только посмотри, там ничего сложного, тебе на полчаса, хотя это уже не просьба, а привычка. Ответ не должен быть длинным и не должен звучать как отказ, потому что отказ в третий раз читают как перемену в человеке. Скажи так: посмотрю завтра до обеда, но правки после этого уже не мои, их забирает тот, кто ведет участок.

Человек уходит с датой и с именем, а следующий раз он уже идет по этому адресу.

Вторая половина этого ответа важнее первой, и о ней забывают чаще всего. Если ты посмотрел и отдал, дальше ты не проверяешь, не переделываешь и не спрашиваешь через день, как дела. Каждая такая проверка возвращает тебе дело и отменяет весь разговор, а человек понимает, что переданное висит на тебе. Один раз отданное уходит целиком и без проверок, иначе твоя фраза про участок останется словами, которые произносят, а потом делают все сами.

Вечер, который восстанавливает, выглядит скучно, и в этом его сила. Тебя не тянет смотреть новости, ты не проверяешь чат, ты не переписываешь отчет, потому что отчет переписан днем. Ты ешь, разговариваешь, выходишь за хлебом, читаешь двадцать страниц и ложишься в одиннадцать. Ничего не происходит, и именно поэтому к утру ты просыпаешься с силами, которых не было ни в одном вечере за последний месяц.

Цена отсрочки здесь измеряется не деньгами, а месяцами, и она растет тихо. Ты можешь отложить это на после проекта, на после отчетного периода, на после того, как разберутся со штатом. Каждый такой перенос добавляет четыре недели к тому периоду, когда ты живешь без

восстановления, и через год уже не помнишь, как выглядит утро с силами. Изменить привычку в начале дешевле, чем в конце, и это правило работает везде, где речь идет о теле.

Следующий шаг занимает одно воскресенье, и он не про работу, а про вечер. Возьми лист, напиши три дела, которые ты делал вчера после девяти, и посмотри, сколько из них нельзя было отложить до утра. Скорее всего, ни одно, и это ответ на вопрос, почему вечер проходит без восстановления. Потом поставь на завтрашний вечер будильник на девять, и в это время положи телефон в другую комнату. Пятнадцать минут, потом двадцать, потом час, и через две недели вечер перестанет быть продолжением дня, а вернется тебе целиком, вместе с силами на следующее утро.

Если сравнивать два вечера, то разница между ними видна не в том, что ты сделал, а в том, чем закончил. Один вечер заканчивается тем, что ты закрываешь ленту и идешь спать с тяжелой головой. Другой заканчивается тем, что ты закрываешь книгу и выключаешь свет в комнате, где до этого никого не было.

Оба вечера одинаковы по длине, и вся разница в том, что один отдает тебя завтрашнему утру, а второй забирает его заранее.

Понедельник придет сам, и это единственное, что в этой истории происходит без твоих усилий. Все остальное придется положить своими руками: пятнадцать минут без экрана, двадцать минут за столом, правило про закрытые каналы после девяти. Начни с одного вечера, а не с новой жизни, и посмотри, каким будет утро. Если утром будет легче, ты узнаешь это не по книге, а по себе.

Выходные в ожидании понедельника

Вечер пятницы, без десяти восемь, офис почти пустой, и ты закрываешь ноутбук с таким чувством, будто уходишь не до утра, а до вечера понедельника. В коридоре уже выключен свет, лифт едет медленно, в руке телефон с девятью непрочитанными сообщениями из рабочего чата, и ни одно не кажется срочным. Ты обещаешь себе, что в выходные не будешь смотреть в него до обеда, и не веришь своему обещанию, потому что за три года давал его не меньше сотни раз. На улице еще светло, начало сентября, впереди два дня.

Суббота начинается без плана и без будильника, и первым делом ты замечаешь тишину в квартире. Ты спишь до десяти, потом долго пьешь кофе у окна, потом идешь в магазин за продуктами, и где-то к вечеру появляется знакомое чувство: прошло уже полдня, а ты не сделал ничего полезного.

Это чувство знакомо каждому, кто привык работать часов по девять, и оно не говорит об усталости тела. Оно говорит о другом: отдых не ощущается как отдых, пока в нем нет результата, а результата в выходные не бывает.

В воскресенье ты заглядываешь в почту, чтобы посмотреть одно письмо, и через сорок минут уже правишь таблицу, потому что в ней не сходится цифра. Через час звонит коллега из соседнего отдела, уточняет срок по проекту, и ты отвечаешь спокойно, хотя внутри что-то дергается и голос становится суше. Ты не работаешь в выходные, ты вроде бы просто решил несколько мелких вопросов, и это оправдание держится до вечера, когда становится ясно, что на восстановление осталось три часа и полтора десятка задач на завтра.

Первый признак, по которому видно, что отдых не наступает, касается субботнего утра. Ты просыпаешься не от того, что выспался, а от того, что в голове само включилось что-то рабочее, и первая мысль за день оказывается разбором вчерашнего разговора, где ты вроде сказал не то. Такое случается со всеми, и один такой случай ничего не значит. Разница в частоте: если это происходит каждые выходные, значит, работа заканчивается не тогда, когда ты закрываешь ноутбук, а тогда, когда кончается запас внимания.

Второй признак проще первого и оттого неприятнее. Ты не можешь назвать, что делал в субботу, когда вечером тебя об этом спрашивают близкие. В памяти остаются разрозненные куски без общей нити: магазин, разговор по телефону, экран с таблицей, еще один экран с чатом, и нет ощущения прожитого дня, потому что он весь прошел в ожидании понедельника.

Ожидание не оставляет следов, и человек, который весь день ждет понедельника, к вечеру устает сильнее того, кто весь день таскал мебель и носил коробки.

Третий признак связан с воскресным вечером, и его знают почти все. У большинства людей он тревожный, и об этом известно давно, но у тебя тревога начинается уже часов в пять и растет к десяти, пока не становится плотной и вязкой. В ней смешано все сразу: письма, которые придут к девяти, совещание в половине десятого, разговор с руководителем, назначенный на вторник, и вопрос, который ты не задал на прошлой неделе. Ты ложишься в одиннадцать и засыпаешь в час, прокручивая, что скажешь утром, хотя понедельник еще не начался.

Четвертый признак замечают реже всего, и он самый тихий. Отдых, который ты планируешь, теряет вкус задолго до начала.

Ты записываешь на субботу встречу с друзьями, а в четверг уже думаешь, что пойдешь неохотно, потому что надо выспаться и разобрать бумаги. Ты покупаешь билет на фильм, а в пятницу решаешь, что лучше посидеть дома и наконец заняться документами. Домашние дела становятся тем, чем ты закрываешь чувство вины за безделье, и к концу выходных список дел длиннее, чем был в пятницу вечером.

Чтобы понять механизм, надо посмотреть, откуда берется это ожидание. Рабочая неделя устроена так, что силы уходят неравномерно: в понедельник ты входишь в ритм, во вторник и

среду работаешь в полную силу, в четверг начинаешь отставать, а в пятницу закрываешь хвосты, которые накопились за пять дней. К вечеру пятницы ты приходишь не с ясной головой, а с остатками внимания, и выходные должны были бы быть местом, где эти остатки восстанавливаются до нормы. Восстанавливаться не из чего, потому что неделя забрала больше, чем ты успел накопить.

Два дня не могут закрыть дефицит, который копился пять. Если за неделю ты недосыпал по полтора часа, к пятнице не хватает семи с половиной часов, а в субботу ты прибавляешь два и считаешься выспавшимся. Разница остается и переходит на следующую неделю, где к ней добавятся новые полтора часа. Через месяц ты уже не помнишь, как это, когда утро начинается с желания что-то делать, потому что усталость стала фоном, а фон не слышен, пока не начнешь сравнивать с чем-то другим.

Второй слой механизма связан с тем, как именно ты отдыхаешь, и здесь легко ошибиться в выборе. После умственной работы нужен покой, после сидячей нужен воздух и движение, и путать эти два вида отдыха дорого для сил. В выходные ты чаще всего делаешь наоборот: лежишь с телефоном, потому что устал головой, но телефон продолжает грузить голову, и покой не наступает.

Или идешь гулять, хотя хочется тишины, и возвращаешься раздраженным. Отдых, который не совпадает с видом усталости, не работает вовсе, сколько бы часов на него ни ушло.

Третья причина самая обычная, и ее узнают почти все. У работы всегда есть остаток: письмо, звонок, вопрос, который надо решить до среды, и одна задача, которая висит уже вторую неделю. Пока этот остаток открыт, голова держит его и тратит на него силы даже тогда, когда ты лежишь на диване и вроде бы ничего не делаешь. Отдых начинается не с момента, когда ты перестал работать, а когда перестал держать в голове незакрытое, и если такого момента нет, два дня проходят вполовину.

Теперь о цене, потому что она накапливается тихо и без объявлений. Если восстановление не наступает месяцами, первым ломается сон: засыпаешь позже, просыпаешься раньше, к среде зеваешь на совещаниях, и кофе перестает помогать после второй чашки. Потом появляется раздражительность на пустом месте, и это не характер испортился, а ресурс упал до уровня, где обычные вещи выбивают из колеи.

Правило лишь про отдых звучит слишком мягко, тут дело в запасе сил, который ты тратишь быстрее, чем успеваешь восполнить за выходные.

Потом притупляется интерес к тому, что раньше нравилось, и это заметнее, чем обычная усталость. Ты давно не читал ничего для себя, не смотрел фильм до конца, а в отпуск не ходил три года и уже не помнишь, как выглядит дорога утром в другой город. Такое состояние называют по-разному, и врачи говорят о нем точнее, но одно ясно и без терминов: это не лень и не слабость, а следствие того, что человек прожил несколько лет без передышки и без единого дня, когда его никто не ждал.

Сторона, о которой говорят реже, касается смысла. Человек, который не отдыхает, постепенно начинает считать работу единственным местом, где он по-настоящему существует. Выходные превращаются в пустоту между неделями, а недели становятся всем содержанием жизни. Ты за три года без отпуска заботишься о стабильности и о том, чтобы отдел из семи человек не рассыпался без тебя, а на деле строишь жизнь, в которой нет ни одного вечера, когда телефон лежит в другой комнате и никто не ждет ответа до утра.

Теперь про границы контроля, потому что важно отделить то, что зависит от тебя, от того, что задано не тобой.

В отделе из семи человек всегда есть тот, к кому идут со срочным, и если это ты, то часть нагрузки задана не тобой. Руководитель ставит задачи без предупреждения, заказчик звонит в субботу, коллеги пишут в чат в воскресенье, и злиться на них бесполезно, потому что злость не отменяет звонков, а отнимает силы, которые тебе самому пригодятся утром в понедельник.

Зависит от тебя другое, и это уже твоя зона: сколько времени ты держишь телефон рядом, отвечаешь ли сразу на любое сообщение, возвращаешься ли к письмам, которые могли подождать до девяти утра. Здесь ты решаешь сам, здесь же лежит все, что можно изменить собственными руками, без согласований, без чужих разрешений и без долгих объяснений. Часть, которая от тебя не зависит, надо признать и перестать с ней спорить, а часть, которая зависит, назвать наконец своей и держать так, как держат ставку.

Есть простой способ увидеть, насколько все плохо, и он занимает одну неделю. Возьми лист и каждый вечер записывай две цифры: сколько часов ты работал и сколько часов ты не смотрел в рабочие каналы. Через семь дней посмотри на второй столбец. Если там почти везде ноль, значит, выходных в том смысле, в котором их имеют в виду, у тебя нет. Если там есть час или два в субботу и воскресенье, значит, граница существует, но она слишком тонкая, чтобы выдержать тридцать задач.

Посмотри на эти цифры еще раз, только сложи их за месяц. Пятнадцать минут в среднем за вечер дают около семи часов, почти полный рабочий день. Час в субботу и час в воскресенье дают восемь часов в месяц, то есть вторую субботу без выходных, о которой ты даже не узнаешь, потому что она раскидана по неделям. Ты не получаешь за эти часы ни денег, ни благодарности, но тратишь время, которого не хватит в понедельник, и последствия копятся тихо, а ты замечаешь их только к концу года.

Начинать стоит с самого простого, и первый шаг не требует ни согласований, ни разговоров с руководителем. Выбери один день, субботу, и объяви его днем без работы. Не в смысле обещания, а в смысле техники: телефон с рабочими каналами остается на работе в ящике стола или дома в другой комнате, уведомления выключаются, и ты не смотришь в него до вечера. Один день в неделю, восемь часов без единого взгляда, это не лайфхак, а минимальное условие, при котором неделя наконец заканчивается и следующая начинается с нуля.

Второй шаг касается перехода между работой и домом. Тебе нужен отрезок времени, в котором работа закрывается, и дорога домой такой отрезок уже есть, минут сорок. Правило простое и поначалу непривычное: в дороге ты не отвечаешь и не открываешь чаты, а вместо этого называешь себе три вещи, которые закрыл за день. Не пять и не десять, а три, потому что три запоминаются и не требуют усилий.

Когда ты называешь сделанное, голова получает сигнал о завершении, и незавершенность, которая не давала спать, становится меньше.

Третий шаг требует разговора, и к нему надо подготовиться. Если тебе пишут в выходные и ждут ответа, значит, в правилах твоей работы есть негласное ожидание доступности, которое нигде не записано, но действует как закон. Проверить его можно вопросом, который задают один раз и спокойно: есть ли у нас работы, которые действительно требуют выходных, и если да, как мы договариваемся о компенсации такого времени. Вопрос задается не перед совещанием и не в пятницу вечером, а в обычный день, после того как основные задачи обсуждены.

Работы, которые действительно не терпят, бывают редко, и их можно перечислить. Авария на производстве, письмо от заказчика в последний день договора, крупный сбой, когда клиент теряет деньги каждый час. Все остальное ждет до утра понедельника, и если десять лет назад это понимали на уровне здравого смысла, то сейчас многие потеряли разницу между срочным и неудобным. Срочное случается раз в квартал, а неудобное каждый день, потому что кому-то удобно, чтобы ты отвечал сразу, в субботу вечером, без лишних вопросов.

Тут надо честно признать один момент, и он неприятный. Выходные не восстанавливают, потому что тебе мешают, и еще потому, что ты сам не знаешь, что делать с пустотой.

Когда ты три года работаешь без отпуска, привычки к свободному времени у тебя нет, и она не появляется сама собой. Ты открываешь два дня и обнаруживаешь, что не помнишь, чем хотел заниматься, кроме как лежать. Пустота пугает, заполнить ее работой проще всего, и отдых надо планировать так же, как работу.

Планировать не значит расписать каждые полчаса и превратить субботу в еще один график. Достаточно одной вещи в субботу и одной в воскресенье, которая нужна тебе, а не работе и не домашним. Прогулка по маршруту, который ты давно хотел пройти, разговор с человеком, с которым не виделся полгода, книга, которую ты открыл месяц назад и отложил, длинный сон без будильника в субботу утром. Эти две вещи должны стоять в календаре, иначе они не появятся, потому что свободное время всегда забирает то, что поставлено другими.

Восстанавливает и отдых, и смена деятельности, а вторая часто помогает быстрее. Смена дела то же, что смена места, только проще устроена. Ты девять часов работаешь в цифрах и текстах, поэтому суббота с чем-то в руках лучше субботы с телефоном. Огород, ремонт, готовка, любая работа, где руки заняты и где к вечеру видно результат.

Люди возвращаются после такой субботы уставшими телом и отдохнувшими головой, и это ровно тот результат, который нужен. Лежать два дня подряд не помогает, потому что усталость от сидения не лечится сидением.

Ошибка, которую делают часто, состоит в том, что выходные превращают во второй офис. Ты берешь задачу, которую не успел на неделе, и дорабатываешь ее в субботу утром. Один раз такое решение кажется разумным и даже героическим. Через месяц это становится нормой, потому что руководитель узнал, что задачи можно ставить в конце недели и они выйдут в субботу. Через полгода объем, который ты закрываешь, вырос на треть, а оклад остался девяносто пять тысяч, и ты сам расширил свою рабочую неделю без всякой доплаты.

Ловушка, связанная с рутиной, караулит почти каждого, и ее легко спутать с отдыхом. Выходные уходят на дела, которые копятся всю неделю: уборку, стирку, поездки за продуктами, ремонт машины, поход к врачу. Эти дела реальные и нужные, но они не восстанавливают, потому что в них нет ничего твоего, есть только очередь задач, которую ты не распределил по неделе. Один вечер в среду, выделенный под эти дела, освобождает полдня в субботу, и в эти полдня можно наконец положить что-то для себя.

Теперь про цену отсрочки, потому что здесь она измеряется не в деньгах. Ты можешь отложить разговор о выходных на месяц, на два, на полгода. За это время ничего не изменится к лучшему: нагрузка останется той же, привычка отвечать сразу закрепится окончательно, а тело будет копить усталость тихо и без протеста.

Через год ты обнаружишь, что отдых перестал быть приятным занятием и стал чем-то, что надо выдержать, а это уже гораздо сложнее поправить, чем простое правило про телефон в ящике.

Есть люди, для которых все это сложнее, и об этом не хочется молчать. Если ты не можешь уйти вовремя, потому что от этого зависит оплата квартиры или лечение близкого человека, разговоры об отдыхе выглядят как роскошь и вызывают раздражение. В такой ситуации правило про восемь часов не работает целиком, и это надо признать. Начни с одного часа, а не с восьми: один час без телефона в субботу вечером, потом два. Маленькая граница, которая держится, лучше большой, которая прорывается через неделю.

Еще одна ошибка звучит почти благородно, и потому ее трудно заметить. Отдых считают наградой за труд: ты работаешь неделю и потом получаешь два дня, будто орден за службу, а если чего-то не сделал, дни можно отнять, и ты сам их отнимаешь.

Такая логика кажется справедливой, но она неверна, потому что отдых не награда, а такое же условие работы, как сон. Человек, который не спит, не работает лучше, он работает хуже и медленнее, и с выходными происходит то же самое.

Теперь про ту долю нагрузки, которая идет мимо тебя, и что с ней делать практически. Тридцать входящих задач в неделю, отдел из семи человек, распределение идет не совсем твоей рукой. Руководитель может видеть загрузку иначе, чем она выглядит с твоего стула, коллеги могут приходить именно к тебе, заказчик может знать только твой номер. Это несправедливо

по отношению к тебе, но это факт. Запретить им писать ты не можешь, а задать условия ответа можешь: письма после шести читаются в понедельник утром.

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.