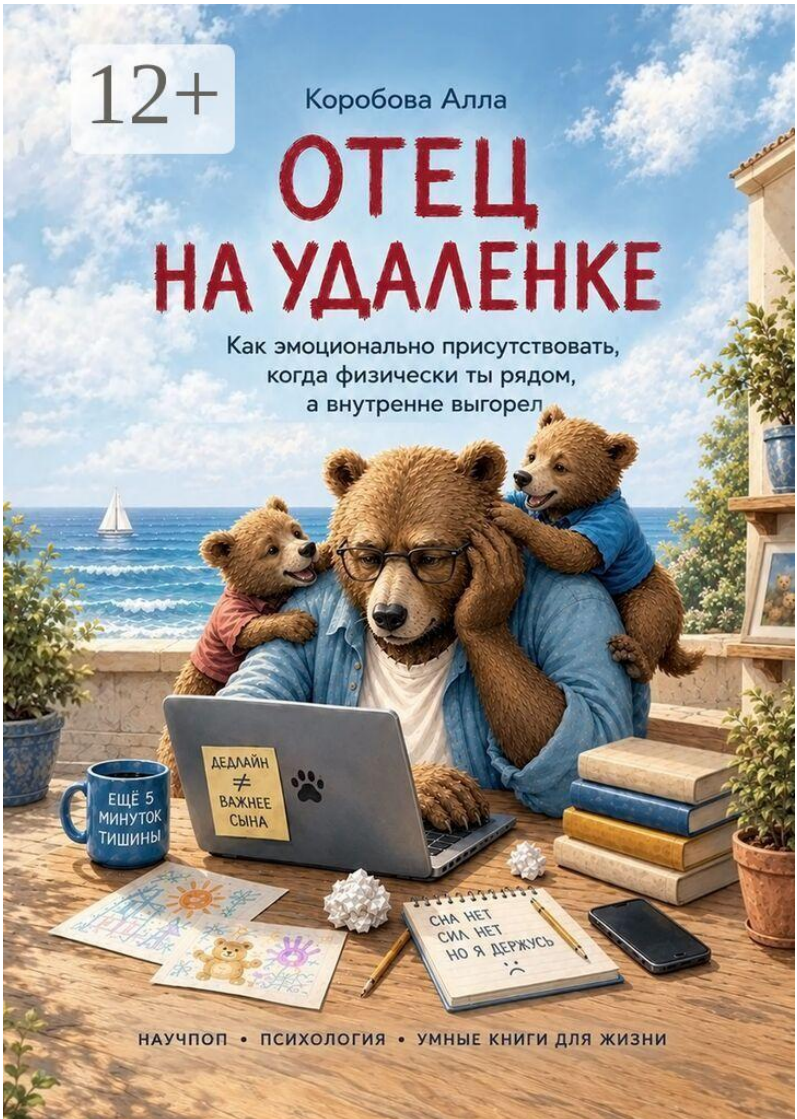
12+

Коробова Алла

# ОТЕЦ НА УДАЛЕНКЕ

Как эмоционально присутствовать, когда физически ты рядом, а внутренне выгорел




НАУЧПОП • ПСИХОЛОГИЯ • УМНЫЕ КНИГИ ДЛЯ ЖИЗНИ

# Алла Коробова
# Отец на удалёнке

*https://litres.ru/74834159*
*ISBN 9785007160254*

## Аннотация

Дочь приносит отцу старый, отключённый от сети телефон и просит посадить её рядом, «чтобы тоже поработать». Она хочет оказаться там же, где, по её ощущению, всё это время находился отец.

«Через минутку» давно стало вашим стандартным ответом, вы просто перестали это замечать.

Вы физически дома каждый день. Ребёнок в этом почему-то не уверен.

Эта книга не про то, чтобы работать меньше. Про то, что делает пятнадцать минут настоящего присутствия весомее, чем целый вечер рядом, но не здесь.

# Содержание


Посвящение 6
От автора 7
Глава 1. Через минутку 9
Ловушка мышления: дома значит доступен 13
Физическое присутствие против эмоциональной доступности 16
Переход между режимами 21
Глава 2. Два разных ресурса 24
Время и внимание — не одно и то же 27
Ловушка мышления: самопожертвование как единственный путь к близости 29
Почему нельзя просто «выключиться» вечером 32
Мост между рабочим и родительским состоянием 36
Глава 3. Двадцать минут 40
Почему неопределённость страшнее отказа 42
Два разных сценария, к которым это приводит 44
Что об этом знает наука о привязанности 46
Ловушка мышления: тишина — значит, всё в порядке 49
Предсказуемость как форма присутствия 54
Переход между режимами 56

Глава 4. Стирание границы между работой и домом 58
Что такое граница и почему её больше нет 60
Карта одного и того же явления под разными именами 63
Ловушка мышления: работа из дома — значит, больше семьи 65
Сцена, которую легко узнать 67
Переход между режимами 71
Проверьте себя 76
Глава 5. Постоянная доступность для работодателя как невидимое давление 78
Давление, которое никто не произносит вслух 81
Ловушка мышления: если я не отвечаю сразу, я плохой сотрудник 84
Право на отключение и его пределы 86
Тело помнит то, что ум пытается не замечать 88
Конец ознакомительного фрагмента. 89

# Отец на удалёнке

Алла Михайловна Коробова

© Алла Михайловна Коробова, 2026

ISBN 978-5-0071-6025-4
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Посвящение

*Тебе, кто сегодня снова пропустил ужин, потому что дедлайн не ждал.*

*Тебе, кто сидит за ноутбуком, а слышит за стеной детский смех и думает: «Ещё пять минут, и я выйду».*

*Эта книга не о том, как стать идеальным отцом.*

*Она о том, чтобы заметить: дом, где ты работаешь, — это и есть твоя возможность быть рядом.*

*Что можно закрыть крышку ноутбука и остаться на самом интересном месте мультика.*

*Что маленькая рука, дёргающая тебя за рукав, вовсе не мешает жизни, а и есть жизнь.*

*Ты не обязан разрываться между работой и семьёй.*

*Достаточно в нужную секунду повернуться к ребёнку и сказать: «Я здесь».*

*Тебе, папа. Ты уже ближе, чем думаешь.*

# От автора

В этой книге я обращаюсь к вам, мужчинам, которые работают из дома и каждый день проходят один и тот же путь длиной в несколько метров: от рабочего стола до комнаты ребёнка. Путь короткий физически и неожиданно долгий внутренне.

Удалённая работа за последние годы перестала быть исключением. Вместе с ней в семьи пришла новая, малозаметная проблема, о которой почти не пишут: отец теперь дома почти всегда, и почти всегда наполовину. Дети видят отца чаще, чем видели своих отцов их сверстники двадцать лет назад, и при этом жалуются на нехватку внимания едва ли не так же часто, как дети, чьи отцы неделями пропадали в командировках. Это несовпадение и стало точкой, с которой я начала работу над книгой.

Истории, собранные здесь, я слышала в разговорах и читала в письмах. Все имена изменены, некоторые детали объединены или немного смещены во времени, чтобы ни один реальный человек не узнал себя слишком точно на этих страницах. Механизм в каждой истории настоящий, даже там, где обстоятельства собраны из нескольких похожих случаев.

Я не буду убеждать вас бросить работу ради детей или доказывать, что хороший отец обязан быть доступен ребёнку каждую минуту. Я психолог, а не проповедник, и хорошо

знаю, сколько реальных, неустранимых обязательств стоит за словом «работа» в жизни мужчины, который держит в руках эту книгу. Меня по-настоящему интересует другой вопрос: что происходит с ребёнком и с самим отцом в те часы, когда физическое присутствие есть, а внимания нет, и можно ли с этим что-то сделать, не увольняясь и не переезжая в деревню.

Ответ, к которому я пришла за годы работы с этой темой, короткий. Можно. Не всё сразу и не идеально, но заметно и довольно быстро. Иногда для перемены хватает пятнадцати минут в день, устроенных осознанно, а не случайно урванных между звонками.

Меня в этой теме особенно беспокоит одно. Мужчины реже, чем женщины, разрешают себе заметить собственное выгорание, пока оно не проявится взрывом раздражения или, чаще, тихим отдалением от семьи, которое никто не называет вслух. Эта книга написана и для того, чтобы такое отдаление заметили раньше, чем оно станет привычкой на долгие годы.

Спасибо каждому мужчине, который согласился рассказать мне свою историю, зная, что она попадёт на эти страницы. Вам не нужно было доказывать мне, что вам тяжело. Я вам верю.

# Глава 1. Через минутку

*«Внимание — редчайшая и чистейшая форма щедрости».*
*Симона Вейль, из письма Жоэ Буске (1942)*

Настя стояла в дверях кабинета уже третью минуту. Это были долгие минуты — тот особый детский счёт времени, когда секунды тянутся не от скуки, а от решения, которое всё никак не принимается. Подойти или ещё немного подождать. В руках она держала лист бумаги, прижатый к груди сгибом внутрь, будто боялась, что рисунок помнётся раньше, чем его успеют увидеть. Синяя клякса на листе, если чуть склонить голову, была похожа на кита. Хвост торчал вверх, фонтан она нарисовала отдельно, тремя завитками, потому что одного показалось мало.

В комнате пахло кофе, тем же самым, что стоял на столе ещё с обеда, давно остывшим и подёрнутым плёнкой. Вентилятор ноутбука работал тихо, но безостановочно, будто дышал за человека, который на него смотрел. Свет настольной лампы падал сбоку, жёлтым косым пятном ложился на клавиатуру и на левую половину лица Дмитрия, а вторая половина оставалась в синеватом отсвете экрана. Он сидел ровно, плечи чуть подняты к ушам, спина прямая, поза человека, который печатает быстро и злится на автозамену. Он был в

комнате. Настя знала это лучше кого угодно: отец физически находился в трёх метрах от неё, и всё равно между ними стояло что-то плотное, невидимое, сквозь что пройти было труднее, чем через закрытую дверь.

«Пап, смотри».

Она шагнула вперёд и подняла лист так, чтобы он оказался прямо между её лицом и монитором, — единственный способ, который она знала, чтобы гарантированно попасть в поле зрения.

Дмитрий руководил проектами в небольшой ИТ-компании, и это письмо было не рядовой перепиской, а объяснением клиенту, почему релиз сдвигается на две недели, письмом, которое нужно было составить так, чтобы клиент не решил на следующий день искать другого подрядчика. Он переписывал третий абзац уже в четвёртый раз, вычёркивая слово «задержка» и заменяя его «переносом сроков», потом обратно, потому что второй вариант казался ему трусливым.

Он скользнул взглядом по листу, не отрывая рук от клавиатуры, и палец на секунду завис над клавишей, не нажимая. «Красиво, солнышко. Через минутку посмотрю как следует, ладно? Мне нужно дописать письмо».

Настя кивнула. Она умела кивать так, что взрослый мог принять это за согласие, хотя на деле это было просто вежливое ожидание доказательств. Она отошла на шаг, села на пол у косяка, положила рисунок на колени картинкой вниз и стала ждать, водя пальцем по краю листа. Прошла мину-

та. Потом ещё одна. Дмитрий печатал, останавливался, перечитывал, снова печатал. Один раз он выругался вполголоса, которая упорно превращала фамилию клиента в случайное слово, и Настя вздрогнула не от испуга, а от того, что звук напомнил ей: она здесь, но её как будто не существует.

К десятой минуте она перестала водить пальцем по краю листа. К двадцатой она уже не смотрела на отца, а разглядывала узор на ковре. К тридцать пятой она встала, аккуратно подняла рисунок, отряхнула невидимую пыль с колен и молча вышла из комнаты. Дмитрий этого не заметил. Он допечатал письмо, перечитал его дважды, отправил, откинулся на спинку кресла и только тогда, помассировав переносицу, вспомнил про минутку. Он обернулся к двери. Дверь была пуста.

В тот вечер Настя больше ничего ему не приносила.

* * *

Через час в квартиру зашла бабушка, разулась в прихожей, обняла внучку и спросила, чем та занималась днём. «Ничего, папа работал», — ответила Настя, ровным тоном, каким сообщают факт, а не жалуются. В этот момент отец давно закрыл ноутбук, сидел на диване с телефоном в руке и листал ленту, совершенно свободный, доступный для разговора, для игры, для чего угодно. В глазах дочери он всё ещё был занят. Формально он ничем не занимался. Но для неё

ничего не изменилось: тот же человек в той же комнате, тот же невидимый барьер, просто на этот раз без ноутбука.

Что именно происходило в голове у шестилетнего ребёнка в те тридцать пять минут у косяка, не знает никто, даже самый внимательный родитель: это неизбежная реконструкция, а не протокол наблюдения, и честно сказать это стоит один раз в самом начале книги, а не делать вид, что автор читает детские мысли напрямую. Но кое-что в поведении Насти в тот вечер не требует домысливания, потому что это просто видно со стороны: она принесла рисунок один раз, а не два.

Это и есть первая, самая простая вещь, которую нужно понять с самого начала книги, и понять твёрдо, потому что дальше на неё будет опираться почти всё остальное: ребёнок не считает часы, проведённые рядом с ним. Он считает моменты, когда взрослый действительно откликнулся. И если таких моментов накопилось мало, ребёнок делает вывод не «папа сегодня был занят», а «папа работает», как будто это не временное состояние, а диагноз, вынесенный однажды и навсегда.

* * *

# Ловушка мышления: дома значит доступен

Есть одна мысль, в которую легко поверить, потому что она удобна и почти всегда звучит убедительно: раз я физически нахожусь дома, значит, я уже вовлечённый отец, лучше того, кто целый день проводит в офисе и видит детей только вечером. Логика понятна. Она держится на одной подмене, и стоит назвать эту подмену прямо: физическое местонахождение и внимание — это два разных ресурса, и один вовсе не гарантирует другой.

Можно провести дома весь день и дать ребёнку от силы пятнадцать минут настоящего контакта. Можно, наоборот, отсутствовать физически большую часть дня, но в те немногие часы, что остаются, быть с ребёнком целиком. Дмитрий провёл дома весь день — с самого утра, слышал, как Настя завтракает, как играет, как зовёт его дважды до того эпизода с рисунком. По документам, по любому расписанию, это был день, полностью проведённый с дочерью. По ощущениям Насти, из этого дня набралось от силы двадцать минут, когда отец действительно смотрел на неё, а не сквозь неё.

Психолог Майкл Лэмб, десятилетиями изучавший роль отца в развитии ребёнка, в середине восьмидесятых вместе с коллегами предложил разделять отцовскую вовлечённость на несколько разных составляющих, а не сваливать её в одно

общее понятие «отец рядом». Позже он вместе с коллегами не раз пересматривал и усложнял эту модель, добавляя более широкий взгляд на отцовство как на систему, встроенную в конкретные обстоятельства семьи и работы. Но именно ранняя, самая простая её версия лучше всего объясняет то, что произошло в тот вечер с Дмитрием и Настей, и начать важно с неё. Одна составляющая — это прямое взаимодействие: конкретное время, когда отец что-то делает вместе с ребёнком, разговаривает, играет, помогает. Другая — это доступность: отец физически рядом, не обязательно занят чем-то вместе с ребёнком, но в пределах досягаемости, если понадобится. Третья — это ответственность: то, что происходит в жизни ребёнка в целом, записан ли он к врачу, куплена ли одежда на вырост, решены ли вопросы садика. Эти три вещи не растут автоматически друг из друга. Отец может годами нести всю ответственность за семью и при этом почти не иметь опыта живого, прямого взаимодействия с сыном или дочерью.

Именно поэтому разговор о присутствии отца, приходящего домой из офиса к семи вечера, и присутствии отца, работающего из дома с восьми до шести, устроен иначе, чем кажется на первый взгляд. У первого меньше часов физически рядом с ребёнком, но эти часы обычно отделены чёткой границей: рабочий день закончился, теперь я здесь. У второго часов физически больше, но граница стёрта, и ребёнок вынужден каждый раз заново угадывать, какого именно отца

он получит в эту минуту, занятого или своего. Дмитрий не соврал дочери, когда сказал «через минутку». Проблема не во лжи. Проблема в том, что для него минутка была фигурой речи, а для Насти — конкретное, измеримое обещание, которое не выполнилось.

* * *

# Физическое присутствие против эмоциональной доступности

Стоит сформулировать это разграничение один раз, ясно и без пафоса, потому что оно будет возвращаться на протяжении всей книги.

Физическое присутствие отвечает на вопрос, где вы находитесь. Эмоциональная доступность отвечает на другой вопрос: можно ли до вас достучаться прямо сейчас. Первое легко измерить: часы, дни, метры до ребёнка. Второе измерить трудно, но ребёнок измеряет его безошибочно, просто не всегда способен объяснить это словами. Он чувствует разницу между отцом, который слушает, и отцом, который кивает.

Психолог Зейнеп Биринген с конца восьмидесятых годов занимается измерением эмоциональной доступности, и разработала для неё отдельный научный инструмент, шкалы эмоциональной доступности. Один из компонентов этих шкал называется чувствительностью взрослого: способностью замечать сигналы ребёнка и точно на них отвечать. Физическое нахождение рядом в это определение вообще не входит отдельным пунктом, оно предполагается по умолчанию и само по себе ничего не решает. История Дмитрия и Насти — не история плохого отца — это была история человека, чей ресурс замечать в тот вечер целиком ушёл в письмо

клиенту, и на сигнал дочери, поднятый лист бумаги между её лицом и монитором, у него физически не осталось внимания, только вежливая, автоматическая реакция.

Есть более резкий, почти жестокий по своей наглядности эксперимент, показывающий, что бывает с ребёнком, когда взрослый рядом физически, но недоступен эмоционально. В 1978 году психолог Эдвард Тронник с коллегами разработал методику, которую позже назвали экспериментом «каменное лицо». Мать сидит напротив младенца, сначала играет с ним обычным способом, улыбается, реагирует, разговаривает. Потом, по сигналу исследователя, внезапно застывает: лицо неподвижно, взгляд направлен на ребёнка, но абсолютно пустой, без единой ответной реакции. Мать физически никуда не уходит. Она сидит в тридцати сантиметрах от младенца, смотрит прямо на него. И младенец, за считаные секунды заметив перемену, начинает делать всё, что умеет, чтобы вернуть прежнюю мать: улыбается сильнее, тянется руками, издаёт звуки, повышает голос. Когда ничего не помогает, он отворачивается, сутулится, иногда начинает плакать. Не потому, что мать исчезла. Потому что она осталась телом и исчезла как источник ответа.

Настя, конечно, не младенец, и здесь важно сказать это прямо, а не мимоходом. Эксперимент Тронника ставился на детях первого года жизни, довербальных, ещё не умеющих иначе добиться внимания, кроме как криком, улыбкой или отворачиванием. Шестилетний ребёнок с рисунком в руках

— это другая стадия психики, с речью, с игрой, со своим способом справляться с разочарованием, и переносить научный вывод один в один было бы нечестно по отношению к читателю. То, что можно сказать точно, — это не прямое доказательство, а рабочая аналогия, и в данном случае она, кажется, выдерживает проверку здравым смыслом: тело взрослого рядом не работает как утешение само по себе, как у младенца, так, судя по всему, и у дошкольника. Работает ответ. Без ответа рядом стоящее тело для детской психики почти неотличимо от отсутствия взрослого, разве что без надежды на скорое возвращение, потому что тело, в отличие от закрытой двери, продолжает маячить перед глазами, подтверждая: он мог бы, просто не стал.

Здесь полезно сразу оговорить границу, чтобы не превращать это наблюдение в повод для тревоги по любому поводу. Одна минута молчаливого недосмотра, одна неотвеченная просьба показать рисунок, ничего не решают и ничего не сломают. Ребёнок способен выдержать множество таких минут за день, если рядом с ними идут другие, где отклик действительно случился. Проблема начинается не там, где случился один пропуск, а там, где пропуски незаметно стали нормой, а отклик — исключением, которое нужно заслужить хорошим настроением взрослого или счастливым стечением обстоятельств.

* * *

Алексей столкнулся с похожим уроком в куда более сжатых обстоятельствах.

Года за два до этих событий он развёлся. Сын, ему было семь, остался жить с матерью, а Алексей забирал его через выходные, с вечера пятницы до воскресенья, сорок восемь часов, которые он твёрдо обещал себе проводить не так, как проводил будни, когда семья ещё жила вместе. Алексей вёл несколько ремонтов одновременно, руководил бригадами на объектах, и суббота была днём, когда прорабы и поставщики звонили чаще всего, потому что именно в субботу решалось, привезут ли материал к понедельнику или сроки снова поедут вправо.

В одну из таких суббот, ближе к вечеру, сын минут двадцать простоял у двери комнаты, которую Алексей снимал в новой квартире и наспех обставил под детскую, слушая через стену, как отец разговаривает с прорабом коротким, деловым тоном, тем самым, каким Алексей никогда не разговаривал с ним самим. Мальчик держал под мышкой мяч, привезённый специально на выходные, то опускал его на пол, то снова поднимал, будто проверял, не пора ли постучать ещё раз. Не постучал. В какой-то момент, никем не замеченный, ушёл в свою комнату и лёг на кровать с телефоном матери, который она отдала ему на эти дни для связи.

Алексей понял это не вечером, как это часто бывает в подобных историях, а только на следующий день, в воскресенье, когда собирал сына обратно к матери. Мальчик застегнул куртку сам, взял рюкзак и на прощание сказал: «Ну пока, увидимся», — тем же ровным тоном, каким прощаются со знакомым в лифте, а не с отцом, которого не видел неделю и увидит ещё через две. «Меня как будто ударило не сразу, а с задержкой», — рассказывал он мне позже. «Только в машине по дороге домой я понял, что у меня было сорок восемь часов, а не бесконечность, и я потратил кусок этих часов на разговор, который спокойно можно было перенести на понедельник».

Он не стал винить работу целиком, потому что часть звонков действительно нельзя было отложить: стройка не ждёт. Но он завёл правило, которое соблюдает не всегда, и честно в этом признаётся: если звонок приходится на время, заранее объявленное сыну как время только для него, он либо не берёт трубку, либо, если вопрос критичный, выходит на лестницу и коротко предупреждает, сколько минут это займёт. Иногда не получается, стройка временами устроена так, что выбора не остаётся. Но получается чаще, чем раньше, и сын, кажется, стал снова стучать в дверь, а не молча уходить в свою комнату с чужим телефоном.

* * *

# Переход между режимами

У мозга нет встроенной кнопки, которая мгновенно переключает его из рабочего режима в родительский. Дмитрий закрыл ноутбук после письма клиенту, но письмо не закрылось вместе с крышкой.

В 2009 году исследовательница Софи Лерой показала на серии экспериментов, что при переключении с одной задачи на другую часть внимания человека остаётся привязанной к предыдущей, незакрытой задаче, особенно если та была не завершена до конца или связана с напряжением. Она назвала это остаточным вниманием. Участники её экспериментов, переключённые на новое задание посреди прежнего, справлялись с новым заметно хуже тех, кому дали закончить первое дело полностью, даже если формально они уже «перешли» к другому занятию. Мозг физически перешёл. Часть его осталась досиживать предыдущее совещание, дописывать предыдущее письмо.

Именно поэтому фраза «он же уже закрыл ноутбук» мало что говорит о том, действительно ли отец сейчас рядом. Мысль о фразе, которую переформулировала автозамена, о клиенте, который может не так понять письмо, продолжает тлеть где-то на периферии внимания ещё какое-то время после того, как экран погас. И в это время ребёнок чаще всего получает отца лишь наполовину, даже когда со стороны ка-

жется, что рабочий день уже кончился. Это не слабость характера и не признак того, что вы плохой отец. Это то, как устроено внимание практически у любого человека, который весь день переключался между чужими требованиями. Позже в книге разберём, что конкретно можно сделать с этим переходом. Пока достаточно просто заметить: он существует, и его нельзя пропустить молча, списав всё на добрую волю и закрытую крышку ноутбука.

* * *

Сегодня вечером, прежде чем ложиться спать, вспомните один момент дня, когда ребёнок к вам подходил, а вы отвечали «через минутку» или что-то похожее. Не для того, чтобы себя судить. Просто вспомните: чем была занята в тот момент ваша голова. Работой? Телефоном? Пустой мыслью, повисшей после трудного звонка? И вспомните вторую вещь: вернулись ли вы к ребёнку сами, как обещали, или он потерял интерес раньше, чем вы освободились.

Это главное, что нужно сделать сегодня. Заметить, не менять. Развёрнутые приёмы появятся в следующих главах, но если хочется одного маленького, необязательного эксперимента уже сейчас, попробуйте вот что: в следующий раз, когда ребёнок подойдёт с чем-то вроде «посмотри», замените «через минутку» на точное число минут вслух, даже если оно окажется неточным. Это не приём в полном смысле слова, а

просто самая грубая, черновая попытка перевести смутное «сейчас не могу» в конкретную цифру, которую можно услышать и проверить, — сами приёмы, более гибкие и разные, будут собраны из таких заготовок дальше в книге. Это не решит всё. Но это первый шаг к теме одной из следующих глав.

Меня в истории с Настей и рисунком трогает не то, что отец обманул дочь. Он не обманул её, он был по-своему честен: минутка правда должна была быть минуткой. Трогает другое: он не заметил, как эта минутка стала для дочери не единичным случаем, а привычным, ожидаемым ответом на её «смотри». Именно это незамеченное превращение, из редкого исключения в привычный образец, и есть тема первой главы этой книги.

# Глава 2. Два разных ресурса

*«Не то, что жизнь коротка, а то, что мы слишком много от неё растрачиваем попусту».*
*Сенека, «О скоротечности жизни»*

Полтора года назад Виктор ушёл из офиса сознательно, обдуманно, с почти торжественным ощущением, что теперь всё наконец получится правильно. Он тогда говорил жене, что фриланс из дома даст ему то, чего не давал офис. Возможность быть рядом с сыном не по остаточному принципу, вечером после восьми часов чужого расписания, а весь день, полноценно, по-настоящему.

Первые месяцы это ощущалось так, как он представлял. Потом заказов прибавилось, сроки ужесточились, и график, который на бумаге выглядел свободным, на практике сжался в постоянную, ноющую нехватку часов, из-за которой Виктор работал по ночам последние полгода. Не потому, что так требовала должность: он делал сайты и внутренние сервисы на заказ, работал сам на себя, и график формально был свободным. Просто днём, признавался он мне, физически не успевал сделать нужный объём. То сын, Лёва, которому едва исполнилось три, просыпался раньше будильника и требовал завтрак немедленно, с таким напором, будто от завтрака зависела вся оставшаяся жизнь. То жена Полина уходила на

встречу и просила присмотреть часок, и этот час незаметно растягивался на три, потому что встреча заканчивалась позже, а забрать ребёнка из сада значило заодно закрыть ещё несколько бытовых дел по дороге. К вечеру, когда Лёва наконец засыпал, у Виктора оставалось два варианта: лечь спать и провалить дедлайн по клиентскому проекту, или сесть за ноутбук и провалить сон. Он выбирал второе, снова и снова, неделя за неделей, и спал в итоге по четыре с половиной часа в сутки, иногда меньше, если верстальщик присылал правки поздно.

«Зато я весь день с ним», — говорил он мне, откинувшись на спинку кухонного стула с чашкой кофе, которая была у него в руке практически постоянно, будто продолжение самой руки. В этой фразе слышалась не гордость, а что-то среднее между усталостью и попыткой убедить самого себя. Формально дело обстояло именно так.

Он действительно проводил с сыном весь день, каждый будний день, без исключений. Вопрос был в том, каким он был в эти часы. Человеком, который выспался и способен думать о чём-то, кроме собственной усталости, или человеком, который на автомате отвечает на вопросы, держась из последних сил до того момента, когда наконец можно будет снова сесть за работу.

Однажды, часа в четыре дня, Лёва притащил ему пластиковый экскаватор и минут десять деловито объяснял, что тот копает и куда потом сгружает воображаемую землю. Виктор

кивал, говорил «угу» в нужных местах, даже переспросил один раз «а куда это едет», но позже, вечером, вспоминая этот разговор, обнаружил, что не может восстановить ни одной детали, кроме собственной усталости, растёкшейся тогда по всему телу тяжёлой, вязкой волной. Разговор случился. Внимания в нём почти не было. Это был не первый подобный вечер, и Виктор, засыпая с этой мыслью, уже смутно понимал: что-то в его расчёте не сходится, просто ещё не мог сформулировать, что именно.

* * *

# Время и внимание — не одно и то же

В предыдущей главе речь шла о разнице между тем, где вы находитесь, и тем, доступны ли вы на самом деле. У отца, работающего из дома, конкурируют не расписание с расписанием, а два принципиально разных, оба ограниченных ресурса. Время, которое можно посчитать по часам. И внутренний ресурс, эмоциональная и когнитивная энергия, которую по часам посчитать нельзя, но которая исчерпывается ничуть не медленнее, а иногда куда быстрее.

Проблема Виктора не в том, что у него не хватало времени физически находиться рядом с сыном. Времени как раз было в избытке, слишком много, по правде говоря, для человека, который спит по четыре с половиной часа. Не хватало другого: сил использовать это время. Отец может высвободить целый час для игры с ребёнком и провести его, глядя в пустоту чуть правее детской головы, потому что собственная голова уже вычерпана до дна предыдущими шестью часами работы и хроническим недосыпом. С точки зрения календаря этот час засчитан как время с сыном. С точки зрения самого сына это был час с почти чужим, отсутствующим взрослым, который отвечал невпопад и забывал, что уже сказал минуту назад.

Полина, жена Виктора, однажды сформулировала то же самое, что сам Виктор уже смутно чувствовал, но не решал-

ся проговорить даже себе. Она вернулась со встречи, увидела мужа на кухонном полу, где он строил вместе с Лёвой дорогу из кубиков, и по инерции обрадовалась. Наконец-то оба заняты общим делом, отец не за компьютером, сын не перед мультфильмом. Только приглядевшись, она заметила, что Виктор строит дорогу молча, механически, отвечая на вопросы сына с полусекундной задержкой, будто звук доходил до него через толщу воды. «Ты вообще здесь?» — спросила она тогда, не зло, скорее с усталым узнаванием. Виктор поднял голову не сразу.

Здесь легко скатиться в самообман двух противоположных видов. Первый: убедить себя, что раз время формально выделено, дело сделано, а качество внимания внутри этого времени не так уж важно. Второй, зеркальный: решить, что раз качество важнее количества, можно вообще не следить за тем, сколько времени реально проходит с ребёнком, лишь бы иногда случались хорошие, полные моменты. Оба взгляда неверны.

Время создаёт возможность для контакта, но не гарантирует его. А редкие, пусть и качественные моменты не заменяют ребёнку ощущения, что отец рядом достаточно регулярно, чтобы на него можно было рассчитывать.

* * *

# Ловушка мышления: самопожертвование как единственный путь к близости

Есть ещё одна мысль, которая кажется очевидной и потому редко подвергается сомнению. Чем больше отец жертвует собой, своим сном, своим здоровьем, своим личным временем, тем более близкие отношения с ребёнком он в итоге получит. Логика простая. Больше усилий — больше отдачи. Как будто близость с ребёнком устроена как банковский вклад, куда чем больше вложишь, тем больше получишь на выходе.

У этого убеждения есть своя научная история. Термин «выгорание» в 1974 году ввёл психиатр Герберт Фрейденбергер, а психологи Кристина Маслах и Сьюзан Джексон на рубеже семидесятых и восьмидесятых разработали его модель и опросник, работая с людьми помогающих профессий — врачами, учителями, социальными работниками, теми, чья работа состоит из постоянной эмоциональной отдачи другим. Они описали его как совокупность трёх составляющих: истощение, циничное дистанцирование от тех, ради кого работаешь, и падение ощущения собственной эффективности. Модель создавалась для профессий с фиксированным рабочим днём и коллегами вокруг, и почти сорок лет роди-

тельство в неё попросту не укладывали, пока исследовательницы Мойра Миколайчак и Изабель Роскам не предложили распространить ту же структуру на дом, заменив рабочее место на семью, а подопечных — на собственных детей.

Их модель, названная моделью баланса рисков и ресурсов, объясняет, почему стратегия Виктора не работала так, как он рассчитывал. Смысл в том, что выгорание возникает не от количества стресса или усилий самих по себе, а от хронического перекоса: требований становится больше, а ресурсов, которыми можно эти требования покрыть (сон, поддержка близких, минуты полного отключения от чужих задач), становится меньше. Виктор наращивал требования к себе месяц за месяцем, заказ за заказом, и одновременно методично срезал единственный ресурс, который у него ещё оставался: сон. Он полагал, что жертва автоматически конвертируется в близость. Модель Миколайчак и Роскам говорит обратное: без ресурсов усилие не накапливается в тепло, оно накапливается в истощение.

В более поздней работе те же исследовательницы вместе с психологом Джеймсом Гроссом описали три конкретных симптома родительского выгорания, и в истории Виктора узнаётся каждый. Первый — изнеможение, связанное с родительской ролью, не с работой вообще. Второй — эмоциональное дистанцирование от собственных детей: постепенное, почти незаметное самому человеку отдаление, при котором физическая забота продолжается, а тепла в ней стано-

вится всё меньше. Именно это случилось у Виктора с пластиковым экскаватором.. Третий — ощущение неэффективности как родителя. Ирония судьбы Виктора в том, что он жертвовал сном ради близости с сыном и медленно двигался ровно в противоположную сторону.

Самопожертвование без остатка выглядит благородно, но оно не масштабируется. Отец, который спит четыре часа, чтобы освободить дневное время для ребёнка, довольно скоро перестаёт быть тем взрослым, ради которого стоило это дневное время освобождать.

Здесь важна оговорка, чтобы не превратить это наблюдение в новый повод для тревоги. Короткие периоды жертвы — аврал перед сдачей проекта, одна тяжёлая неделя из-за болезни ребёнка — сами по себе не приводят к выгоранию. Тело и психика способны выдержать точечную перегрузку и восстановиться после неё, если восстановление действительно происходит. Разрушает не сама жертва, а её хроническая, из месяца в месяц, неотступность. Опасность в другом: аврал становится не исключением, а негласной нормой, к которой привыкли настолько, что перестали видеть в ней то, что стоило бы менять.

* * *

# Почему нельзя просто «выключиться» вечером

Есть ещё одна причина, по которой стратегия Виктора не работала так, как он рассчитывал, и касается она не количества сна, а качества той части суток, когда он вроде бы не работал.

Психолог Сабина Зоннентаг много лет исследует то, что называется психологическим отделением от работы — способностью мысленно перестать думать о рабочих задачах в нерабочее время. Её исследования, включая совместную работу с коллегой Уте-Верой Байер, показывают, что эта способность выключаться, а не количество отработанных часов само по себе, определяет, насколько человек восстанавливается к следующему дню. Люди, которые продолжают мысленно прокручивать рабочие проблемы вечером, даже формально не сидя за компьютером, восстанавливаются заметно хуже тех, кто действительно способен переключиться, даже если вторые работали объективно больше первых.

Виктор не отключался от работы никогда. Днём он был отцом, который параллельно держал в голове невыполненные задачи. Ночью он был программистом, который параллельно слушал через стену дыхание сына. Ни одна из этих ролей не получала его целиком, и главное, между ними не было ни одной паузы, в которую он мог бы по-настоящему

выдохнуть. Именно отсутствие такой паузы, а не сам факт ночной работы, и подтачивало его сильнее всего.

* * *

Один отец, назовём его Сергей, столкнулся с тем же уроком с другой стороны, не через усталость, а через телефон, который в тот день лежал совсем рядом.

Сергей держал небольшую мастерскую по ремонту бытовой техники. У него было двое мастеров в разъездах, и общий рабочий чат мастерской звенел у него в кармане весь день. От заявки до заявки. Сломался холодильник, клиент недоволен сроком, нужна деталь, которой нет на складе. В тот вторник, о котором он рассказывал, он специально отложил все звонки на потом, чтобы час провести с сыном (ему было три с небольшим), строя башню из деревянных кубиков на полу гостиной, тех крупных, ярких, которые с грохотом падают, если башня получается неровной. Отложил звонки, но телефон просто положил рядом на пол, экраном вверх, чтобы увидеть, если появится что-то срочное.

Срочного за этот час набежало немного: три коротких сообщения, ничего такого, что нельзя было прочитать через десять минут. Но каждое сообщение зажигало экран, и каждый раз, когда экран загорался, взгляд Сергея на долю секунды падал туда, вниз, а не на сына и не на кубик у него в руке. Сын этого будто не замечал, продолжал строить. Но каждый

раз, когда отец возвращал взгляд обратно, ему требовалось заново понять, на каком месте они остановились, какой кубик ставить следующим, куда сын хотел положить синий, а куда красный, и постепенно он просто перестал спрашивать, начал ставить кубики сам, чтобы не отставать.

«Ну как, красивая башня?» — спросил он наконец, отклонившись назад, чтобы оценить результат, и в его голосе прозвучала интонация человека, ожидающего заслуженной похвалы за проделанную работу.

Сын посмотрел на него растерянно, потом на башню, потом снова на отца: «Ты же сам строил».

Сергей замер с кубиком в руке. Он попытался вспомнить хотя бы один момент за эти двадцать минут, когда спросил сына, что тот хочет построить дальше, какого цвета кубик взять следующим, нравится ли ему высота. Не вспомнил ни одного.

«Я тогда не обиделся на него», — рассказывал Сергей. «Я обиделся на себя, потому что понял: он совершенно прав. Меня там правда не было, хотя руки были заняты кубиками. Самое неприятное было даже не само это „ты же сам строил“. Неприятно было то, что я, если бы меня спросили пятью минутами раньше, ответил бы: да, конечно, мы вместе играем, ну а как ещё. Я правда так думал. Пока не услышал от трёхлетнего ребёнка, что это неправда».

Он не стал разворачивать это в большую воспитательную сцену. Не начал извиняться перед сыном за прошедшие два-

дцать минут, чувствуя, что это было бы уже про его собственную вину, а не про игру. Просто убрал телефон в другую комнату, сел рядом и спросил, какой кубик доставать следующим. По-настоящему спросил, впервые за двадцать минут, и подождал ответа, прежде чем тянуться за кубиком самому.

* * *

# Мост между рабочим и родительским состоянием

В прошлой главе речь шла об остаточном внимании — свойстве психики, из-за которого часть головы продолжает решать предыдущую задачу, даже когда тело уже переключилось на другую. Здесь работает близкий, но не тождественный механизм. Здесь действует то самое психологическое отделение от работы, о котором говорилось чуть выше. И у Виктора с Сергеем оно не срабатывало по разным причинам, хотя корень, как выяснится, один.

Ловушка Виктора и ловушка Сергея, при всей разнице обстоятельств, растут из одного корня: оба пытались быть с ребёнком, продолжая параллельно нести на себе рабочую задачу, только не замечая этого сознательно. У Виктора это выражалось в хроническом недосыпе, у Сергея — в телефоне, лежащем экраном вверх на расстоянии вытянутой руки. В обоих случаях тело было переключено на родительский режим, а часть внимания оставалась привязанной к предыдущей или продолжающейся задаче.

Переход между режимами нельзя выполнить силой воли за одну секунду, просто отложив телефон или закрыв ноутбук. Он требует физического, ощутимого маркера: паузы, ритуала, действия, которое даёт понять и ребёнку, и собственной голове, что рабочая часть дня закончилась и нача-

лась другая. Без такого маркера отец физически меняет комнату, но не меняет состояние, в котором находится, и тогда даже честно выделенное время с ребёнком проходит вполсилы, как это случилось у Сергея с башней из кубиков.

Виктору такой маркер только предстояло найти, и первая же попытка вышла неидеальной. Он завёл привычку выходить на балкон на несколько минут перед тем, как зайти в комнату к сыну. Просто постоять, глядя на двор, ничего не делая специально. Первую неделю это выглядело почти нелепо. Две минуты молчания на холодном балконе, пока внутри квартиры сын требовал внимания прямо сейчас. Но недели через две Виктор заметил разницу сам, раньше, чем её заметила жена. Он всё ещё уставал так же сильно. Но заходя в детскую после этих двух минут, он хотя бы на несколько минут переставал додумывать письмо клиенту, и сын, кажется, это чувствовал. Реже переспрашивал: «Ты меня слушаешь?» — вопрос, который раньше звучал чуть ли не после каждой второй фразы.

Эти несколько минут на балконе не решили проблему четырёх с половиной часов сна. Они решили более скромную задачу — переход из рабочего состояния в родительское — и с этой задачей действительно начали справляться лучше. С самим недосыпом, задачей совсем другого масштаба, две минуты тишины ничего поделать не могут. Это была отдельная, куда более трудная работа, на которую у Виктора ушло ещё несколько месяцев: договориться с Полиной, что часть

вечерних дел, купание, укладывание — она в некоторые дни берёт на себя полностью, чтобы он мог лечь раньше хотя бы дважды в неделю. Получилось не сразу и не гладко. Сначала Полина восприняла это как обвинение в том, что сама недостаточно помогает, и потребовался отдельный, не самый лёгкий разговор, чтобы объяснить: речь не об этом, а о том, что оба несут больше, чем можно долго выдерживать в одиночку. Но к концу того года Виктор спал в среднем часа на полтора больше, чем полгода назад. Не восемь. Но и не четыре с половиной.

* * *

Возьмите вчерашний или сегодняшний день и честно ответьте на один вопрос: был ли за весь день хотя бы один отрезок, пусть небольшой, когда вы находились с ребёнком, не деля внимание ни с чем другим, ни с телефоном, ни с недописанной мыслью о работе. Если да, вспомните, что именно сделало этот отрезок возможным: закрытая дверь, выключенный телефон или просто удачное стечение обстоятельств. Если нет, не спешите себя корить. Пока достаточно просто это заметить.

Разница между временем и вниманием кажется очевидной, стоит только её произнести вслух. Большинство отцов, чьи истории легли в основу этой книги, годами живут внутри этой путаницы, даже не замечая её, и я вижу это снова и сно-

ва. Речь не о том, чтобы винить себя за усталость. Усталость Виктора была настоящей, заслуженной, а не выдуманной, и никакой психологический термин не отменяет того, что человек на четырёх с половиной часах сна физически не может быть внимательным родителем, как бы сильно ни хотел.

Речь о другом: перестать путать причины усталости со следствиями и начать честно видеть, куда уходит тот ресурс, которого и так не хватает, прежде чем этот ресурс закончится совсем. Виктор в итоге не отказался от ночной работы полностью (обстоятельства фриланса это не всегда позволяют) и не превратился в человека, который спит по восемь часов и наутро полон сил. Но он перестал называть свою ситуацию «зато я весь день с ним» и начал называть её тем, чем она была: временным, дорого стоящим компромиссом, который есть смысл понемногу сокращать, а не устойчивым способом быть отцом. Разница между этими двумя формулировками кажется чисто словесной. На деле она определяет, станет ли человек однажды искать выход, или так и проживёт годы, убеждая себя, что уже нашёл его.

# Глава 3. Двадцать минут

*«Не знаю, на что годен человек, если нельзя доверять его слову».*
*Конфуций, «Лунь юй», 2.22*

— Пап, поиграешь?

— Молодец. Подожди немного.

Тёма, ему было пять, замер на секунду с игрушечным экскаватором в руке, явно ожидая какого-то продолжения фразы, которого не последовало. Роман даже не поднял головы от экрана, где в этот момент разворачивался табличный кошмар из отпускных, больничных и переносов смен, который нужно было свести к концу дня. Он вёл небольшой отдел логистики, уже три года работал удалённо, и раз в квартал у него случалась одна и та же неделя. График сотрудников нужно было пересобрать из-за сезонного всплеска заказов. Эта неделя всегда выпадала внезапно, будто календарь специально подгадывал самый неудобный момент. Ответ не был отказом. Формально это было почти согласие, отложенное на неизвестный срок, ни начала, ни конца которого никто не назвал вслух.

Тёма потоптался ещё немного у кресла, разглядывая отцовский затылок с той обстоятельностью, с которой дети иногда изучают взрослых, будто надеются найти на затылке

подсказку, скоро ли освободится. Не найдя ничего полезного, он ушёл в свою комнату и достал конструктор сам, высыпал детали на ковёр с грохотом, который, кажется, был рассчитан на то, чтобы его услышали через стену.

Через пятнадцать минут Роман, закончив таблицу и отправив её руководству, зашёл к сыну с искренним намерением наконец поиграть, с той лёгкой виноватой бодростью, с которой взрослые заходят в комнату, когда хотят компенсировать задержку энтузиазмом. Он даже потирал руки, заходя, изображая предвкушение чуть более явно, чем чувствовал на самом деле, потому что где-то на краю сознания у него ещё крутились цифры из отправленной таблицы, не до конца выверенная строка про перенос смены одного из сотрудников.

— Ну что, строим?

Тёма, не поднимая головы от уже почти достроенной башни с покосившимся флюгером наверху, ответил коротко: «Я сам». Он не сказал этого зло и не сказал обиженно. Он сказал это тем же будничным тоном, каким сообщают, что на улице пасмурно, тоном человека, который уже принял решение и не нуждается в пересмотре.

* * *

# Почему неопределённость страшнее отказа

Это короткая сцена, но в ней спрятана почти вся психология того, как ребёнок обращается с частичным присутствием взрослого. Отказ ранит, но он понятен. Если папа сказал «нет, не сейчас», можно расстроиться, погрустить пару минут и пойти дальше по своим делам, зная, чего ждать. Неопределённость ранит иначе, дольше и незаметнее, потому что не даёт закрыть вопрос. «Подожди немного» не сообщает ребёнку, ждать пять минут или сорок. Оно оставляет его в подвешенном состоянии ожидания без конца, а детская психика плохо переносит именно такую неопределённость, гораздо хуже, чем прямой, объяснённый отказ с понятной границей.

Роман не был плохим отцом в этот конкретный момент, и важно сказать это прямо, прежде чем идти дальше. Он действительно собирался доиграть с сыном, как только освободится, и он действительно освободился довольно быстро, за пятнадцать минут, что по меркам рабочего дня почти ничто. Проблема была не в скорости его освобождения. Для Тёмы эти пятнадцать минут прошли не как понятный, размеченный отрезок, а как бесформенное, неизвестной длины ожидание, внутри которого он не мог решить, продолжать надеяться или уже нет.

* * *

# Два разных сценария, к которым это приводит

Дети реагируют на подобную непредсказуемость не одинаково. Нужно назвать оба варианта, потому что второй заметить куда труднее первого, а иногда его принимают за отсутствие проблемы.

Одни дети усиливают настойчивость. Они подходят чаще, громче, с более выраженными эмоциями, будто пытаются пробить рассеянное внимание взрослого числом попыток и децибелами. Со стороны это может выглядеть как капризность или излишняя требовательность, хотя на деле это довольно логичная, по-своему рациональная стратегия: если тихая просьба не сработала, есть смысл попробовать погромче, а не сдаваться после первой неудачи.

Другие дети идут в прямо противоположном направлении. Они постепенно перестают просить вовсе, учатся справляться сами, находят себе занятие без участия взрослого. Как это в итоге сделал Тёма с конструктором и покосившимся флюгером. Внешне это часто читается родителями как хороший знак. Ребёнок стал самостоятельным, не цепляется за родителя, повзрослел раньше сверстников. На деле за этим иногда стоит не здоровая независимость, а тихий, не проговоренный вслух вывод: просить бессмысленно, потому что результат непредсказуем и часто разочаровывает силь-

нее, чем просто отсутствие ответа.

Различить эти два состояния со стороны трудно, но один ориентир всё же есть. Здоровая самостоятельность обычно выглядит лёгкой: ребёнок время от времени всё равно возвращается к взрослому с чем-то, что его взволновало, просто реже, чем в три года, и это нормальный ход взросления. Адаптивное отдаление выглядит более ровным и более закрытым. Ребёнок почти перестаёт делиться даже мелочами, даже когда взрослый рядом и явно свободен, будто внутренняя привычка не ждать давно перестала различать, занят отец в эту секунду или совершенно точно готов слушать.

* * *

# Что об этом знает наука о привязанности

Исследования, о которых пойдёт речь, проводились на детях от года до полутора лет, а Тёме пять. Прямого доказательства, что пятилетний ребёнок переживает непредсказуемость отца по тому же психофизиологическому механизму, по которому годовалый младенец переживает расставание с матерью, наука не даёт — это разные по природе ситуации и разный возраст. То, что дальше будет сказано, — это рабочая, объясняющая аналогия, а не протокол диагностики конкретного ребёнка, и эту границу полезно держать в голове на протяжении всего раздела.

В середине XX века британский психиатр Джон Боулби заложил основы теории привязанности, показав, что связь ребёнка со значимым взрослым устроена глубже обычной эмоциональной симпатии: это встроенная в саму психику система выживания. Ребёнок инстинктивно ищет близости с тем, кто заботится о нём, потому что от предсказуемости этой заботы буквально зависела выживание. Коллега и соратница Боулби, психолог Мэри Эйнсворт, довела эту теорию до конкретного, наблюдаемого эксперимента, известного как методика «незнакомой ситуации»: маленького ребёнка на короткое время оставляют одного или с незнакомым человеком, а затем возвращают взрослого, и исследователи

внимательно фиксируют, как именно ребёнок реагирует на возвращение.

Эйнсворт обнаружила не одну универсальную реакцию, а несколько устойчиво повторяющихся стратегий, и две из них по духу, не по точному механизму, перекликаются с двумя сценариями, описанными выше применительно к Тёме и его ровесникам.

Дети, чьи взрослые обычно откликаются предсказуемо, при возвращении взрослого быстро успокаиваются, ищут контакта и снова возвращаются к игре, уверенные, что их заметят. Дети, чей опыт со взрослым был непостоянным, иногда рядом, иногда нет, без понятной системы, — часто демонстрируют цепляющееся, тревожное поведение: плачут сильнее, чем можно было ожидать от самой разлуки, долго не могут успокоиться даже после возвращения взрослого, будто не до конца верят, что он останется. А есть третья группа детей, которая внешне выглядит спокойнее всех. При возвращении взрослого они почти не проявляют видимых эмоций, продолжают играть, как будто ничего не произошло. Эту стратегию Эйнсворт назвала избегающей, и именно она нередко принимается родителями за признак хорошей, здоровой самостоятельности ребёнка.

Это не значит, что каждый спокойный, не докучающий родителям ребёнок скрывает за собой травму. Подавляющее большинство спокойных детей — это просто спокойные дети. Но у части детей за этим спокойствием стоит вот что.

Дальнейшие исследования пошли дальше видимого поведения ребёнка и добавили физиологические измерения: частоту сердечных сокращений, уровень гормонов стресса. Результат оказался важным. У детей с избегающей стратегией внутреннее напряжение в момент разлуки и возвращения взрослого было ничуть не ниже, чем у тревожных детей, которые плакали открыто. Разница была не в том, сколько стресса ребёнок переживал на самом деле, а в том, научился ли он этот стресс скрывать. Дети избегающей группы, судя по всему, довольно рано усвоили, что показывать нужду во взрослом бессмысленно, потому что ответ на неё непредсказуем, и попросту перестали демонстрировать, хотя внутри продолжали испытывать.

Это не прямое доказательство того, что происходит с конкретно Тёмой, а полезная, проверенная временем аналогия, которая объясняет то самое различие, о котором говорилось выше: здоровая самостоятельность и тихая, адаптивная отстранённость выглядят снаружи почти одинаково, но могут быть устроены изнутри совершенно по-разному. И эта же аналогия отвечает на вопрос, почему тишина ребёнка не всегда повод для спокойствия отца.

* * *

## Ловушка мышления: тишина — значит, всё в порядке

Легко решить, что ребёнок, который перестал настойчиво звать отца поиграть, просто вырос и стал спокойнее, разумнее, самостоятельнее сверстников. Часто это действительно так, и в большинстве случаев затишье не скрывает за собой избегающую стратегию привязанности — это было бы преувеличением в другую сторону. Но имеет смысл держать в голове и другую возможность, особенно если затишье наступило не постепенно, вместе с возрастом, а довольно резко, в ответ на конкретный период частых «подожди немного». Тишина не всегда означает удовлетворённость. Иногда она означает, что ребёнок перестал ждать ответа, потому что слишком много раз получал его в неудобное для себя время или не получал вовсе, и теперь бережёт себя от разочарования заранее.

* * *

Не стоит делать из сказанного вывод, что ребёнку нужен отец, доступный без единого исключения, в любую секунду дня, реагирующий на любую просьбу мгновенно. Это невозможно физически. Стремление к этому куда быстрее приве-

дёт к выгоранию отца, чем к счастью ребёнка. А выгоревший отец, как говорилось в прошлой главе, доступен ещё меньше уставшего, но держащегося. Речь не о постоянной доступности. Речь о предсказуемости внутри реальных, честно объявленных границ, которые можно и нужно устанавливать, лишь бы они были ясными, а не молчаливыми.

Не стоит и превращать точное число в новую жёсткую клятву, за нарушение которой себя нужно казнить. Иногда двадцать минут честно превращаются в тридцать пять, потому что звонок затянулся не по вашей вине. Это не крах системы. Это повод сказать вслух ещё раз, честно скорректировав срок, а не молча надеяться, что ребёнок не заметит разницы между обещанием и тем, что случилось на самом деле.

* * *

С Иваном получилось иначе. Его случай стоит привести целиком, потому что он показывает, как небольшая, почти незаметная перемена в формулировке способна изменить весь опыт ребёнка. Хотя и не так быстро и не так гладко, как хотелось бы.

Иван работал из дома последние два года, руководил небольшим отделом продаж удалённо. Он заметил ровно ту же схему, что описана выше: сын всё реже подходил вечером с просьбой поиграть, а если и подходил, делал это как-то об-

речённо, заранее готовый услышать «не сейчас».

Дело было в марте, дни ещё не успели вытянуться, и вечерами в квартире рано зажигали свет: желтоватый, домашний, от которого комнаты казались меньше и уютнее одновременно.

Вместо того чтобы просто решить, что сын перерос эту потребность и стал более самостоятельным ребёнком, Иван вспомнил случайный совет из разговора с другим отцом на детской площадке и и попробовал одну вещь. Перестал говорить «через минутку» или «подожди немного» и начал говорить честно, с конкретным числом, глядя сыну в глаза, а не в экран: «Я закончу этот созвон через двадцать минут, и после у меня будет пятнадцать минут только для тебя. Хочешь, я поставлю таймер на кухне, и когда он зазвонит, я сразу приду».

Первую неделю сын явно не верил обещанию и не проверял его. Продолжал уходить в свою комнату сразу после отказа, как был приучен делать это месяцами. Иван признавался, что первые два-три дня это ощущалось почти обидно. Он наконец сделал то, о чём ему рассказали, назвал точное число, а сын всё равно уходил, не дожидаясь, будто не заметил разницы. Иван заставил себя не бросать попытку из-за этого молчания и продолжал повторять одно и то же. Точное время вместо расплывчатого.

Ко второй неделе сын начал подходить снова, сначала осторожно, стоя в дверях чуть подальше, чем раньше, будто

всё ещё не был уверен, нужно ли верить конкретному числу больше, чем расплывчатому «скоро». Потом всё увереннее, всё ближе к креслу, пока однажды не забрался прямо на подлокотник, ожидая звонка таймера.

Примерно на шестой неделе случился откат — по вине обычной рабочей запарки. Несколько дней подряд Иван называл число и не укладывался в него. Один раз опоздал почти на сорок минут, потому что клиент задержал важный созвон. Сын в эти дни снова стал уходить в свою комнату сразу после первого «подожди», без единого слова. Иван почувствовал, как быстро может откатиться то, что строилось неделями. Он не стал делать вид, что ничего не случилось, и в пятницу вечером честно сказал: «Я в последние дни обещал и не успевал. Прости, это моя ошибка, а не твоя». Помогло ли это признание, или просто закончилась тяжёлая неделя на работе, сказать сложно, но с понедельника сын снова начал подходить.

Через месяц с небольшим Иван заметил, что сын стал реже требовать внимания прямо в момент звонка, дёргать за рукав, канючить, перебивать. Начал спокойнее ждать названное время. Иногда даже сам напоминал: «Ты говорил, двадцать минут. Уже прошло десять?» Кухонный таймер, который поначалу казался Ивану чуть ли не игрой в честность, к этому моменту прижился по-настоящему. Сын заводил его сам, ставил на подоконник и следил за отсчётом, будто это было не менее важно, чем сам обещанный разговор.

Не то чтобы он стал более терпеливым по природе. Откуда бы взяться терпению за месяц. Просто ожидание впервые за долгое время стало предсказуемым, а значит, переносимым. У него появилось число, за которое можно было держаться, вместо туманного «скоро», растягивающегося неизвестно на сколько.

«Самое странное, — говорил Иван, — что мне это далось легче, чем я думал. Хотя и не так легко, как звучит в пересказе. Я боялся, что двадцать минут превратятся в тридцать пять, как обычно бывает, и я снова его обману. Иногда так и случалось, и приходилось начинать заново. Но оказалось, что назвать число вслух, самому себе, тоже дисциплинирует. Раньше „через минутку“ ни к чему меня не обязывало. А „двадцать минут“ почему-то обязывало, будто я дал слово сразу двоим: ему и самому себе».

Полтора года спустя он признаётся, что до сих пор иногда затягивает и до сих пор иногда ловит себя на привычном «через минутку» в спешке. Разница, говорит он, не в том, что он стал безупречным, а в том, что теперь замечает это быстрее и почти сразу поправляется вслух, вместо того чтобы просто понадеяться, что сын не заметит.

* * *

# Предсказуемость как форма присутствия

В первой главе этой книги было сказано, что физическое присутствие отвечает на вопрос, где вы находитесь, а эмоциональная доступность — можно ли до вас достучаться прямо сейчас. История Тёмы добавляет к этому третье измерение, без которого первые два работают не полностью: предсказуемость. Мало быть рядом и быть в принципе способным откликнуться. Ребёнку нужно ещё и заранее знать, на что рассчитывать в конкретную минуту.

Физическое присутствие Романа в комнате с ноутбуком было полным. Он никуда не уходил, не оставлял сына одного в квартире. Формально его всегда можно было позвать. Но у Тёмы не было способа узнать заранее, что означает эта доступность здесь и сейчас, минуту или сорок. Непредсказуемая доступность, если довести мысль до предела, психологически ближе к недоступности, чем к настоящему присутствию, потому что она не даёт ребёнку опереться ни на что конкретное, только на надежду, которая то оправдывается, то нет.

Предсказуемость не означает жёсткого расписания на весь день, составленного поминутно. Она означает честность конкретно в тот момент, когда ребёнок подошёл с просьбой.

Отец не обязан всегда быть готов ответить немедленно:

обстоятельства работы из дома этого не позволяют. Но он в силах в ту самую секунду, когда сын или дочь стоит перед ним с вопросом, дать понятный, конкретный ответ вместо расплывчатого. Именно эта секунда, а не весь распорядок дня целиком, решает, продолжит ли ребёнок доверять словам взрослого.

* * *

# Переход между режимами

Есть и практическая сторона у истории с Иваном. Назвать число вслух, оказывается, помогает ребёнку рассчитать ожидание, и заодно помогает самому отцу физически перейти из рабочего режима в родительский. Фраза «Закончу через двадцать минут» превращается в маленькое обязательство перед самим собой. Отметку на внутренних часах, к которой сложнее отнестись небрежно, чем к расплывчатому «Скоро освобожусь». Называя срок вслух, взрослый как будто закрывает для себя дверь в бесконечное растягивание «минутки», ту самую дверь, которая в первой главе этой книги осталась приоткрытой для Дмитрия и его дочери.

* * *

Вспомните последний случай, когда ребёнок подошёл к вам с просьбой поиграть, а вы были заняты. Что вы сказали? Что-то расплывчатое вроде «Через минутку». Или: «Подожди немного». Или конкретное, с числом или ориентиром, за который можно зацепиться? И вспомните, выполнили ли вы сказанное так, как обещали. Или обещание незаметно растянулось, как это случилось с Тёмой.

Разница между «подожди немного» и «я освобожусь через двадцать минут» кажется мелкой, почти формальной — раз-

ницей в паре слов. Для взрослого, возможно, так и есть. Для ребёнка, который пока не умеет иначе измерять время, кроме как через доверие к словам взрослого, эта разница определяет удивительно многое: продолжит ли он подходить и просить, или тихо научится не ждать.

Меня в истории с Тёмой и его «я сам» задевает не сама фраза — дети говорят такое часто и по самым разным поводам. Задевает интонация. Ровная, будничная, без обиды и без укора — с какой сообщают о давно привычном. И всё же не стоит читать это как приговор. Дети, в отличие от диагнозов, не застревают в одной точке навсегда. Способ, которым Тёма научился справляться сам, тем же путём и разучивается, если рядом снова появляется взрослый, на которого можно опереться заранее, а не задним числом. Иван, чей сын тоже когда-то перестал стучать в дверь, не сделал ничего сложного. Просто начал называть число вместо «скоро», ошибался, поправлялся и продолжал.

Мне бы хотелось, чтобы каждый отец, дочитавший до этого места, попробовал то же самое хотя бы раз в ближайшие дни. Не для того, чтобы сразу всё исправить, а для того, чтобы для начала честно заметить разницу между «скоро» и конкретным числом. И дать ребёнку шанс снова начать проверять обещания на прочность.

# Глава 4. Стирание границы между работой и домом

*«Хорошие заборы делают хороших соседей».*
*Роберт Фрост, «Починка стены» (1914)*

Николай помнит свою прежнюю дорогу домой в мельчайших деталях. Хотя прошло уже три года с тех пор, как он в последний раз ей пользовался. Сорок минут на машине, из которых первые пятнадцать он ещё додумывал рабочие вопросы, следующие пятнадцать слушал музыку, ни о чём не думая, а последние десять уже мысленно перестраивался на дом: вспоминал, что сегодня рассказывала по телефону жена, готовился к тому, что сын наверняка захочет показать что-то новое, собранное или нарисованное за день.

Николай работал менеджером по работе с ключевыми клиентами в дистрибьюторской компании. В офисные годы дорога домой значила для него больше, чем простое перемещение в пространстве. Это было единственное время за весь день, когда от него ничего не требовалось, не нужно было отвечать, решать, кому-то что-то доказывать. Он помнит даже конкретный светофор на объездной, у которого обычно заканчивалась рабочая часть головы и начиналась домашняя. Будто у этого перекрёстка была собственная пограничная функция, вроде негласной таможни между двумя стра-

нами, гражданином которых он был по очереди.

Когда компания перевела его на удалёнку, дорога исчезла в один день, вместе с сорока минутами, которые, как оказалось, были не потерянным временем, а совершенно необходимым переходом. Кабинет Николая находится в соседней с гостиной комнате. Дверь из кабинета в гостиную можно преодолеть за три секунды. И эти три секунды, признавался он мне, стали одной из самых сложных вещей за последние годы. Человек закрывает ноутбук, но вместе с ним не закрывается рабочий день.

«Раньше я хотя бы физически ехал домой», — сказал он, повертев в руках кружку с остывшим чаем, который так и не допил за весь вечер, пока рассказывал мне это. «Теперь я просто оказываюсь дома, а внутри всё ещё нахожусь на созвоне». Он произнёс это без надрыва, скорее с усталым удивлением человека, который только сейчас, вслух формулируя мысль, услышал, насколько она отчётлива.

* * *

# Что такое граница и почему её больше нет

Психологи, изучающие соотношение работы и личной жизни, давно описали то, что Николай обнаружил на собственном опыте задолго до всякого чтения на эту тему. Исследовательница Сью Кэмпбелл Кларк в 2000 году предложила теорию рабочих и семейных границ, согласно которой человек ежедневно пересекает границу между двумя разными культурами — работой и домом, — у каждой из которых свой язык, свой ритм, свои негласные правила. Эта граница может проявляться по-разному. Физически, через отдельное здание и дорогу между ним и домом. По времени, через чёткие часы начала и конца работы. И психологически, через собственно переключение внимания и настроя. У каждой границы есть степень гибкости (насколько легко её можно раздвинуть) и степень проницаемости (насколько легко…) элементы одной сферы просачиваются в другую.

До удалённой работы у большинства людей все три вида границ более-менее совпадали и укрепляли друг друга.

Вы уходите из офисного здания, значит, рабочий день закончен и по времени, и физически, и это помогает довольно быстро переключиться и внутренне: три опоры держат одно и то же решение. Удалённая работа стирает физическую границу почти полностью, а вслед за ней часто рассыпается и

временная. Если ноутбук всё равно лежит на столе в соседней комнате, у многих людей рабочий день незаметно растягивается на вечер. «Я только отвечу на одно письмо» оборачивается получасом, а получас оборачивается тем, что ребёнок уже почистил зубы и лёг спать без вечернего разговора, который планировался.

Без опоры на физическую и временную границу психологическое переключение приходится выстраивать заново, сознательно, тогда как раньше оно происходило само собой, просто по пути домой, без единого усилия воли.

Отчёт Европейского фонда улучшения условий жизни и труда (Eurofound), опубликованный в 2020 году, подтверждает это наблюдение уже не на уровне отдельных семей, а на уровне статистики по странам Европейского союза. Удалённая и мобильная работа действительно даёт людям больше автономии в том, как строить день, но систематически размывает границу между работой и домом и повышает риск переработки, причём именно у тех, кто формально считается наиболее гибким и наименее привязанными к офису сотрудниками.

Опрос The Conference Board среди удалённых сотрудников в США, проведённый в 2022 году, идёт в том же направлении. Значительная часть опрошенных сообщила о размытых границах между работой и личной жизнью, и это сопровождалось не сокращением, а ростом фактически отработанных часов. Гибкость графика, как выяснилось, слишком лег-

ко превращается в постоянное частичное вовлечение, растянутую на весь день без чётких краёв.

Граница между работой и домом стирается не у всех одинаково и не по одной причине. У людей с чётко нормированным графиком, фиксированными созвонами в одно и то же время каждый день, часть временной границы сохраняется даже без физической дороги, и это полезно признать честно, а не делать вид, что удалённая работа одинаково опасна для всех подряд.

Труднее всего приходится тем, чья работа устроена вокруг гибких дедлайнов без жёсткой привязки к часам, как у самого Николая. Отсутствие обязательного момента, когда рабочий день формально обязан закончиться, и создаёт самое опасное для семьи пространство неопределённости, в котором можно застрять на годы, даже не заметив, когда именно это произошло.

* * *

# Карта одного и того же явления под разными именами

Книга уже задала один вопрос и на очереди ещё три, и все четыре, если присмотреться, описывают одно и то же явление. Отец физически рядом, а внимание его — нет; просто это видно с разных сторон.

Первый вопрос мы уже встречали в главе «Через минутку». Что происходит у меня в голове после того, как я формально закрыл рабочую задачу? Ответ на него дало остаточное внимание Софи Лерой. Часть сознания продолжает тлеть на предыдущей задаче, даже когда руки уже свободны.

Второй вопрос звучит уже в этой главе и логично вырастает из первого. Если голова так легко застревает на прошлом деле, что в устройстве моего дня и пространства должно было бы мне помогать переключаться, но больше не помогает? Ответ на него даёт теория границ между работой и домом, к которой чуть ниже добавятся ещё две смежные модели.

Дальше вопросы пока только на подходе. Третий дойдёт до нас в следующей главе и сместит фокус с устройства дня на внутреннее состояние. Чего я боюсь, даже когда меня прямо ни о чём не просят? У этого страха тоже есть научное имя, и оно появится там же.

А четвёртый появится ещё через главу и вернёт разговор к внешним, а не внутренним причинам рассеянности. Что

физически утягивает моё внимание отдельно и от самой работы, и от тревоги за неё? Речь пойдёт о постоянном частичном внимании и вторжение технологий в обычные семейные моменты.

Четыре вопроса, один и тот же корень. Имеет смысл держать эту карту в голове, когда дальше в книге будут появляться новые термины: это не четыре разных открытия, сделанных заново, а четыре угла зрения на одно явление.

* * *

# Ловушка мышления: работа из дома — значит, больше семьи

Есть распространённое, почти интуитивное ожидание. Раз работа теперь происходит дома, автоматически должно становиться больше времени и внимания для семьи. Логика на первый взгляд безупречна. Не нужно тратить время на дорогу — значит, это время освобождается для детей.

Николай так объяснял жене переход на удалёнку в первый месяц, почти с гордостью: «Теперь у нас будет больше вечеров вместе. Я буду забирать Стёпу из сада сам. Мы наконец будем ужинать все втроём, а не по очереди».

Жена тогда, вспоминает Николай, отреагировала со сдержанным энтузиазмом, который сейчас, задним числом, читается почти как предчувствие: «Посмотрим», — сказала она, вместо того чтобы обрадоваться сразу. Полгода спустя, когда вечера так и не стали более совместными, а стали лишь физически более тесными, она напомнила ему эту фразу без злорадства, скорее с грустной точностью человека, который увидела закономерность раньше, чем в неё поверил сам участник событий.

На практике часто происходит обратное. Освободившееся время дороги не превращается в семейное время само по себе. Оно превращается в дополнительный рабочий час. Потому что граница, которая раньше принудительно заверша-

ла рабочий день, исчезла. А то время, что формально остаётся с семьёй, оказывается более рассеянным, чем прежде. Именно потому, что психологический переход из одной роли в другую больше никем и ничем не обеспечивается автоматически.

Свобода графика на бумаге и реальное освобождение времени для семьи оказались двумя разными, слабо связанными между собой вещами.

* * *

# Сцена, которую легко узнать

Сын Николая Стёпа, которому в ту пору было шесть, спросил его примерно через год после того самого разговора с женой про «Посмотрим», когда удалёнка уже перестала быть новостью, но ещё не успела стать трёхлетней привычкой: «Пап, а когда ты заканчиваешь работу? Другие папы приходят с работы. Когда приходишь ты?» Николай стоял в этот момент в трёх метрах от сына, в той самой соседней комнате; дверь была открыта, из кабинета тянуло лёгким сквозняком от неплотно закрытого окна. «Я дома, я же тут», — ответил он, искренне не понимая вопроса, даже чуть улыбнувшись нелепости ситуации. Стёпа посмотрел на него с сомнением, тем особым детским взглядом, в котором уже читалось, что ответ взрослого его не устроил, и уточнил: «Нет, когда ты по-настоящему приходишь».

Ребёнок, ещё не зная слов вроде «психологическое присутствие», безошибочно нащупал ровно ту границу, о которой идёт речь в этой главе. Для него отец, сидящий за компьютером в соседней комнате, физически был дома, но не был «пришедшим». Эти два состояния явно ощущались сыном как совершенно разные вещи, настолько разные, что ребёнок потребовал для них разных слов, хотя языка, чтобы объяснить разницу, у него ещё не было. Взрослый на его месте, скорее всего, промолчал бы, списав его вопрос на уста-

лость или плохое настроение. У шестилетнего ребёнка пока нет привычки к такому молчанию. В этом смысле дети часто честнее взрослых. Они называют вещи, которые взрослые давно научились не замечать.

Николай не нашёлся, что ответить сразу. По его словам, эта заминка запомнилась ему больше самого вопроса. Он постоял ещё несколько секунд в дверном проёме, чувствуя себя пойманным на чём-то, чему сам не знал названия, и в итоге сказал только: «Скоро приду, зайку покорми пока с мамой». Ответ вышел таким же расплывчатым, как вопрос сына был точным, и это несоответствие он вспоминал потом ещё не раз.

Он рассказывал мне, что в ту неделю специально понаблюдал за собой со стороны. Будто пытался поймать себя с поличным. Оказалось, что за один обычный вечер он трижды находился в одной комнате с семьёй, формально свободный, и при этом дважды из этих трёх раз мысленно был занят чем-то рабочим: недописанным письмом, завтрашней встречей, цифрой в отчёте, которая не сходилась. Ни разу за этот вечер он не солгал жене или сыну, что занят, когда на самом деле был свободен. Дело обстояло ровно наоборот. Формальная свобода уживалась с фактической занятостью. И никто в семье не имел способа это отличить, включая, по его собственному признанию, его самого.

* * *

Один мужчина, назовём его Захар, пришёл к тому же самому выводу не через разговор с ребёнком, а через собственную статистику. Возможно, звучит суше, но подействовало на него сильнее любых слов.

У него была привычка, которую он сам за собой долго не замечал. Вечером, уже закрыв ноутбук, он продолжал держать телефон в руке или рядом на подлокотнике кресла, «на всякий случай». И разблокировывал экран, даже когда точно знал, что новых сообщений быть не может, просто чтобы проверить. Однажды, от скуки, он открыл в настройках телефона отчёт об экранном времени за неделю и увидел цифру, которая заставила его вглядеться внимательнее. Рабочий чат он открывал в среднем сорок с лишним раз в день, и большая часть этих открытий приходилась именно на вечер, после того как рабочий день формально заканчивался.

«Я сначала подумал, что телефон врёт», — рассказывал Захар. «Сорок раз — это же не с ума сойти. Потом посчитал руками, засекая себя один вечер, и вышло почти столько же. Хуже всего было даже не само число. Процентов восемьдесят этих открытий не были связаны ни с одним новым сообщением. Я просто открывал пустой экран и закрывал его снова».

Дальше он поступил как человек, привыкший работать с

цифрами. Завёл в заметках телефона простую табличку и неделю честно отмечал, сколько раз вечером тянулся к телефону из тревоги, а не из реального повода. К концу недели он не узнал ничего нового по содержанию, за исключением того, что видел это чёрным по белому, а не в виде смутного ощущения, которое легко списать на преувеличение задним числом. «Слова сами по себе меня бы не убедили», — говорил он. «Я бы нашёл, как оправдаться перед самим собой. А с цифрами так не получилось, они просто были, и всё».

После этого он начал сам себе задавать простой вопрос перед тем, как взять телефон вечером. «Это правда срочно? Или я просто продолжаю держать статус „на связи“ по инерции?» Помогало не всегда, особенно в первые недели, когда рука тянулась к телефону раньше, чем вопрос успевал прозвучать в голове. Но само наличие вопроса, по его словам, уже что-то меняло. Раньше он не задавал его вообще, просто тянулся к телефону автоматически, не замечая жеста, как не замечают собственное дыхание.

Эта Эта деталь — отец, обнаруживающий реальный масштаб собственной тревоги не через чужие слова, а через голую цифру на экране, — повторяется в рассказах разных мужчин достаточно часто, чтобы не быть случайностью одного вечера.

* * *

# Переход между режимами

Если физическая дорога домой больше не существует, её приходится заменить чем-то другим. Здесь у психологии труда, как выяснилось, есть куда больше материала, чем одна трогательная привычка одного отца.

У перехода между ролями есть собственное имя в науке, и это не метафора. Ещё в 2000 году исследователи Блейк Эшфорт, Глен Крайнер и Мел Фьюгейт предложили, что переход из одной роли в другую — из сотрудника в родителя, из родителя обратно в сотрудника — это отдельный психологический процесс «выхода» и «входа», а не постепенное угасание одних мыслей и появление других.

У людей с чёткой физической сегментацией, вроде дороги от офиса до дома, этот переход облегчался тем, что исследователи называют обрядами перехода: сменой одежды, определённым маршрутом, ритуальными мелочами, которые сами по себе ничего не решают, но подают мозгу чёткий сигнал, что одна роль закончилась и начинается другая. Без внешней сегментации, как при удалёнке, такой обряд приходится создавать сознательно и изнутри, и именно поэтому исчезновение дороги ощущалось Николаем как исчезновение чего-то функционального, а не удобного.

Более позднее исследование Глена Крайнера с коллегами, Элейн Холленсби и Мэтью Шипом, опубликованное в 2009

году, пошло ещё дальше и описало не один универсальный приём, а четыре разных, типа тактик, которыми люди реально управляют границей между работой и домом:

— **физические**: пространство как сигнал — закрыть ноутбук и унести его из комнаты, а не только захлопнуть крышку; переодеться из рабочей одежды в домашнюю, даже работая из дома; выйти на балкон, как это делает Николай, а до него, в главе «Два разных ресурса», делал Виктор;

— **временные**: жёсткая внешняя точка отсчёта вместо внутреннего «пока не закончу», будильник на конкретное время вместо расплывчатого «как только допишу письмо»;

— **поведенческие**: конкретное повторяющееся действие-переключатель — сменить музыку, вымыть руки, коротко пройтись, любое физическое действие, привязанное к моменту перехода, а не к содержанию самой работы;

— **коммуникативные**: заранее проговорённое правило для окружающих, «после шести я не в сети»; один из вариантов такого правила встретится в следующей главе.

Смысл не в том, чтобы выбрать одну единственно правильную тактику. Смысл в том, чтобы взять по одной из каждой категории и попробовать в течение недели. Вместе они держат переход гораздо надёжнее, чем любая из них поодиночке. Ровно так же, как в офисные времена дорогу домой держали сразу три опоры: физическая, временная и психологическая.

Ритуал Николая на балконе — тот же физический тип так-

тики, что и у Виктора, только с одним важным дополнением. Со временем ритуал усложнился, хотя и ненамного. Николай завёл привычку мысленно проговаривать себе на балконе три коротких пункта: что было самым тяжёлым в рабочем дне, что из этого действительно требует внимания сегодня вечером, а что подождёт до завтра без всякого ущерба.

Третий пункт какое-то время оставался просто мыслью, произнесённой про себя, и долго не давал того эффекта, на который Николай рассчитывал. Мысли всё равно возвращались к недоделанному, даже когда Николай стоял на балконе с чашкой в руках.

Разгадка нашлась не у самого Николая, а в довольно неожиданном эксперименте. Психологи Эндрю Масикампо и Рой Баумайстер в 2011 году показали, что незавершённая задача продолжает навязчиво «фонить» в сознании — это эффект, который в психологии называют эффектом Зейгарник, — не до тех пор, пока она не выполнена, а до тех пор, пока для неё не составлен конкретный, письменный план, что именно сделать и когда. Участников эксперимента специально прерывали посреди задачи. Тем, кому позволяли просто отвлечься, мысль о незаконченном деле продолжала мешать сосредоточиться на новом занятии. А тем, кто заранее записывал конкретный план завершения, задача переставала фонить, даже если они к самому делу ещё не приступали. Мысленное «доделаю позже» эффекта почти не даёт. Работает записанное «сделаю вот что, вот тогда».

Николай, узнав об этом задним числом, не удивился, а скорее нашёл объяснение, почему третий пункт ритуала стал работать заметно лучше тогда, когда он, сам того не формулируя в терминах науки, вместо мысли «это подождёт до завтра» начал записывать в заметки на телефоне одной строкой конкретное первое действие следующего утра по этой задаче. Не «доделаю письмо клиенту», а «в девять утра открою письмо и отвечу на первый абзац, до совещания». Разница оказалась не символической.

Он рассказывал об одном конкретном вечере, который запомнил особенно ясно. Как показательный пример того, чем этот ритуал отличается от простого «постоять пять минут молча». В тот день клиент прислал раздражённое письмо с претензией к срокам. Николай, стоя на балконе, коротко записал в заметках: «Завтра в девять открою письмо клиента, отвечу коротко, что мы разберёмся до среды, дальше по ситуации».

Обычно в такие вечера, до появления записанного плана, он заходил к сыну, всё ещё внутренне формулируя первую фразу завтрашнего письма клиенту. В этот раз, выйдя с балкона, он застал себя за мыслью о том, успеет ли Стёпа доиграть с конструктором до ужина. Это простое, ничем не примечательное наблюдение он потом называл первым по-настоящему убедительным доказательством того, что ритуал работает не как красивая метафора, а как рабочий, измеримый инструмент.

* * *

# Проверьте себя

Возьмите список из четырёх категорий выше и выберите по одной тактике из каждой на пробу на эту неделю: одну физическую, одну временную, одну поведенческую, одну коммуникативную. Необязательно все сразу и необязательно навсегда, просто чтобы увидеть, какая из них реально приживается именно в вашем доме, а какая остаётся хорошей идеей на бумаге.

Отдельно вспомните сегодняшний переход от последней рабочей задачи к первому моменту с ребёнком. Существовала ли между ними хоть какая-то пауза, пусть в тридцать секунд, или вы оказались рядом с ребёнком в ту же секунду, что закрыли ноутбук, всё ещё внутренне находясь на последнем созвоне, дописывая в голове последнюю фразу из переписки. Если было что-то незакрытое, попробуйте отложить это на завтра не мысленно, а записав одной строкой, что вы сделаете утром. Разница, возможно, покажется мелочью. Николаю она такой не показалась.

Мне важно сказать: я не считаю, что дорога на работу была благом сама по себе. Меньше всего хочу, чтобы кто-то из читателей начал жалеть об утренних пробках, о толчее в метро или о будильнике на час раньше необходимого. Дело не в дороге. Дело в переходе, который она случайно обеспечивала, будучи довольно неудобным способом решать важную

психологическую задачу, и который теперь придётся строить самому, сознательно.

Это неудобная новость, требующая небольшого, но регулярного усилия там, где раньше усилие не требовалось вовсе. Честнее сразу признать это, чем обещать читателю лёгкое решение, которого на самом деле не существует. Даже все четыре тактики, вместе взятые, короче и беднее сорока минут дороги, которые Николай помнит в мельчайших деталях. Это неизбежная потеря, с которой приходится смириться, а не притворяться, будто минуты на балконе равноценны целой дороге домой.

Стёпа, если вам интересно, до сих пор иногда спрашивает отца вечером, «по-настоящему» ли он пришёл. Николай говорит, что этот вопрос больше не застаёт его врасплох, как в тот первый раз. Признаётся, что даже немного ждёт его, потому что вопрос сына стал для него своего рода честной проверкой на каждый вечер. Проверкой, которую он больше не боится не пройти. Иногда честный ответ звучит: «Ещё нет, подожди пять минут, я выйду на балкон и вернусь весь твой». Всё чаще, чем раньше, ответом служит просто то, что он откладывает телефон в сторону, ничего не говоря, и садится рядом на пол.

# Глава 5. Постоянная доступность для работодателя как невидимое давление

*«Людей смущают не сами вещи, а их мнения об этих вещах».*

*Эпиктет, «Энхиридион», глава 5*

Это третий из четырёх вопросов, к которым эта книга возвращается снова и снова, начиная с главы «Через минутку». Чего я боюсь, даже когда меня прямо ни о чём не просят?

У этого страха есть имя, и оно связано не столько с реальными требованиями работодателя, сколько с тем, что происходит в голове задолго до того, как работодатель вообще успевает что-то попросить.

Григорий работал старшим аналитиком в страховой компании. Он руководил отделом из другого города и лично видел коллектив только на ежегодных выездных встречах. Почти вся его рабочая жизнь проходила внутри одного корпоративного мессенджера, где у каждого сотрудника рядом с именем висел маленький цветной индикатор: зелёный, если человек за компьютером, серый, если нет. Индикатор был техническим побочным продуктом, придуманным явно не для слежки, а для удобства коллег, которым нужно быст-

ро понять, удобно ли писать вопрос прямо сейчас. Но за несколько месяцев этот безобидный кружок превратился для Григория в нечто вроде маленького, постоянно горящего экзамена, который он сдавал заново каждый вечер.

Он заметил за собой странную привычку месяца через два после перехода на удалёнку. За ужином, держа вилку одной рукой, другой он время от времени касался мыши рядом с тарелкой, просто чтобы курсор на экране в соседней комнате шевельнулся и статус в корпоративном чате не переключился на «нет на месте». В этот момент он не отвечал на сообщения и не читал их. Он просто следил, чтобы зелёная точка рядом с его именем не гасла, пока он ест со своими детьми. Макароны в тарелке медленно остывали, а рука раз в минуту-полторы тянулась вбок, к столу с ноутбуком. Будто сама по себе, отдельно от остального тела.

Когда он рассказал мне об этом, он сам удивился, насколько абсурдно это звучит вслух, произнесённое кем-то другим, а не проговорённое привычно про себя. «Никто меня не заставлял так делать», — сказал он, покачав головой. «Просто я один раз увидел, что статус погас в шесть вечера, и на следующий день начальник спросил, всё ли у меня в порядке, таким тоном, будто заподозрил неладное. С тех пор я как будто продолжаю быть на работе, даже когда меня там нет».

Тот разговор с начальником, если восстановить его дословно, длился меньше минуты и не содержал ни единого упрёка. «Вчера тебя не было в сети после шести. Всё нор-

мально?» — спросил начальник, судя по всему, из обычной вежливости, возможно, даже с искренней заботой. «Да, всё в порядке, просто ужинал с семьёй», — ответил Григорий. «А, хорошо, извини, что спросил», — ответил начальник и тут же переключился на рабочий вопрос. На этом разговор закончился, и по всем формальным признакам ничего плохого не произошло. Но Григорий запомнил именно интонацию, лёгкую заминку перед «всё нормально?», которую его тревожная память достроила до подозрения, хотя, возможно, там и не было ничего, кроме секундного любопытства уставшего к вечеру руководителя.

* * *

# Давление, которое никто не произносит вслух

Психологи Ларисса Барбер и Алисия Сантуцци в 2015 году ввели термин «телепрессия» для описания этого явления: устойчивого ощущения необходимости быть на связи с работой даже вне формального рабочего времени, соединённого с постоянной озабоченностью тем, насколько быстро нужно отвечать. Их исследования показали, что сила подобного давления в значительной мере определяется ожиданиями, которые человек приписывает окружению, а не явными требованиями. Гораздо чаще человек создаёт это давление сам, опираясь на один неприятный случай в прошлом, вроде того вопроса начальника Григорию, или на общую, разлитую в компании атмосферу, где ценится не столько результат, сколько видимая готовность отреагировать в любую минуту.

Именно поэтому такое давление трудно оспорить, обратившись к начальнику напрямую. Формально никто ничего не требовал. Правило нигде не записано, но при этом ощущается физически, как рука, слегка сжимающая горло весь вечер, о которой невозможно рассказать словами «мне запрещают отдыхать», потому что буквально это неправда, никто не запрещал.

Здесь кроется особая ловушка для честного, добросовест-

ного человека, каким Григорий себя всегда считал. Он не мог пойти к начальнику и сказать: «Перестаньте на меня давить». Давления в буквальном, произнесённом виде не существовало. Такая жалоба прозвучала бы странно, даже параноидально. Он не мог обсудить это с коллегами, потому что подозревал, не без оснований, что часть из них переживает то же самое молча. Открытое признание могло восприняться как слабость на общем фоне негласной нормы. Оставалось нести это в одиночку. Это само по себе, конечно, только усиливало ощущение придуманности проблемы: раз никто вокруг не жалуется вслух, может быть, дело действительно только во мне.

Барбер и Сантуцци показали, что телепрессия складывается из двух компонентов. Телепрессия складывается из двух компонентов: порыва немедленно отвечать и постоянной фоновой озабоченности… И именно второй компонент, озабоченность, а не порыв отвечать сам по себе, оказался теснее всего связан с усталостью и трудностями восстановления после рабочего дня. Иначе говоря, не рабочий чат вечером разрушает присутствие с семьёй сам по себе. Его разрушает готовность в любую секунду туда заглянуть, даже если сообщений так и не появится за весь вечер.

Не у каждого человека, поглядывающего на телефон вечером, дело обстоит так драматично, как у Григория. Иногда взгляд на экран — это просто взгляд на экран, короткая проверка, занимающая секунду и не оставляющая после

себя никакого следа тревоги. Разница между обычной проверкой и настоящей телепрессией не в частоте самого действия, а в том, что происходит в промежутках между проверками. Продолжает ли голова прокручивать возможные сценарии, или спокойно занята чем-то другим до следующего естественного момента заглянуть в телефон. Григорий, по собственному признанию, между проверками не переставал прислушиваться к телефону даже мысленно, и именно это фоновое прислушивание, а не сами прикосновения к мыши, отнимало у него присутствие за ужином.

* * *

# Ловушка мышления: если я не отвечаю сразу, я плохой сотрудник

За телепрессией почти всегда стоит одна и та же мысль, редко произносимая вслух: «Если я не отвечу немедленно, обо мне подумают хуже. Посчитают ненадёжным, менее ценным работником, чем тот коллега, что отвечает в течение пяти минут в любое время суток». Мысль эта не всегда безосновательна. Некоторые корпоративные культуры действительно устроены так и делают быструю реакцию частью негласной системы оценки. Но чаще она оказывается сильно преувеличенной по сравнению с реальными последствиями задержки на час или два, которые, если проверить их честно, почти никогда не оказываются такими катастрофическими, как рисует тревожное воображение вечером за ужином.

Положение здесь неодинаково для всех. У человека с постоянным окладом и предсказуемым графиком есть больше свободы установить собственные вечерние границы, ему проще отказаться отвечать на сообщение в девять вечера без реального финансового риска. У фрилансера, у человека на сдельной или проектной занятости, у того, чей доход прямо зависит от скорости реакции на клиента, эта свобода куда более узкая. У одного из знакомых Григория, курьера, развозящего заказы через приложение, промедление с ответом на новый вызов буквально в течение пары минут означает,

что заказ уходит другому исполнителю, а вечер оказывается беднее на несколько сот рублей, без всякого преувеличения. Для него отключить телефон на вечер — это не психологическое упражнение по снижению тревоги, а прямая, легко посчитанная в деньгах потеря, и с этим искренне нечего возразить. Дальше в этой главе речь пойдёт в первую очередь о внутренней, психологической стороне вопроса, но экономическую сторону забывать не стоит ни на одной странице.

Григорий в этом смысле находился где-то посередине. Оклад у него был фиксированным, но премия зависела от годовой оценки руководителя, а годовая оценка, как ему казалось, хотя бы отчасти складывалась из общего впечатления о его надёжности. Разделить в этой оценке реальный профессиональный вклад и субъективное ощущение начальника от того, погас ли зелёный кружок вовремя было почти невозможно, и именно эта смесь реального и воображаемого риска делала его тревогу такой стойкой. В ней было достаточно правды, чтобы не отмахнуться от неё полностью, и достаточно преувеличения, чтобы она разрослась куда больше исходного зерна.

* * *

# Право на отключение и его пределы

В нескольких странах Европы законодательно закреплено право сотрудника не отвечать на рабочие сообщения вне рабочего времени. Звучит как решение, и отчасти оно им является. Но более поздняя работа Барбер, Сантуцци и их коллеги Синьюй Ху, изучившая эффективность подобных правил на практике, показывает нечто отрезвляющее. Формальная политика компании о праве не отвечать вне часов сама по себе почти не снижала уровень телепрессии у сотрудников. Куда сильнее на телепрессию влияли неписаные нормы. Ожидания коллег и руководителя по поводу вечерней доступности. Общая атмосфера в компании, где либо поощряют, либо не поощряют быстрый ответ после рабочего дня похвалой вроде: «Спасибо, что ответили сразу, даже вечером». Люди, работающие в компаниях с формальным правом на отключение, но с прежней неформальной культурой немедленного ответа, продолжали испытывать то же давление, что и раньше. Только теперь ещё и с лёгким чувством вины за то, что этим формальным правом всё же пользуются. Ведь оно как будто есть, а значит, отказ от него выглядит как личная слабость, а не защищённое право.

Это не повод отказываться от идеи границ. Это повод не рассчитывать, что одно лишь формальное разрешение решит проблему само по себе, без внутренней, личной рабо-

ты над тем же вопросом и без честного разговора именно о неписаных правилах, а не о тех, что зафиксированы в трудовом договоре.

Григорий, узнав об этом исследовании, сказал одну вещь, которая показалась мне точнее любого пересказа научной статьи: «Получается, дело не в том, разрешено мне отключаться или нет. У меня формально давно есть это право, никто его не отменял. Дело в том, что я сам не верю в собственное право им пользоваться, потому что однажды увидел, как выглядит недовольство одним потухшим кружком». Разница между формальным правом и внутренним разрешением себе этим правом воспользоваться и есть, по сути, главный предмет этой главы.

* * *

# Тело помнит то, что ум пытается не замечать

# 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.