

КЛАССИКА СОВРЕМЕННОЙ ДЕЛОВОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ



ЛОЖНАЯ АКТИВНОСТЬ

Почему действия
не дают отдачи и
что именно
нужно изменить,
чтобы
сдвинулось

РОБЕРТ СТЕН

Роберт Стен

**Ложная активность.
Почему действия не дают
отдачи и что именно нужно
изменить, чтобы сдвинулось**

«Автор»

2026

Стен Р.

Ложная активность. Почему действия не дают отдачи и что именно нужно изменить, чтобы сдвинулось / Р. Стен — «Автор», 2026

Ты занят с утра до вечера. Дел много, усталость честная. Но проходит неделя — и становится неловко: главное так и не сдвинулось. Тебя тормозит ложная активность. Это когда ты делаешь то, что легко начать и приятно закрыть: доработать, уточнить, подготовиться, “ещё чуть-чуть улучшить”. Кажется, что ты движешься, но система остаётся прежней — потому что ты не трогаешь то, что страшно: шаги с риском, отказом, паузой и реакцией людей. Эта книга помогает отличить действия, которые реально меняют результат, от действий, которые просто тратят ресурс. Ты увидишь, где именно ты заменяешь прогресс занятостью, почему “ещё больше усилий” часто ничего не даёт, и как найти одну точку, после которой прежний сценарий уже не удержится. После чтения ты перестанешь “делать много” и начнёшь делать то, после чего изменения становятся неизбежными

Роберт Стен

Ложная активность. Почему действия не дают отдачи и что именно нужно изменить, чтобы сдвинулось

Введение. Ты занят – и поэтому не продвигаешься

Ты делаешь много. Иногда слишком много. В течение дня закрываются задачи, отправляются сообщения, принимаются решения, совершаются действия. К вечеру появляется ощущение усталости, иногда даже удовлетворения: день прожит не зря. Но проходит неделя, месяц, год – и результат либо слабый, либо вообще не тот, ради которого всё начиналось.

Это состояние редко формулируют точно. Обычно его называют по-другому: «надо ещё поднажать», «период такой», «рынок сложный», «сейчас не время», «чуть позже». Человек продолжает действовать, увеличивает темп, добавляет новые инструменты, новые попытки, новые планы. И чем больше усилий он прикладывает, тем болезненнее становится вопрос: почему отдача не растёт вместе с нагрузкой.

Проблема не в лени. И не в отсутствии дисциплины. И даже не в недостатке знаний. Источник намного неприятнее, потому что он маскируется под правильное поведение. Речь о ложной активности – действиях, которые создают ощущение движения, но не создают изменения.

Ложная активность опасна тем, что она социально одобряема. Со стороны человек выглядит вовлечённым, занятым, ответственным. Он всегда «в процессе». Он редко бездействует. Но именно это и удерживает его в одной точке. Активность подменяет результат.

Эта книга не о том, как делать больше. И не о том, как мотивировать себя на ещё один рывок. Она о другом: как отличить действия, которые действительно сдвигают систему, от действий, которые только расходуют ресурс. И как перестроить своё поведение так, чтобы изменения стали неизбежными.

Здесь не будет универсальных советов. Не будет списков «делай раз, делай два». Не будет вдохновляющих лозунгов. Вместо этого – разбор механизмов, из-за которых умный, трудолюбивый человек может годами оставаться без заметного прогресса, оставаясь при этом постоянно занятым.

Если ты узнаёшь себя в этом описании, значит книга написана по адресу.

Глава 1. Когда движение не равно прогрессу

Самая устойчивая иллюзия современного человека – вера в то, что любое действие лучше бездействия. Эта идея звучит разумно, логично и даже морально правильно. Она подкрепляется культурой продуктивности, корпоративными стандартами и личным опытом: действительно, без действий ничего не происходит.

Проблема в том, что между действием и изменением нет автоматической связи. Действие может не менять систему, в которой ты находишься. Оно может лишь поддерживать её текущее состояние.

Представь человека, который каждый день тщательно переставляет мебель в одной и той же комнате, надеясь, что рано или поздно окажется в другом доме. С точки зрения физической активности он действует. С точки зрения результата – стоит на месте.

В реальной жизни это выглядит тоньше. Например, специалист постоянно повышает квалификацию, проходит курсы, читает книги, но не меняет свою позицию на рынке. Или пред-

приниматель бесконечно дорабатывает продукт, не выходя к реальным продажам. Или руководитель проводит совещания и стратегические сессии, не трогая ключевые узкие места бизнеса.

Во всех этих случаях движение есть. Прогресса – нет.

Ключевая ошибка здесь в том, что человек оценивает себя по объёму усилий, а не по характеру изменений. Внутренний диалог звучит примерно так: «Я же делаю. Значит, я двигаюсь». Но система не реагирует на старание. Она реагирует только на воздействия, которые меняют её конфигурацию.

Ложная активность часто возникает там, где есть страх затронуть по-настоящему значимые элементы. Менять второстепенное безопасно. Менять главное – рискованно. Поэтому психика выбирает активность без риска, даже если она неэффективна.

Практический блок:

Возьми текущую цель, над которой ты работаешь. Выпиши все регулярные действия, которые ты совершаешь ради неё. Затем честно ответь на один вопрос: какое из этих действий, если убрать его полностью, действительно замедлит достижение результата? Всё остальное – кандидаты в ложную активность.

Сильная мысль главы: движение – это ещё не признак прогресса. Прогресс начинается там, где системе становится невозможно оставаться прежней.

Глава 2. Почему усилия накапливаются, а результат – нет

Есть состояния, в которых человек объективно вкладывается. Он тратит время, энергию, внимание. Он отказывается от лишнего, жертвует комфортом, держит фокус на задаче. Если смотреть со стороны, к нему трудно предъявить претензии: он не пассивен, не безразличен, не плывёт по течению. И именно поэтому отсутствие результата воспринимается особенно болезненно.

Возникает внутренний конфликт. С одной стороны – ощущение, что делаешь всё возможное. С другой – факты, которые это ощущение не подтверждают. Чтобы снизить напряжение, психика ищет объяснения. Обычно они лежат на поверхности: не те обстоятельства, не те люди, не то время, не тот рынок, не та страна. Иногда добавляется мысль, что результат просто «долго раскачивается».

Проблема в том, что усилия действительно могут накапливаться – и при этом не переходить в эффект. Это не парадокс и не невезение. Это следствие того, что усилие само по себе не является единицей изменения.

Система – будь то карьера, бизнес, доход, социальный статус – реагирует не на количество вложенного, а на тип воздействия. Можно годами увеличивать давление в неверной точке и не получить никакого сдвига. А можно изменить один параметр – и вся конструкция начнёт вести себя иначе.

Одна из причин, по которой люди застревают в бесплодных усилиях, – линейное мышление. Кажется логичным: если X не даёт результата, нужно сделать 2X. Если не сработало – 5X. Эта логика работает в физических задачах с понятными законами. Но в сложных системах она даёт сбой.

В реальности действует другое правило: после определённого порога дополнительные усилия начинают обслуживать существующую конфигурацию, а не менять её. Человек становится всё более занятым, но его позиция остаётся прежней.

Пример из практики. Специалист много лет работает в одной сфере. Он стабильно повышает квалификацию, берёт дополнительные задачи, соглашается на ответственность. Его нагрузка растёт, а доход – нет. Он объясняет это тем, что «ещё не время» или «нужно доказать ценность». Но на самом деле он усиливает роль, в которой его уже воспринимают как ресурс, а не как источник изменений.

Или предприниматель, который постоянно улучшает продукт, добавляет функции, переписывает тексты, меняет дизайн. Он занят практически круглосуточно. Но продажи стоят на месте. Его усилия направлены внутрь системы, а не в точку контакта с реальностью. Поэтому система не обязана реагировать.

Важно понять: накопление усилий не гарантирует накопления эффекта. Эти процессы могут идти параллельно и не пересекаться.

Есть ещё одна ловушка, из-за которой усилия не конвертируются в результат. Она связана с тем, как человек определяет «правильное поведение». Часто это поведение формируется не исходя из цели, а исходя из представлений о том, как «должно выглядеть старание».

Человек делает то, что выглядит разумно, социально одобряемо и внутренне оправдано. Он избегает шагов, которые выглядят резкими, неловкими или рискованными. В итоге большая часть энергии уходит на поддержание образа адекватного, старающегося человека.

Ложная активность в этом случае становится способом сохранить самооценку. Пока ты занят, можно не сталкиваться с вопросом: а туда ли вообще направлены мои действия.

Есть характерный признак такого состояния. Ты можешь подробно рассказать, что именно делаешь, но с трудом отвечаешь на вопрос, что именно изменилось за последнее время. Не в ощущениях, а в фактах.

Если изменений нет, система считает, что текущая конфигурация её устраивает. И продолжает воспроизводить прежний результат.

Практический блок:

Ответ письменно на три вопроса:

Какой измеримый параметр моей жизни или работы должен был измениться за последние 3–6 месяцев?

Изменился ли он фактически?

Если нет – какие мои действия напрямую воздействовали именно на этот параметр, а не на второстепенные процессы?

Если на третий вопрос сложно ответить конкретно, это сигнал, что усилия распределены мимо точки изменения.

Сильная мысль главы: усилие становится результатом только тогда, когда оно меняет правила игры, а не повышает ставки в старой партии.

Глава 3. Комфортные действия как форма самосаботажа

Большинство людей уверены, что самосаботаж выглядит как прокрастинация, избегание или откровенное бездействие. Кажется, что проблема всегда там, где человек ничего не делает. На практике всё наоборот. Самая устойчивая форма самосаботажа – это действия, которые ощущаются правильными и безопасными.

Комфортные действия не вызывают внутреннего сопротивления. Их легко начать, легко продолжать и легко оправдать. Они не требуют пересмотра идентичности, не ставят под удар репутацию, не заставляют сталкиваться с отказом или неопределённостью. Именно поэтому они становятся основой ложной активности.

Когда человек выбирает, чем заняться дальше, он редко делает это осознанно. Выбор происходит автоматически, на уровне телесной реакции. Рука тянется к тем задачам, которые уже знакомы, в которых есть ощущение контроля. Даже если разум понимает, что ключевой шаг лежит в другой области, тело выбирает знакомое.

Так формируется парадоксальная ситуация: человек искренне хочет изменений, но каждый день воспроизводит действия, которые эти изменения откладывают. Не из-за слабости или отсутствия намерения, а потому что психика стремится сохранить ощущение устойчивости.

Комфортные действия особенно коварны тем, что они дают быстрый внутренний отклик. После них появляется чувство завершённости, полезности, вовлечённости. Этот отклик легко спутать с прогрессом. На самом деле он всего лишь сигнал о том, что ты не вышел за пределы привычного.

Рассмотрим типичную ситуацию. Человек понимает, что ему нужно заявить о себе – попросить повышение, выйти на новый рынок, изменить формат работы. Это шаг, который меняет расстановку сил. Но вместо него он выбирает подготовку: ещё один анализ, ещё один план, ещё одна версия аргументов. Формально он движется к цели. Фактически – откладывает момент, в котором система может отреагировать.

Подготовка становится убежищем. Она позволяет чувствовать себя ответственным, не сталкиваясь с реальным риском. В результате подготовка растягивается до бесконечности.

Есть и более тонкая форма комфортных действий – обслуживание чужих ожиданий. Человек делает то, что от него ждут, потому что это снижает напряжение в отношениях. Он соглашается, помогает, подстраивается. Эти действия часто маскируются под обязательность и профессионализм, но по сути они фиксируют текущую роль.

Проблема не в помощи или ответственности как таковых. Проблема в том, что они становятся способом не трогать собственные приоритеты. Пока ты занят чужими задачами, тебе не нужно принимать решения о своих.

Комфортные действия создают иллюзию контроля. Кажется, что если всё делать правильно и аккуратно, результат появится сам. Но система не вознаграждает аккуратность. Она реагирует на изменения в структуре взаимодействий.

Есть ещё одна причина, по которой комфортные действия удерживают человека на месте. Они позволяют сохранить прежний образ себя. Любой шаг, который действительно сдвигает систему, требует обновления этого образа. Нужно перестать быть «исполнителем», «надёжным», «удобным» и стать кем-то другим – тем, чьи действия создают напряжение.

Для психики это серьёзный вызов. Гораздо проще оставаться хорошим в знакомых рамках, чем становиться неудобным в новых.

Характерный признак того, что ты застрял в комфортных действиях, – ощущение постоянной занятости без внутреннего роста. Ты не чувствуешь, что становишься другим человеком. Меняется объём задач, но не уровень ответственности за результат.

Практический блок:

Возьми список своих регулярных действий за последнюю неделю. Отметь те из них, которые:

- не вызывают внутреннего сопротивления;
- можно выполнять почти автоматически;
- редко приводят к прямой обратной связи извне.

Затем задай себе вопрос: какие действия я системно откладываю, потому что они связаны с неопределённостью, отказом или пересмотром моей роли? Именно там находится точка изменения.

Сильная мысль главы: пока действия поддерживают комфорт, они почти всегда поддерживают и текущее положение.

Глава 4. Точка, где система начинает сопротивляться

До этого момента мы говорили о действиях, которые не меняют положение, как бы много их ни было. Теперь важно перейти к другой стороне – к тем действиям, после которых система перестаёт быть нейтральной. Именно там начинается реальное движение.

Любая устойчивая система стремится сохранить себя. Это не вопрос злого умысла или внешних ограничений. Так устроены социальные, профессиональные и экономические конструкции. Они поддерживают привычные роли, маршруты и распределение выгод. Пока ты действуешь в рамках ожидаемого поведения, система не возражает. Она может даже поощрять тебя – но только в пределах текущей конфигурации.

Сдвиг начинается в момент, когда твои действия создают напряжение. Не внутреннее, а внешнее. Когда другим участникам становится неудобно продолжать взаимодействие в прежнем формате. Это и есть точка сопротивления.

Многие интуитивно избегают этой точки. Она ощущается как риск, конфликт или неопределённость. Возникает желание вернуться к безопасным действиям, где всё понятно. Но именно сопротивление – главный индикатор того, что ты затронул значимый элемент системы.

Важно правильно понять это сопротивление. Оно не обязательно проявляется в открытом противодействии. Чаще оно выглядит иначе: затягивание ответов, размытые формулировки, уход от конкретики, попытки вернуть разговор в привычное русло. Система сигнализирует: ты выходишь за пределы допустимого.

Рассмотрим пример. Специалист много лет выполняет сложную работу, от которой зависят процессы. Его ценят, но воспринимают как исполнителя. В момент, когда он начинает говорить не о задачах, а об изменении формата взаимодействия – о роли, ответственности, компенсации – возникает пауза. Ответы становятся осторожными. Появляются формулировки «давай позже», «надо подумать», «сейчас не время». Это и есть сопротивление.

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.