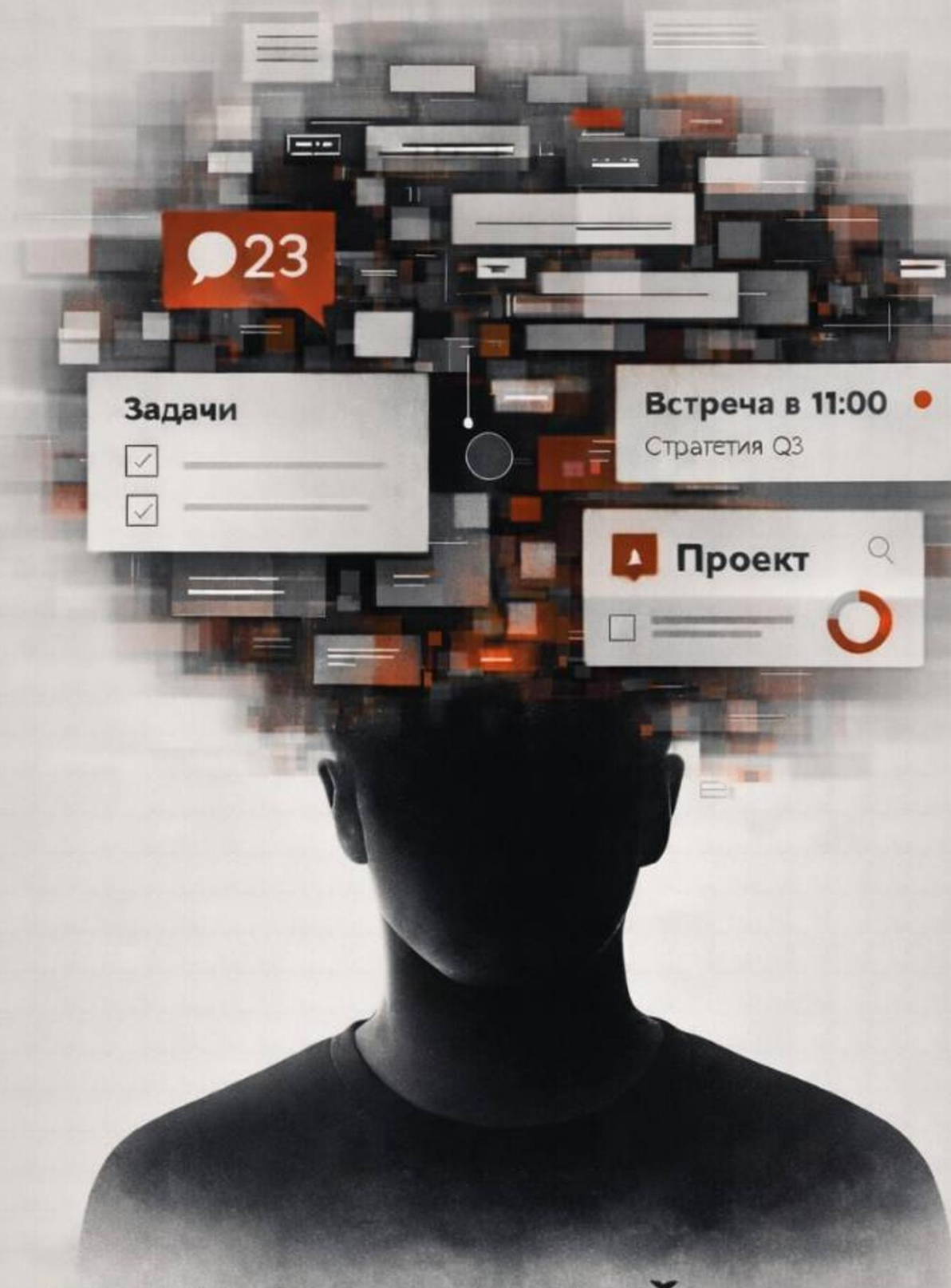




**ТЫ НЕ ЛЕНИВЫЙ.**  
**ТЫ ПЕРЕГРУЖЕН.**

**ПАВЕЛ ИВАНОВ**

Павел Иванов

**Ты не ленивый. Ты перегружен**

«Автор»

2026

**Иванов П. Р.**

Ты не ленивый. Ты перегружен / П. Р. Иванов — «Автор», 2026

Если вам всё труднее начинать даже важные задачи, а усталость не проходит ни после выходных, ни после новых попыток «собраться», эта книга поможет по-другому увидеть проблему. Часто дело не в лени, а в перегрузке: информационной, эмоциональной и когнитивной. Книга для тех, кто работает головой: офисных специалистов, людей из IT, фрилансеров и удалёнщиков. Она показывает, как формируется перегрузка, почему советы про силу воли и дисциплину не работают в низком ресурсе и по каким признакам можно вовремя заметить, что система уже живёт на пределе. Вместо мотивационных рывков Павел Иванов предлагает спокойный практический подход: диагностику своего состояния, снижение лишнего шума и нагрузки, восстановление базового ресурса и перестройку работы и жизни так, чтобы вернуть ясность, способность начинать и более устойчивый ритм без постоянного насилия над собой.

© Иванов П. Р., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Вступление                                     | 5  |
| Глава 1. Лень как ложный диагноз               | 8  |
| Глава 2. Что на самом деле происходит с мозгом | 18 |
| Конец ознакомительного фрагмента.              | 26 |

# Павел Иванов

## Ты не ленивый. Ты перегружен

*Не всё, что выглядит как лень,  
ею является.  
Иногда это человек, который слишком долго пытался держаться  
без запаса.*

### Вступление

Если вам всё труднее начать даже важные задачи, если день проходит в напряжении, а вечером остаётся чувство, что вы опять не сделали главного, очень легко поставить себе быстрый диагноз: “я ленивый”. Это слово кажется удобным. Оно короткое, привычное и многое объясняет. Не начал? Ленивый. Завис в телефоне? Ленивый. Не можешь собраться третью неделю? Значит, распустился, потерял дисциплину, стал слабее.

Проблема в том, что этот диагноз слишком часто ошибочный.

Многие люди, которые называют себя ленивыми, на самом деле не ленивы. Они перегружены. Не в метафорическом смысле, а буквально: их внимание раздроблено, нервная система живёт в режиме постоянной готовности, в голове слишком много незавершённого, а любое действие стало дороже, чем раньше. Внешне это действительно может выглядеть как лень. Человек тянет, избегает, делает меньше, чем хотел бы, откладывает даже очевидное. Но изнутри это переживается иначе: не как “не хочу”, а как “не могу нормально включиться”.

Это важная разница. Ленивый человек не страдает от того, что не делает. Перегруженный страдает постоянно. Он думает о задачах в душе, в метро, за ужином, перед сном. Он носит их внутри весь день и не чувствует настоящего выключения.

Обычно этот человек не похож на того, кто “ничего не хочет от жизни”. Чаще всего это взрослый, ответственный, включённый человек. Он работает, держит на себе обязательства, отвечает людям, пытается всё не уронить. И именно поэтому ему особенно трудно принять собственное состояние. Он помнит себя другим. Более собранным. Более быстрым. Более выносливым. Он знает, что умеет работать. Поэтому когда работа вдруг перестаёт даваться, он почти автоматически делает вывод: “значит, дело во мне; значит, я испортился”.

С этого момента начинается замкнутый круг.

Чем сильнее человек считает себя проблемой, тем жёстче он начинает на себя давить. Он обещает себе “с понедельника собраться”, ставит более строгий режим, скачивает новый таск-менеджер, пишет план, запрещает себе отвлекаться. Иногда это даёт короткий эффект. Но если под этим лежит не недостаток силы воли, а перегрузка, такой рывок почти всегда заканчивается одинаково: откатом, истощением и ещё большей виной. И тогда человек делает ещё один ошибочный вывод: “значит, я совсем безвольный”. Хотя невозможно долго ехать на машине, у которой уже мигают все сигнальные лампы, просто сильнее давя на газ.

Советы про дисциплину не работают не потому, что дисциплина бесполезна. Она полезна, когда у человека есть базовый ресурс: внимание ещё можно удерживать, количество решений не превышает вместимость, а отдых действительно восстанавливает. Если этого ресурса нет, дисциплина перестаёт быть опорой и превращается в ещё один инструмент насилия над собой.

Именно поэтому состояние перегрузки редко проходит само.

Люди часто надеются, что всё исправит отпуск, длинные выходные или просто “нормальная неделя”. Иногда после паузы действительно становится легче. Но если сама система жизни

остаётся прежней, перегрузка собирается заново очень быстро. Возвращаются те же входящие, те же десятки незавершённых решений, та же привычка быть постоянно доступным, тот же способ требовать от себя больше, чем позволяет реальный ресурс. Человек снова чувствует, что не тянет, снова пытается выжать из себя рывок, снова откатывается. Так проходят месяцы, а иногда годы.

Эта книга написана для того, чтобы разорвать именно этот цикл.

Она не будет убеждать вас, что нужно просто захотеть сильнее. Не будет обещать новую жизнь за семь дней. Не будет продавать героическую версию продуктивности, в которой хороший человек всегда бодр, собран и способен на глубокую работу в любой день и при любых обстоятельствах. Такой образ не помогает. Он только усиливает разрыв между ожиданием и реальностью.

Вместо этого книга предлагает другой путь: сначала правильно назвать происходящее, потом понять, как именно формируется перегрузка в вашей жизни, затем научиться замечать её признаки и только после этого выстраивать систему восстановления. Не рывок, а систему. Не самодавление, а настройку условий. Не попытку “стать другим человеком”, а возвращение к работоспособности через более точное обращение с собственным вниманием, ресурсом и нагрузкой.

Системный подход нужен потому, что перегрузка почти никогда не состоит из одной причины. Обычно это смесь факторов: разорванный рабочий день, избыток решений, цифровой шум, постоянная доступность, накопленные хвосты, эмоциональное напряжение, бытовая нагрузка и отсутствие настоящего отдыха. Если причина многослойная, выход не может сводиться к одному совету в духе “просто делай по утрам самое важное”.

В книге мы пойдём поэтапно. Сначала разберём, почему миф о лени так прочно приклеивается к перегруженному человеку и чем он опасен. Потом посмотрим, что происходит с вниманием, усталостью и способностью начинать задачи, когда мозг живёт в слишком плотном потоке требований. Дальше разложим перегрузку на составные части: от рабочих переключений до скрытой эмоциональной цены незавершённых дел. После этого перейдём к диагностике: как понять, где именно у вас проваливается система. И только потом будем собирать практику восстановления: как уменьшать шум, снижать число решений, возвращать опоры, упрощать вход в задачу, перестраивать ритм работы и жизни так, чтобы не держаться каждый день на одном усилии воли.

Эта книга подходит не всем.

Она не для человека, который ищет жёсткую мотивационную встряску. Она для того, кто устал воевать с собой, хочет понять причину своего состояния и вернуть себе способность действовать без постоянного внутреннего насилия.

Особенно она подойдёт тем, кто работает головой: в офисе, в IT, на удалёнке, на фрилансе, в проектной среде, в условиях постоянных сообщений, дедлайнов и переключений. Тем, кто внешне ещё функционирует, но внутри уже давно живёт на перегруженной системе.

При этом важно сказать честно: книга не заменяет медицинскую или психотерапевтическую помощь там, где она нужна. Если у вас есть стойкая депрессия, панические симптомы, тяжёлые нарушения сна, физическое истощение или состояние, которое серьёзно нарушает повседневную жизнь, профессиональная помощь необходима. Эта книга может быть поддержкой, но не заменой лечения.

Как её читать? Не как ещё один норматив, который нужно выполнить идеально. Эту книгу лучше читать как рабочую карту: отмечать, что узнаётся, замечать, где вы особенно перегружены, и брать не всё сразу, а следующий точный шаг.

Полезнее всего читать её медленно и с примерами из собственной реальности: где вы застреваете, после каких событий вас “вырубает”, какие входящие делают вас беспомощнее,

какие решения съедают больше сил, чем должны. Чем честнее вы будете в этой диагностике, тем полезнее окажется книга.

Если вы пройдёте этот путь без самообмана, результатом не станет магическая новая личность. Но может появиться кое-что намного ценнее: ясность. Вы перестанете путать своё состояние с моральным провалом. Поймёте, где именно перегружается ваша система. Увидите, почему старые попытки не сработали. И сможете начать возвращать себе рабочую форму не через насилие, а через настройку реальности, в которой вашему вниманию и ресурсу хватает места.

Это не быстрый путь. Но это реальный путь.

И начинается он с простой, почти непривычной мысли: возможно, ваша главная проблема не в том, что вы ленивы. Возможно, вы просто слишком долго жили в перегрузке и пытались лечить её самоупрёком. Если это так, то вам не нужен очередной приказ “соберись”. Вам нужна более точная система.

## Глава 1. Лень как ложный диагноз

### Почему человек начинает считать себя ленивым

Обычно всё начинается не с настоящей лени, а с болезненного несовпадения между тем, как человек хотел бы жить и работать, и тем, что у него реально получается. Утром он открывает ноутбук с нормальным намерением сделать важное. В голове есть план: ответить на письма, закончить документ, созвониться с коллегой, закрыть задачу, которую он переносит уже третий день. Но проходит час, потом ещё один, и вместо внятного продвижения остаются обрывки действий. Он что-то посмотрел, на что-то ответил, куда-то отвлёкся, долго собирался начать, но главного так и не сделал. Вечером, когда день уже нельзя переиграть, мозг почти автоматически выдаёт грубое, но понятное объяснение: «Я ленивый».

Такой вывод кажется правдоподобным именно потому, что он очень простой. Если человек не делает то, что считает нужным, значит, будто бы он недостаточно старается. В этой логике нет необходимости разбираться в деталях: не нужно исследовать, почему ему стало трудно входить в задачу, сколько решений он принимает за день, в каком состоянии находится его внимание, что происходит с ним после постоянных уведомлений, дедлайнов и внутреннего давления. Достаточно поставить ярлык, и картина как будто складывается. Проблема только в том, что ярлык почти всегда грубее и примитивнее реальности.

Особенно быстро человек начинает считать себя ленивым тогда, когда у него есть память о другой версии себя. Он хорошо помнит период, когда мог работать быстрее, легче и чище. Мог сесть утром, открыть задачу и реально в неё зайти, а не кружить вокруг по полтора часа. Мог держать несколько процессов, меньше уставать от переключений, не зависать перед простыми решениями. И вот именно это сравнение со своей прежней формой становится очень жестоким. Ему кажется, что если раньше получалось, а сейчас нет, значит, дело не в обстоятельствах, а в личной порче. Не «моя система перегружена», а «я стал хуже».

Это важный внутренний перелом. Пока человек думает «мне сейчас тяжело», у него ещё есть шанс искать причины и способы восстановиться. Когда мысль превращается в «я какой-то не такой», проблема становится моральной. А моральные проблемы люди обычно пытаются решать не настройкой условий, а самодавлением. Именно поэтому простой с виду ярлык «ленивый» быстро становится очень разрушительным.

Отставание от собственных ожиданий почти всегда переживается болезненнее, чем отставание от чужих. Чужим можно не до конца верить, с чужими можно спорить. А вот со своим внутренним образом «как я должен жить» спорить намного труднее. У взрослого человека этот образ обычно очень плотный. Он должен быть собранным, надёжным, внимательным, не затягивать, не подводить, держать ритм, не рассыпаться от нагрузки. Иногда эта планка выглядит разумной. Но часто она давно перестаёт учитывать реальную жизнь. В ней как будто не существует накопленной усталости, нескольких параллельных ролей, фоновой тревоги, бытовой нагрузки, информационного шума и того факта, что мозг вообще-то не бесконечный.

Представьте специалиста, который работает из дома. Ещё два года назад у него было меньше созвонов, меньше зоны ответственности и гораздо более предсказуемый день. Сейчас у него рабочий чат, личные сообщения, две параллельные задачи, родительские обязанности, постоянное ощущение, что на всё нужно реагировать быстро, и привычка даже вечером проверять почту. Формально он по-прежнему тот же человек. Но его нагрузка стала другой. Однако внутреннее ожидание осталось старым: «я должен справляться так же легко, как раньше». В

результате любое снижение темпа воспринимается не как сигнал перегрузки, а как доказательство собственной деградации.

Здесь возникает одна из самых частых ошибок мышления. Человек сравнивает себя нынешнего не с нынешними условиями, а с собой прежним, у которого были другие обстоятельства. Это нечестное сравнение, но оно почти всегда кажется объективным. Мозг не любит сложные объяснения. Ему проще сказать: “раньше мог, сейчас не можешь, значит, стал слабее”. Так появляется фраза, которую многие повторяют почти машинально: “я уже не тот”. И дальше она быстро сокращается до ещё более жёсткой версии: “я обленился”.

Практически полезный шаг здесь очень простой, хотя и не всегда приятный: вместо оценки себя как личности нужно начать описывать факты. Не “я в последнее время ленивый”, а “последние десять дней мне особенно трудно начинать задачи после утренних созвонов”. Не “я распустился”, а “после шести часов постоянных переключений у меня не остаётся ресурса на сложную работу”. Не “я стал хуже”, а “мой день устроен так, что я постоянно начинаю заново”. Эта замена кажется маленькой, но она меняет всё. Там, где появляется точное описание, у человека снова появляется возможность что-то понять и настроить. Там, где остаётся только оценка характера, остаётся лишь вина.

На чувство собственной “лени” сильно влияет и то, как современная среда объясняет человеческие трудности. Культура продуктивности почти всегда предлагает очень узкий набор интерпретаций. Если у тебя не получается, значит, ты плохо организован. Если ты откладываешь, значит, тебе не хватает дисциплины. Если ты устал, значит, надо лучше планировать. Если ты отвлёкся, значит, проблема в слабом контроле. В этих объяснениях есть доля правды, но они опасны тем, что подают любую сложность как личный дефицит усилия.

Человек живёт внутри этого языка ежедневно. Он слышит истории про “успешный успех”, читает советы про утренние ритуалы, видит, как другие демонстрируют собранность, и постепенно усваивает простую связку: сильные люди справляются, слабые нет. Даже если он интеллектуально понимает, что всё не так примитивно, в минуты собственного провала включается именно эта схема. Он не говорит себе: “кажется, я истощён, и моё внимание работает на пределе”. Он говорит: “соберись”. А когда не получается, добавляет: “тряпка”.

Иногда это приходит не из интернета, а из самой обычной среды. Руководитель спрашивает: “почему так долго?” Близкий человек замечает: “ты вечно в телефоне”. Коллега легко говорит: “да там дел на двадцать минут”. Даже если никто не хочет ранить, смысл этих фраз часто считается одинаково: нормальному человеку это было бы легко, значит, у тебя проблема с волей. После нескольких таких сигналов человеку становится проще самому заранее обвинить себя, чем раз за разом выдерживать ощущение несоответствия.

Есть характерная сцена, знакомая многим. Человек садится делать отчёт, который действительно важен. Пятнадцать минут он смотрит в экран, потом вспоминает, что надо ответить на короткое сообщение. Потом идёт проверить почту. Потом открывает новость. Потом ещё раз перечитывает задание, потому что внутри растёт неприятное давление. Снаружи всё это выглядит как набор мелких выборов не в пользу работы. И человек сам видит ровно это: “я опять сам всё слил”. Но если посмотреть глубже, то часто становится видно другое. Он не выбирал безделье как приятную альтернативу. Он пытался уйти от состояния перегруза, в котором даже вход в задачу стал неприятно дорогим. Просто у него не было языка, чтобы так это назвать.

Поэтому практический вопрос здесь звучит не “как перестать лениться”, а “какую именно сложность я по привычке называю ленью”. Для одного человека это будет слишком высокая цена старта. Для другого — размытая, пугающая задача без ясного первого шага. Для третьего — перегруженный день, в котором на каждую серьёзную мысль остаётся по семь минут. Когда человек начинает различать эти механизмы, обвинение в собственной лени начинает ослабевать. Он видит, что за этим словом скрывались конкретные процессы.

Отдельную роль играет сравнение с другими людьми. Оно почти всегда происходит в неравных условиях, но переживается как справедливый суд. Человек смотрит на коллегу, который быстро отвечает, держит темп, ведёт созвоны, закрывает задачи, и делает вывод: “значит, можно, а я просто не могу себя заставить”. Проблема в том, что мы почти никогда не знаем полной цены чужой функциональности. Мы не видим, как устроен чужой день, какой у человека темперамент, какой запас энергии, сколько поддержки в быту, насколько ему вообще тяжело даётся то, что снаружи выглядит лёгким. Мы сравниваем свою внутреннюю изнанку с чужой внешней поверхностью и почти всегда проигрываем.

Ещё жёстче работает сравнение с собой прежним. В памяти прошлые периоды почти всегда выглядят чище, чем были на самом деле. Человек помнит, что раньше справлялся, но часто забывает, какой ценой, в каком возрасте, при каком здоровье, при какой структуре работы и в каком количестве обязательств. Тридцатипятилетний человек с руководящей ролью, ипотекой, родителями, ребёнком и бескончаемым цифровым шумом не может сравнивать себя с собой же в двадцать семь, когда было меньше ответственности и больше спонтанного ресурса. Но именно так люди и делают. А затем превращают естественную разницу условий в обвинительный диагноз характера.

Здесь полезно помнить простую вещь: сравнение почти никогда не помогает восстановить работоспособность, если оно строится как суд. Оно может помочь только как источник информации. Не “почему я не такой, как он”, а “чем отличается моя нагрузка от его”. Не “почему раньше я был нормальным”, а “что изменилось в моей жизни, кроме моего характера”. Иногда этого вопроса уже достаточно, чтобы увидеть очевидное: сна стало меньше, решений больше, времени без отвлечений почти не осталось, а внутреннее давление стало привычным фоном.

Когда человек долго живёт в сравнении и самокритике, он начинает пропускать собственные сигналы перегрузки. Он не замечает, что устал ещё утром. Не замечает, что простые задачи даются ему через сопротивление. Не замечает, что постоянно держит внутри незавершённые разговоры и долги. Всё это объявляется не признаками истощения, а признаками плохого характера. В результате состояние усугубляется, потому что к объективной нагрузке добавляется ещё и постоянная психическая трата на самообвинение.

В этом месте многим становится неловко: если я перестану называть себя ленивым, не начну ли я себя оправдывать? Это понятный страх. Но точность не равна полагке. Назвать перегрузку перегрузкой — не значит разрешить себе бросить всё и ничего не делать. Это значит перестать путать диагноз с оскорблением. Человек, который честно видит, как устроено его состояние, обычно становится не менее, а более ответственным. Просто его ответственность перестаёт быть карательной. Он начинает не ругать себя за симптом, а искать, что именно в его системе требует перенастройки.

Поэтому первый практический разворот в этой теме звучит так: не верьте первому объяснению, которое унижает вас. Если мысль о собственной лени приходит слишком быстро и слишком охотно, скорее всего, она не самая точная. За ней может стоять усталость, перегруженное внимание, неопределённость задачи, накопленное напряжение, разорванный день, нехватка восстановления или жизнь, в которой вы слишком долго старались держаться без запаса. Всё это не делает человека безупречным, но и не делает его ленивым по определению.

Чем раньше человек перестаёт превращать временное или системное затруднение в характеристику личности, тем больше у него шансов восстановить реальную способность действовать. Потому что работать можно не только через давление, но и через понимание. И в большинстве случаев именно понимание оказывается более взрослым, более честным и в итоге более эффективным способом вернуться к себе.

## Как выглядит перегрузка, когда её принимают за лень

Перегрузка редко выглядит драматично. Чаще всего она выглядит обманчиво буднично. Человек сидит за ноутбуком, у него открыт нужный документ, рядом телефон, в календаре стоит задача, срок понятен, последствия понятны, важность тоже понятна. Формально ничто не мешает начать. Но проходит десять минут, потом двадцать, потом сорок, а реального старта всё нет. Он перечитывает абзац, поправляет название файла, открывает почту, чтобы “быстро проверить одно письмо”, вспоминает про чашку чая, отвечает на сообщение, смотрит в окно, снова возвращается к задаче и снова не может в неё войти. Со стороны это выглядит как расхлябанность. Изнутри это ощущается иначе: как невозможность зацепиться за работу, хотя головой ты понимаешь, что именно её и надо делать.

Это один из самых важных признаков перегрузки. Человек не безразличен к задаче. Он не решил, что можно спокойно ничего не делать. Наоборот, задача часто кажется слишком важной. Именно поэтому она давит сильнее остальных. Чем она значимее, тем тяжелее к ней подступиться, если внутри уже мало ресурса. В нормальном, не перегруженном состоянии важность помогает собраться. В перегруженном она начинает пугать. Ошибка будет заметной, времени уйдёт много, сил потребуется больше, чем хочется признать. И мозг, который уже живёт на пределе, выбирает не включение, а избегание.

Снаружи это избегание выглядит почти смешно. Человек может полчаса идеально выравнивать формат документа, переставлять задачи местами в планере или читать новости, которые не имеют никакого отношения к делу. Он может внезапно вспомнить, что пора разобрать рабочий стол, оплатить подписку, обновить заметки или наконец ответить на сообщение, которое висит три дня. Всё это кажется странным, особенно если рядом лежит действительно важная работа. Поэтому сам человек делает для себя самый быстрый вывод: “я просто занимаюсь ерундой вместо главного”. И снова называет это ленью.

Но если посмотреть точнее, видно, что он уходит не в приятную праздность, а в действия с более низкой ценой входа. Ответить на короткое сообщение проще, чем сесть в сложный текст. Переложить файлы по папкам проще, чем начать неприятный разговор с клиентом. Пролистать ленту проще, чем открыть задачу, в которой много неопределённости. Перегруженный мозг почти всегда стремится туда, где ниже риск, меньше усилие, быстрее обратная связь и понятнее конец действия. Не потому, что человек испорчен, а потому, что его система пытается хоть как-то снизить внутреннее напряжение.

Многие знают это состояние по очень характерному ощущению. Задача как будто стоит перед тобой, но подойти к ней можно только через густое сопротивление. Не через обычную рабочую лень, которую можно иногда стряхнуть чашкой кофе или короткой паузой, а через липкий внутренний туман. Ты садишься, открываешь файл и почти сразу чувствуешь тяжесть. Хочется встать, переключиться, проверить что угодно, только не оставаться внутри этой трудной точки. И тут человек часто делает ошибку: он считает, что если задача не запускается легко, значит, у него слабая воля. Хотя на самом деле лёгкость старта зависит не только от характера, а ещё и от уровня усталости, количества незавершённого, ясности следующего шага и общего объёма давления, который уже накопился за день.

Хороший пример — обычное утро офисного сотрудника или удалённого. Он приходит к работе не с пустой головой, а уже нагруженным. В телефоне что-то пришло ещё вечером. В почте несколько писем. В рабочем чате три новых обсуждения. Один коллега ждёт ответ, другой просит посмотреть правки, в календаре после обеда встреча, к которой надо подготовиться. На фоне этого лежит большая задача, для которой нужно сосредоточение. Формально она главная. Но по внутреннему ощущению она оказывается самой тяжёлой. Потому что все мелкие входящие уже съели часть внимания, а впереди маячит дело, в котором нужен цельный

кусок ресурса. Когда такого куска нет, человек не идёт в главное. Он начинает реагировать на всё остальное.

Так рождается день ложной занятости. В нём много движений и почти нет продвижения. Человек отвечает, уточняет, смотрит, переносит, проверяет, но к вечеру не может честно сказать, что сдвинул важное. Это очень мучительное состояние, потому что внешне оно похоже на работу. Человек не лежал на диване, не отдыхал, не развлекался весь день. Он был напряжён, он был включён, он что-то делал. Но внутренний итог всё равно переживается как провал. Именно поэтому перегрузка так легко маскируется под лень: результат слабый, а скрытая цена дня никому не видна, иногда даже самому человеку.

Телефон здесь занимает особое место. Его часто объявляют главным врагом, но полезнее видеть в нём не причину, а инструмент быстрого бегства. Когда человек перегружен, телефон даёт мгновенное снижение напряжения. Там не нужно долго думать. Не нужно выдерживать сложность. Не нужно сталкиваться с задачей, в которой можно ошибиться. Достаточно одного движения пальцем, и мозг получает лёгкую стимуляцию, короткую паузу от внутреннего давления, иллюзию смены состояния. Проблема не в том, что это приятно. Проблема в том, что облегчение оказывается слишком коротким, а цена — высокой. После пяти минут в телефоне важная задача не стала проще. Часто она стала ещё тяжелее, потому что к ней теперь добавилась вина за потерянное время.

У многих есть почти одинаковый сюжет. Человек думает: «я только на минуту отвлекусь, чтобы перевести дух». Потом проходит пятнадцать минут. Потом тридцать. Потом он резко возвращается к реальности и чувствует не отдых, а удар. Задача всё ещё на месте. Времени стало меньше. Внутренний тон стал грубее. И теперь к трудности старта добавилось ещё одно ощущение: «я сам всё испортил». Это очень изматывающий цикл. Сначала перегрузка толкает человека к избеганию. Потом избегание производит вину. Потом вина делает следующий старт ещё тяжелее. И снова со стороны всё это легко назвать ленью, хотя на деле это уже закольцованная система перегрузки.

Иногда вместо телефона человек уходит в «полезные» мелочи. И это даже более коварно. Он может весь день делать действия, которые формально не бессмысленны: отвечать на второстепенные письма, уточнять детали, наводить порядок в заметках, проверять таблицы, читать материалы «для подготовки», в который раз переписывать план. Всё это легко оправдать. Но если посмотреть честно, часто такие действия выполняют ту же функцию, что и лента в телефоне: они позволяют не встречаться с трудным ядром работы. Более того, они дают моральную индульгенцию. Человек может сказать себе: «ну я же весь день был занят». И это правда. Но занят он был не продвижением, а избеганием под видом полезности.

Практически это важно замечать без самообмана. Не вся занятость равна движению вперёд. Один из самых полезных вопросов в перегруженные периоды звучит так: «то, что я сейчас делаю, реально приближает меня к главной задаче или просто помогает не чувствовать напряжение от неё?» Это неприятный вопрос, потому что ответ часто очевиден. Но именно он помогает увидеть момент, в котором перегрузка начинает прикидываться работой.

Ещё один характерный признак перегрузки — человек много думает о задаче, но мало взаимодействует с ней напрямую. Он мысленно возвращается к ней во время прогулки, в душе, за обедом, перед сном. Он переживает, как будет делать, что не успевает, что надо срочно собраться. Но реального контакта с самой задачей почти нет. Это кажется парадоксом. Если дело так важно, почему не сесть? Ответ как раз в том, что важность без ресурса превращается в давление. А давление не всегда запускает действие. Очень часто оно запускает заикливание.

В таком состоянии человек может начать воспринимать свой день как череду личных поражений. Утром не смог нормально стартовать. Днём снова отвлёкся. После обеда понял, что время ушло. Вечером открыл задачу ещё раз и опять не вошёл в неё глубоко. Итогом становится не просто усталость, а ощущение внутреннего провала. Это не та усталость, которая

приходит после хорошей нагрузки и даёт право выдохнуть. Это усталость с привкусом незавершённости. В ней много напряжения, мало удовлетворения и почти нет права на отдых.

Именно поэтому перегруженный человек часто не умеет отдыхать по-настоящему. Он не чувствует, что заслужил паузу. Вечером он может лечь с сериалом или снова уйти в телефон, но внутри всё равно будет звучать мысль: “ты не сделал главное”. Из-за этого даже свободное время оказывается отравлено. Формально работа закончилась, но психически она продолжается. Голова всё ещё спорит с собой, проигрывает несделанное, обещает “завтра уж точно”. Человек вроде бы отдыхает, а на деле остаётся в том же контуре напряжения.

Полезно понять: после таких дней остаётся вина не потому, что человек недостаточно сурово себя оценил, а потому, что его система весь день пыталась одновременно выдержать перегрузку и сохранить ощущение контроля. Это тяжёлая двойная работа. Он не только не сделал задачу. Он ещё и весь день нёс внутри спор между “надо” и “не могу”. Такой внутренний конфликт утомляет не меньше, чем сама работа.

Если смотреть на ситуацию практически, первое, что помогает, — перестать требовать от себя абстрактного “просто начни”. Для перегруженного человека это слишком крупная команда. Она ничего не уточняет и только усиливает ощущение несоответствия. Намного полезнее спрашивать: “что именно делает старт таким дорогим прямо сейчас?” Иногда ответ в том, что задача слишком размыта. Иногда — в том, что перед ней уже было пять переключений и мозг не может войти глубже. Иногда — в том, что есть страх ошибки или неприятного результата. Иногда — в банальной усталости, которую человек пытался игнорировать с утра. Пока это не названо, старт будет оставаться мистической проблемой характера.

Второй полезный сдвиг — перестать считать любое отвлечение доказательством собственной испорченности. Если человек десять раз за утро потянулся к телефону, это не значит, что его нужно просто сильнее пристыдить. Это значит, что его внимание, скорее всего, уже перегружено и ищет самый дешёвый выход из напряжения. Стыд здесь почти ничего не исправляет. Он только повышает эмоциональную цену следующей попытки. Гораздо полезнее менять саму среду: убирать телефон из зоны быстрого доступа, заранее закрывать лишние окна, оставлять перед глазами только один рабочий вход, договариваться с собой не о большом прорыве, а о коротком и ясном касании к задаче.

Третий важный момент — отделять восстановление от бегства. Перегруженному человеку действительно нужны паузы. Но пауза и рассеивание — не одно и то же. Иногда лучшее, что можно сделать перед сложной задачей, — не открыть ещё одно приложение, а на пять минут встать, пройтись, умыться, выйти без телефона на воздух, посидеть в тишине, записать на бумаге, что именно пугает в задаче. Такие действия снижают шум. Бегство в ленту, наоборот, почти всегда этот шум увеличивает.

И наконец, очень важно научиться иначе смотреть на результат дня. Если человек был перегружен с самого утра, весь день находился в переключениях и дотянул до вечера в напряжении, проблема не решается фразой “надо было просто лучше стараться”. Такая оценка ничего не объясняет и не помогает завтра. Полезнее вечером задать себе три честных вопроса без самооскорбления: где именно я потерял контакт с главным, что сегодня особенно перегружало моё внимание и какой один барьер я могу убрать завтра до начала работы. Это не магия и не быстрый рецепт. Но это уже движение из тумана к реальности.

Перегрузка, которую принимают за лень, почти всегда выглядит как странное сочетание неподвижности и суеты. Человек не может начать то, что важно, но всё время чем-то занят. Он много отвлекается, но почти не отдыхает. Он не продвигается, но к вечеру выжат так, как будто весь день таскал тяжести. И если этого не понимать, можно годами ругать себя за то, что на самом деле было не моральным дефектом, а сигналом: система давно работает на слишком высокой нагрузке.

Поэтому здесь особенно важно держаться не за обвинение, а за наблюдение. Не “я ленивый и опять всё испортил”, а “мне стало слишком трудно входить в важные задачи, и я ухожу в дешёвые переключения, после которых остаётся ещё больше вины”. Это звучит менее красиво и менее резко. Но зато это правда. А правда, в отличие от ярлыка, даёт шанс что-то изменить.

### **Чем опасен миф о лени**

Миф о лени опасен прежде всего тем, что он выглядит невинным. Кажется, что это просто жёсткое, но полезное объяснение: если у тебя не получается, значит, нужно честно признать, что ты разболтался, и наконец собраться. В этой логике будто есть взрослость и ответственность. Человек не ищет оправданий, не жалуется на обстоятельства, а смотрит правде в глаза. Но проблема в том, что это не правда, а слишком грубая версия правды. И когда человек принимает её за точный диагноз, он начинает лечить не ту проблему.

Если реальная причина в перегрузке, а человек считает, что дело в лени, он почти неизбежно начинает бороться с собой, а не с источником своего состояния. Это очень характерный сценарий. Он не спрашивает, почему ему стало трудно входить в задачи, сколько в его жизни накопилось переключений, где у него исчезли паузы, как давно он живёт в состоянии постоянной доступности, почему даже отдых не даёт облегчения. Вместо этого он задаёт себе совсем другой вопрос: “как мне перестать быть таким слабым”. И весь фокус смещается. Не на устройство дня, не на объём нагрузки, не на качество восстановления, а на собственную личность как на проблему.

Из-за этого человек начинает выбирать методы, которые усиливают конфликт, а не уменьшают перегрузку. Он не снижает шум, а пытается заткнуть его дисциплиной. Не упрощает вход в сложную задачу, а стыдит себя за то, что вход не получается. Не пересматривает количество обязательств, а обещает работать быстрее. Не меняет границы доступности, а решает, что будет отвечать всем ещё оперативнее, чтобы наконец перестать отставать. Это похоже на ситуацию, когда у человека высокая температура, а он ругает себя за слабость и заставляет бежать быстрее, потому что решил, что проблема в недостатке характера.

Представьте руководителя небольшой команды, который несколько месяцев живёт в равном графике. Днём у него встречи, между ними срочные сообщения, вечером хвосты, дома тоже не получается полностью выключиться. Через какое-то время он начинает замечать, что всё тяжелее думает над стратегическими задачами. Любой сложный документ открывается с сопротивлением. Даже в свободный час внимание расползается. Если он назовёт это перегрузкой, у него появятся практические вопросы: какие встречи можно убрать, где нужно окно без входящих, какие решения можно автоматизировать, что происходит со сном, почему у него нет нормального окончания рабочего дня. Но если он назовёт это ленью, всё будет выглядеть иначе. Он решит, что стал мягче, расслабился, потерял хватку. И тогда вместо перестройки системы начнёт закручивать гайки внутри себя.

В краткосрочной перспективе это даже может давать эффект. Самодавление часто работает как допинг. Человек может на злости и страхе собрать себя на день, иногда на неделю. Он просыпается с жёстким настроем, убирает всё лишнее, резко входит в работу, запрещает себе отвлекаться. И какое-то время действительно кажется, что проблема была в отсутствии воли. Но если основа не изменилась, такой рывок почти всегда заканчивается одинаково. Ресурс не прибавляется от того, что его стыдят. Нервная система не восстанавливается от внутреннего крика. Через некоторое время человек снова сдувается, и тогда миф о лени становится ещё прочнее: “я даже собраться надолго не могу”. Так ложный диагноз получает вроде бы новое подтверждение, хотя на деле человек просто ещё глубже вошёл в перегрузку.

Это первая серьёзная опасность мифа о лени. Он заставляет атаковать самого себя. А когда человек становится и обвинителем, и объектом обвинения, внутри почти не остаётся

пространства для понимания. Он больше не наблюдает за собой, а судит себя. Не исследует, а выносит приговор. В таком состоянии трудно заметить даже очевидные вещи. Например, что проблема особенно усиливается после дней с большим количеством созвонов. Или что труднее всего входить в задачи там, где нет ясного первого шага. Или что после нескольких недель недосыпа любая концентрация становится дорогой. Всё это перестаёт быть сигналами системы. Всё это превращается в “ещё одно доказательство, что я не справляюсь как нормальный человек”.

Вторая опасность состоит в том, что миф о лени почти никогда не остаётся одним словом. Он быстро обрастает тяжёлыми чувствами. К усталости добавляется стыд. К сопротивлению добавляется тревога. К перегрузке добавляется постоянное самодавление. И тогда человек страдает уже не только от самого состояния, но и от того, как он это состояние себе объясняет.

Стыд особенно разрушителен потому, что он затрагивает не действие, а личность. Вина ещё может звучать как “я сегодня не сделал то, что хотел”. Стыд звучит иначе: “со мной что-то не так”. Это очень болезненный сдвиг. После него человек начинает прятаться не только от задач, но и от собственного взгляда на себя. Он не хочет открывать документ не только потому, что устал, но и потому, что этот документ уже связан с ощущением собственной несостоятельности. Он не хочет отвечать коллеге не только потому, что не собрался, но и потому, что ему стыдно за задержку. Чем больше таких сцепок, тем дороже становится любой следующий шаг.

Тревога появляется рядом почти неизбежно. Если человек считает, что проблема в нём самом, он начинает ждать от себя очередного провала. Утро ещё не началось, а внутри уже есть напряжение: получится ли сегодня собраться, не сорвусь ли я опять, не потрачу ли снова день впустую. Эта тревога не помогает работе. Она съедает внимание ещё до старта. По сути, человек каждое утро выходит не просто на рабочий день, а на внутренний экзамен, где он должен доказать себе, что не окончательно испортился. В такой атмосфере трудно думать ясно и спокойно. Любая задача становится не просто задачей, а проверкой собственной нормальности.

Постоянное самодавление делает картину ещё тяжелее. Многие люди даже не замечают, насколько грубо разговаривают с собой в перегруженные периоды. Внутри звучат фразы, которые они никогда не сказали бы другому человеку: “соберись”, “хватит тупить”, “ты опять всё тянешь”, “что с тобой вообще не так”. Иногда это кажется стимулирующим, потому что знакомо с детства или с рабочих культур, где жёсткость считается эффективной. Но для уставшей психики такой тон редко становится опорой. Обычно он лишь повышает уровень напряжения. Человек начинает работать не из ясности, а из угрозы самому себе.

Можно представить обычный вечер после неудачного дня. Человек вроде бы закончил работу, но вместо облегчения чувствует внутренний ком. Он вспоминает, сколько раз отвлеклся, сколько важного не сделал, как снова не смог вовремя начать. Если он уже живёт внутри мифа о лени, этот вечер не закончится простой констатацией факта. Он почти наверняка превратится в обвинительный монолог. Потом этот монолог продолжится утром. А утром от него останется не мотивация, а выжженный фон тревоги и отворачивания к предстоящему дню. Так к исходной усталости каждый день добавляется ещё один слой истощения, эмоциональный.

Практически важно понимать, что такая внутренняя среда резко повышает цену любого действия. Когда задача соединена не только со сложностью, но ещё и со стыдом, тревогой и самокритикой, мозг начинает избегать её ещё активнее. И человек делает неверный вывод: “раз я избегаю, значит, я точно ленивый”. Хотя избегание в этом случае вполне предсказуемо. Он уходит не от работы как таковой, а от тяжёлого эмоционального пакета, который к ней прилип.

Есть ещё одна неприятная особенность мифа о лени: он мешает человеку увидеть системный характер собственной перегрузки. Пока проблема выглядит как дефект личности, нет необходимости смотреть на образ жизни. А именно там часто находятся реальные причины. Разорванный день, постоянные уведомления, нехватка тишины, избыток решений, привычка

отвечать всем сразу, отсутствие нормальных границ между работой и жизнью, долгий недосып, накопленные бытовые обязательства, слишком большое количество незавершённого. Всё это не объясняется словом “ленивый”. Но именно слово “ленивый” позволяет всё это не замечать.

Это очень удобно для короткого объяснения и очень вредно для реальной помощи себе. Человек может годами искать всё новые способы “взять себя в руки”, не задаваясь вопросом, а в каких условиях эта рука вообще должна что-то удерживать. Он может менять планировщики, техники, приложения, утренние ритуалы, но не трогать саму структуру нагрузки. Не отменять лишние встречи. Не пересматривать рабочие окна. Не договариваться о границах с коллегами. Не упрощать быт. Не оставлять место для восстановления. Не замечать, что день построен так, будто у него два мозга, а не один.

У одной женщины, работающей в маркетинге, почти каждый месяц был один и тот же сценарий. Она чувствовала, что начинает “плыть”, пугалась этого, скачивала новый трекер привычек, расписывала идеальную неделю, обещала себе ранние подъёмы и полное отсутствие телефона в рабочее время. Два-три дня она держалась на страхе и энтузиазме, потом снова проваливалась, ругала себя и искала следующий метод. На первый взгляд она очень старалась. Но все её усилия были направлены на исправление себя, а не на пересмотр системы. Она не видела, что у неё шесть часов созвонов в день, постоянные срочные правки от трёх сторон, тревожная привычка проверять рабочие чаты поздно вечером и почти отсутствующее время без внешних входящих. Пока это не было замечено, никакой новый трекер не мог ей реально помочь.

Миф о лени мешает заметить такие вещи вовремя. А значит, мешает и вовремя изменить образ жизни. Человек тянет до последнего. Он думает, что ещё чуть-чуть поднажмёт и всё выровняется. Не сокращает нагрузку, когда уже стоит. Не берёт паузу, когда она нужна. Не признаёт, что некоторые обязательства стали для него слишком дорогими. Не пересматривает ритм, потому что это кажется уступкой или слабостью. В итоге система работает всё хуже, а человек всё дольше продолжает обвинять себя за симптомы этой поломки.

Самое неприятное здесь в том, что ложный диагноз часто поддерживается культурно. Пересмотреть жизнь, снизить хаос, убрать часть нагрузки, признать ограниченность ресурса многим кажется почти капитуляцией. Гораздо одобряемее звучит другой сценарий: собрать волю, потерпеть, вырасти над собой. Но если речь идёт о перегрузке, терпение без перестройки системы редко делает человека сильнее. Чаще оно просто отодвигает момент, когда проблему уже невозможно не признать.

Поэтому практический разворот в этой теме начинается с довольно строгого вопроса: что именно я пытаюсь исправить, когда называю себя ленивым? Если ответ сводится к тому, что вы стараетесь сильнее толкать себя внутрь той же перегруженной конструкции, значит, миф уже работает против вас. Здесь полезно не искать красивое объяснение, а проверять конкретику. Что происходит с вами в те дни, когда особенно трудно? После чего вы сдуваетесь быстрее всего? Где ваше внимание рассыпается? Какие обязательства вы несёте автоматически, хотя они уже давно превышают ваш запас сил? В какие моменты вы пытаетесь лечить состояние упреком вместо того, чтобы менять условия?

Иногда уже этого хватает, чтобы увидеть важную вещь: проблема была не в отсутствии серьёзности, а в том, что человек слишком долго не признавал цену своей реальности. Он хотел жить так, как будто у него больше сил, больше тишины, больше ясности и меньше обязанностей, чем есть на самом деле. И миф о лени помогал ему не замечать этот разрыв, потому что сводил всё к простому моральному выводу.

Это не значит, что после отказа от мифа о лени жизнь сразу станет легче. Не станет. Но у человека впервые появляется шанс работать с причиной, а не с образом врага внутри себя. Он может начать не с наказания, а с диагностики. Не с очередного обещания стать идеальным,

а с трезвого вопроса о своей вмести­мости. Не с того, чтобы сильнее надавить, а с того, чтобы увидеть, где система уже давно просит изменений.

Миф о лени опасен именно потому, что долго выглядит дисциплинирующим, хотя на деле дезориентирует. Он обещает ясность, а приносит слепоту. Обещает жёсткость, а усиливает хрупкость. Обещает движение, а закрепляет цикл, в котором человек устает, стыдится, давит на себя и ещё сильнее теряет способность действовать. И чем раньше это становится видно, тем больше шансов остановить процесс до того, как вся жизнь будет построена вокруг бесконечной войны с собой.

Иногда самая взрослая форма ответственности начинается не с приказа “соберись”, а с отказа повторять себе ложь, которая только ухудшает состояние. Если человеку трудно, полезно не торопиться с обвинением. Возможно, ему действительно пора собраться. Но не через самонаказание, а через честный пересмотр того, как устроены его нагрузка, внимание, ритм и восстановление. В этом и состоит важное отличие между жёсткостью и точностью. Жёсткость часто выглядит убедительно. Точность чаще помогает.

## Глава 2. Что на самом деле происходит с мозгом

### Перегруженное внимание

Когда человек говорит: “я не могу собраться”, очень часто он описывает не недостаток старания, а состояние внимания, которое уже перегружено ещё до начала реальной работы. Это важно понять как можно раньше, потому что именно здесь обычно возникает один из самых болезненных разрывов между ощущением и внешней картиной. Снаружи кажется, что день только начался и человек ещё ничего не сделал, значит, сил должно быть достаточно. Но внутри у него уже может быть ощущение, будто он полдня прожил в напряжении. И это ощущение часто не обманывает.

Современный рабочий день редко начинается с чистого листа. Чаще он начинается с входящих. Человек просыпается и уже видит уведомления. Кто-то написал вечером. Где-то пришло напоминание. В календаре стоит встреча. В почте несколько писем, часть из них с тревожными темами. В мессенджере горит рабочий чат. Он ещё даже не начал главное дело дня, но его внимание уже занято. Не полностью, конечно, но достаточно, чтобы внутреннее пространство перестало быть свободным.

В этом и состоит первая особенность перегруженного внимания: оно устаёт не только от большой интеллектуальной работы, но и от постоянной готовности реагировать. Каждое сообщение, письмо, напоминание, новый комментарий или значок с красной точкой — это не просто информация. Это маленький запрос к психике. Нужно хотя бы на секунду понять, важно это или нет, отвечать сейчас или потом, держать это в голове или можно отпустить. Даже если решение занимает две секунды, оно всё равно требует переключения. А когда таких микрорешений десятки, фокус начинает дробиться ещё до того, как человек дошёл до действительно сложной задачи.

Представьте обычное утро специалиста, который работает из дома. Он садится за стол с намерением наконец заняться отчётом, который давно висит. Но перед этим “быстро” открывает почту. Там два письма, одно из них с пометкой “срочно”. Потом он заглядывает в рабочий чат, чтобы понять, не случилось ли чего-то важного. Потом видит напоминание о встрече, к которой надо подготовить материалы. Потом приходит сообщение от клиента. Формально он ещё не начал день. По факту его внимание уже растащили в четыре стороны. И когда он после этого открывает отчёт, внутри нет ощущения спокойного входа. Есть ощущение, что он уже опаздывает сразу в несколько мест.

Эта раздробленность коварна тем, что не всегда заметна. Человек может не сказать себе: “моё внимание перегружено”. Он скорее подумает: “что-то я с утра уже туплю”. Но между этими фразами огромная разница. В первой есть описание процесса. Во второй — приговор себе. А для практики восстановления важно именно первое. Потому что перегруженное внимание — это не моральный дефект. Это состояние системы, которая слишком долго принимает больше сигналов, чем может спокойно обработать.

У внимания есть простая, но неприятная особенность: оно плохо переносит постоянное дробление. Сложная работа требует не просто времени, а некоторой цельности. Человеку нужно удержать в голове контекст, понять, куда движется мысль, не потерять логику, не развалиться на мелкие реакции. Но если до этого он уже пятнадцать раз переключился между сообщениями, письмами, уведомлениями и быстрыми бытовыми решениями, его внутренняя сцепка ослабевает. Он всё ещё может сидеть перед задачей, но вход в неё становится дороже.

Многие замечали это по странному ощущению: ты вроде бы сел работать, но мысль не держится. Начинаешь читать абзац, и уже через минуту хочется проверить что-то ещё. Пытаешься продумать решение, а в голове всплывают недописанное письмо, несделанный звонок, предстоящая встреча и какое-то случайное сообщение, на которое надо будет ответить позже. Внимание становится похоже на комнату, в которую слишком много раз открывали дверь. Там уже не получается спокойно разговаривать.

Постоянные переключения истощают не только потому, что отнимают минуты. Главная цена в другом: после каждого переключения нужно заново собирать рабочий контекст. Если человек писал текст и отвлёкся на чат, потом ему недостаточно просто вернуться взглядом в документ. Нужно вспомнить, о чём шла мысль, где была логика, какая формулировка ещё не созрела, почему этот абзац вообще был важен. Иногда на это уходят секунды. Иногда — десять минут скрытого усилия, которое невозможно показать в отчёте за день. Снаружи кажется, что человек “просто отвлёкся”. Изнутри он несколько раз заново строил леса вокруг одной и той же мысли.

Именно поэтому дни, наполненные переключениями, часто утомляют сильнее, чем дни с одной большой задачей. После долгой, но цельной работы человек может устать, но сохранить ощущение внутренней связности. После дня, в котором его дёргали каждые пять минут, он нередко чувствует себя выжатым, хотя так и не сделал главного. Это особенно обидная усталость. Она плохо переводится в результат и поэтому часто вызывает чувство собственной несостоятельности. Но её причина не в том, что человек мало старался. Она в том, что его внимание весь день работало в режиме постоянной сборки и пересборки.

Здесь полезно наблюдать за простой закономерностью. Чем больше у человека внешних точек входа, тем тяжелее ему удерживать внутреннюю линию мысли. Письма, чаты, задачи, комментарии, всплывающие окна, встречи, звонки, даже открытые вкладки в браузере — всё это не нейтральный фон. Каждая точка входа как будто оставляет маленький крючок в голове. Даже если человек не отвечает сразу, часть внимания уже занята ожиданием: надо не забыть, вернуться, проверить, не пропустить. В результате ещё до начала глубокой работы внутри оказывается слишком много подвешенного.

Есть типичная сцена, знакомая почти каждому. Человек наконец выкроил час на сложную задачу. Он закрыл дверь, поставил чай, открыл нужный файл и даже начал погружаться. И тут приходит сообщение: “есть минутка?” Само по себе оно может быть пустяковым. Но проблема не только в ответе. Проблема в том, что внимание мгновенно выходит из глубины на поверхность. Даже если разговор займёт две минуты, обратно возвращаться придётся дольше. А если таких “минут” за день семь или восемь, к вечеру мозг почти перестаёт верить, что длинная концентрация вообще возможна.

Со временем это становится привычным режимом. Человек перестаёт ждать от себя глубины, даже если она ему нужна. Он привыкает жить короткими рывками внимания: посмотреть, ответить, проверить, уточнить, переслать, ещё раз посмотреть. Такой ритм может поддерживать реактивную работу, но он плохо совместим с мышлением, письмом, анализом, обучением, принятием сложных решений. Всё, что требует удерживать мысль дольше нескольких минут, начинает ощущаться тяжёлым ещё до реального старта.

И здесь появляется третий важный эффект: мозг постепенно начинает избегать всего, что требует длительного сосредоточения. Не потому, что “разучился” в биологическом смысле, а потому, что научился считать такую работу слишком дорогой. Для него это уже не просто задача. Это зона высоких затрат: нужно долго удерживать контекст, не реагировать на входящие, выдерживать неопределённость, не получать быстрой награды, оставаться в одной линии мысли. Если внимание системно перегружено, мозг начинает предпочитать то, где цена ниже и результат ощущается быстрее.

Поэтому человеку вдруг становится легче разобрать сто мелочей, чем полчаса думать над одним важным документом. Ему проще ответить на десять сообщений, чем написать трудное письмо. Проще открыть ещё одну статью “по теме”, чем сесть и сформулировать собственную позицию. Проще поправить оформление, чем завершить смысл. Со стороны это выглядит как странный выбор не в пользу главного. Но внутри логика есть: перегруженное внимание инстинктивно тянется к коротким циклам, где меньше напряжения и быстрее чувство завершения.

Иногда люди замечают это уже не только в работе. Им становится труднее читать длинные тексты, смотреть сложный фильм без параллельного телефона, разговаривать спокойно и внимательно, не переключаясь мысленно на другие дела. Это пугает. Кажется, будто мозг стал “слабее”. На самом деле часто он просто долго жил в режиме, где его постоянно учили не удерживать, а бросать и перескакивать. И теперь любой формат, который требует длительной непрерывности, воспринимается как нагрузка.

Это не значит, что внимание “сломалось” навсегда. Но это значит, что его нельзя восстановить одними упрёками. Нельзя бесконечно жить среди входящих, а потом ругать себя за то, что глубокая работа не запускается по команде. Если система всё время тренирует раздробленность, концентрация не будет возвращаться через силу воли. Ей нужны условия.

Практически первое, что помогает перегруженному вниманию, — не пытаться героически игнорировать всё, а уменьшать количество точек входа ещё до начала главной работы. Очень часто человек садится за сложную задачу уже после того, как накормил своё внимание десятком раздражителей. Полезнее делать наоборот: сначала входить в главное, пока внутреннее пространство ещё не занято всем остальным. Иногда это означает простое правило: не открывать почту и мессенджеры в первые тридцать-сорок минут работы, если нет реальной аварийной необходимости.

Второй важный шаг — перестать считать каждое переключение бесплатным. Пока человек думает “я только быстро отвечу”, он недооценивает цену возврата. Если начать замечать не только длительность отвлечения, но и стоимость обратного входа, отношение к переключениям меняется. Пятиминутный ответ уже не кажется пустяком, если после него ещё пятнадцать минут приходится собирать мысль. Это не повод впадать в жёсткий контроль над собой. Это повод честнее видеть реальную экономику внимания.

Хорошо работает и более спокойная настройка среды. Не десять вкладок, а одна рабочая зона. Не телефон рядом экраном вниз, а телефон вне прямой досягаемости. Не постоянная проверка чатов, а заранее выбранные окна, когда вы на них смотрите. Не попытка помнить всё в голове, а внешняя фиксация: короткая запись, к чему надо вернуться позже, чтобы не таскать это внутри. Такие меры кажутся мелкими, но перегруженное внимание редко восстанавливается большими лозунгами. Оно восстанавливается за счёт того, что в него меньше врываются.

Ещё один важный приём — оставлять себе понятную точку возврата, когда всё же приходится прерываться. Если человек завершает сессию работы на хаотичном месте, следующий вход будет тяжелее. Намного проще возвращаться, когда перед выходом он оставил короткую пометку: что сделано, где остановился, какой следующий шаг. Это занимает минуту, но снижает цену нового старта. Для перегруженного внимания такие мостики особенно полезны, потому что они уменьшают необходимость заново восстанавливать весь контекст из обломков.

Полезно также различать отдых и новый поток стимулов. Когда внимание устало, рука почти автоматически тянется к тому, что быстро развлечёт и переключит. Но не всякая смена занятия даёт восстановление. Иногда она лишь добавляет ещё один слой входящих. Несколько минут тишины, прогулка без телефона, взгляд в окно, вода, короткая запись на бумаге часто восстанавливают лучше, чем очередное скольжение по ленте. Причина проста: настоящая пауза разгружает внимание, а бесконечный цифровой поток продолжает его занимать, даже если работа в этот момент формально остановлена.

Есть и более неприятная, но важная правда: перегруженное внимание часто не удаётся восстановить, не меняя образ жизни хотя бы в мелочах. Если у человека день устроен как непрерывная доступность, если вечером он всё ещё в рабочих чатах, если паузы заполнены экраном, если у него нет ни одного защищённого куска времени без входящих, мозг будет продолжать жить в режиме настороженной раздробленности. Здесь дело не только в технике фокусировки, а в общей архитектуре дня.

Поэтому вопрос “почему мне так трудно сосредоточиться” полезно переводить в более точный: “что в моём дне постоянно забирает внимание ещё до того, как я дошёл до важного”. Иногда ответ неудобен, но очень конкретен. Слишком ранняя проверка почты. Привычка держать открытыми все каналы связи. Невозможность сказать “отвечу позже”. Отсутствие нормального завершения рабочего дня. Попытка жить так, будто мозг может в любой момент одинаково хорошо думать, реагировать, запоминать и переключаться.

Перегруженное внимание — это не каприз и не распушенность. Это закономерный результат среды, в которой сигналов стало слишком много, а цельного времени — слишком мало. Когда человек начинает видеть это без морализаторства, у него появляется шанс перестать воевать с собой и начать защищать то, что действительно ограничено: собственную способность удерживать мысль. Именно из этой способности потом вырастают и ясность, и работа, и ощущение, что мозг снова принадлежит тебе, а не всему, что пытается в него войти.

### **Когнитивная усталость и избыток решений**

Есть особый вид усталости, который люди часто плохо умеют распознавать. Это не та усталость, которая приходит после тяжёлой физической нагрузки или долгого продуктивного дня, когда ты чувствуешь, что выложилась и можешь спокойно выдохнуть. Когнитивная усталость переживается иначе. Она приходит как туман, вязкость, раздражение на простые действия, невозможность выбрать, с чего начать, и странное ощущение, что даже мелочи требуют непропорционально больших усилий. Человек смотрит на список дел, где нет ничего объективно страшного, и всё равно чувствует, будто перед ним стена. В такие моменты он нередко думает, что дело в характере или лени. Но очень часто проблема не в отношении к работе, а в том, что его умственный ресурс уже исчерпан скрытой нагрузкой.

Одна из главных причин этой усталости — незавершённость. Мозг плохо любит оставлять висящие процессы без понятного места, куда их можно сложить. Если задача не закрыта, разговор не завершён, письмо требует ответа, решение не принято, встреча не подготовлена, часть внимания продолжает держать это в фоновом режиме. Не всегда активно, не всегда на первом плане, но достаточно, чтобы рабочая память была занята сильнее, чем человеку кажется. Поэтому незавершённые дела утомляют не только тогда, когда мы ими занимаемся, но и тогда, когда просто носим их внутри.

У многих есть знакомое ощущение: ты идёшь по улице, пьёшь кофе, разговариваешь с кем-то, а в голове вдруг всплывает кусок задачи, которую так и не начал. Потом вспоминается письмо, на которое надо ответить. Потом разговор, который надо провести. Потом бытовая мелочь, которую нельзя забыть. Каждая из этих вещей сама по себе может быть небольшой. Но если таких незавершённостей много, внимание живёт в постоянной частичной занятости. Человек вроде бы отдыхает или работает над чем-то одним, а часть системы всё время продолжает держать открытые вкладки в голове.

Именно поэтому перегруженные люди так часто жалуются не просто на усталость, а на ощущение “переполненности”. Им трудно объяснить, от чего именно они устали. Вроде бы не было одной огромной задачи, после которой всё понятно. Но было множество незакрытых контуров. И каждый из них тянет на себя тонкую, но реальную долю внимания. Если задач

много, это похоже на ситуацию, когда на столе одновременно лежат двадцать открытых документов. Ты читаешь один, но остальные продолжают занимать место.

Представьте женщину, которая работает аналитиком и параллельно ведёт обычную взрослую жизнь. У неё в голове живут рабочий отчёт, правки к презентации, разговор с руководителем, запись к врачу, покупка подарка, вопрос со школой ребёнка, незакрытая квитанция, тревожное сообщение от родственника и мысль о том, что пора наконец заняться здоровьем. Ничто из этого по отдельности не кажется катастрофой. Но вместе это превращается в плотный фон. И когда вечером ей нужно сделать что-то простое, например ответить на письмо или приготовить еду, она чувствует не бытовую лень, а настоящее умственное перенасыщение. Её мозг уже слишком долго держал в работе слишком много незакрытого.

Когнитивная усталость усиливается тем, что незавершённые задачи редко лежат в голове в спокойном виде. Обычно к ним прикреплены эмоции. Где-то есть тревога, что не успеешь. Где-то стыд за задержку. Где-то раздражение, потому что этот вопрос не должен был вообще на тебе висеть. Где-то неясность, из-за которой задача кажется размазанной и неприятной. В итоге мозг хранит не просто список дел, а целый набор маленьких источников напряжения. Это делает усталость ещё глубже, хотя снаружи человек может выглядеть так, будто просто сидит за столом и “ничего особенного” не делает.

Вторая большая причина когнитивного истощения — избыток решений. Люди часто недооценивают, сколько энергии уходит не на выполнение работы, а на постоянный выбор. Что сделать сначала. На что ответить сейчас, а что отложить. Идти на встречу или перенести. Открывать письмо или сначала закончить абзац. Что приготовить на ужин. Когда позвонить. Что купить. Как сформулировать ответ так, чтобы никого не обидеть. Соглашаться или отказывать. Оставлять как есть или переписывать. Каждое такое решение может казаться крошечным. Но если их десятки и сотни, они начинают съедать ресурс не хуже крупной интеллектуальной задачи.

Это особенно хорошо видно в дни, когда человек вроде бы почти не делал ничего большого, но к вечеру чувствует себя выжатым. Он не писал сложный текст три часа подряд и не проводил серьёзный анализ. Зато весь день принимал мелкие решения на ходу. Идти ли на этот звонок. Что ответить в чате. Как переставить задачи. Что важнее. Нужно ли срочно включаться или можно подождать. Стоит ли сейчас уточнить или позже. Эти решения редко остаются в памяти как “настоящая работа”, но мозг считает их очень честно.

Есть характерный пример из удалённой работы. У человека открыт ноутбук, и весь день проходит как будто в обычном потоке. Но этот поток постоянно требует микронавигации. Приходит сообщение — надо оценить срочность. Приходит письмо — надо решить, отвечать сразу или позже. В календаре окно — надо выбрать, в какую задачу сейчас войти. Коллега просит помощи — надо соотнести это со своим планом. Появляется усталость — надо решить, делать паузу или дотерпеть. И так весь день. Внешне это не выглядит как тяжёлый труд. Но именно такой режим часто больше всего выматывает, потому что человек почти не попадает в длинный отрезок предсказуемости. Он живёт в непрерывной серии умственных развилок.

Когда решений слишком много, мозг начинает экономить. И это не абстрактная экономия, а очень практическая. Он начинает упрощать, откладывать, тянуть, выбирать знакомое вместо оптимального, уходить в автоматические действия. Отсюда рождается ощущение, что к вечеру человек “тупеет”. На самом деле он не глупеет, а теряет доступ к более дорогим формам умственной работы. Ему сложнее взвешивать, сравнивать, держать несколько критериев сразу. Поэтому даже простые вопросы начинают ощущаться неприятно тяжёлыми.

Отсюда возникает странная сцена, знакомая многим: вечером человек может десять минут стоять и смотреть на холодильник, не в силах решить, что поесть. Или откладывать ответ на короткое сообщение, потому что не хочется подбирать слова. Или переносить простой бытовой звонок, будто это большая нагрузка. Со стороны это может выглядеть нелепо. Но

если запас умственной энергии уже истощён, простые действия действительно ощущаются как непропорционально тяжёлые. Не потому, что они объективно сложны, а потому, что внутренний резерв на выбор, старт и организацию уже почти пуст.

Это важно понимать без самоунижения. Многие люди в такие моменты говорят себе: “ну это же ерунда, почему я не могу просто сделать”. Но именно эта фраза обычно и мешает увидеть реальность. Проблема не в том, что действие большое. Проблема в том, что оно пришло в тот момент, когда система уже перегружена незавершённостью и решениями. Пластиковый контейнер в раковине сам по себе не тяжёлый. Но если мозг весь день тянул двадцать открытых процессов, даже решение “помыться сейчас или потом” будет ощущаться неприятно.

К вечеру этот эффект становится особенно заметным. Утром у человека ещё может быть хоть какой-то запас на старт, анализ и выбор. К середине дня его съедают входящие, переключения, недоделанные хвосты и маленькие решения. А вечером вдруг обнаруживается, что даже короткое письмо, простая покупка или сбор сумки на завтра вызывают раздражение и желание отложить. В такие моменты человек часто пугается: “со мной что-то не так, я разваливаюсь”. Хотя иногда он просто встречается с закономерным итогом дня, в котором умственная энергия расходовалась без пауз и без защиты.

Практически полезно перестать мерить нагрузку только большими задачами. Иногда человек говорит: “я же ничего особенного сегодня не делал”. Но если присмотреться, выясняется, что он весь день держал восемь незавершённых процессов, сорок раз что-то выбирал и ни разу не выгружал из головы то, что не может сделать прямо сейчас. Для мозга это очень даже “особенное”. Просто такая работа не всегда видна, потому что она состоит из множества мелких умственных актов, а не из одной впечатляющей победы.

Первое, что помогает в такой ситуации, — учиться выгружать незавершённое из головы во внешнюю систему. Не для того, чтобы стать идеально организованным человеком, а для того, чтобы перестать использовать рабочую память как склад. Если задача не может быть сделана прямо сейчас, ей нужно понятное место: запись, календарь, короткий список, заметка с конкретным следующим шагом. Важно именно это сочетание: не просто сохранить проблему, а превратить её в более чёткий объект. Мозгу намного тяжелее таскать “надо бы заняться документами”, чем “в среду в 18:00 разобрать папку с квитанциями 20 минут”.

Второй важный шаг — уменьшать количество решений там, где это возможно без ущерба для жизни. Не всё в дне должно каждый раз решаться заново. Повторяющиеся вещи лучше переводить в заранее выбранный формат. В какое время проверяется почта. Когда смотреть чаты. Что обычно делать первым рабочим блоком. Какие бытовые процессы можно упростить до рутины. Что вы едите на неделе. Как готовите одежду или сумку на завтра. Каждое решение, которое не нужно принимать заново, возвращает немного умственной энергии для того, что действительно требует мышления.

Это не про жёсткий режим ради режима. Это про уважение к ограниченности когнитивного ресурса. Если у человека и так много сложных задач, нет смысла тратить силы на бесконечное импровизационное управление мелочами. Иногда простая повторяемость — не скука, а форма поддержки мозга. Она снижает количество умственных развилочек и поэтому уменьшает общий износ.

Очень помогает и вечерняя разгрузка. Не в формате грандиозного подведения итогов, а как спокойное завершение открытых контуров. Полезно на пять-десять минут выписать, что осталось висеть, что реально требует решения завтра, а что можно сознательно отложить. Этот жест кажется простым, но он меняет качество вечера. Когда незавершённое хотя бы частично вынесено наружу, мозгу не нужно так напряжённо удерживать всё внутри. Из-за этого и отдых становится немного более настоящим, а не превращается в фон из плавающих мыслей и смутной вины.

Ещё один важный навык — замечать момент, когда ресурс на решения уже иссяк, и не требовать от себя в этот момент высокой ясности. Иногда лучший шаг вечером — не пытаться через силу принять ещё пять хороших решений, а максимально упростить оставшееся. Не выбирать из десяти вариантов ужина, а съесть что-то простое. Не начинать сложную переписку, а написать, что вернётесь завтра. Не строить идеальный план, а определить только первый шаг на утро. Такая простота может казаться недостаточно амбициозной, но для перегруженного мозга она часто гораздо полезнее, чем ещё одна попытка выжать качество из пустого бака.

Есть важная разница между реальной ленью и когнитивной усталостью. При лени человеку скорее не хочется напрягаться, но сам мир не кажется тяжёлым. При когнитивном истощении мир действительно начинает ощущаться тяжелее. Не потому, что задачи внезапно выросли, а потому, что внутренний инструмент, которым он их держит, уже изношен на сегодня. Это тонкое, но очень важное различие. Оно помогает перестать стыдиться себя за то, что вечером трудно даже выбирать слова или открыть нужный файл.

Со временем, если не замечать этот механизм, человек начинает жить в хроническом режиме недовосстановления. Он просыпается уже не совсем свежим, быстро влетает в новый поток решений, к вечеру опять исчерпывает запас, а потом пытается “отдохнуть” на фоне незавершённых дел, которые продолжают шуметь в голове. Так постепенно формируется состояние, в котором даже обычная неделя ощущается как слишком плотная. И тогда проблема уже не в конкретном трудном дне, а в том, что когнитивная нагрузка стала нормой.

Поэтому вопрос “почему я к вечеру ничего не соображаю” лучше переводить в более полезный: “сколько незавершённого и сколько решений я сегодня носил внутри”. Ответ на него часто оказывается неожиданно честным. И именно с него начинается более взрослое обращение с собой. Не с обвинения, что ты стал слабее, а с понимания, как именно расходуется твоя умственная энергия.

Когнитивная усталость не исчезает от того, что её стыдятся. Но она становится управляемее, когда человек перестаёт перегружать рабочую память лишним, уменьшает число мелких решений, заранее готовит понятные опоры и признаёт, что к вечеру мозг действительно может быть пуст. В этом нет драматизма. Это не приговор и не повод опустить руки. Это просто реальность, с которой легче жить, если перестать требовать от себя бесконечной умственной доступности и начать обращаться с собственным ресурсом как с чем-то конечным, а значит, ценным.

## **Эмоциональная перегрузка как тормоз действия**

Когда человек не может подступиться к задаче, он часто думает, что проблема в слабой воле или плохой организации. Но у многих случаев есть ещё один слой, без которого картина остаётся неполной. Этот слой эмоциональный. Бывает так, что задача сама по себе понятна, времени на неё вроде бы достаточно, технически сделать её можно, но внутри при одной мысли о старте поднимается тяжесть. Не всегда яркая, не всегда драматичная, иногда почти неуловимая. Но именно она делает начало работы непропорционально дорогим. Человек смотрит на письмо, документ, разговор или отчёт и чувствует не только рабочее усилие, но и эмоциональный вес, который уже успел к этому делу прикрепиться.

Эмоциональная перегрузка редко выглядит как одно большое событие. Чаще она собирается из множества не до конца прожитых напряжений. Нерешённый конфликт с коллегой. Неловкий разговор с начальником. Ожидание неприятной обратной связи. Фоновая тревога из-за денег. Усталость от необходимости всё время быть собранным. Раздражение, которое нельзя выразить. Обида, на которую нет времени. Страх ошибиться ещё раз там, где уже был срыв. Всё это может жить в человеке одновременно, не занимая первые строки сознания, но

создавая постоянный внутренний нажим. И когда на таком фоне нужно начать важное дело, мозг учитывает не только само действие, но и весь этот скрытый эмоциональный фон.

Поэтому старт задачи часто оказывается дорогим не из-за сложности как таковой, а из-за того, что задача уже сцеплена с неприятным переживанием. Документ, который надо отправить, связан со страхом критики. Сообщение клиенту связано с предчувствием напряжённого ответа. Разговор с партнёром связан с чувством вины. Даже обычная рабочая задача может оказаться связанной с ощущением, что ты опять не дотянул, опять задержал, опять входишь поздно. В результате человек избегает не только дело. Он избегает встречаться с тем, что это дело в нём поднимает.

Представьте специалиста, который должен подготовить презентацию. Формально задача обычная и знакомая. Но в прошлый раз на похожем созвоне его жёстко поправили при коллегах. С тех пор к презентациям приклеилось напряжение. Внешне он может говорить себе: “господи, это всего лишь слайды, почему я опять тяну”. Но внутри мозг помнит не только слайды. Он помнит уязвимость, стыд, неприятное ощущение провала. И когда человек в очередной раз открывает файл, он встречается не с чистой рабочей задачей, а с эмоциональным следом прошлого опыта. Старт становится тяжелее не потому, что он разучился работать, а потому, что задача подорожала эмоционально.

## **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.