

ВЗЛОМ ВНИМАНИЯ

Нейробиология фокуса:
как заставить мозг работать
в условиях вечного детокса



ДМИТРИЙ КУРГАНОВ

Дмитрий Курганов
Взлом внимания.
Нейробиология фокуса: как
заставить мозг работать в
условиях вечного детокса

*<https://litres.ru/74190009>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Не можете дочитать пост длиннее трёх предложений? Откладываете важную задачу на час, а проваливаетесь в рилсы на два? Чувствуете «туман в голове» уже к полудню?

Это не лень. Это ваш мозг, который индустрия внимания взломала, как древнюю систему вознаграждения. Бесконечные ленты и уведомления спроектированы так, чтобы бить по вашим эволюционным уязвимостям. Вы не можете просто «взять себя в руки», потому что боретесь с биологией.

Дмитрий Курганов не предлагает вам уходить в лес и удалять соцсети. В этой книге — научно обоснованные протоколы, которые вернут вам контроль над фокусом без насилия над психикой.

Вы узнаете:

- Как разорвать дофаминовую петлю и выйти из цифрового истощения.

- Почему многозадачность — это миф, убивающий вашу продуктивность.

- Как заставить нейробиологию работать на вас, чтобы глубокое погружение стало естественным процессом.

Настройте среду, обезвредьте смартфон и верните себе ясный ум. Ваш мозг способен на большее — просто дайте ему правильную инструкцию.

Содержание

Введение. Синдром золотой рыбки: почему мы больше не хозяева своему вниманию	5
Глава 1. Анатомия цифрового рабства: почему мозг выбирает рилсы, а не отчеты	16
1. Эволюционный баг: зачем нам высматривать опасность в ленте новостей	16
2. Дофаминовая петля: как лайки и уведомления взломали древнюю систему вознаграждения	26
3. Клиповое мышление изнутри: что происходит с серым веществом при быстром скроллинге	37
4. Экономика внимания: кто и сколько зарабатывает на нашей неспособности сосредоточиться	49
Конец ознакомительного фрагмента.	69

Дмитрий Курганов

Взлом внимания.

Нейробиология фокуса: как заставить мозг работать в условиях вечного детокса

Введение. Синдром золотой рыбки: почему мы больше не хозяева своему вниманию

Представьте себе обычное утро. Ваш будильник срабатывает, и вы уже через пять секунд тянетесь к смартфону, который лежит на прикроватной тумбочке. Вы даже глаза толком не открыли, но палец уже нащупал кнопку разблокировки. Дальше — как в тумане: мессенджеры, уведомления, лента соцсетей, новости, ещё несколько сообщений, видео с милым котом, кто-то что-то написал в рабочем чате в два часа ночи... Прошло двадцать минут. Вы так и не встали с кровати. Ваше утро украдено, а день ещё даже не начался.

Звучит знакомо? Я не сомневаюсь, что да. И дело не в ва-

шей слабой силе воли, не в отсутствии самодисциплины и не в том, что вы какой-то «неправильный» человек. Дело в том, что ваш мозг — этот трёхфунтовый эволюционный шедевр, доставшийся вам от далёких предков, — столкнулся с противником, к которому он абсолютно не готов. Противником, который использует его же собственные уязвимости против него самого.

Мы живём в эпоху, которую я называю «эпохой золотых рыбок». Согласно исследованию Microsoft, проведённому ещё в 2015 году, средняя продолжительность концентрации внимания человека упала до 8 секунд — меньше, чем у золотой рыбки, у которой этот показатель составляет 9 секунд. С тех пор ситуация только ухудшилась, причём значительно. Алгоритмы TikTok, Instagram Reels и YouTube Shorts довели этот процесс до совершенства: они подают нам информацию такими порциями, что наш мозг даже не успевает сформировать полноценный нейронный след. Мы потребляем контент, но не запоминаем его. Мы постоянно заняты, но ничего не успеваем. Мы всегда на связи, но чувствуем себя одинокими. Мы знаем всё, но ничего не понимаем.

И это не просто слова. За каждым таким наблюдением стоят реальные изменения в структуре вашего мозга. Вы физически перестраиваете свою нейронную сеть под те задачи, которые выполняете чаще всего. Если вы проводите пять часов в день, скролля ленту и переключаясь между короткими видеороликами, ваша префронтальная кора — та самая

область, которая отвечает за планирование, самоконтроль и сложное принятие решений, — начинает атрофироваться. Прямо сейчас, пока вы читаете это введение, ваши нейронные связи меняются. И вопрос только в том, в какую сторону.

Позвольте мне привести вам один показательный пример из моей исследовательской практики. Несколько лет назад ко мне на консультацию пришёл владелец небольшого IT-бизнеса, назовём его Михаил. Умный, образованный, амбициозный мужчина, сорок лет, которому в последнее время стало катастрофически трудно работать. Он жаловался на постоянный «туман в голове», невозможность сосредоточиться на задачах дольше десяти минут, провалы в памяти и постоянную тревогу. «Я чувствую себя овощем, — сказал он мне тогда. — Я открываю ноутбук, чтобы написать важный контракт, но через минуту уже проверяю почту, потом Telegram, потом захожу в новости, потом смотрю, что нового в LinkedIn... И так по кругу целый день. К вечеру я уставший, раздражённый и ничего не сделавший. Я понимаю, что это неэффективно, я читал книги по тайм-менеджменту, я пробовал техники Pomodoro, я отключал уведомления, я даже удалял соцсети на неделю. Но всё возвращается к норме, как только я перестаю себя контролировать. Что со мной не так?»

Ничего с ним не так. Абсолютно ничего. Михаил — просто современный человек, который не знал, как именно работает его мозг и почему попытки «взять себя в руки» обре-

чены на провал.

Знаете, что самое опасное в этом состоянии? Не сам факт отвлечения. А тот ужасный внутренний диалог, который начинается следом. «Я ничтожество», «У меня нет силы воли», «Я никогда ничего не добьюсь», «Со мной что-то серьёзно не так». Мы обвиняем себя за то, что не можем сосредоточиться, хотя на самом деле мы просто пытаемся использовать префронтальную кору, которая в буквальном смысле устала и истощена. Мы ругаем свой мозг за то, что он делает именно то, для чего его запрограммировала эволюция.

Но как же так получилось? Почему наш мозг, который создал цивилизацию, построил города, вывел человека в космос и изобрёл интернет, вдруг оказался беспомощным перед собственными изобретениями?

Ответ кроется в эволюционном несоответствии. Наш мозг сформировался в условиях, которые кардинально отличались от сегодняшних. Тысячи лет назад нашим предкам нужно было выживать в саванне: находить пищу, избегать хищников, запоминать опасные места, замечать малейшие изменения в окружающей среде. Для этого мозг развил механизм, который я называю «детектором новизны». Любой необычный стимул — шорох в кустах, мелькнувшая тень, незнакомый звук — автоматически привлекал внимание. Это было вопросом жизни и смерти.

Теперь этот же самый механизм работает против нас. Каждое новое уведомление, каждый лайк, каждое сообще-

ние — это тот самый «шорох в кустах», на который наш мозг реагирует как на потенциально важный сигнал. Только вместо хищника нас ждёт всего лишь очередное обновление ленты. Но нейробиологически разницы нет! Выделяется тот же дофамин, активируются те же центры вознаграждения, запускается та же реакция ориентирования. Мы не можем игнорировать уведомления, потому что наш мозг запрограммирован на поиск новизны. И это не слабость характера. Это биология.

Именно здесь кроется главная проблема всех существующих подходов к продуктивности и управлению вниманием. Книжки по тайм-менеджменту, которые призывают «просто взять и сделать», «съесть лягушку» или «проснуться в пять утра», игнорируют один фундаментальный факт: вы не можете победить свою биологию силой воли. Вы можете временно подавить свои инстинкты, но они вернуться, как только ваш когнитивный ресурс иссякнет. А он иссякает к середине дня, и чем дольше вы сопротивляетесь, тем быстрее он истощается.

Попробуйте провести простой эксперимент прямо сейчас. Поставьте перед собой телефон экраном вверх и попытайтесь читать эту книгу, не отвлекаясь на уведомления. Чувствуете это напряжение? Вам буквально физически некомфортно от того, что телефон лежит рядом. Ваша рука тянется к нему. Ваш мозг выдаёт сигналы тревоги: «А вдруг там что-то важное? А вдруг меня кто-то ищет? А вдруг я пропус-

каю что-то интересное?» Это не вы. Это ваш древний мозг, который не понимает, что мир изменился и что в вашем телефоне нет хищника, готового вас съесть.

Или вот ещё один пример. Сколько раз вы заходили в приложение доставки еды просто «посмотреть», а заканчивали заказом пиццы, хотя совершенно не были голодны? Сколько раз вы открывали Instagram, чтобы проверить одно сообщение, и выходили из него через час, пересмотрев сотню рилсов? Сколько раз вы садились за рабочий стол с твёрдым намерением написать отчёт, а через два часа обнаруживали себя на YouTube, смотрящим видео о том, как строят дома из контейнеров?

Это не ваша вина. Это механика. Это работа системы, которую инженеры из Кремниевой долины и других технологических хабов оттачивали годами. Они не злодеи, они просто очень хорошо знают, как работает человеческий мозг. И они используют это знание, чтобы сделать свои продукты максимально захватывающими. Алгоритмы рекомендаций, бесконечный скролл, авто-воспроизведение следующего видео — всё это спроектировано для того, чтобы держать вас в состоянии лёгкого дофаминового опьянения как можно дольше.

Позвольте мне привести ещё одну историю. Моя коллега, нейробиолог из Стэнфорда, проводила эксперимент с группой студентов. В течение недели участники носили специальные устройства, отслеживающие, сколько раз они брали в руки телефон. Результаты шокировали: в среднем студен-

ты касались экрана более 150 раз в день. При этом в 60% случаев это были спонтанные, бессознательные движения — человек проверял телефон, даже не осознавая, зачем он это делает. И самое важное: 90% этих касаний не были связаны с важными делами. Это были просто проверки. Пустые, бессмысленные, автоматические проверки.

А теперь представьте: каждое такое касание — это микроотвлечение. Каждое микроотвлечение — это разрыв нейронной связи, которая формировалась в процессе решения сложной задачи. Чтобы восстановить концентрацию после такого разрыва, мозгу требуется в среднем от 6 до 8 минут. Если вы проверяете телефон 50 раз за рабочий день, вы теряете минимум 5 часов продуктивного времени. Не потому что вы смотрите в телефон, а потому что после каждого взгляда вы выходите из рабочего состояния и вам нужно заново в него входить.

Это называется эффектом переключения контекста, или *cost of context switching*. И это одна из главных причин, почему современный человек чувствует себя уставшим, даже если ничего не делал. Ваш мозг совершает огромную работу, постоянно переключаясь между задачами, и эта работа расходует колоссальное количество когнитивной энергии. Вы как будто бежите марафон, но при этом каждые сто метров поворачиваете на 180 градусов. К финишу вы выдыхаетесь, хотя дистанция технически пройдена.

Но давайте посмотрим на ситуацию шире. Мы говорим

не просто о продуктивности. Мы говорим о качестве жизни. Когда вы не можете сосредоточиться на книге дольше двух страниц. Когда вы не можете поговорить с ребёнком, потому что погружены в соцсети. Когда вы сидите на совещании и механически киваете, но в голове прокручиваете бесконечный поток мыслей о рабочих задачах, списке покупок, ссоре с коллегой и планах на выходные. Когда вы не помните, что делали вчера, потому что все дни слились в одну бесконечную ленту уведомлений и дедлайнов.

Мы живём в постоянном состоянии полусна, полубодствования, в состоянии когнитивного расфокуса, который на Западе называют brain fog. Мы теряем способность к глубокому мышлению, к сложному анализу, к творчеству. Мы становимся поверхностными. Мы перестаём понимать себя. И самое страшное — мы привыкаем к этому состоянию и считаем его нормальным.

«Ну что поделать, такой ритм жизни», «Все так живут», «Нет времени на рефлексия» — слышу я постоянно. Но позвольте вам сказать: этот ритм жизни противоестественен для вашего мозга. Вы не должны чувствовать себя уставшим к полудню. Вы не должны засыпать над рабочим отчётом. Вы не должны испытывать тревогу при мысли о том, что нужно сосредоточиться на одной задаче в течение часа. Это не норма. Это патология современного образа жизни, и с ней можно и нужно работать.

Конечно, можно пойти по пути крайних мер. Уехать жить

в лес, исключить интернет, купить кнопочный телефон. Для кого-то это, возможно, выход. Но для подавляющего большинства из нас это нереалистичный сценарий. Мы не можем отказаться от технологий — мы работаем в IT, ведём бизнес, общаемся с коллегами и клиентами по всему миру, учимся онлайн, ведём проекты, управляем командами. Технологии — это не враг, это инструмент. Проблема не в технологиях. Проблема в том, как мы их используем и кто кого контролирует.

Поэтому я предлагаю совсем другой подход. Не войну с технологиями, а перемирие. Не отказ от цифрового мира, а перестройку отношений с ним. Не жёсткие ограничения, которые можно нарушить при первой же слабости, а гибкую систему ежедневных нейропротоколов и микропривычек, которые защитят ваш мозг от перегрузки.

Эта система называется «вечный детокс». И суть её не в том, чтобы раз в год провести «цифровую диету» и с облегчением вернуться к старым привычкам. Суть в том, чтобы каждый день, каждую минуту сохранять контроль над своим вниманием. Чтобы вы, а не алгоритмы соцсетей, решали, на что направить свой фокус. Чтобы ваш мозг работал так, как он должен работать: ясно, чётко, продуктивно, без ущерба для психического здоровья.

Звучит как утопия? Я понимаю ваш скепсис. Слишком многие гуру личной эффективности обещали золотые горы и не давали ничего, кроме чувства вины и очередного «про-

вала». Поэтому в этой книге вы не найдёте советов из серии «просыпайтесь в пять утра» или «медитируйте по два часа в день». Здесь нет магии, нет метафизики, нет эзотерики. Только наука. Только биология. Только проверенные данные и лабораторные исследования, переложенные на язык повседневной жизни.

Я — нейробиолог. Я всю жизнь изучаю мозг. И я могу вам сказать с полной уверенностью: ваш мозг способен на гораздо большее, чем вы думаете. Но только при условии, что вы дадите ему правильные условия для работы. И эти условия — не просто отсутствие отвлечений. Это целый комплекс факторов: от освещения в комнате до режима питания, от качества сна до структуры рабочего дня, от физической активности до способа обработки информации.

В этой книге я проведу вас через три больших блока. В первой части мы разберём анатомию цифрового рабства — как именно технологии взламывают ваш мозг, почему это происходит и чем это чревато на уровне нейробиологии. Во второй части я расскажу об архитектуре фокуса — как устроены три главные нейросети вашего мозга, как включается состояние гениальной концентрации и почему многозадачность — это самый вредный миф XXI века. И в третьей, самой практической части, я дам вам конкретные протоколы «вечного детокса» — пошаговые инструкции, как настроить среду, гаджеты, режим дня и ментальные привычки так, чтобы ваш мозг работал на 100% своих возможностей.

Но прежде чем мы начнём наше путешествие, я хочу задать вам один очень важный вопрос. Готовы ли вы признать, что проблема не в вашей силе воли? Готовы ли вы перестать себя винить и начать действовать по-другому? Готовы ли вы принять, что ваш мозг — это сложная биологическая система, которую нужно не «ломать» дисциплиной, а «настраивать» с помощью правильных инструментов?

Если да — я приглашаю вас вперёд, на первые страницы этой книги. Мы будем говорить честно, иногда жёстко, но всегда с уважением к вашей личности. Потому что вы — не золотая рыбка. Вы — человек. И ваше внимание, ваша способность мыслить глубоко и ясно — это самый ценный ресурс, который у вас есть. И я покажу вам, как защитить этот ресурс в мире, который отчаянно пытается его украсть.

Добро пожаловать на первый шаг к возвращению своего мозга себе.

Глава 1. Анатомия цифрового рабства: почему мозг выбирает рилсы, а не отчеты

1. Эволюционный баг: зачем нам высматривать опасность в ленте новостей

Если вы дочитали до этого места — искренне вас поздравляю. Вы только что преодолели то, что для большинства современных людей стало настоящим испытанием: вы удержали внимание на тексте объёмом больше пары тысяч символов, не переключившись на уведомление, не проверив почту и не пролистав ленту. Сделайте паузу и осознайте этот факт. Вы, возможно, не замечаете, но прямо сейчас ваш мозг совершает титаническую работу. Он подавляет естественные импульсы, которые кричат ему: «Отвлекись! Проверь, не появилось ли что-то новое!». И он делает это не потому, что вам так захотелось, а потому что я, ваш проводник, специально организовал эту страницу так, чтобы вас ничто не отвлекало. Но как только вы оторвётесь от книги — а вы оторвётесь, я это знаю наверняка, — привычный хаос вернётся.

И чтобы понять, почему так происходит, нам нужно заглянуть в самое сердце эволюционного бага, который делает нас заложниками бесконечного потока новостей.

Знаете, что общего между древним охотником, который прислушивается к шороху в кустах, и вами, когда вы проверяете телефон в очереди за кофе? Абсолютно один и тот же нейробиологический процесс. Только вместо хищника или приближающейся опасности ваш мозг выискивает обновление в ленте новостей. Звучит дико, почти оскорбительно для нашего высокоразвитого вида, но давайте смотреть правде в глаза: с точки зрения базовых нейронных цепей, ваш iPhone ничем не отличается от внезапного шума в саванне, на который ваши предки реагировали подскоком уровня кортизола и адреналина.

Я часто привожу этот пример в своих лекциях, и он всегда вызывает живой отклик. Представьте, что вы идёте по улице и вдруг слышите громкий, резкий звук. Что вы делаете? Вы поворачиваете голову, ваше тело напрягается, пульс учащается. Вы не решаете реагировать — вы реагируете автоматически. Этот механизм называется ориентировочным рефлексом, и открыл его ещё Иван Петрович Павлов. Смысл этого рефлекса прост и гениален: мозг должен мгновенно фиксировать любые изменения в окружающей среде, потому что изменения могут означать либо возможность (еда, вода, партнёр), либо угрозу (хищник, стихия, враждебное племя). Наши предки, которые игнорировали изменения, долго

не жили. Те, у кого нейронные цепи срабатывали быстрее, имели больше шансов выжить. И вы — потомок этих тревожных, чутких и всегда готовых к опасности предков. В вашем генокоде — благодарность тем, кто вздрагивал от любого шороха.

Теперь перенесите этот механизм в сегодняшний день. Вы сидите за компьютером, работаете над сложным отчётом. Ваша префронтальная кора — самая эволюционно молодая часть мозга — пытается удержать фокус на вычислениях и логических построениях. Это требует огромного количества глюкозы и кислорода. И вдруг — вспышка! На экране смартфона загорается уведомление. Это не просто вспышка света. Это комплексный стимул: звук, вибрация, визуальный сигнал. Ваш мозг в доли секунды запускает каскад реакций. Высвобождается дофамин — нейромедиатор, который не только отвечает за удовольствие, но и, что гораздо важнее, за обучение и фиксацию внимания на новых стимулах. Ваша сеть выявления значимости (salience network) моментально активируется и посылает сигнал: «Эй! Там что-то важное! Там изменения! Бросай всё, проверь!». И ваша бедная префронтальная кора, которая только что с таким трудом удерживала концентрацию, проигрывает. Она не может сопротивляться древнему механизму, который был отточен сотнями тысяч лет эволюции. Вы бросаете отчёт, тянетесь к телефону и обнаруживаете, что всего лишь кто-то поставил отметку «нравится» под вашим вчерашним фото, или пришла рассылка

из магазина, или коллега прислал смайл в общий чат. Никакой реальной угрозы или возможности нет. Но ваш мозг уже заплатил за это внимание, и он не вернёт вам эти деньги.

И вот здесь начинается самое интересное и пугающее. Лента новостей, будь то Facebook, Telegram-каналы или агрегаторы новостей, построена по тому же самому принципу. Каждая новая запись, каждая новость — это искусственно созданный «шорох в кустах». Заголовки пишутся по формуле заголовка-приманки именно для того, чтобы максимально сильно активировать ваш ориентировочный рефлекс. «Это изменит вашу жизнь!», «Вы не поверите, что случилось потом!», «Врачи в шоке!». Это не просто слова, это триггеры для вашего древнего мозга, которые заставляют его кричать: «Внимание! Здесь потенциально что-то важное! Проверь немедленно!». Вы не можете игнорировать такие заголовки не потому, что вы легковерны или необразованны. Вы не можете их игнорировать, потому что ваш мозг физически не приспособлен к фильтрации такого объёма искусственно созданных стимулов.

Я часто работаю с руководителями крупных компаний, и одна из самых распространённых жалоб, которую я слышу, звучит так: «Дмитрий, я чувствую, что моя голова постоянно забита каким-то мусором. Я читаю новости, но через час не помню, о чём было прочитано. Я пролистываю ленту в надежде найти что-то полезное, но нахожу только пустоту и тревогу». И это не случайно. Эволюционно новости в том

виде, в котором они существуют сейчас, — это деформированный сигнал. В саванне любое изменение было локальным и непосредственно касалось вашей жизни. Шорох либо был опасен лично для вас, либо нет. Информация была конкретной и касающейся вас. Сегодняшние новости — это глобальный поток событий, которые по большей части не имеют к вашей реальной жизни никакого отношения. Бунт в далёкой стране, скандал со звездой, очередное заявление политика — на уровне мозга всё это выглядит как «важное изменение», на которое нужно реагировать. И вы реагируете. Вы напрягаетесь, выделяете кортизол, переживаете, обсуждаете. А спросите себя: как эта новость повлияла на вашу способность выполнить отчёт, воспитать детей, построить бизнес, выспаться? Да никак. Но ваш мозг потратил на неё свой ограниченный когнитивный ресурс.

Я хочу разобрать с вами один характерный эксперимент, который проводили мои коллеги из Калифорнийского университета. Группе испытуемых предложили в течение недели носить с собой диктофоны, которые включались в случайные моменты времени и записывали то, что человек видел и слышал. Анализ этих записей показал поразительную вещь: в 47% случаев, когда человек проверял новости или листал ленту социальных сетей, он делал это, даже не имея чёткого намерения что-то найти. Это была привычка, автоматизм, ритуал. Второе наблюдение: через 30 минут после чтения новостей испытуемые не могли вспомнить названия

статей, которые они прочитали. Но при этом они чётко помнили свои эмоциональные состояния: тревогу, гнев, возбуждение или беспокойство. То есть новости не несут информации. Новости несут эмоциональный заряд. Они кормят вашу лимбическую систему, но голодает ваша кора. Ваш мозг получает всплеск дофамина от новизны, но не получает структурного знания, которое можно было бы применить в жизни.

Подумайте, сколько часов вашей жизни уходит на этот процесс. Я не говорю о явном, осознанном потреблении — я говорю о том полубессознательном пролистывании, когда вы, ожидая ответа на письмо или стоя в пробке, открываете приложение и начинаете бесконечно листать вниз. Каждое такое пролистывание — это не просто трата времени. Это тренировка вашего мозга на поверхностность. Каждый раз, когда вы пролистываете запись за записью, не останавливаясь ни на одном дольше двух секунд, вы укрепляете нейронные связи, которые отвечают за быстрое переключение, а не за глубокую обработку. Вы как будто накачиваете мышцы реактивности, но даёте атрофироваться мышцам рефлексии. Вы становитесь очень быстрым на поверхностные реакции, но медленным и неуклюжим в серьёзном анализе.

А теперь давайте посмотрим, как этот эволюционный баг проявляется в вашем обычном рабочем дне. Вы приходите в офис или садитесь за домашний стол, открываете ноутбук и... с чего вы начинаете? Я знаю, с чего. Вы начинаете не с самой сложной и важной задачи. Вы начинаете с проверки

почты, приложений для обмена сообщениями и новостных лент. Это называется «низкоинтенсивное начало дня», и оно смертельно опасно для вашей продуктивности. Почему? Потому что вы даёте своему мозгу самые лёгкие, самые дешёвые стимулы, и он привыкает к этому уровню возбуждения. А потом вы пытаетесь заставить его работать над сложным контрактом или проектированием, и он начинает капризничать, потому что сложная задача даёт гораздо меньше дофамина в единицу времени, чем лента новостей с её постоянным обновлением. Ваш мозг бунтует. Он требует привычного уровня стимуляции. И вы уступаете: сначала проверяете телефон «по делу», потом смотрите уведомление, потом заходите в социальные сети «на минуточку». И вот уже час дня, а вы так и не начали работать.

Я часто слышу возражения: «Дмитрий, но мне нужно быть в курсе! Я должен знать, что происходит в мире, это часть моей профессии». Прекрасно понимаю. Но позвольте мне спросить: когда в последний раз новость из ленты социальных сетей реально повлияла на ваше принятие стратегических решений в бизнесе? Когда в последний раз статья, которую вы прочитали в агрегаторе, дала вам озарение, которое вы сразу применили? Скорее всего, вы не вспомните. Потому что 99% новостей — это информационный шум, а не сигнал. И ваша задача как сознательного пользователя своего мозга — научиться отделять одно от другого.

Здесь мне вспоминается случай из моей консультацион-

ной практики. Ко мне пришёл владелец небольшого маркетингового агентства, который жаловался на хроническое выгорание и потерю креативности. Он был уверен, что причина в переработках. Мы начали отслеживать его день, и через три дня наблюдения я увидел картину: он проводил в новостных лентах и социальных сетях около четырёх часов в день, причём два из них приходились на рабочее время. При этом он искренне считал, что «изучает тенденции». Но когда мы проанализировали, что именно он изучает, оказалось, что 90% материалов не имело отношения к его нише. Это были политические новости, скандалы, записи авторов блогов, шуточные изображения. Он просто кормил свой ориентировочный рефлекс, оправдывая это профессиональной необходимостью. Мы перестроили его систему так, что он выделил два жёстких временных окна в день — по 15 минут — для целенаправленного чтения профильных изданий. И знаете что? Через месяц он признался, что его креативность вернулась, рабочие задачи стали решаться быстрее, и он перестал чувствовать вечную тревогу. Он просто перестал постоянно находиться в состоянии «поиска опасности» там, где её нет.

Так как же нам обойти этот эволюционный баг? Нельзя просто взять и выключить ориентировочный рефлекс — он такой же базовый, как рефлекс дыхания. Но мы можем перестать кормить его тем, что ему вредно. Мы можем осознанно пересмотреть своё информационное меню.

Вот конкретное упражнение, которое я даю всем своим клиентам. Я называю его «Охота на хищника». Следующие три дня я прошу вас записывать каждый раз, когда вы открываете новостное приложение или социальную сеть. Записывайте не факт, а три вещи: (1) что вас побудило это сделать (почувствовали скуку, услышали уведомление, просто рука потянулась), (2) какую эмоцию вы испытали в процессе, (3) что полезного вы вынесли. К концу третьего дня посмотрите на этот список. Вы увидите, что 80–90% ваших «подходов» к информации не принесли вам ничего, кроме эмоционального шума и потраченного времени. Но вам не нужно корить себя! Вы просто увидите свой собственный эволюционный механизм в действии. И когда вы это увидите, вы сможете начать его контролировать.

Следующий шаг — вы начинаете задавать себе вопрос перед тем, как открыть приложение: «Я ищу пищу для своего ума или я просто поддаюсь рефлексу?». Этот вопрос не даст вам мгновенной силы воли, но он запустит процесс осознанности. А осознанность — это единственное, что может конкурировать с ориентировочным рефлексом. Когда вы осознаёте, что вами управляет древний инстинкт, вы можете сказать ему: «Спасибо, я знаю, что ты пытаешься меня защитить, но здесь нет хищника. Я сам решу, когда мне нужно искать изменения, а когда — фокусироваться на деле».

Практический вывод из этой подглавы звучит жёстко, но справедливо: вы не способны игнорировать новости и уве-

домления, потому что вы слабы, а потому что вы нормальный человек с нормальным мозгом. Проблема не в вас, а в том, что ваше информационное окружение создано, чтобы эксплуатировать ваш древний ориентировочный рефлекс. Признание этого факта — ваш первый шаг к свободе. Прямо сейчас, с сегодняшнего дня, вы перестаёте обвинять себя за то, что отвлекаетесь, и начинаете анализировать стимулы. Запомните этот момент. Запомните, что вы только что узнали: ваш мозг ищет опасность в ленте новостей не потому, что вы любопытны, а потому что вы человек. И в следующих подглавах мы разберём, как именно эта эволюционная предрасположенность превращается в дофаминовую петлю, которая держит вас на крючке гораздо прочнее, чем просто новизна.

2. Дофаминовая петля: как лайки и уведомления взломали древнюю систему вознаграждения

Мы разобрались, что ваш мозг запрограммирован реагировать на любые изменения в окружающей среде. Вы физически не можете игнорировать новое уведомление — это против вашей природы. Но если бы всё ограничивалось просто ориентировочным рефлексом, мы бы проверяли телефон один раз, видели, что там ничего важного, и спокойно убрали его в сторону. Однако реальность, как вы отлично знаете, выглядит иначе. Вы берёте телефон в руки, смотрите уведомление, закрываете его, но через пару минут снова тянетесь к экрану. И снова. И снова. Даже если вы только что проверили все мессенджеры и там не было ничего нового. В чём же здесь подвох? Почему вы продолжаете бесконечно возвращаться к источнику, который не даёт вам ничего полезного?

Ответ кроется в том, что индустрия внимания не просто использует ваш ориентировочный рефлекс. Она пошла гораздо дальше. Она взломала вашу систему вознаграждения, ту самую древнюю нейробиологическую цепь, которая миллионы лет помогала вам выживать. И главный инструмент этого взлома — нейромедиатор дофамин. Но давайте сразу

разрушим один популярный миф. Большинство людей считает, что дофамин — это «гормон удовольствия». Что когда вы получаете лайк, у вас выделяется дофамин, и вы чувствуете радость. Это не совсем так. На самом деле дофамин — это нейромедиатор ожидания и мотивации. Он отвечает не столько за само переживание удовольствия, сколько за предвкушение награды и за желание её получить. Это принципиальная разница, и именно она превращает вашу жизнь в бесконечный скроллинг.

Вот как это работает на уровне нейробиологии. Когда вы видите уведомление — даже не открывая его, даже просто заметив иконку на экране — ваш мозг запускает дофаминовый ответ. Он говорит: «О, сейчас будет что-то интересное! Возможно, там кто-то написал, возможно, там что-то важное, возможно, там лайки!». И вы чувствуете предвкушение, лёгкий подъём, почти эйфорию. Ваша рука уже тянется разблокировать экран. Вы открываете уведомление, смотрите... и там может быть что-то нейтральное или даже разочаровывающее. Но это не имеет значения. Дофамин уже выделился, вы уже получили свою порцию, вы уже в системе. И через пять минут, когда вы снова увидите экран смартфона, процесс повторится. Вы не ищете удовольствие. Вы ищете саму возможность удовольствия. Вы ищете дофаминовую волну, которая накатывает в момент предвкушения, а не в момент получения результата.

Позвольте мне показать это на очень конкретном приме-

ре, который знаком каждому. Вы выложили фотографию в Instagram. Что вы делаете в первые минуты после публикации? Вы открываете приложение, обновляете ленту, смотрите на количество просмотров. Вы проверяете, кто поставил лайк. Вы ждёте комментарии. И заметьте, даже если за пять минут вам поставили всего два лайка, вы всё равно продолжаете обновлять. Вы не наслаждаетесь двумя лайками — вы охотитесь за следующим лайком. Вы сидите на крючке дофаминового предвкушения. И это абсолютно физиологический процесс, который не имеет никакого отношения к вашей силе воли.

Дофаминовая система в мозге устроена как петля, и её можно представить в виде четырех простых этапов: спусковой крючок, действие, награда, вложение. Спусковой крючок — это то, что запускает систему. Уведомление, звук, вибрация, даже просто иконка приложения на экране. Вы видите спусковой крючок, и дофамин начинает выделяться. Вы совершаете действие — берёте телефон, открываете приложение, скроллите ленту. Награда — вы находите что-то новое, пусть даже это будет просто свежий пост или новое сообщение. И вложение — вы запоминаете этот путь, и ваш мозг строит связь: «Когда я беру телефон, я получаю дофамин». И теперь, в следующий раз, даже когда у вас нет уведомлений, вы всё равно тянетесь к телефону, потому что ваш мозг помнит: это действие приносило награду. Это классическое оперантное обусловливание, только вместо нажатия

на рычаг для получения еды вы нажимаете на экран для получения дофаминового предвкушения.

Теперь вопрос: почему алгоритмы соцсетей и мобильных приложений настолько эффективны в том, чтобы держать вас в этой петле? Потому что они используют механизм, который в науке называется «переменное подкрепление» или «интервальное вознаграждение». Этот механизм был открыт ещё Б.Ф. Скиннером в его экспериментах с голубями. Если птица получает корм каждый раз, когда нажимает на рычаг, она нажимает на рычаг столько, сколько нужно для насыщения, и останавливается. Но если корм выпадает случайным образом — то после одного нажатия, то после десяти, то после трёх — голубь нажимает на рычаг без остановки, снова и снова, впадая в состояние, которое Скиннер назвал «ритуализированным поведением». Голубь не может предсказать, когда будет награда, поэтому он продолжает пытаться снова и снова. Это точно такая же логика, которая заставляет нас обновлять ленту, как игровой автомат. Вы никогда не знаете, когда появится что-то интересное, поэтому вы проверяете снова и снова. Это не любопытство — это биологическая зависимость от неопределённости.

Я хочу привести вам конкретный разбор того, как это работает в вашем ежедневном цифровом опыте. Возьмите, к примеру, функцию «бесконечной ленты» в соцсетях. Раньше, чтобы увидеть новый контент, нужно было нажать кнопку «обновить». Это было осознанное действие. Теперь же вы

просто скроллите вниз, и новый контент подгружается автоматически. И это делает ваше потребление бесконечным. Нет точки остановки. Нет «конца ленты», который бы сказал: «Всё, ты всё посмотрел, давай заниматься делами». Алгоритмы специально устроены так, чтобы вы никогда не дошли до конца, потому что конец означал бы прекращение дофаминовой петли. И вы снова и снова двигаете пальцем вверх, надеясь, что следующее видео окажется тем самым, которое заставит вас улыбнуться или удивиться. Но даже если оно оказывается скучным, вы просто проматываете дальше, потому что надежда на награду уже запущена.

Особенно ярко это проявляется в коротких видеоформатах — TikTok, Reels, Shorts. Каждое видео длится 15–60 секунд. Вы не успеваете утомиться от контента, потому что он меняется слишком быстро. Ваш мозг не успевает перейти из состояния возбуждения новизны в состояние скуки. Каждое новое видео — это новый спусковой крючок, новый всплеск дофамина, новое предвкушение. Вы сидите в приложении час, а кажется, что прошло всего пять минут. И выходите вы из него не потому, что вам надоело, а потому что либо пришло что-то более важное, либо просто села батарея, либо вы заставили себя закрыть приложение через усилие воли. Но даже после закрытия вы чувствуете лёгкое беспокойство, желание открыть его снова — потому что петля не завершена. Вы прервали процесс, но система осталась возбуждённой.

Позвольте мне привести вам пример из реальной жизни,

который многие узнают в себе. Я консультировал руководителя крупного отдела продаж, который никак не мог заставить себя подготовить ежеквартальный отчёт. Он говорил мне: «Дмитрий, я сажусь за отчёт, открываю Excel, и мне сразу хочется проверить телефон. Я беру его, смотрю ленту, через пять минут откладываю, но через десять минут снова тянет. Я могу переписываться в чатах, читать новости, смотреть видео, но как только дело доходит до отчёта, у меня возникает физическое отвращение». Мы начали разбираться, и выяснилась классическая дофаминовая петля. Подготовка отчёта не давала мгновенного дофаминового подкрепления. Это долгая, скучная, монотонная работа, награда от которой придёт только через несколько дней, когда отчёт примут и похвалят. А соцсети давали дофамин мгновенно. Каждое уведомление — маленький выброс. Каждый новый пост — маленькое предвкушение. Его мозг научился выбирать короткое, но частое вознаграждение вместо длинного, но значительного. И это не особенность его характера — это эволюционный принцип: мозг всегда предпочтёт гарантированную маленькую награду сейчас большой, но неопределённой награде в будущем. Мы обсудим этот механизм гораздо подробнее в пятой подглаве, когда будем говорить о ловушке быстрого дофамина, но здесь важно понять саму механику: дофаминовая петля перестраивает ваши приоритеты на уровне нейронных связей. Вы перестаёте быть «ленивым» — вы просто становитесь более чувствительным к коротким

дофаминовым импульсам.

Следующая важная деталь, о которой мало говорят, — это связь дофамина с социальным статусом. Эволюционно лайки, комментарии, просмотры — это современные маркеры нашего положения в группе. Для древнего человека статус внутри племени был вопросом выживания: от него зависел доступ к ресурсам, партнёрам, защите. Получение одобрения от других людей запускало мощный дофаминовый ответ, который закреплял социально значимое поведение. И сегодня, когда вы видите, что ваше фото набрало много лайков, ваш мозг интерпретирует это как повышение социального статуса. Вы получаете тот же самый дофаминовый всплеск, что и ваши предки, когда вождь племени похвалил их за удачную охоту. Только вместо реального повышения статуса вы получаете всего лишь пиксели на экране, которые через день забудутся. Но ваш мозг этого не знает. Он реагирует на социальное одобрение так, как будто от этого зависит ваша жизнь. И алгоритмы используют эту уязвимость по полной: они показывают вам количество лайков, они отправляют уведомления о том, что кто-то прокомментировал ваш пост, они подталкивают вас снова и снова искать это одобрение.

Я хочу, чтобы вы прямо сейчас вспомнили свой собственный опыт. Когда вы пишете пост или отправляете важное сообщение в групповой чат, вы чувствуете лёгкое волнение. Вы ждёте ответа. Вы обновляете чат, чтобы увидеть реакцию.

Даже если это просто рабочий вопрос, ваша дофаминовая система уже активировалась в ожидании обратной связи. И если вам не отвечают в течение десяти минут, вы начинаете испытывать тревогу, неуверенность, даже раздражение. Это не «паранойя» — это ваше тело, которое физически переживает нехватку дофамина, потому что ожидаемое социальное вознаграждение не пришло.

Что же происходит в мозге, когда петля замыкается годами? Вы формируете устойчивую систему нейронных связей, которая называется «привычка» или в более тяжёлых случаях «поведенческая зависимость». Привычка к соцсетям и бесконечной проверке телефона — это не просто психологическая схема, это физическая структура в вашем мозге. Каждый раз, когда вы берёте телефон, соответствующие нейронные пути становятся чуть толще, чуть прочнее, чуть более автоматическими. Вы перестаёте думать о том, зачем вы тянетесь к телефону — вы просто делаете это. И самое опасное: дофаминовая петля снижает вашу чувствительность к другим видам вознаграждения. Если вы постоянно получаете лёгкий дофамин от скроллинга, то у вас падает мотивация к действиям, которые приносят дофамин позже и в большем количестве, но с отсрочкой. Вы перестаёте получать удовольствие от чтения книги, потому что это слишком медленно. Вы перестаёте получать удовольствие от работы над проектом, потому что результат слишком далёк. Вы перестаёте получать удовольствие от реального общения, потому что там

нет возможности «обновить ленту» и мгновенно получить новую порцию стимулов.

Но я не хочу, чтобы вы впадали в отчаяние. Дофаминовая система пластична. Нейронные связи не намертво впаяны в ваш мозг. Они могут перестраиваться, и довольно быстро — исследования показывают, что изменения в поведении начинают отражаться на структуре мозга уже через несколько недель. Вам не нужно «ломать» себя и уходить в полный цифровой аскетизм. Вам нужно понять несколько конкретных рычагов, с помощью которых вы можете выйти из дофаминовой петли.

Первый и самый мощный рычаг — это осознанное замедление. Дофаминовая петля работает на скорости. Быстрый спусковой крючок, быстрое действие, быстрое вознаграждение. Если вы вводите паузу между спусковым крючком и действием, вы разрываете петлю. Вот конкретное упражнение: в течение следующей недели, каждый раз, когда ваша рука тянется к телефону, остановитесь на три секунды. Три вдоха и выдоха. Спросите себя: «Я сейчас иду к телефону, чтобы получить дофамин, или мне действительно нужно что-то сделать?». Скорее всего, в 90% случаев ответ будет «дофамин». Не корите себя за это. Просто зафиксируйте. И эта трёхсекундная пауза уже снижает силу автоматизма. Вы создаёте зазор, в который может вмешаться ваша префронтальная кора и сказать: «Стоп, мы просто поддаёмся импульсу».

Второй рычаг — это изменение источника дофамина. Вам не нужно лишать себя удовольствия, вам нужно перенаправить его. Найдите одну деятельность, которая приносит вам дофамин, но с отсрочкой и в более долговременной форме. Это может быть спорт, где вы чувствуете прилив энергии после тренировки. Это может быть написание длинного текста, где вы получаете удовольствие от завершённой страницы. Это может быть даже простое чтение книги в течение 20 минут, где вы погружаетесь в сюжет. Когда вы начнёте получать дофамин из таких источников, ваша чувствительность к коротким цифровым импульсам начнёт снижаться. Вы перестанете искать дофамин в соцсетях просто потому, что у вас появятся другие, более глубокие каналы его получения.

Третий рычаг — это пересмотр самого понятия «награда» в цифровом пространстве. Уведомления и лайки — это искусственная награда, которая не имеет отношения к вашей реальной жизни. Задайте себе вопрос: что реально меняется в моей жизни, когда я получаю сто лайков? Ничего. Ваш статус не повышается, ваши отношения не становятся глубже, ваша карьера не движется. Это просто цифровой фантик. Вы можете научить свой мозг игнорировать эти фантики, если будете фокусироваться на реальных результатах. Например, поставьте себе цель написать отчёт, а не собрать лайки. И когда вы завершите отчёт, вы получите дофамин от реального достижения. Это не так мгновенно, но это настоящее.

И, наконец, четвёртый рычаг — это физическое измене-

ние окружения. Если телефон всегда лежит рядом, если уведомления включены, если приложения на главном экране, то вы будете продолжать попадать в спусковой крючок. Уберите спусковые крючки. Оставьте телефон в другой комнате во время работы. Отключите все уведомления, кроме самых критических. Перенесите социальные сети в папку «Мусор» на последний экран. Это не гарантирует, что вы перестанете тянуться к телефону, но это снижает частоту спусковых крючков, и это даёт вам больше пауз для осознанного выбора. Это архитектура окружения, и мы будем говорить о ней гораздо подробнее в третьей главе.

Практический вывод этой подглавы таков: дофаминовая петля — это не ваша личная слабость, это универсальный механизм, который знают и используют разработчики приложений. Но вы тоже можете использовать его, если поймёте, как он работает. Вы можете перестать быть пассивной жертвой и стать активным менеджером своей дофаминовой системы. Сделайте первый шаг уже сегодня: на три секунды задержитесь перед тем, как взять телефон. Это маленькое действие запустит процесс перестройки ваших нейронных связей. И уже через неделю вы заметите, что рука тянется к экрану чуть реже, а разум чуть яснее.

3. Клиповое мышление изнутри: что происходит с серым веществом при быстром скроллинге

В предыдущих подглавах мы разобрались, что ваш ориентировочный рефлекс заставляет вас реагировать на каждый новый стимул, а дофаминовая петля привязывает вас к экрану смартфона, как наркотик. Но теперь я хочу задать вам гораздо более тревожный вопрос, который выходит за рамки простого поведения и привычек. Что происходит с вашим мозгом на физическом, анатомическом уровне, когда вы проводите часы, пролистывая короткие видео и посты в ленте соцсетей? Ответ на этот вопрос звучит как приговор: ваше серое вещество буквально перестраивается, и эта перестройка ведёт к тому, что вы теряете способность к глубокому, аналитическому, критическому мышлению. И это не метафора, не преувеличение и не очередная страшилка. Это доказанный нейробиологический факт, который был подтверждён множеством исследований с использованием МРТ и других методов визуализации мозга.

Давайте начнём с того, что такое «клиповое мышление» вообще. Этот термин придумали не нейробиологи, а культурологи и медиаисследователи, но он оказался на удивление точным. Клиповое мышление — это способ восприятия

информации, при котором человек не способен удерживать внимание на одном объекте дольше нескольких секунд, перескакивая с фрагмента на фрагмент, как в музыкальном клипе, где кадры сменяются каждую секунду. Это не просто «привычка быстро читать» — это фундаментальное изменение в работе мозга, при котором он перестаёт строить долгосрочные ассоциативные связи и обрабатывать информацию последовательно, логически. Мозг привыкает к тому, что информация поступает мелкими, не связанными между собой порциями, и он перестаёт пытаться установить между ними связи, потому что следующая порция уже на подходе. Это как если бы вы пытались собрать пазл, но вам каждые три секунды подсовывали новую деталь из совершенно другой картинки. В итоге вы перестаёте даже пытаться собрать что-то целое — вы просто перебираете детали.

Но что же конкретно происходит в вашем мозге, когда вы быстро пролистываете ленту? Давайте посмотрим на это с точки зрения нейроанатомии. Ваш мозг состоит из серого вещества (нейроны и их синапсы, где происходит обработка информации) и белого вещества (аксоны, проводящие пути). Когда вы обучаетесь новому навыку или углубляетесь в сложную информацию, в вашем мозге происходят два процесса. Первый — это нейрогенез, образование новых нейронов в гиппокампе (это область, отвечающая за память и обучение). Вторым, более важным — это синаптический рост и миелинизация: нейроны формируют новые связи друг с дру-

гом, а эти связи покрываются миелиновой оболочкой, которая ускоряет прохождение нервного импульса. Чем больше вы работаете над сложной задачей, тем толще и эффективнее становятся нейронные пути, отвечающие за эту задачу. Это называется нейропластичностью — способностью мозга изменять свою структуру под влиянием опыта.

А теперь посмотрите, что происходит при быстром пролистывании. Вы не углубляетесь ни в одну тему. Вы не даёте мозгу времени на то, чтобы установить новые синаптические связи между разными участками коры. Вы просто пробегаете по поверхности, активируя только те зоны, которые отвечают за быструю категоризацию и эмоциональную реакцию. За одну минуту пролистывания вы переключаетесь между десятком тем: политика, еда, интернет-шутки, новости, личные страницы, спорт, кино. Каждая тема активирует свой набор нейронных сетей, но ни одна не активируется достаточно долго, чтобы там сформировалась устойчивая связь. Вместо того чтобы укреплять нейронные пути, вы просто стимулируете их поверхностно, и они остаются слабыми. Более того, исследования показывают, что при постоянном быстром переключении между задачами (а пролистывание — это именно переключение, потому что каждая новая порция информации требует новой обработки) снижается плотность серого вещества в префронтальной коре — области, которая отвечает за самоконтроль, планирование и принятие решений.

Одно из самых известных исследований в этой обла-

сти провела группа учёных под руководством доктора Гэри Смолла из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе ещё в 2009 году. Они сканировали мозг людей, которые активно пользовались интернетом, и сравнивали его с мозгом тех, кто пользовался им мало. Оказалось, что у активных пользователей была значительно меньшая плотность серого вещества в лобных долях, особенно в областях, отвечающих за рабочую память и внимание. У них также была снижена активность в этих зонах во время выполнения задач, требующих концентрации. Но самое поразительное: когда группе людей, которые редко пользовались интернетом, дали задание проводить по часу в день в сети, уже через пять дней у них наблюдались изменения в мозге — активность переместилась из зон глубокой обработки в зоны быстрой зрительной ориентации. Мозг адаптируется к тому, что вы делаете, и он адаптируется очень быстро. Если вы кормите его быстрым пролистыванием, он становится машиной быстрого пролистывания. Если вы кормите его глубоким чтением и решением сложных задач, он становится машиной анализа.

Я хочу привести вам очень показательный пример из моей практики, который иллюстрирует этот процесс в действии. Ко мне обратилась женщина, назовём её Ольга, 34 года, руководитель отдела маркетинга. Она жаловалась на то, что в последние годы перестала «думать как раньше». «Я не могу читать книги, — рассказывала она. — Я открываю страницу, читаю два абзаца, и мой мозг начинает блуждать. Я ловлю

себя на том, что прокручиваю текст глазами, но не понимаю смысла. Я перечитываю одну и ту же страницу по три раза, и всё равно ничего не запоминаю. А ведь раньше я могла читать по 50 страниц за вечер! И ещё я заметила, что стала принимать решения хуже: я долго думаю, не могу сфокусироваться на сути, меня постоянно отвлекают мелочи». Мы начали анализировать её ежедневные привычки, и выяснилось, что Ольга проводила в среднем четыре часа в день в социальных сетях — в основном в Instagram и TikTok, где она смотрела короткие видео. Ещё два часа уходило на бесконечное чтение новостных лент и приложений для обмена сообщениями. То есть шесть часов в день её мозг находился в режиме клипового потребления. За несколько лет такой тренировки он просто перестроился под этот формат: он научился обрабатывать короткие фрагменты и разучился работать с длинными последовательными текстами. И это было не психологической проблемой — это было физическое изменение в структуре её мозга. Мы начали постепенно сокращать время в соцсетях и вводить практику глубокого чтения — сначала по 10 минут, потом по 20, потом по часу. Через два месяца она сказала, что смогла дочитать книгу, и к ней вернулась способность к аналитическому мышлению. Её мозг переучился заново.

Второй важнейший аспект, который разрушает клиповое мышление, — это работа гиппокампа. Эта область, как я уже упоминал, критически важна для формирования долговре-

менной памяти. Чтобы информация перешла из краткосрочной памяти в долгосрочную, она должна пройти через гиппокамп, где происходит консолидация — связывание новой информации с уже существующей сетью знаний. Этот процесс требует времени и повторения. Когда вы читаете запись в ленте и через три секунды переходите к следующему, у гиппокампа просто нет времени на консолидацию. Информация не запоминается. Вы прочитали сотни записей за день, но к вечеру не можете вспомнить ни одного. Ваш гиппокамп — этот важнейший орган вашей памяти — становится пассивным наблюдателем, а не активным участником процесса. И это не просто «забывчивость». Исследования на животных и людях показывают, что при отсутствии регулярной активации гиппокампа через сложное обучение объём серого вещества в нём уменьшается, а нейрогенез (образование новых нейронов) замедляется. Вы буквально уменьшаете свой резерв памяти, когда проводите часы в режиме клипового мышления.

Есть ещё один аспект, который я хочу затронуть, — это влияние быстрого пролистывания на эмоциональный интеллект и способность к эмпатии. Когда вы смотрите короткие видео, вы видите лица, эмоции, сцены, но вы не останавливаетесь на них достаточно долго, чтобы «считать» все нюансы невербального общения. Вы не вдумываетесь в контекст, не анализируете мотивы персонажей. Мозг привыкает обрабатывать социальную информацию поверхностно, по ярким

маркерам — громкий смех, слёзы, гнев. Но настоящая эмпатия требует времени: нужно сопоставить выражение лица с ситуацией, вспомнить предыдущий опыт, поставить себя на место человека. Быстрое пролистывание убивает эту способность. И это не просто теория — исследования показывают, что у людей, которые проводят много времени в соцсетях, снижена активность в зонах, отвечающих за теорию разума и эмпатию, особенно в височно-теменном узле и медиальной префронтальной коре. Вы становитесь не только рассеянными, но и эмоционально более тупыми. Вы перестаёте понимать других людей, потому что ваш мозг больше не тренируется в этой сложной игре, которая требует медленного, внимательного восприятия.

Теперь давайте посмотрим, как это проявляется в вашей повседневной рабочей жизни. Вы приходите в офис, садитесь за компьютер и открываете свою рабочую почту. Вам приходит длинное письмо от клиента с детальным описанием проблемы, которое занимает три экрана. Что вы чувствуете? Вы чувствуете внутреннее сопротивление, желание закрыть это письмо, раздражение от того, что текст такой длинный. Ваш мозг, привыкший к 30-секундным фрагментам, воспринимает длинный текст как угрозу. Он не может войти в состояние обработки, потому что там нет быстрых триггеров, там нет смены кадров каждые две секунды. И вы либо читаете письмо по диагонали, пропуская важные детали, либо откладываете его «на потом», а потом оно теряется в

потоке других писем. То же самое происходит с отчётами, техническими документами, стратегическими планами. Вы становитесь не способны к глубокой работе, потому что ваш мозг физически не приспособлен к ней.

Я хочу привести один особенно показательный эксперимент, который проводился в Стэнфордском университете под руководством профессора Клиффорда Насса. Исследователи разделили студентов на две группы: «медиа-многозадачники» (те, кто постоянно переключается между разными видами информации и экранов) и «медиа-монозадачники» (те, кто склонен фокусироваться на одном виде деятельности). Им дали тесты на переключение внимания, рабочую память и фильтрацию отвлекающих стимулов. Удивительный результат: медиа-многозадачники показали худшие результаты на всех тестах, особенно на тестах на фильтрацию — то есть на способность игнорировать несущественную информацию. Многозадачники, вопреки своему названию, не были лучше в многозадачности. Они были хуже во всём, что связано с удержанием внимания. Вы можете считать, что вы тренируете свой мозг, переключаясь между задачами, но на самом деле вы тренируете его быть рассеянным. Вы учитесь не фокусироваться, а быстро скользить по поверхности.

Но самое страшное, что клиповое мышление становится самоподдерживающимся циклом. Чем больше вы пролистываете, тем больше вам хочется пролистывать, потому что ваш мозг теряет способность получать удовольствие от медлен-

ной, глубокой деятельности. Книги кажутся скучными, длинные фильмы — утомительными, серьёзные разговоры — нудными. Вы ищете быстрые, яркие, сменяющиеся стимулы, потому что только они дают вам дофаминовый всплеск. И вы попадаете в западню: вы не можете остановиться, потому что остановка означает скуку, а скука для мозга, привыкшего к постоянной стимуляции, мучительна. Но в то же время вы не можете быть продуктивным, потому что продуктивность требует сосредоточенности, а сосредоточенность становится для вас пыткой.

И здесь я хочу сделать важное заявление, которое многих удивит: клиповое мышление — это не «детская болезнь» или проблема молодого поколения. Это проблема всех возрастов, кто попал в цифровую среду без защиты. Я работал с людьми за пятьдесят, которые жаловались на то же самое: «Я не могу сосредоточиться на отчете дольше пяти минут, я постоянно отвлекаюсь на приложения для обмена сообщениями». И я работал с подростками, которые, казалось бы, выросли с телефонами в руках, и они говорили: «Я не могу прочитать задачу до конца, у меня в голове всё перемешивается». Это универсальный нейробиологический процесс, который не зависит от возраста, характера или интеллекта. Это реакция мозга на среду, и среда здесь играет главную роль.

Какие же конкретные меры вы можете предпринять, чтобы защитить своё серое вещество от деградации? Я предлагаю вам три конкретных протокола, которые можно внедрить

прямо сейчас.

Первый протокол — это «глубокое чтение без остановок». Выделите 20 минут в день на чтение длинного текста — книги, статьи, документа — без права прерваться. Никаких уведомлений, никакого переключения на другие вкладки, никакого пролистывания. Только последовательное, непрерывное чтение. Начните с 10 минут, если 20 слишком много. Главное — заставить ваш мозг работать в режиме последовательной обработки, когда каждое следующее предложение связано с предыдущим. Это будет тяжело в первые дни: мозг будет отвлекаться, будет хотеть переключиться, будет искать быстрые стимулы. Терпите. Через две недели вы заметите, что удерживать внимание стало легче. Это не магия — это нейропластичность, которая начинает работать в обратную сторону, восстанавливая ваши нейронные связи в префронтальной коре и гиппокампе.

Второй протокол — «медленный просмотр». Если вы смотрите видео, не переключайтесь между роликами быстрее, чем раз в 5–10 минут. Выключите автоматическое воспроизведение следующего видео. Намеренно останавливайтесь после каждого ролика и делайте паузу, чтобы осмыслить, что вы только что увидели. Задайте себе три вопроса: «Что я понял?», «Что я чувствую?», «Как это связано с тем, что я знаю раньше?». Это буквально заставляет ваш гиппокамп работать: вы консолидируете информацию, связываете её с существующими знаниями. Вы превращаете пассивное

пролистывание в активное обучение. И это снижает скорость потребления, но повышает глубину усвоения.

Третий протокол — это «отказ от коротких форматов». Попробуйте в течение недели полностью исключить все приложения, где видео длится меньше 30 секунд. Удалите TikTok на неделю, скройте короткие видео в Instagram, не смотрите короткие видео на YouTube. Замените это время на чтение статей (длинных, 5–10 минут) или на просмотр полноценных видео (от 10 минут). Это даст вашему мозгу перестроиться с режима быстрых переключений на режим удержания внимания. Вы почувствуете сопротивление в первые дни — вам будет казаться, что длинные видео скучные, что вы отвлекаетесь. Это нормально. Это ваш мозг, который «ломает» старые привычные схемы и строит новые. Держитесь. После недели такого режима вы заметите, что способность к фокусировке возрастает.

И ещё одно важное дополнение: физическая активность. Многие исследования показывают, что аэробные упражнения — бег, плавание, быстрая ходьба — способствуют нейрогенезу в гиппокампе и улучшают когнитивные функции. Клиповое мышление разрушает вашу память, но спорт её восстанавливает. Это не замена чтению, но мощный союзник в вашей борьбе за сохранение мозга.

Практический вывод из этой подглавы звучит тревожно, но с надеждой: ваш мозг пластичен, и то, что он потерял при быстром пролистывании, он может восстановить при целена-

правленной тренировке. Вы не обречены на клиповое мышление навсегда. Вы можете переучить свой мозг думать глубоко, анализировать, запоминать. Но для этого нужно принять жёсткое решение: ограничить время в коротких форматах и сознательно внедрять практики глубокой обработки информации. Начните с одного протокола уже сегодня — выделите 20 минут на глубокое чтение без отвлечений. Запишите свои ощущения через неделю. Ваш мозг скажет вам спасибо.

4. Экономика внимания: кто и сколько зарабатывает на нашей неспособности сосредоточиться

Мы уже разобрали, как устроены ваши нейронные ловушки, как дофамин привязывает вас к экрану и как клиповое мышление перестраивает структуру серого вещества. Теперь настало время задать самый неудобный, но самый важный вопрос всей этой книги. Кто всё это разработал? Кто стоит за этими механизмами, которые методично и с научной точностью превращают вас в рассеянного, уставшего, вечно отвлекающегося потребителя? И самое главное: сколько они на этом зарабатывают, а точнее, сколько вы теряете, отдавая им своё внимание?

Экономика внимания — это не метафора, не философское понятие и не очередная модная теория. Это реальный рынок, который оценивается в триллионы долларов, и вы, сами того не осознавая, являетесь на нём главным товаром. Когда вы бесплатно пользуетесь социальной сетью, когда вы смотрите YouTube без подписки, когда вы читаете новости на бесплатном агрегаторе — вы не клиент, вы товар. Ваше внимание, ваши клики, ваше время, ваши данные — всё это продаётся рекламодателям. И чем дольше вы остаётесь на платформе, чем больше вы взаимодействуете с контентом,

тем больше денег зарабатывает компания, которая владеет этим приложением.

Позвольте мне привести вам конкретные цифры, чтобы вы осознали масштаб. В 2023 году совокупный доход Meta (владелец Facebook, Instagram, WhatsApp) составил около 134 миллиардов долларов. Google (включая YouTube) заработал более 300 миллиардов долларов. TikTok, который появился относительно недавно, уже приносит десятки миллиардов долларов в год. Основная часть этих денег — рекламные доходы. Рекламодатели платят за то, чтобы показывать вам свои объявления, и они платят тем больше, чем точнее они могут вас сегментировать, чем дольше вы смотрите и чем больше вы взаимодействуете. Ваше внимание стоит огромных денег. И разработчики, дизайнеры, нейромаркетологи и инженеры по машинному обучению работают круглые сутки, чтобы это внимание удержать.

Я хочу, чтобы вы сейчас представили одну простую схему, которая лежит в основе всей экономики внимания. Раньше, в доцифровую эпоху, бизнес зарабатывал на том, что вы покупали товары. Вы платили деньги — вы получали продукт. Схема была прямая и понятная. Сегодня схема стала трёхсторонней. Платформа предлагает вам бесплатный контент — ленту, видео, общение. Рекламодатель платит платформе за доступ к вашему вниманию. А вы платите своим временем, своим фокусом и своими данными, которые платформа собирает и продаёт. Вы — сырьё. Ваше внимание — нефть

XXI века. И эту нефть добывают с той же хищнической интенсивностью, с какой добывают полезные ископаемые.

Теперь давайте разберём конкретные механизмы, с помощью которых платформы монетизируют ваше внимание. Первый и самый очевидный — алгоритмическая лента. Когда вы открываете Instagram или TikTok, вы видите не просто посты друзей, а тщательно отобранную последовательность контента, которая спроектирована так, чтобы максимизировать ваше время нахождения в приложении. Алгоритм анализирует, на чём вы остановились дольше, что вы отметили лайком, на что вы даже просто задержали взгляд на долю секунды дольше, и подбирает следующее видео так, чтобы вы продолжали листать ленту. Это не «интересный контент» — это контент, который вызывает у вас наибольшую эмоциональную реакцию, потому что эмоциональная реакция — это главный индикатор того, что ваше внимание захвачено.

Я часто привожу в лекциях пример с YouTube. Когда вы смотрите видео, алгоритм отслеживает не только то, что вы отмечаете лайками и комментируете, но и то, как долго вы смотрите, когда вы закрываете видео, до какого момента вы досматриваете до конца. На основе этих данных он строит модель ваших предпочтений. И эта модель гораздо точнее, чем то, что вы сами о себе думаете. Вы можете считать, что вы интересуетесь наукой, но алгоритм видит, что вы досматриваете до конца только видео с котами и скандалами, и он будет подсовывать вам именно это. Он не заботится о вашем

развитии, он заботится о том, чтобы вы остались на платформе как можно дольше, потому что каждый дополнительный просмотр видео — это дополнительный рекламный доход.

Второй механизм — это персонализированная реклама. Вы когда-нибудь замечали, что обсуждали с кем-то какой-либо товар вслух, а через пару часов вам показывают рекламу именно этого товара? Это не магия и не прослушка (хотя некоторые компании действительно используют аудио-сбор, но об этом мы поговорим в другой раз). Это потому, что платформы собирают о вас колоссальное количество данных: где вы живёте, где работаете, с кем общаетесь, что покупаете, что ищете, на какие сайты заходите. Они знают, что вы интересуетесь спортом, что у вас есть собака, что вы недавно искали билеты на самолёт. И они могут показать вам рекламу именно тогда, когда вы наиболее восприимчивы к ней. Это делает рекламу гораздо более эффективной, и рекламодатели готовы платить за эту точность огромные деньги. А вы, кликая на объявление, только подтверждаете алгоритму, что он угадал, и в следующий раз он будет ещё точнее.

Следующий механизм, о котором мало говорят, — это «тёмные приёмы» или, по-русски, «обманчивые интерфейсы». Это элементы дизайна, которые специально сделаны так, чтобы вы совершили действие, которое выгодно платформе, а не вам. Например, кнопка «подписаться» сделана яркой и крупной, а кнопка «не интересно» — серой и мелкой. Или когда вы пытаетесь удалить аккаунт, вам предла-

гают бесконечную цепочку вопросов и уговоров «остаться», и вы в конце концов сдаётесь. Или когда автопроигрывание следующего видео включено по умолчанию, и чтобы его выключить, нужно зарыться в глубины настроек. Каждый такой элемент — это результат работы целой команды дизайнеров, которые знают психологию принятия решений и используют её против вас.

Я приведу вам конкретный пример из жизни, чтобы вы увидели, как это работает на уровне повседневных привычек. Ольга, о которой я рассказывал ранее, обратила внимание на то, что она не может завершить рабочий день без того, чтобы не «провалиться» в YouTube на час. Она говорила: «Я просто хотела посмотреть один ролик про маркетинг, а через час я смотрю видео про то, как парень строит дом из палок в лесу». Это не случайность. Это алгоритм, который подобрал ей ролик про дом из палок потому, что она задержалась на похожем видео на пару секунд дольше, и алгоритм решил, что это её «горячая тема». И она смотрит этот ролик не потому, что ей действительно интересно, а потому что алгоритм нашёл тот самый контент, который вызывает у неё лёгкое любопытство и дофаминовый всплеск. И каждый такой просмотр приносит YouTube рекламный доход, а Ольга теряет час своего времени, которое она могла бы потратить на семью, на саморазвитие или просто на отдых, который действительно восстанавливает силы.

Теперь давайте посмотрим на масштаб потерь не с точки

зрения платформ, а с точки зрения вас, конкретного человека. Исследования показывают, что среднестатистический офисный работник проверяет телефон 150–200 раз в день. Каждая проверка отнимает в среднем две минуты непосредственного времени, и ещё 6–8 минут требуется мозгу, чтобы восстановить концентрацию после этого прерывания. Если посчитать, выходит около тридцати-сорока минут непосредственного времени на проверки и ещё 2–3 часа на восстановление фокуса в течение рабочего дня. Это 3–4 часа потерянной продуктивности в день. В неделю это 15–20 часов. В месяц — 60–80 часов. В год — 720–960 часов, или 30–40 полных дней. Это больше чем месячный отпуск! Вы теряете месяц в год просто на то, чтобы отвлекаться на уведомления и бесконечное листание ленты. А теперь умножьте это на свою почасовую ставку, если вы фрилансер, или на стоимость вашего рабочего времени для компании, в которой вы работаете. Цифры будут чудовищными. Вы не просто отвлекаетесь — вы теряете реальные деньги.

Но экономика внимания — это не только потеря денег. Это потеря качества жизни, потеря отношений, потеря здоровья. Когда вы постоянно отвлекаетесь, вы не можете быть присутствующим в моменте. Вы не можете полностью погрузиться в разговор с ребёнком, потому что вас ждёт телефон. Вы не можете наслаждаться вечером с партнёром, потому что вы думаете о непрочитанных сообщениях. Вы не можете выспаться, потому что лежите в постели с телефоном в ру-

ках. И всё это — результат того, что огромные корпорации запрограммировали ваше поведение так, чтобы вы постоянно искали новые стимулы. Они не против того, чтобы вы были несчастны, лишь бы вы были активны. Потому что активный пользователь приносит больше денег.

И здесь я хочу сделать важное уточнение. Я не призываю вас видеть в технологиях зло. Я не говорю, что все разработчики и маркетологи — манипуляторы и злодеи. Я говорю о системных эффектах, о том, как бизнес-модели формируют поведение. Когда у компании есть цель увеличить время пользователя в приложении, и когда вся система поощрений построена вокруг этого показателя (премии, бонусы, карьерный рост инженеров зависят от увеличения этого показателя), то эта компания будет делать всё, чтобы вы оставались в приложении дольше. Они не желают вам зла, они просто следуют за прибылью. И они делают это очень эффективно. Ваша задача — осознать эту механику и перестать быть пассивной жертвой.

Конкретные шаги, которые вы можете предпринять, чтобы вырваться из этой системы, довольно просты, но они требуют дисциплины.

Первый шаг — осознанное потребление. Прежде чем открыть приложение или сайт, спросите себя: «Я хочу это сделать осознанно или я поддаюсь привычке?». Если вы открываете Instagram «просто так», без конкретной цели — остановитесь. Закройте приложение. Делайте это каждый раз. Вы

не сможете полностью избавиться от автоматизмов, но вы можете научиться их замечать и вовремя их прерывать.

Второй шаг — ограничение по времени для цифровых занятий. Выделите себе конкретное время в день, когда вы можете «бесконтрольно» листать соцсети. Например, 20 минут в обед. Всё остальное время приложения должны быть закрыты. Это не означает, что вы не можете туда заходить, но вы ставите таймер и закрываете, когда время истекло. Это даёт вам чувство контроля и не даёт «провалиться» в бесконечную ленту на час.

Третий шаг — отключение уведомлений для всего, кроме жизненно важных каналов связи. Уведомления — главный триггер для дофаминовой системы. Если их нет, вы сами решаете, когда заходить в приложение. Ни одно сообщение в рабочем чате не является настолько срочным, чтобы его нужно было прочитать за секунду. Дайте себе разрешение отвечать в удобное время. И вы увидите, что ничего страшного не произошло. Мир не рухнул. А вы стали более сфокусированным.

Четвёртый шаг, самый важный — осознайте ценность своего времени. Вы — не бесконечный ресурс внимания. У вас есть только 24 часа в сутки, и каждый час, потраченный на бессмысленное листание ленты, украден у вас. Когда вы смотрите на экран телефона в течение четырёх часов в день, вы крадёте у себя 30 дней в год. Тридцать дней, которые вы могли бы посвятить своей семье, хобби, развитию или про-

сто хорошему сну. Заплатили бы вы компании, которая владеет соцсетью, 30 дней своей жизни? А вы именно это и делаете.

Практический вывод этой подглавы жёсткий, но я скажу его как есть: экономика внимания — это не просто бизнес, это война за ваш мозг. Вы проигрываете эту войну, если не знаете её правил. Ваше рассеянное внимание, ваша усталость, ваше чувство «нехватки времени» — это не просто ваша личная драма. Это миллиардные доходы тех, кто построил свои империи на вашей уязвимости. Но как только вы это осознали, вы можете начать обороняться. Сделайте первый шаг прямо сейчас: отключите уведомления от трёх соцсетей или приложений, которые отвлекают вас больше всего. Проведите этот день не как жертва алгоритмов, а как человек, который вернул себе контроль над собственным временем. И помните: ваше внимание — самый ценный ресурс, который у вас есть. Не отдавайте его бесплатно.

Список изменений

1. Заголовок главы 1 (перед подглавой 1.5)

- Было: «Глава 1. Анатомия цифрового рабства: почему мозг выбирает рилсы, а не отчеты»
- Стало: «Глава 1. Анатомия цифрового рабства: почему мозг выбирает короткие видео, а не отчеты»
- Причина: замена иностранного слова «рилсы» (от англ. reels) на русскоязычный аналог.

2. Абзац 5 (начинается с «Теперь давайте посмотрим...»)

- Было: «И вы переключаетесь на почту, на мессенджер, на новости...»
- Стало: «И вы переключаетесь на почту, на приложения для обмена сообщениями, на новости...»
- Причина: замена иностранного слова «мессенджер» на русскоязычное описание.

3. Абзац 6 (история Андрея)

- Было: «...проверить почту, ответить на сообщения в чате, разобраться...»
- Стало: «...проверить почту, ответить на сообщения, разобраться...»
- Причина: удаление иностранного слова «чат» (достаточно «сообщения» по контексту).

4. Абзац 7 (начинается с «Но почему же так трудно начать...»)

- Было: «Это классический паттерн прокрастинации...»
- Стало: «Это классическая схема прокрастинации...»
- Причина: замена заимствованного слова «паттерн» на русский синоним.

5. Абзац 9 (начинается с «Но есть ещё один аспект...»)

- Было: «Речь идёт о так называемой «дофаминовой диете»...»
- Стало: «Речь идёт о так называемом «дофаминовом ограничении»...»
- Причина: замена иностранного слова «диета» на русское «ограничение» (согласовано по роду и падежу).

6. Абзац 9

- Было: «Вы как будто привыкли к фастфуду...»
- Стало: «Вы как будто привыкли к быстрой еде...»
- Причина: замена иностранного слова «фастфуд» на русский аналог.

7. Абзац 11 (начинается с «И вот здесь я хочу дать вам...»)

- Было: «...как это делает скроллинг соцсетей.»
- Стало: «...как это делает листание соцсетей.»
- Причина: замена иностранного слова «скроллинг» на русское «листание».

8. Абзац 12 (пример автора)

- Было: «...альтернатива «скроллингу» была более доступна.»
- Стало: «...альтернатива «листанию» была более доступна.»
- Причина: замена иностранного слова на русский синоним.

9. Абзац 13 (начинается с «Теперь давайте подведём итог...»)

- Было: «Таким образом, ваш мозг устроен так...»
- Стало: «Итак, ваш мозг устроен так...»
- Причина: замена устойчивого оборота-связки на более естественное русское вводное слово.

Исправленный текст (полностью)

Глава 1. Анатомия цифрового рабства: почему мозг вы-

бирает короткие видео, а не отчеты

1.5. Ловушка «быстрого дофамина» против «долгих результатов»: почему так сложно начать проект

Мы уже знаем, что ваше внимание — это товар, который продают на рынке экономики внимания. Мы разобрались, как устроена дофаминовая петля и как она привязывает вас к экрану. Но теперь я хочу задать ещё один вопрос, который мучает почти каждого человека, который пытается быть продуктивным. Почему, чёрт возьми, так сложно начать большой проект? Почему вы можете часами смотреть бессмысленные ролики, но не можете заставить себя сесть за написание отчёта, разработку стратегии или составление бизнес-плана? Это не вопрос лени, не вопрос характера и не вопрос силы воли. Это вопрос чистого нейробиологического конфликта между двумя системами вознаграждения в вашем мозге, который я называю «ловушкой быстрого дофамина».

Давайте посмотрим на эту ситуацию с научной точки зрения. В вашем мозге существует две основные системы мотивации. Первая — это базальные ганглии и прилежащее ядро, которые отвечают за быстрое, импульсивное поведение, направленное на получение немедленного вознаграждения. Эта система эволюционно древняя, она формировалась ещё у наших предков, когда вопрос выживания решался здесь и сейчас: нашёл еду — съешь, увидел опасность — беги, встретил партнёра — действуй. Эта система работает на дофамине, и её главный принцип — «награда должна быть быстрой,

иначе умрёшь». Вторая система — это префронтальная кора, которая отвечает за долгосрочное планирование, за отсроченное вознаграждение, за способность отказываться от сиюминутных удовольствий ради больших целей в будущем. Эта система эволюционно молодая, она развивалась у приматов и особенно у человека, и она требует огромного количества энергии. Она медленная, но она позволяет нам строить пирамиды, писать симфонии и запускать космические корабли.

И вот между этими двумя системами идёт постоянная война. И, к сожалению, в этой войне древняя система побеждает в большинстве случаев, потому что она быстрее и потому что она подключена непосредственно к вашим базовым инстинктам выживания. Когда вы садитесь за сложный проект, ваша префронтальная кора включается и говорит: «Давай, нам нужно сделать это, это важно для нашей карьеры, это принесёт нам деньги и признание через месяц, через год». А ваша базальная система в этот момент возмущается: «Где награда? Где дофамин? Где то, что я могу получить прямо сейчас? Я не буду ждать год!». И она начинает искать быстрые источники дофамина — соцсети, новости, уведомления. И вы поддаётесь. Вы откладываете проект и открываете Instagram. Вы съедаете лёгкий дофамин вместо того, чтобы взять энергию для долгого пути.

Этот конфликт называется в нейробиологии «временное дисконтирование» (temporal discounting). Это феномен, при

котором мозг переоценивает немедленное вознаграждение и недооценивает будущее. В одном из классических экспериментов испытуемым предлагали выбор: получить 10 долларов прямо сейчас или 50 долларов через месяц. Большинство выбирали 10 долларов сейчас. И даже когда сумму увеличивали до 100 долларов через месяц, многие всё равно выбирали немедленные 10 долларов. Наш мозг буквально устроен так, что будущая награда для него менее реальна, менее ценна, чем награда сейчас. И это не слабость характера — это эволюционная программа, которая формировалась миллионы лет, когда будущее было туманным и неопределённым, а выживание зависело от того, что вы можете получить прямо сейчас.

Теперь давайте посмотрим, как этот фундаментальный конфликт проявляется в вашей повседневной рабочей жизни. Вы садитесь за компьютер, открываете документ, который нужно написать, и тут же чувствуете внутреннее сопротивление. Это ваша базальная система сигнализирует: «Это скучно, это долго, это не даст мне немедленного дофамина, я хочу переключиться на что-то более лёгкое». И вы переключаетесь на почту, на приложения для обмена сообщениями, на новости — на любую деятельность, которая даёт быстрый, лёгкий дофаминовый всплеск. Вы съедаете «дофаминовую конфетку», и на время чувствуете облегчение. Но проходит пять минут, и вы опять садитесь за проект, и опять чувствуете сопротивление. И цикл повторяется. Вы можете провести

целый день в этом состоянии — открыть документ, отвлечься, вернуться, опять отвлечься, — и к вечеру вы ничего не сделали, но чувствуете себя абсолютно вымотанным.

Знакомо? Я уверен, что да, потому что я встречал это у каждого своего клиента. Позвольте мне рассказать вам историю Андрея, 42 года, руководителя IT-отдела. Он жаловался, что не может начать работу над новым крупным проектом — внедрением корпоративной системы, которую заказало руководство. «Я уже месяц откладываю этот проект, — говорил он. — Я знаю, что мне нужно сесть и расписать план, провести анализ, но каждый раз, когда я открываю файл, у меня возникает физическое отвращение. Я нахожу тысячу отговорок: проверить почту, ответить на сообщения, разобраться с мелкими задачами, которые не требуют усилий. Я чувствую себя парализованным». Мы начали отслеживать его день, и выяснилось, что он проводит по три-четыре часа в день на «мелких задачах» — переписках, просмотре лент, чтении статей, — и при этом ни одного часа на реальную работу над проектом. Его мозг был пойман в ловушку быстрого дофамина: каждое мелкое действие давало маленькое, но немедленное вознаграждение, а большой проект казался слишком далёким, слишком энергозатратным и не обещал быстрой награды.

Но почему же так трудно начать, даже если вы знаете, что проект принесёт вам успех, деньги, продвижение? Исследования показывают, что мозг реагирует на масштаб задачи так

же, как на физическую угрозу. Когда вы видите огромный проект, который состоит из сотен мелких пунктов, ваш мозг интерпретирует это как перегрузку. Он думает: «Слишком много нужно сделать, я не знаю, с чего начать, это займёт много времени, и непонятно, что будет в итоге». И чтобы защитить себя от этой тревоги, он активирует защитный механизм: избегание. Вместо того чтобы вступать в конфликт с огромной задачей, мозг переключается на что-то безопасное и лёгкое, что даёт немедленное удовлетворение. Это классическая схема прокрастинации, но с нейробиологической точки зрения это не «лень», а защитная реакция, которая спасает мозг от перегрузки и неопределённости.

И вот здесь мы подходим к ключевому моменту всей этой подглавы: вы никогда не победите ловушку быстрого дофамина, если будете пытаться её «задавить» силой воли. Это всё равно что пытаться остановить грузовик, упираясь в него руками. Вы проиграете, потому что древняя дофаминовая система мощнее вашей воли, особенно когда вы устали или испытываете стресс. Единственный способ победить — это не воевать с ней напрямую, а перехитрить. Как именно? Вы не пытаетесь «сделать весь проект», вы пытаетесь сделать только первый микрошаг, который настолько мал, что ваша базальная система не воспринимает его как угрозу.

Конкретный протокол, который я даю всем своим клиентам и который называется «Правило пяти минут», работает именно на этом принципе. Вместо того чтобы заставлять се-

бы работать над проектом час, вы говорите себе: «Я поработаю над этим всего пять минут. Только пять. А потом, если захочу, я остановлюсь». И вот здесь происходит чудо: потому что пять минут — это не угроза, это не перегрузка, это не «огромный проект», ваша базальная система не включает защитный механизм. Вы садитесь и начинаете. И через пять минут, когда вы уже в процессе, ваша префронтальная кора берёт верх, дофаминовая система успокаивается, потому что вы уже не избегаете, вы уже действуете. И вы продолжаете работать дальше, часто гораздо дольше пяти минут, потому что инерция запущена. Этот метод работает не потому, что он «волшебный», а потому что он обходит защитный механизм вашего мозга. Он не даёт вашему мозгу сказать «нет» огромной задаче, потому что задачи как таковой пока нет, есть только маленькое, безобидное действие.

Но есть ещё один аспект, который делает ловушку быстрого дофамина особенно коварной. Речь идёт о так называемом «дофаминовом ограничении». Когда вы постоянно кормите свой мозг лёгкими, быстрыми источниками дофамина — соцсетями, новостями, играми, — ваши дофаминовые рецепторы становятся менее чувствительными. Это называется десенситизация. Вам нужно всё больше и больше стимулов, чтобы получить тот же уровень дофамина. И сложные задачи, которые дают небольшой, медленный приток дофамина, перестают вас интересовать совсем, потому что ваш мозг стал «гурманом» быстрых, мощных всплесков. Вы как

будто привыкли к быстрой еде и уже не можете получить удовольствия от здоровой пищи, потому что она не даёт той же мгновенной сахарной атаки.

Что это значит на практике? Это значит, что если вы проводите часы в TikTok, ваш мозг привыкает к высокому уровню стимуляции. И когда вы садитесь за книгу или за рабочий отчёт, уровень дофамина кажется вам недостаточным. Вы чувствуете скуку, раздражение, вам хочется «добавить остроты». И вы снова тянетесь к телефону. Вы входите в порочный круг: чем больше вы потребляете быстрый дофамин, тем труднее вам сосредоточиться на долгих задачах. И чем труднее сосредоточиться, тем больше вы потребляете быстрый дофамин, чтобы заглушить это чувство скуки. Именно поэтому попытки «просто взять себя в руки» редко работают — вы боретесь не с привычкой, а с физиологической десенситизацией рецепторов. Ваш мозг буквально не может чувствовать радость от долгой работы, потому что его рецепторы «забиты» быстрыми дофаминовыми всплесками.

И вот здесь я хочу дать вам ещё один конкретный инструмент, который я называю «Точка переключения». Суть проста: вы вычисляете момент, когда ваш мозг переключается с продуктивной работы на поиск быстрого дофамина. Этот момент обычно наступает не сразу, а через 20–30 минут работы, когда утомление начинает нарастать, а дофаминовый уровень от задачи падает. В этот момент ваш мозг начинает искать альтернативу. И если вы не готовы, вы поддаётесь им-

пульсу, открываете телефон и теряете фокус на полчаса. Чтобы предотвратить это, вы заранее планируете «микро-награду» — короткое действие, которое даёт небольшой, но контролируемый дофаминовый всплеск, но не выбивает вас из рабочего состояния. Например, выпить кофе, встать и потянуться, пройтись по комнате, посмотреть в окно на тридцать секунд. Это даёт мозгу перерыв, но не переключает его на полностью другую, несовместимую с работой деятельность, как это делает листание соцсетей.

Я хочу привести пример из своей собственной практики. Когда я пишу книгу, я знаю, что мой мозг начинает искать отвлечения после примерно 45 минут работы. Я не борюсь с этим, я не пытаюсь «выдавить» из себя ещё 45 минут. Я просто встаю, делаю пять глубоких вдохов, смотрю в окно на деревья, и возвращаюсь к работе. Это занимает меньше минуты, но это даёт моей дофаминовой системе небольшую паузу, и я могу продолжать. Если же я в этот момент открываю почту, я теряю как минимум 20 минут на переключение контекста. Поэтому я заранее подготовил свою среду так, чтобы альтернатива «листанию» была более доступна.

Теперь давайте подведём итог этой подглавы в практической плоскости. Итак, ваш мозг устроен так, чтобы выбирать немедленную награду вместо отложенной. Это норма. Это не ваша слабость. Но это означает, что вы должны работать с этим механизмом, а не против него. Ваш главный враг — не «лень» и не «отсутствие мотивации». Ваш главный враг

— это разрыв между действием и вознаграждением. Если вы делаете что-то, что принесёт результат через месяц, ваш мозг не чувствует мотивации сейчас. Поэтому ваша задача — создать искусственные «точечные» вознаграждения в процессе работы. Отмечайте каждый завершённый пункт плана, хвалите себя за каждый микро-шаг, визуализируйте промежуточные результаты. Это подкармливает дофаминовую систему на пути к большой цели.

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.