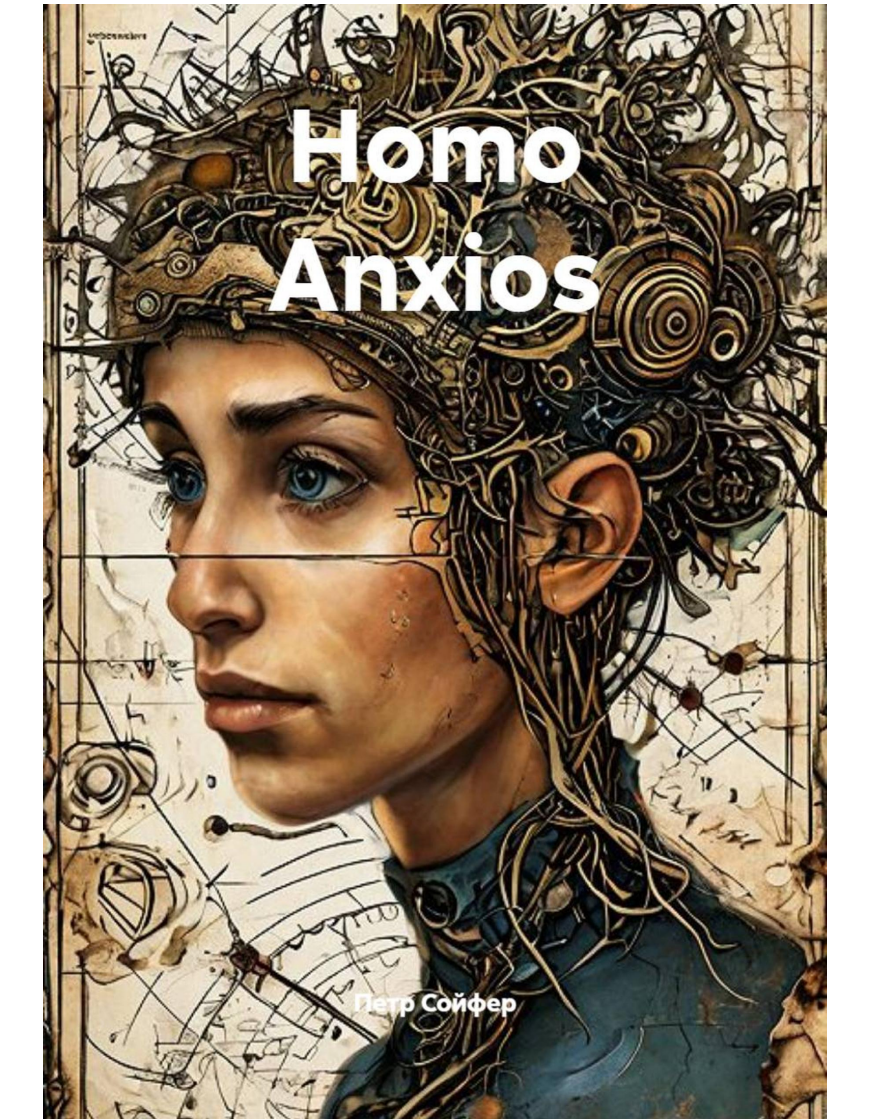




# Homo Anxios

Петр Сойфер

# Петр Сойфер

## Homo Anxios

*<https://litres.ru/74240078>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Тревога — не поломка характера и не недостаток дисциплины, а эволюционно обоснованная настройка нервной системы, столкнувшаяся со средой, для которой она не была рассчитана.

НОМО ANXIOS — не сборник советов «просто дыши» и не очередное обещание избавления от тревоги. Это карта: семь независимых осей чувствительности, исторические архетипы Homo totalicarius и Homo liberum, протоколы работы с гипернеопределённостью и биологическим ресурсом.

Книга — для читателя, уставшего от банальностей позитивной психологии и готового внимательно разбираться в себе, а не искать быстрое утешение. Она не обещает покоя. Она даёт точность: понимание архитектуры собственной чувствительности, которое превращает хаотичную реакцию в рабочий инструмент.

Для тех, кто ищет не готовый рецепт, а честную карту себя.

# Содержание

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие                                                                    | 5  |
| БЛОК I. АНАТОМИЯ НОМО ANXIOS И<br>МАТРИЦА ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ Глава 1.            | 20 |
| Эволюция тревожного адаптатора                                                 |    |
| Гениальное решение для мира хищников                                           | 24 |
| Мир без хищников, полный символического<br>шума                                | 29 |
| Что происходит внутри черепа: механика<br>тревожного ответа                    | 37 |
| Иерархия без племени: почему статус в офисе<br>тревожит сильнее, чем должен бы | 45 |
| Порочный круг: как тревога кормит саму себя                                    | 48 |
| Почему продуктивность не лечит тревогу                                         | 53 |
| Короткая история одного несовпадения: от<br>конвейера до опенспейса            | 60 |
| От единого диагноза к дифференцированной<br>карте                              | 63 |
| Глава 2. Матрица семи осей чувствительности                                    | 69 |
| Тревога как профиль, а не как шкала                                            | 72 |
| Ось статуса и социального признания                                            | 76 |
| Ось неопределённости и контроля                                                | 81 |
| Ось информационной и сенсорной нагрузки                                        | 86 |
| Ось привязанности и безопасности                                               | 91 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Ось норм и правильности                              | 95  |
| Ось ресурсных дефицитов и телесности                 | 100 |
| Ось смысла и экзистенциальной угрозы                 | 105 |
| Построение личного Паспорта чувствительности         | 111 |
| Комбинаторика осей: когда уязвимости<br>складываются | 117 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                    | 120 |

# **Homo Anxios**

## **Предисловие**

Представьте человека, который просыпается в четыре утра с ощущением, что он что-то забыл — но не может вспомнить, что именно. Сердце уже колотится быстрее, чем нужно для лежания в постели. Мысль перебирает вчерашние переговоры, недописанное письмо начальнику, странную паузу в голосе партнёра во время последнего звонка. К шести утра он встаёт разбитым, хотя формально спал семь часов. К девяти он уже в переговорной, собранный, остроумный, безупречно готовый к встрече — человек, о котором коллеги говорят «на него можно положиться». К полуночи он снова лежит без сна, прокручивая день в поиске ошибки, которую, кажется, совершил, но не может локализовать. Это не история болезни. Это будний вторник для миллионов людей, которых эта книга называет *Homo anxios*.

Стоит уточнить сразу: подобная жизнь необязательно выглядит драматично со стороны. Чаще всего она вообще не выглядит проблемой — ни для окружающих, ни поначалу для самого человека. Он не пропускает дедлайны. Он не срысывается на близких у всех на виду. Он не берёт больничный по причине, которую можно было бы внятно сформулировать врачу. Он просто год за годом живёт с ощущением, что

запас прочности медленно истончается, что каждый следующий рабочий день требует чуть больше усилия, чем предыдущий, хотя объективная нагрузка не растёт. Он списывает это на возраст, на плохой сон, на «просто такой период», на недостаток мотивации, о котором так удобно и привычно писать в личных дневниках самопомощи. Именно эта незаметность и делает состояние *Nomo anxios* таким устойчивым: с явной поломкой обращаются к специалисту, с фоновым, хронически растянутым истощением — приспосабливаются, компенсируют, терпят. Приспособление здесь — ключевое слово, потому что именно оно, а не патология, точнее всего описывает происходящее: человек не сломан, он адаптировался к среде постоянной символической угрозы настолько успешно, что адаптация стала неотличима от образа жизни, а цена этой адаптации — истощение — стала восприниматься как нормальная составляющая взрослой ответственности, а не как сигнал, требующий пересмотра. Статистика, стоящая за этим наблюдением, отрезвляет: по данным крупных международных обследований психического здоровья, тревожные расстройства в клинически значимой форме затрагивают заметную долю взрослого населения развитых стран, а субклиническая, не доходящая до формального диагноза, но ощутимо снижающая качество жизни тревожность встречается ещё чаще — по некоторым оценкам, с ней в той или иной мере сталкивается едва ли не большинство работающих взрослых людей в условиях высокой профессиональной

нагрузки и постоянной связи с рабочими каналами коммуникации. Это не эпидемия слабости воли, охватившая внезапно целое поколение. Это статистически предсказуемый результат столкновения древней архитектуры нервной системы с исторически беспрецедентной плотностью информационных и социальных раздражителей — и именно этот результат книга берётся объяснить последовательно, слой за слоем, вместо того чтобы предлагать утешение вместо объяснения.

Если вы держите эту книгу в руках, велика вероятность, что вы уже прошли обязательную программу современного самопомощи. Вы пробовали дышать по квадрату. Вы вели дневник благодарности. Вы, возможно, даже добрались до модного тезиса о том, что всё дело в дешёвом дофамине — в бесконечной прокрутке ленты, в уведомлениях, в лайках, — и что достаточно убрать эти раздражители, «перезагрузить» рецепторы, и тревога отступит сама. Вы честно пытались. И если результат был скромным или временным, дело не в недостатке дисциплины. Дело в том, что диагноз был неверным с самого начала.

Тревога — это не поломка личности, требующая ремонта силой воли, и не побочный эффект избытка гаджетов, устраняемый цифровым детоксом. Тревога — это чрезвычайно сложная, тонко настроенная система реагирования, результат миллионов лет эволюционного отбора и, одновременно, продукт вполне конкретной, часто травматичной социаль-

ной истории — вашей личной и истории поколений, к которым принадлежат ваши родители, бабушки и деды. Это не дефект прошивки. Это работающая, местами избыточно чувствительная, но по-своему логичная архитектура нервной системы, оказавшаяся в среде, для которой она не была спроектирована.

Здесь важно сразу обозначить дистанцию. Эта книга не будет предлагать вам очередной набор лайфхаков в духе «просто снизь потребление стимулов, и тревога уйдёт». Такие руководства не лгут полностью — снижение сенсорной перегрузки действительно помогает, и мы ещё вернёмся к этому в главах о протоколах защиты внимания. Но они совершают одну системную ошибку: они лечат симптом, не построив карты территории. Они дают инструмент до того, как объяснили, для какой именно поломки — точнее, для какой именно настройки — этот инструмент предназначен. Это всё равно что выдать компас человеку, не сказав, в каком он вообще полушарии. Компас честный, стрелка не врёт, но пользы от него немного, если вы не знаете, куда идти и от чего бежите. Есть и более тонкий вариант той же ошибки — язык «границ и комфорта», язык «эмоционального интеллекта» в его упрощённом, корпоративном преломлении. Он часто оказывается не менее льстящим, чем грубые лозунги вроде «просто думай позитивно»: он внешне признаёт сложность чувств, но тихо переводит всю эту сложность в задачу индивидуальной регуляции настроения, оставляя за скобками

вопрос о том, почему вообще возникла потребность в такой регуляции и почему она так часто не удаётся даже у волевых, дисциплинированных людей. Когда человеку говорят, что ему нужно просто научиться регулировать эмоции, это звучит разумно и даже научно — но часто оставляет за скобками главный вопрос: регулировать что именно — сигнал, который указывает на реальную угрозу, или шум, оставшийся от угрозы, давно потерявшей актуальность? Эта книга берётся различать эти два случая, вместо того чтобы предлагать один и тот же набор дыхательных упражнений на все случаи.

Эта книга устроена иначе. Она исходит из простого, но редко проговариваемого до конца допущения: тревога — не единая сущность, которую можно «вылечить» одним универсальным приёмом, а системное явление с множеством независимых осей чувствительности, у каждой из которых своя нейробиология, своя история происхождения и свой набор триггеров. Человек, который мучительно боится потерять статус в глазах коллег, и человек, который до тошноты не переносит неопределённость дедлайна, могут внешне выглядеть одинаково тревожными — оба не спят по ночам, оба раздражительны, оба истощены, — но внутри у них включены разные контуры, требующие разных стратегий. Смешивать их в одну кучу под ярлыком «тревожность» и лечить одним и тем же набором советов — это интеллектуальная небрежность, которую массовая психологическая литерату-

ра, к сожалению, себе регулярно позволяет. Разница проявляется даже в физиологии: у первого пульс подскакивает от одного взгляда, брошенного начальником на часы во время его доклада, а у второго тот же взгляд не вызывает ровным счётом ничего, зато нерешённый вопрос о переносе дедлайна на неопределённый срок способен лишить его сна на несколько дней вперёд. Общий язык вроде «повышенная тревожность» стирает эту разницу и вместе с ней стирает возможность подобрать соответствующую, действительно работающую стратегию — ведь то, что снижает напряжение первого человека (ясная, регулярная обратная связь от руководства), может быть совершенно бесполезным для второго, которому нужна не обратная связь, а чёткие, заранее оговорённые сроки и рамки.

Три опорных идеи задают архитектуру всего, что следует дальше. Первая — это матрица семи осей чувствительности, инструмент, который в этой книге получит название «Паспорт чувствительности». Вместо одного диагноза «тревожность» мы предложим семь независимых координат, по которым можно картировать собственную нервную систему: чувствительность к статусу и социальному признанию, чувствительность к неопределённости и потере контроля, порог насыщения информационной и сенсорной нагрузкой, чувствительность оси привязанности и безопасности, интенсивность оси норм и правильности с её перфекционистским грузом, состояние оси ресурсных дефицитов и телесности, и,

наконец, глубина оси смысла и экзистенциальной угрозы. У каждого человека это индивидуальный профиль, не общий уровень «тревожности по шкале от одного до десяти», а скорее семимерный рельеф с своими пиками и низинами. Подробный разбор каждой оси, с диагностическими вопросами и типичными паттернами, ждёт вас в главе второй — здесь достаточно знать, что такой инструмент существует и что вся дальнейшая книга будет к нему возвращаться. Важно сразу отвести от одного соблазна: семь осей — это не семь диагнозов и не семь типов личности, между которыми нужно выбрать один и успокоиться. Оси сосуществуют в каждом человеке одновременно, в разной степени выраженности, и именно их сочетание образует тот узнаваемый личный почерк тревоги, который отличает одного человека от другого даже при внешне одинаковых симптомах — бессоннице, раздражительности, хронической усталости. Паспорт чувствительности не ставит диагноз — он строит карту, а карта, в отличие от диагноза, не требует лечения, она требует ориентации.

Вторая опорная идея — социогенетическая. Тревога современного человека редко объясняется только личной биографией; она унаследована — не в узко генетическом смысле, а в смысле переданных моделей выживания, транслируемых через воспитание, культуру, коллективную память поколений. Мы введём два архетипа, два полюса, между которыми мечется современная психика. Первый — Номо

totalitarism, продукт систем, где ошибка каралась, а автономия была опасна: человек, выучивший, что действие нужно совершать только с чужого разрешения, что инициатива наказуема, а безопаснее всего — оставаться незаметным и правильным. Второй — Homo liberum, иногда называемый Homo flexibilis, продукт общества гиперизбытка, где вариантов слишком много, любой выбор обратим, любая идентичность временна: человек, парализованный не запретом, а бесконечностью возможностей, страдающий не от цензуры, а от переизбытка опций и хронического страха упустить лучшую из них. Homo anxios — это не третий тип, а живущий внутри многих из нас синтез: унаследованный от предков зажим Homo totalitarism, вынужденный функционировать в мире Homo liberum. Отсюда специфическое, ноющее противоречие тревожного современника: он боится ошибиться так, как боялись в системе, где ошибка стоила свободы или жизни, но при этом живёт в мире, где вариантов действия — бесконечное множество, а внешнего арбитра, который скажет бы «вот правильный путь», больше нет. Подробно эта социогенетика будет раскрыта в третьей главе; сейчас важно лишь удержать в голове саму рамку — тревога имеет историю, и эта история не сводится к вашему детству. Эта рамка снимает изрядную долю бремени личной вины, которое современный человек привычно взваливает на себя в одиночку. Если бабушка научилась не высовываться, потому что высовываться было в буквальном смысле опасно, а родите-

ли усвоили, что стабильность важнее самореализации, потому что стабильность была дефицитным и хрупким ресурсом, то тревожная осторожность, унаследованная вами, — это не случайная черта характера, а рабочий протокол выживания, переданный через воспитание, интонацию, невысказанные правила семьи. Вы не первое поколение, которое несёт этот груз, и понимание этого не отменяет личной ответственности за собственную жизнь, но избавляет от бессмысленного вопроса «что со мной не так», подменяя его гораздо более продуктивным «откуда это взялось и что мне с этим сейчас делать».

Третья опорная идея касается того, как мы вообще думаем о собственной ценности. Один из самых разрушительных механизмов, поддерживающих тревожный контур, — это привычка постоянно оценивать себя: достаточно ли я хорош, достаточно ли продуктивен, достаточно ли успешен по сравнению с тем воображаемым эталоном, который транслируют социальные сети, рабочая среда, семейные ожидания. Оценочное мышление кажется нейтральным инструментом самоконтроля, но на деле оно топливо тревоги: каждая оценка себя — это акт суда, а суд предполагает риск обвинительного приговора. Мы предложим альтернативу — функциональную самореференцию: замену вопроса «каков я?» вопросом «каков мой текущий ресурс и какой следующий операциональный шаг мне доступен?». Это не смена оптимизма на пессимизм и не отказ от рефлексии — это смена системы

координат, в которой рефлексия происходит. Подробно этот демонтаж «самооценки» и переход к функциональной модели будет разобран в главе пятой; здесь достаточно обозначить направление. Разница между этими двумя вопросами не риторическая, а операциональная. Вопрос «каков я?» замыкает внимание на глобальной, статичной, по сути неразрешимой оценке личности — ответ на него никогда не бывает окончательным, а сама попытка ответить чаще всего запускает сравнение с чужими достижениями и, следовательно, новый виток тревоги. Вопрос о текущем ресурсе и следующем операциональном шаге, напротив, локален, проверяем и почти всегда имеет ответ, пусть скромный: сегодня ресурса немного, значит, следующий шаг — простая, короткая задача, а не героический рывок. Это смещение фокуса с оценки на функцию — не философская тонкость, а рабочий механизм, который в буквальном смысле снижает частоту обращения к тревожному контуру, потому что перестаёт снабжать его материалом для суда.

Стоит сказать прямо, для кого написана эта книга. Не для тех, кто ищет утешения или подтверждения, что «всё будет хорошо». Не для тех, кто хочет за один вечер получить универсальный рецепт спокойствия. Эта книга — для читателя, который устал от банальностей позитивной психологии и подозревает, что за его тревогой стоит нечто более сложное и системное, чем «недостаточно позитивного мышления». Для профессионала — предпринимателя, руководи-

ля, специалиста интеллектуального труда, — который внешне функционален, даже избыточно успешен, но внутренне истощён и не понимает, почему успех не снимает тревогу, а иногда её усиливает. Для человека с высокой чувствительностью нервной системы, который годами слышал, что он «слишком остро реагирует», и хочет наконец получить не порицание, а объяснительную модель. Эта книга не будет обещать избавление от тревоги — обещание, которое, если вдуматься, было бы биологически абсурдным и, вероятно, вредным: способность тревожиться является частью системы обнаружения угроз, и полностью её выключить означало бы разоружиться перед миром, который по-прежнему полон реальных рисков. То, что книга обещает — это нечто более скромное и одновременно более достижимое: понимание архитектуры собственной чувствительности настолько ясное, что оно перестаёт восприниматься как хаотичный внутренний шум и начинает работать как система координат, по которой можно ориентироваться и принимать решения. Есть и ещё одна категория читателей, для которых эта книга написана в неменьшей степени: люди, которые формально не считают себя «тревожными» — они не переживали панических атак, не обращались к специалистам, не узнают себя в клинических описаниях, — но регулярно ловят себя на том, что чужое одобрение значит для них больше, чем следовало бы, что неопределённость выбивает из колеи сильнее, чем у окружающих, что простая рабочая переписка иногда сто-

ит непропорционально много душевных сил. Тревога в этой книге понимается широко — не как клинический диагноз, требующий медицинского вмешательства, хотя в части случаев такое вмешательство действительно необходимо и книга ни в коей мере не заменяет консультацию специалиста, а как континуум чувствительности нервной системы, на котором находится практически каждый современный человек, просто в разных точках и с разной степенью осознанности этого факта.

Практическая польза, которую вы получите, складывается из нескольких слоёв. Во-первых, вы перестанете винить себя за реакции, которые на самом деле являются рабочими, хотя и устаревшими механизмами защиты — это снимает существенную часть вторичной тревоги, той тревоги по поводу тревоги, которая часто мучительнее исходного сигнала. Во-вторых, вы получите язык для описания собственного состояния гораздо более точный, чем расплывчатое «я тревожусь» — язык осей, профилей, паттернов, который позволяет сказать себе и, если нужно, окружающим не «мне плохо», а «у меня сейчас перегружена сенсорная ось, и мне нужна не мотивационная речь, а тишина». В-третьих, вы увидите, почему стандартные советы по продуктивности и «просто соберись» систематически проваливаются именно с вашим типом нервной системы — и это понимание освобождает от чувства, что вы единственный, у кого «не работают» общепринятые техники. И наконец, ближе к финальным гла-

вам книги, вы получите конкретные, проверяемые протоколы — не мотивационные лозунги, а операциональные схемы работы с вниманием, с биоритмами, с принятием решений в условиях неопределённости, — построенные не поверх абстрактной «силы воли», а поверх понимания реальных нейробиологических ограничений.

Есть и пятый слой пользы, менее очевидный, но не менее важный — он касается отношений с другими людьми. Значительная часть конфликтов между тревожным человеком и его окружением — партнёром, коллегами, руководителем, собственными детьми — возникает не из-за злого умысла или равнодушия одной из сторон, а из-за отсутствия общего языка для описания того, что на самом деле происходит внутри. Фраза «мне нужно побыть одному» звучит как каприз или холодность, если у слушателя нет модели, в которой сенсорная ось может быть перегружена независимо от отношения говорящего к собеседнику. Просьба «не пиши мне про это вечером» звучит как избыточная требовательность, если нет понимания, что ось привязанности и безопасности работает по своим законам, отличным от законов вежливости. Матрица осей, предложенная в этой книге, может стать не только инструментом самопонимания, но и практическим словарём для честного разговора о собственных границах — разговора, который звучит не как жалоба или обвинение, а как точное техническое описание состояния системы, с которым легче работать обеим сторонам.

Чтобы прийти до этих протоколов честно, а не как до очередного набора трюков, нужно начать с фундамента — с вопроса, который редко задают всерьёз: откуда вообще взялась тревога и зачем она нужна была изначально. Ответ на этот вопрос уводит нас на несколько сотен тысяч лет назад, в саванны и леса, где сформировалась нервная система, которую вы сейчас носите в своей черепной коробке — система, спроектированная для мира хищников и голода, но вынужденная функционировать в мире дедлайнов и бесконечных уведомлений. Читать эту книгу стоит не залпом, а последовательно, потому что архитектура аргумента выстроена кумулятивно: каждая последующая глава опирается на понятия, введённые в предыдущих, и обратный переход от практических протоколов третьего блока к нейробиологическому фундаменту первого будет полезен уже после того, как вы усвоите базовую механику. Первый блок — этот и следующая глава — закладывает фундамент: почему тревога вообще существует и как устроена индивидуальная карта чувствительности. Второй блок разворачивает социально-историческую и информационную рамку — почему именно сейчас, в это конкретное историческое время, тревога переживается с такой интенсивностью. Третий блок переводит понимание в действие — даёт протоколы, которые можно применять уже сегодня вечером, не дожидаясь, пока вы «разберётесь с собой до конца», потому что ожидание полной ясности прежде, чем действовать, — это, как будет показано в

главе восьмой, одна из самых коварных ловушек тревожного мышления.

Именно с этого парадокса — гениального эволюционного решения, ставшего исторической ловушкой, — начинается первая глава.

# **БЛОК I. АНАТОМИЯ НОМО ANXIOS И МАТРИЦА ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ Глава 1. Эволюция тревожного адаптатора**

Ей тридцать четыре года, и на бумаге её жизнь выглядит как учебный пример успеха. Старший менеджер продукта в технологической компании, полностью удалённая работа, гибкий график, зарплата, о которой десять лет назад она могла только мечтать. На встречах она говорит спокойно и по делу, её решения быстры и почти всегда точны, коллеги называют её «человеком, на которого можно положиться в кризис». Руководитель ставит её в пример другим. Клиенты просят именно её на сложные переговоры. Со стороны — картина уверенного профессионала, добившегося контроля над собственной жизнью: работать можно из дома, из кафе, из другого часового пояса, никто не стоит над душой.

Изнутри эта жизнь выглядит совершенно иначе. Будильник в шесть утра, хотя первая встреча только в десять — потому что тело просыпается само, с тревожным толчком, будто пропущен сигнал опасности. Первые сорок минут дня уходят на то, чтобы, лёжа с открытыми глазами, восстановить в памяти вчерашние разговоры и найти в них скрытую

ошибку: не то ли она сказала на совещании, не прозвучала ли её реплика в чате как излишне резкая, не забыла ли она поставить лайк под постом коллеги о повышении. Рабочий день начинается не с задачи, а с тридцати вкладок: почта, три мессенджера, трекер задач, аналитика, новостная лента «на всякий случай, вдруг что-то важное». К обеду голова уже гудит, хотя формально сделано немного — большая часть утра ушла на реагирование, а не на работу. Она проверяет одну и ту же входящую почту по три-четыре раза, не потому что забывает содержание, а потому что каждое новое прочтение письма с неоднозначной формулировкой заново запускает лёгкий тревожный отклик, требующий очередной проверки: не пропустила ли она скрытый сигнал недовольства между строк. После обеда наступает состояние, которое она называет про себя «стеклянной головой»: мысли текут медленно, вязко, простая задача написать письмо коллеге требует пяти черновиков и получаса сомнений в формулировках. К вечеру она физически истощена так, будто разгружала вагоны, хотя весь день провела сидя перед монитором. Ночью, вместо отдыха, снова начинается прокрутка: список того, что не успела, список того, что могла сделать лучше, тревожное предвкушение завтрашних встреч. Она честно пробовала откладывать телефон подальше от кровати, вести список благодарностей перед сном, слушать медитации для засыпания — и на пару недель это даже помогало, пока очередной напряжённый рабочий период не сводил эффект на нет, остав-

для после себя лёгкое, но липкое ощущение, что и с релаксацией у неё «не получается», как будто это ещё один навык, в котором она не дотягивает до нормы.

Этот человек не выдуман для красного словца — это композитный портрет, собранный из тысяч похожих историй, которые рассказывают о себе успешные, гиперфункциональные люди в кабинетах терапевтов, в анонимных постах, в разговорах после третьего бокала вина на дружеских встречах. Внешняя успешность и внутреннее истощение здесь не противоречат друг другу — они являются двумя сторонами одной и той же настройки нервной системы. И прежде чем предлагать этому человеку очередной совет вроде «просто расставь приоритеты» или «попробуй технику Помодоро», стоит задать куда более фундаментальный вопрос: почему нервная система, которая обеспечивает такую впечатляющую работоспособность и точность суждений под давлением, одновременно превращает обычный вторник в изматывающее испытание? Ответ находится не в дефиците дисциплины и не в недостатке мотивации. Ответ находится в эволюционной истории, растянутой на сотни тысяч лет, и в том, что эта история подготовила нас совсем не к той среде, в которой мы теперь живём.

Стоит для полноты картины привести и другой, на первый взгляд непохожий портрет, который на деле описывает ту же самую настройку нервной системы в иной обстановке. Мужчина сорока с небольшим лет, совладелец небольшого

консалтингового бизнеса, работает не из дома, а в открытом офисе с двадцатью сотрудниками — постоянный гул разговоров, звонки, движение людей между столами. Он гордится тем, что «всегда на связи» и «никогда не роняет мяч»: отвечает на сообщения клиентов в течение нескольких минут в любое время суток, помнит детали десятков параллельных проектов, способен моментально переключиться с одного контекста на другой. Коллеги воспринимают это как выдающуюся многозадачность и преданность делу. На деле же за этой готовностью реагировать мгновенно стоит тот же гипербдительный контур: пропущенное сообщение клиента воспринимается не как безобидная задержка ответа, а как потенциальная катастрофа, угрожающая репутации и, в конечном счёте, выживанию бизнеса, а вместе с ним и статусу владельца в глазах партнёров и семьи. К пятидесяти годам он не может провести и полчаса без проверки телефона даже в отпуске, не потому, что не умеет отдыхать в бытовом смысле слова, а потому, что его нервная система физиологически закодировала паузу в реагировании как риск. Разные декорации — удалённая работа против шумного офиса, наёмный специалист против собственника бизнеса, — но один и тот же эволюционный механизм гипербдительности, просто приложенный к разным символическим угрозам.

# Гениальное решение для мира хищников

Представьте себе не менеджера в переговорной, а её далёкого предка — человека, идущего сквозь высокую траву саванны примерно двести тысяч лет назад. У этого человека нет когтей, нет клыков, нет скорости антилопы и силы льва. Единственное конкурентное преимущество, которое позволило его виду не просто выжить, а расселиться по всей планете, — это нервная система, способная обрабатывать сигналы среды быстрее и точнее, чем большинство соседей по экосистеме. И центральный элемент этой системы — способность к молниеносной, часто неосознаваемой детекции угрозы.

Тревога в своей эволюционной сути — это не эмоция в бытовом понимании слова, не «плохое настроение» и не «слабость характера». Это исключительно быстрый, ресурсоёмкий, приоритетный канал обработки информации, эволюционно настроенный так, чтобы среагировать на потенциальную опасность быстрее, чем сознание успеет её осмыслить. Человек, чья нервная система улавливала шорох в траве на долю секунды раньше и реагировала мгновенным напряжением всего тела — замиранием, ускорением пульса, выбросом гормонов, готовящих к бегству или обороне, —

статистически чаще доживал до момента, когда шорох оказывался либо ветром, либо хищником. Тот, чья система была спокойнее и медленнее, тоже иногда доживал — но реже. За сотни тысяч поколений отбор методично выбраковывал недостаточно бдительных и оставлял в живых, среди прочих, тех, чья нервная система была настроена на избыточную, а не на недостаточную настороженность.

Это принципиальный момент, который стоит проговорить прямо: с точки зрения эволюционной логики выживания, ложная тревога — это дешёвая ошибка, а пропущенная реальная угроза — это фатальная ошибка. Если система по ошибке напряглась от шевеления куста, оказавшегося просто ветром, цена этой ошибки — несколько секунд неприятного напряжения и всплеск гормонов стресса, который довольно быстро проходит. Если же система по ошибке проигнорировала шевеление куста, за которым действительно скрывался хищник, цена этой ошибки — смерть, конец генетической линии. Естественный отбор в такой асимметрии рисков неизбежно выбирает сверхчувствительность. Он строит систему, которая скорее сто раз ошибётся в сторону ложной тревоги, чем один раз пропустит настоящую опасность. Это не поломка проектирования — это оптимальное, статистически выверенное инженерное решение для среды, где цена ошибки первого и второго рода настолько несимметрична. Полезно на секунду задержаться на этой асимметрии, потому что именно она объясняет, почему невозможно

«просто убедить» тревожную нервную систему расслабиться доводами рассудка. Сознательный аргумент «вероятность реальной опасности здесь крайне низка» апеллирует к статистике, к вероятностной оценке риска. Но система, о которой идёт речь, была отобрана эволюцией не для точной оценки вероятностей, а для минимизации худшего возможного исхода — а это принципиально иная логика принятия решений, знакомая, например, специалистам по теории игр как консервативная, «параноидальная» стратегия, которая жертвует средней эффективностью ради исключения катастрофического сценария. Организм, придерживающийся такой стратегии, будет систематически казаться «избыточно осторожным» с точки зрения рациональной статистики и одновременно останется единственным типом организма, доживающим до возможности эту статистику вообще когда-либо посчитать.

К детекции физической опасности эволюция добавила ещё один, не менее важный контур — социальную чувствительность. Люди — вид, выживание которого на протяжении практически всей его истории зависело от принадлежности к группе. Одиночка, изгнанный из племени за нарушение нормы, за утрату статуса, за конфликт с более сильными членами группы, в условиях палеолита имел крайне низкие шансы выжить в одиночку против хищников, голода и климата. Поэтому наравне с системой обнаружения физической угрозы эволюция выстроила не менее чувствительную

систему обнаружения социальной угрозы: тонкое, почти интуитивное считывание иерархии, статуса, вероятности осуждения, риска быть отвергнутым группой. Микровыражение неодобрения на лице вождя племени, изменение тона голоса соплеменника, намёк на то, что твой вклад в общее дело оценивается ниже, чем ты думал, — всё это запускало ровно те же физиологические каскады, что и шорох хищника в траве, потому что с точки зрения выживания социальное отвержение исторически было угрозой того же порядка, что и зубы хищника. Отсюда родом та острая, почти телесная боль, которую мы испытываем от критики, от игнорирования, от ощущения, что нас не считают «достаточно хорошими» — это не метафора, а работающий, эволюционно древний контур, который наш мозг активирует буквально теми же структурами, что и физическую боль. Исследования нейровизуализации, в которых людям показывали сцены социального отвержения — например, ситуацию, в которой человека демонстративно исключают из совместной игры на глазах у остальных участников, — фиксируют активацию в тех же зонах коры, что отвечают за обработку физической боли при реальном ушибе или ожоге. Мозг в буквальном, а не переносном смысле не делает большой разницы между «меня ударили» и «меня публично проигнорировали»: оба сигнала помечаются как угроза целостности организма и требуют немедленной, приоритетной обработки. Стоит подумать, что это означает для человека, который получает холодный, без

единого тёплого слова ответ на важное письмо, или видит, что его сообщение в общем чате осталось непрочитанным неестественно долго: тело реагирует на это не метафорическим огорчением, а вполне реальным, измеримым физиологическим стрессом, сопоставимым по интенсивности с реакцией на телесную угрозу.

Иными словами, гипербдительность, быстрая тревожная реакция, острая социальная чувствительность к иерархии и статусу — всё это не дефекты, а результат сотен тысяч лет тщательной эволюционной калибровки, гениальное решение задачи выживания в среде, где были реальные хищники, реальный голод и жёсткая, часто беспощадная социальная иерархия, отклонение от которой могло стоить жизни. Проблема, из-за которой мы сегодня пишем и читаем книги о тревоге, состоит не в том, что эта система плохо спроектирована. Проблема в том, что среда, для которой она была спроектирована, исчезла, а сама система — нет.

# Мир без хищников, полный символического шума

Наш современный менеджер продукта не встречает хищников по дороге на работу. Реальная, немедленная физическая угроза жизни — большая редкость в жизни городского профессионала XXI века. Голод в буквальном, эволюционном смысле ей тоже не грозит. Но нервная система, унаследованная от предков, продолжает сканировать среду с той же интенсивностью, с какой сканировала саванну, — только теперь у неё нет реальных хищников, зато есть бесконечный поток символических угроз, которые она вынуждена интерпретировать через ту же самую древнюю оптику.

Уведомление от начальника с пометкой «нужно поговорить» без уточнения темы активирует ровно тот же контур гипербдительности, что и шорох в кустах — только источник опасности не поддаётся физической локализации и не может быть устранён бегством или боем. Электронное письмо, прочитанное, но оставшееся без ответа два дня, интерпретируется социальным контуром мозга как потенциальный сигнал отвержения или недовольства — и запускает выброс тех же гормонов стресса, что запустило бы реальное исключение из племени. Лента социальных сетей, где чужие достижения выставлены напоказ в отредактированном, идеализирован-

ном виде, воспринимается древним контуром социального сравнения буквально: как информация о том, что твой статус в группе объективно ниже, чем ты предполагал, — при том что современный «племенной круг» теперь включает не сорок человек, которых ты знаешь лично, а потенциально миллионы незнакомцев, каждый из которых мог бы, по логике древнего мозга, стать конкурентом за ресурс или партнёра. Рассмотрим конкретный случай: молодой специалист, недавно вышедший на новую работу, публикует в рабочем чате предложение по улучшению процесса. Проходит час без единой реакции — ни лайка, ни комментария, ни формального подтверждения, что сообщение вообще прочитано. С точки зрения объективной реальности здесь нет решительно никакой информации: коллеги заняты своими задачами, уведомления теряются в потоке других сообщений, задержка ничего не говорит о качестве предложения. Но для древнего социального контура молчание группы в ответ на публично высказанную инициативу — это исторически один из самых надёжных сигналов надвигающегося отвержения: в племени молчание в ответ на предложение почти всегда означало неодобрение, потому что открытая обратная связь была нормой, а её отсутствие — тревожным исключением. Специалист, сам того не замечая, начинает интерпретировать час тишины в мессенджере как приговор своей компетентности, хотя объективно происходящее — это просто асинхронность современной коммуникации, о которой древний мозг ниче-

го не знает и знать не может.

Ключевое структурное отличие современной среды от среды эволюционной адаптации — это не просто отсутствие хищников, а количество и плотность сигналов, требующих оценки. Палеолитический охотник-собиратель за день сталкивался с ограниченным числом социальных взаимодействий — несколько десятков соплеменников, узнаваемых, предсказуемых, с известной историей отношений. Число решений, которые нужно было принять в условиях подлинной неопределённости, тоже было конечным: куда идти за добычей, стоит ли доверять чужаку у границы территории, безопасно ли пересекать реку в этом месте. Современный офисный работник за один рабочий день обрабатывает объём социальных и информационных сигналов, который по интенсивности сопоставим с тем, что предок получал за месяцы, если не годы. Десятки писем, каждое из которых потенциально содержит скрытую социальную оценку. Десятки уведомлений, каждое из которых теоретически может оказаться срочным и важным. Бесконечная лента новостей о катастрофах, конфликтах и кризисах на другом конце земного шара, которые древний мозг, не различающий географическую удалённость с той же лёгкостью, что различает текстовый смысл, отчасти обрабатывает как локальную, актуальную угрозу.

Возникает состояние, которое можно назвать хронической активацией без разрядки. В саванне тревожная реакция

имела чёткий физиологический цикл: обнаружение угрозы, выброс адреналина и кортизола, физическое действие — бег или борьба, — и последующее естественное снижение уровня гормонов стресса после того, как угроза миновала или была устранена. Тело древнего человека, убежавшего от хищника, дрожало, потело, но затем, в относительной безопасности, восстанавливалось: гормональный фон возвращался к базовому уровню, нервная система «разряжалась» через физическое усилие. Современный человек, получивший тревожное сообщение от начальника, не может убежать и не может вступить в физическую схватку — социальные нормы и структура работы этого не позволяют. Гормоны стресса выбрасываются исправно, ровно так же, как у предка, но канала для их физиологической утилизации нет. Человек остаётся сидеть за столом, внешне неподвижным, а внутренне — с телом, полностью подготовленным к бою или бегству, которое некуда деть. И пока это одно сообщение обрабатывается телом без разрядки, приходит следующее, и следующее, и следующее. К вечеру нервная система находится в состоянии, для которого у неё попросту нет эволюционного прецедента: не острый, кратковременный всплеск с последующим восстановлением, а размазанное по всему дню, никогда до конца не завершающееся напряжение. Полезная метафора здесь — сравнение с автомобильным двигателем, который весь день работает на холостых оборотах чуть выше нормы, никогда не глохнет полностью, но и никогда толком не отдыхает: топ-

ливо расходуется непрерывно, износ деталей накапливается, хотя формально машина «просто стоит на месте». Именно так выглядит физиология тревожного профессионала к исходу типичного рабочего дня — не серия отдельных, ярких кризисов, а ровный, малозаметный, но непрекращающийся фоновый расход ресурса, который редко осознаётся как проблема, потому что не достигает интенсивности, которую человек привык называть словом «стресс». Именно эта подпороговая, хроническая природа современной тревожной нагрузки и делает её такой коварной: острый стресс замечают и лечат, фоновый — годами принимают за особенность характера или неизбежную плату за взрослую жизнь.

Есть и второй структурный сдвиг, не менее важный: исчезновение внешнего арбитра нормы. В условиях жёсткой социальной иерархии, при всей её жестокости, было по крайней мере одно преимущество, снижающее когнитивную нагрузку, — правила были более-менее известны. Иерархия была видимой, роли были закреплены, набор допустимых и недопустимых действий был ограничен и стабилен, транслировался через ритуал и традицию. Современная профессиональная среда, особенно в условиях удалённой работы и гибких, горизонтальных организационных структур, лишена этой стабильности: правила успеха размыты, критерии оценки часто негласны и меняются от одного руководителя к другому, статус нужно постоянно подтверждать заново, потому что нет ни ритуала, ни формального маркера, который за-

крепил бы его надолго. Древний социальный контур мозга, эволюционно настроенный на считывание чёткой, стабильной иерархии, вынужден в этих условиях работать в режиме постоянной неопределённой калибровки — а неопределённость, как мы увидим чуть позже, сама по себе является одним из мощнейших триггеров тревожной реакции.

Получается двойная ловушка. С одной стороны — беспрецедентная плотность символических сигналов, каждый из которых потенциально интерпретируется древними контурами как угроза статусу, безопасности или ресурсам. С другой стороны — отсутствие физиологического канала разрядки и отсутствие стабильных внешних ориентиров, которые могли бы снизить нагрузку на систему оценки. Тревожная настройка, которая была гениальным решением в мире с редкими, но серьёзными угрозами и понятной иерархией, оказывается системно перегруженной в мире с частыми, но неопределёнными угрозами и размытой иерархией. Это не значит, что настройка неисправна. Это значит, что среда изменилась быстрее, чем могла измениться биология — эволюционные изменения нервной системы происходят за десятки тысяч лет, а трансформация среды от саванны до опенспейса с уведомлениями произошла за считанные столетия, ничтожный по эволюционным меркам срок. Масштаб этого несовпадения стоит увидеть в цифрах, а не только в метафорах. Современному виду человека разумного, по оценкам палеоантропологов, порядка двухсот-трёхсот тысяч лет,

и подавляющую часть этого срока люди жили небольшими группами охотников-собирателей в условиях, о которых шла речь выше. Первые земледельческие поселения, а вместе с ними и первые формы стабильной социальной иерархии за пределами родовой группы, появились не более двенадцати тысяч лет назад — исчезающе малый срок по меркам эволюции нервной системы. Промышленная революция, породившая современный офисный труд с его фиксированным графиком и формальной иерархией, произошла и вовсе около двухсот пятидесяти лет назад. А смартфон с постоянным доступом к электронной почте и мессенджерам, тот самый источник бесконечного символического шума, вошёл в повседневную жизнь миллиардов людей меньше двух десятилетий назад. Если сжать всю историю вида в один год, то большая часть этого года пройдёт в саванне, земледелие появится в последний день декабря, промышленный офис — в последний час этого дня, а смартфон в кармане — в последние секунды перед полуночью. Требовать от нервной системы, откалиброванной за без малого триста тысячелетий одной среды, мгновенной адаптации к среде, просуществовавшей считанные секунды по этой шкале, — не оптимистичная надежда, а требование, противоречащее самой природе биологической эволюции. Здесь нет и не может быть быстрого технологического или волевого решения, отменяющего этот временной разрыв: нельзя ускорить эволюцию нервной системы усилием мысли, и требовать этого от себя так же бессмыс-

ленно, как требовать от глаза мгновенно привыкнуть к свету после долгого пребывания в темноте. Единственный реалистичный путь — не бороться с унаследованной архитектурой, а научиться понимать её достаточно точно, чтобы выстраивать среду, режим и ожидания от себя в соответствии с её реальными, а не воображаемыми возможностями.

# **Что происходит внутри черепа: механика тревожного ответа**

Чтобы перестать воспринимать собственную тревогу как необъяснимый хаос, полезно понимать, хотя бы в общих чертах, физическую механику того, что происходит в мозге в момент тревожной активации. Речь не идёт о превращении читателя в нейробиолога — речь о том, чтобы дать достаточно точный, работающий образ трёх ключевых структур, взаимодействие которых определяет, будет ли человек в моменте способен мыслить ясно или окажется во власти паники.

Первая структура — миндалевидное тело, миндалина, маленькое, размером с миндальный орех, парное образование в глубине височных долей мозга. Именно миндалина исполняет роль той самой сигнальной системы раннего предупреждения, о которой шла речь выше. Её работа — оценивать входящую информацию на предмет угрозы настолько быстро, что сознание физически не успевает подключиться к процессу. Сигнал от органов чувств может дойти до миндалины по короткому, «быстрому» нервному пути, минуя более медленные и точные, но требующие больше времени зоны коры головного мозга. Это значит, что тело способно среагировать напряжением, учащённым пульсом, потливостью ладоней ещё до того, как человек осознанно понял, что имен-

но его напугало. В саванне эта скорость спасала жизни: реакция на движение, похожее на хищника, происходившая на долю секунды раньше сознательного анализа, давала критический запас времени. В переговорной современного офиса та же скорость означает, что резкий тон голоса начальника или неожиданный вызов в календаре вызывает физиологический каскад стресса ещё до того, как человек успел рационально оценить, насколько реальна угроза.

Проблема в том, что миндалины, при всей своей эволюционной полезности, — довольно грубый и не слишком разборчивый инструмент. Она плохо различает нюансы контекста. Она реагирует на паттерн — резкость, неожиданность, неопределённость, сигналы социального неодобрения, — не особенно заботясь о том, действительно ли этот паттерн в данном конкретном случае указывает на реальную опасность. Электронное письмо с заголовком «нужно обсудить» и настоящий хищник в кустах могут для миндалины выглядеть подозрительно похоже, если оба содержат достаточный элемент неожиданности и неопределённости. Показателен в этом смысле разрыв между скоростью двух путей обработки сигнала в мозге. Короткий путь, ведущий напрямую к миндалине, обрабатывает информацию за доли секунды — это грубая, но почти мгновенная оценка «опасно или нет». Длинный путь, проходящий через кору больших полушарий, где сигнал сопоставляется с контекстом, памятью, текущими обстоятельствами, занимает существенно больше време-

ни — доли секунды превращаются в целые секунды, а иногда и больше. Именно в этом зазоре и разворачивается типичная драма тревожного человека: тело уже среагировало, сердце уже забилося чаще, ладони уже вспотели, а сознательная, более точная оценка ситуации ещё даже не началась. К тому моменту, когда медленный путь наконец сообщает «на самом деле ничего страшного не произошло», человек уже провёл несколько неприятных минут в состоянии острой тревоги, и это состояние часто успевает повлиять на его дальнейшее поведение — резкий ответ, отменённый звонок, бесконечная проверка почты — прежде, чем более взвешенная оценка возьмёт верх.

Вторая структура — префронтальная кора, расположенная в передней части мозга, непосредственно за лбом. Это, по сути, центр исполнительных функций: способности к рефлексии, к взвешенному анализу, к торможению импульсивных реакций, к долгосрочному планированию, к удержанию в уме нескольких противоречивых соображений одновременно. Именно префронтальная кора позволяет человеку, получившему тревожное письмо, не отправить в панике десять сбивчивых ответов подряд, а сделать паузу, обдумать формулировку, взвесить контекст и отреагировать осмысленно. Это самая эволюционно молодая и одновременно самая метаболически дорогая, самая уязвимая к перегрузкам часть мозга.

Ключевой факт, объясняющий значительную часть стра-

даний тревожного человека, состоит в следующем: при активации сильного стрессового ответа префронтальная кора не просто остаётся пассивным наблюдателем — она активно подавляется. Гормоны стресса, в первую очередь кортизол и норадреналин, выброшенные в кровь по команде миндалина, в высоких концентрациях снижают эффективность работы префронтальной коры, буквально уменьшая её способность к взвешенному анализу и сдержанной реакции. С эволюционной точки зрения в этом есть своя логика: в момент реального физического противостояния с хищником время на рефлексию — это роскошь, которую нельзя себе позволить, нужно действовать быстро, инстинктивно, без долгих раздумий, и мозг временно «отключает» медленный, ресурсоёмкий аналитический контур в пользу быстрого, автоматического реагирования.

Но в современном мире именно эта временная блокировка рефлексии становится источником катастрофических, на первый взгляд необъяснимых провалов у людей, которые в спокойном состоянии демонстрируют острый ум и высокую компетентность. Человек в состоянии тревожной активации теряет доступ именно к тем когнитивным ресурсам, которые нужны, чтобы спокойно спланировать день, расставить приоритеты, удержать в фокусе сложную многоходовую задачу, вспомнить нужное слово в переговорах, сдержать резкую реплику в разговоре с коллегой. Он не «плохо старается» и не «недостаточно дисциплинирован» — в буквальном физио-

логическом смысле часть его мозга, отвечающая за дисциплину, планирование и торможение импульсов, в этот момент функционирует хуже, чем обычно, потому что она подавлена химическими сигналами, запущенными миндалиной. Просить такого человека «просто сосредоточиться» или «взять себя в руки» — это всё равно что просить бегущего на пределе спринтера прибавить скорость исключительно силой воли, притом что его мышцы уже работают на физиологическом максимуме: инструкция не учитывает реального состояния системы, к которой обращена. Есть и более бытовой пример этого же механизма. Представьте человека, который должен подготовить важную презентацию к утру, но накануне вечером получает от клиента письмо с неожиданной, туманно сформулированной претензией. Формально у него есть все три часа свободного времени и все необходимые профессиональные навыки, чтобы закончить презентацию быстро и качественно, как он делал это десятки раз прежде. Но стрессовый гормональный всплеск, вызванный письмом клиента, на время снижает работоспособность именно тех зон префронтальной коры, что отвечают за структурирование материала, за удержание общего плана презентации в голове, за то самое чувство «я знаю, с чего начать». В результате три часа уходят на то, чтобы бесцельно листать старые слайды, несколько раз переписывать первый абзац и параллельно проверять почту в ожидании ответа клиента — не потому, что человек ленив или не умеет расставлять приорите-

ты, а потому что именно те когнитивные мощности, которые нужны для расстановки приоритетов, в этот момент физиологически недоступны в полном объёме.

Третья структура, необходимая для полной картины, — гиппокамп, изогнутая структура в глубине височных долей, играющая ключевую роль в формировании памяти и, что особенно важно для темы тревоги, в контекстуализации переживаний. Именно гиппокамп отвечает за способность различать «тогда» и «сейчас» — за то, чтобы воспоминание о прошлой угрозе оставалось воспоминанием, привязанным к конкретному месту и времени, а не воспринималось как происходящее прямо сейчас. Гиппокамп встраивает эмоционально окрашенное событие в контекст: где это было, когда, при каких обстоятельствах, что было до и что после. Эта контекстуализация — то, что позволяет человеку, однажды пережившему публичное унижение на совещании, воспринимать следующее совещание как отдельное, новое событие, а не как автоматическое повторение травмы.

Проблема в том, что гиппокамп, как и префронтальная кора, крайне чувствителен к хроническому стрессу. Длительное, не разряжающееся воздействие кортизола способно нарушать нормальное функционирование гиппокампа, ослабляя его способность точно контекстуализировать новые события и чётко отделять прошлый опыт от настоящего момента. Когда этот механизм даёт сбой, эмоциональный след прошлой угрозы — реального провала, публичной

критики, отвержения — теряет чёткую временную и ситуативную привязку и начинает окрашивать восприятие текущих, объективно нейтральных событий тем же тревожным тоном, что и травматичное прошлое. Именно поэтому человек, однажды переживший болезненное увольнение, может испытывать острую, почти телесную тревогу перед совершенно рутинной, ничем не угрожающей встречей с руководителем много лет спустя: гиппокамп, ослабленный хроническим стрессом, недостаточно чётко маркирует новое событие как отличное от старого, и миндалина реагирует так, будто опасность из прошлого разворачивается здесь и сейчас. Это же объясняет, почему тревожные реакции нередко кажутся человеку непропорциональными объективному поводу — не потому, что он «драматизирует», а потому, что реагирует не только на настоящее событие, но и на весь неразмеченный архив похожих по эмоциональному тону эпизодов из прошлого, слипшихся в единую недифференцированную массу тревоги. Руководитель, однажды резко раскритиковавший проект на глазах у всей команды, может годы спустя вызывать острое внутреннее напряжение одним лишь тоном голоса, отдалённо похожим на тот давний эпизод, — при том что нынешний руководитель ни разу не позволил себе ничего подобного. Работа с этим явлением — не в том, чтобы «просто забыть» прошлое усилием воли, что физиологически почти невозможно, а в том, чтобы дать гиппокампу дополнительную опору для контекстуализации: замечать и

проговаривать себе разницу между «тогда» и «сейчас» до тех пор, пока эта разница не станет более различимой и для автоматических, неосознаваемых уровней обработки сигнала.

# **Иерархия без племени: почему статус в офисе тревожит сильнее, чем должен бы**

Прежде чем свести три нейробиологические структуры в единую картину, стоит отдельно остановиться на том, как именно современная организационная структура эксплуатирует унаследованный контур социальной иерархии, потому что для очень многих людей именно эта ось — статус, признание, положение в невидимой табели о рангах — оказывается самым мощным источником фонового напряжения. В условиях палеолитического племени статус, при всей его значимости для выживания, был относительно стабильной, редко пересматриваемой величиной: закреплённая репутация охотника, целителя, старейшины менялась медленно, годами, и не требовала ежедневного подтверждения. Современная профессиональная иерархия устроена принципиально иначе — она перформативна и почти никогда не бывает окончательно закреплённой. Вчерашний успешный проект не гарантирует сегодняшнего статуса; каждое совещание, каждая переписка, каждая оценка эффективности потенциально способны сдвинуть невидимый рейтинг вверх или вниз. Организации, сами того не желая, воссоздали для гипербдительного древнего контура среду постоянной, ни-

когда не завершающейся проверки на прочность.

Это объясняет специфическую форму истощения, знакомую многим людям на руководящих и экспертных позициях: усталость не столько от объёма работы, сколько от непрекращающегося фонового мониторинга собственного положения в глазах руководства, коллег, подчинённых. Проверка тона голоса начальника на совещании, анализ того, кого пригласили на встречу, а кого нет, отслеживание, кто первым откликнулся в общем чате на предложение, а кто промолчал, — всё это происходит по большей части не осознанно, фоновым процессом, который тем не менее потребляет реальный, измеримый когнитивный ресурс. Человек, тратящий значительную часть внимания на подобный социальный мониторинг, объективно располагает меньшим количеством ресурса для собственно содержательной работы — и это ещё одна причина, по которой тревожный, статусно чувствительный сотрудник может демонстрировать высокую занятость и при этом относительно скромную по объективным меркам продуктивность: значительная доля его когнитивной мощности расходуется не на задачу, а на непрерывную разведку социальной обстановки вокруг задачи.

Собранные вместе, эти три механизма дают связную картину того, что переживает наш композитный менеджер продукта в течение обычного рабочего дня. Быстрая, грубая, не слишком разборчивая система тревожной сигнализации — миндалины — реагирует на каждое неоднозначное сообще-

ние, каждую паузу в чате, каждое напоминание о дедлайне выбросом гормонов стресса. Эти гормоны подавляют работу префронтальной коры, той части мозга, которая в спокойном состоянии обеспечивает её впечатляющую компетентность, — отсюда «стеклянная голова» после обеда, растянутое на полчаса написание простого письма, ощущение, что мысли текут через патоку. А если стрессовая нагрузка становится хронической, страдает и гиппокамп, из-за чего прошлые неприятные эпизоды перестают быть аккуратно заархивированными воспоминаниями и начинают просачиваться в оценку настоящего, окрашивая нейтральные события тревожным ожиданием повторения давней боли.

# Порочный круг: как тревога кормит саму себя

Наблюдательный читатель уже мог заметить в описанном механизме зловещую петлю обратной связи, и стоит проговорить её явно, потому что понимание этой петли — ключ к пониманию того, почему тревожное состояние имеет тенденцию не ослабевать со временем, а усиливаться, даже при отсутствии новых внешних поводов для беспокойства.

Всё начинается с исходного тревожного триггера — неважно, реального или интерпретированного древним контуром как угроза: неопределённое сообщение, приближающийся дедлайн, ощущение социальной оценки. Этот триггер запускает физиологическую тревожную реакцию — выброс кортизола и норадреналина, активацию миндалины. Как мы уже разобрали, эта активация угнетает работу префронтальной коры — снижается способность к концентрации, к удержанию сложной задачи в фокусе внимания, к взвешенному планированию, к торможению импульсивных, необдуманных реакций. Со сниженным когнитивным ресурсом человек начинает совершать больше ошибок, чем обычно: опечатки в важном письме, забытая деталь в отчёте, резкая фраза, сказанная сгоряча коллеге, откладывание сложной задачи на потом просто потому, что взяться за неё в состоянии

«стеклянной головы» физически тяжелее — прокрастинация здесь выступает не ленью, а формой избегания задачи, для которой временно не хватает подавленного стрессом когнитивного ресурса.

Дальше в игру вступает социальный и оценочный контур, тесно связанный с осью норм и правильности, о которой подробно пойдёт речь в следующей главе. Совершённая ошибка или откладывание задачи регистрируется тем же древним механизмом, что регистрировал социальную угрозу в племени: как потенциальный повод для осуждения, для утраты статуса, для разочарования значимых людей. Возникает вторичная реакция — уже не на исходный внешний триггер, а на собственное поведение, интерпретированное как доказательство несостоятельности. Начинается самокритика, часто разворачивающаяся в голове с суровостью, которую человек никогда не позволил бы себе в адрес другого: «Я снова всё испортил», «Со мной явно что-то не так», «Другие справляются с этим легко, а я — нет». Эта внутренняя обвинительная речь — не нейтральный комментарий, а новый, дополнительный тревожный триггер, потому что для древнего социального контура мозга угроза осуждения со стороны собственного внутреннего «наблюдателя» активирует практически те же цепи, что и угроза осуждения со стороны реальной группы.

Новый триггер запускает новый виток той же физиологической реакции — новый выброс гормонов стресса, но-

вое подавление префронтальной коры, ещё больше ошибок, ещё больше поводов для самокритики. Круг замыкается и начинает раскручиваться уже без всякого участия внешних обстоятельств: человек может провести весь вечер, физически находясь в полной безопасности, без единого нового внешнего повода для тревоги, и при этом методично усиливать собственное тревожное состояние исключительно за счёт внутреннего диалога, прокручивающего одну и ту же цепочку самообвинения. Это объясняет феномен, знакомый очень многим людям с высокой тревожной чувствительностью: ощущение, что тревога «сама себя кормит», что чем больше пытаешься взять её под контроль усилием воли, тем сильнее она разрастается. Дело не в недостатке усилия. Дело в том, что усилие прикладывается не к тому звену цепи — к последствиям, а не к первопричине петли.

Проследим этот круг на конкретном, узнаваемом примере. Специалист отправляет клиенту коммерческое предложение и через час замечает, что письмо прочитано, но ответа нет. Тревожный контур интерпретирует паузу как сигнал возможного отказа, запускается лёгкий, но ощутимый выброс кортизола. Сосредоточиться на следующей задаче становится труднее, чем обычно, — префронтальная кора частично занята фоновой тревогой, и специалист по невнимательности отправляет коллеге письмо не в тот чат, с чужим вложением. Ошибка замечена почти сразу, но социальный контур уже регистрирует её как повод для стыда: «Как я мог

быть таким невнимательным, что обо мне теперь подумают». Возникающая волна самокритики физиологически неотличима для миндалины от нового внешнего сигнала опасности — она реагирует новым выбросом гормонов стресса, и специалист, который час назад испытывал лёгкое беспокойство по вполне конкретному поводу, к вечеру оказывается в состоянии разлитой, уже слабо связанной с исходным письмом тревоги, которая продолжает питать сама себя ещё долго после того, как клиент, ничего не подозревая о разыгравшейся внутренней драме, просто ответил на следующее утро коротким «согласны, давайте начинать».

Есть и телесное измерение этого круга, которое часто недооценивают. Хроническая активация стрессового ответа истощает физиологические ресурсы, необходимые для восстановления: страдает качество сна, потому что система, настроенная на бдительность, плохо переключается в режим глубокого отдыха; нарушается работа пищеварительной и иммунной систем, на которые кортизол в хронически повышенных концентрациях действует подавляюще; снижается общий энергетический ресурс организма. А сниженный энергетический ресурс, в свою очередь, снижает и без того ограниченную ёмкость префронтальной коры — усталый мозг хуже справляется с саморегуляцией, чем отдохнувший, даже без дополнительного стресса. Так тревожная петля приобретает ещё одно измерение: не только психологическое, самокритика-триггер-самокритика, но и физиологическое,

истощение-снижение ресурса-усиление реактивности-дальнейшее истощение.

# Почему продуктивность не лечит тревогу

Именно на этом месте стоит разобраться подробно и без снисходительности к самим себе с тем, почему стандартный набор советов по продуктивности — списки задач, техники тайм-менеджмента, призывы «просто собраться» и «перестать откладывать» — не просто не работает для тревожного мозга, но зачастую усугубляет ситуацию, встраиваясь в описанный выше порочный круг в роли дополнительного топлива.

Вся индустрия продуктивности построена на одном фундаментальном допущении: проблема человека, который не успевает, откладывает или совершает ошибки, — это проблема организации, недостатка структуры или недостатка дисциплины. Отсюда рецепты: разбей большую задачу на маленькие шаги, заведи ежедневник, установи таймер на двадцать пять минут концентрированной работы, составь список приоритетов на утро. Для человека, чья основная сложность действительно заключается в отсутствии структуры при в остальном здоровой, не перегруженной нервной системе, эти техники могут быть весьма полезны. Проблема в том, что для Номо anxious причина недостаточной продуктивности лежит не в дефиците организации, а в дефиците доступ-

ного когнитивного ресурса — том самом ресурсе, который, как мы разобрали выше, физиологически подавляется гормонами стресса в момент тревожной активации.

Список задач не увеличивает объём доступной префронтальной коры. Таймер, отсчитывающий двадцать пять минут, не отменяет угнетающего действия кортизола на способность к концентрации. Более того, сама встреча с методичным, требующим дисциплины инструментом продуктивности в состоянии, когда когнитивный ресурс объективно снижен, порождает новый, весьма специфический вид неудачи: человек честно садится составлять список приоритетов, но обнаруживает, что не может удержать в фокусе даже эту относительно простую задачу, что мысли рассеиваются, что решение о том, какую задачу поставить первой, вызывает несоразмерное, изматывающее колебание. Эта неудача с простым, казалось бы, инструментом самоорганизации интерпретируется тем же оценочным контуром мозга, что был описан в разделе о порочном круге, как ещё одно доказательство личной несостоятельности: «Даже составить список дел не могу, что уже говорить об остальном». Инструмент, задуманный как помощь, превращается в дополнительный источник самокритики — а самокритика, как мы уже знаем, является самостоятельным тревожным триггером, запускающим новый виток физиологической реакции. Показательна здесь популярная техника «съешь лягушку» — рекомендация начинать день с самой неприятной или сложной за-

дачи, чтобы избавиться от неё как можно раньше. Логика техники безупречна для человека со стабильным, не истощённым когнитивным ресурсом: раннее утро действительно часто оказывается временем пиковой концентрации. Но для человека, чьё утро начинается с уже описанной тревожной прокрутки вчерашнего дня, префронтальная кора с первых минут пробуждения работает не на пике, а в дефиците, и попытка сразу взяться за самую сложную задачу дня означает конфронтацию с максимальными когнитивными требованиями именно в момент минимальной когнитивной доступности. Закономерный результат — либо задача откладывается ещё дальше, что интерпретируется как провал дисциплины, либо выполняется медленно и с ошибками, что подтверждает то же самое ощущение несостоятельности. Совет не был плох сам по себе — он был плохо адресован конкретному состоянию нервной системы. Похожая логика применима и к популярному совету «разбивай большую задачу на маленькие шаги»: сам по себе приём снижает когнитивную нагрузку декомпозиции и в этом смысле рационален, но для человека с истощённой в моменте префронтальной корой даже разбиение задачи на шаги само является задачей, требующей того самого дефицитного ресурса — планирования и удержания структуры в голове. В результате тревожный человек может потратить значительную часть и без того ограниченного запаса концентрации не на саму работу, а на бесконечное, неудовлетворительное дробление списка дел, так и не

приступив к содержательной части задачи.

Особенно разрушительно в этом смысле действует лозунг «просто соберись» и его многочисленные вариации — «возьми себя в руки», «хватит паниковать», «сосредоточься». Эти призывы, произносимые как коллегами и руководителями из лучших побуждений, так и самим тревожным человеком в порядке внутреннего самопринуждения, обращены к воле — к сознательному, произвольному усилию, которое якобы способно волевым порядком отменить физиологический стрессовый ответ. Но воля как психическая функция сама в значительной степени опирается на ресурсы префронтальной коры — ту самую структуру, которая в момент тревожной активации подавлена. Просить человека в состоянии высокого физиологического стресса «взять себя в руки силой воли» — значит просить его использовать инструмент, который в этот самый момент временно выведен из строя тем же процессом, который вызвал потребность в этом инструменте. Это не парадокс языка, это довольно точное описание физиологического тупика, в который человека загоняет призыв к волевому усилию в неподходящий для этого момент.

Более того, повторяющийся опыт неудачных попыток «просто собраться» формирует со временем устойчивое убеждение в собственной слабости характера — убеждение вдвойне несправедливое, потому что оно оценивает человека по критериям, применимым к совершенно другой проблеме. Если бы речь действительно шла о дефиците дисци-

плины, наращивание волевого усилия постепенно приводило бы к улучшению результата. Но если в основе лежит дефицит нейробиологического ресурса, наращивание волевого усилия в лучшем случае не помогает, а в худшем — усиливает стресс от самого усилия, которое не приносит результата, и тем самым ещё глубже загоняет человека в порочный круг. Многие гиперфункциональные, тревожные люди годами живут с ощущением личного морального изъяна — «я недостаточно дисциплинирован», «у меня слабая воля», «другие справляются, а я нет» — притом что реальная причина их трудностей не имеет никакого отношения к силе воли или моральным качествам, а коренится в особенностях нейробиологической реактивности, унаследованной от предков и обострённой современной средой.

Здесь важно предупредить очевидное неверное толкование: сказанное не означает, что структура, планирование и элементарная организация труда бесполезны в принципе или что тревожному человеку стоит вовсе отказаться от любых инструментов самоорганизации. Речь о другом — о том, что применение этих инструментов без учёта реального физиологического состояния нервной системы в конкретный момент времени обречено на нестабильный результат и рискует превратиться из решения в дополнительный источник страдания. Подлинно работающий подход должен начинаться не с вопроса «какую технику тайм-менеджмента применить», а с вопроса «в каком физиологическом состоянии находится

моя нервная система прямо сейчас, и какой уровень когнитивной нагрузки ей реально доступен». Это принципиально иная логика, чем логика классической продуктивности, ориентированной на дисциплину как универсальный рычаг: это логика ресурсного распределения, учитывающая реальные, измеримые ограничения биологической системы. Именно на этой логике будет построена значительная часть практических протоколов, представленных в третьем блоке этой книги.

Есть и более широкий культурный контекст, объясняющий, почему индустрия продуктивности так упорно продолжает адресовать проблему дисциплины там, где реальная проблема — в ресурсе. Совет «просто организуйся» дешёв в производстве, универсален по формулировке и не требует от автора понимания нейробиологии — его можно уместить в один абзац мотивационного поста и он будет звучать убедительно для широкой аудитории, часть которой действительно нуждается именно в структуре, а не в снижении стрессовой нагрузки. Совет «сначала оцени доступный тебе физиологический ресурс, а затем калибруй нагрузку соответственно» звучит менее эффектно, требует больше объяснения и не умещается в мотивационную цитату на фоне заката. Массовый рынок самопомощи закономерно тяготеет к первому типу советов не потому, что они эффективнее, а потому, что они дешевле в производстве и легче в потреблении. Читателю, уставшему от подобных рецептов, важно понимать: если

совет не сработал, это с высокой вероятностью говорит не о недостатке усилия с его стороны, а о неверном диагнозе, положенном в основу совета.

# **Короткая история одного несовпадения: от конвейера до опенспейса**

Полезно бросить взгляд на то, как менялась рабочая среда индустриальной и постиндустриальной эпохи, потому что эта история — в миниатюре повторяет сюжет всей главы: инструменты организации труда исправно решали проблемы своего времени, но каждый раз оставляли позади нервную систему, которая приспосабливалась к ним с большим трудом и куда медленнее. Промышленный конвейер начала двадцатого века, при всей своей жестокости к телу рабочего, был по крайней мере предсказуем: фиксированный ритм, чётко определённая задача, ясная граница между рабочим и нерабочим временем, отмечаемая гудком заводской смены. Тревога заводского рабочего той эпохи имела вполне конкретные, ограниченные источники — травматизм, произвол мастера, угроза увольнения, — но по крайней мере не сопровождалась постоянным, размытым состоянием неопределённости относительно того, что именно от него ожидается прямо сейчас.

Офис середины двадцатого века, каким его застали первые поколения клерков и менеджеров, унаследовал эту предсказуемость: фиксированные часы, физическая граница

между конторой и домом, ограниченный набор каналов коммуникации — телефон на столе, внутренняя почта, редкие совещания. Даже иерархия, при всей своей жёсткости, была прозрачной и стабильной: организационная схема висела на стене, должность была написана на двери кабинета, и подтверждать свой статус ежедневно не требовалось. Открытый офис конца двадцатого и начала двадцать первого века, задуманный как средство демократизации пространства и стимулирования спонтанного сотрудничества, незаметно для его архитекторов увеличил плотность социальных и сенсорных сигналов на порядок: теперь сотрудник находится в постоянном визуальном и звуковом контакте с десятками коллег, любое его действие потенциально наблюдаемо, любая его реакция потенциально оценивается.

Финальный и, возможно, самый радикальный сдвиг произошёл с приходом постоянной цифровой связи и последовавшей за ней удалённой работы. Формально это должно было стать освобождением: никакого open space, никакого навязанного соседства, полный контроль над физическим пространством. На практике произошло нечто прямо противоположное с точки зрения нагрузки на тревожный контур — граница между рабочим и нерабочим временем, прежде поддерживаемая физическим перемещением между домом и офисом, стёрлась почти полностью, а каналы, по которым может прийти социальный или рабочий сигнал, требующий немедленной оценки, умножились: почта, три или

четыре мессенджера, видеозвонки, уведомления в корпоративных приложениях, личные сообщения, замешанные в тот же смартфон, где лежит рабочая переписка. Гипербдительный контур, унаследованный от предков, не различающий рабочий и нерабочий тон уведомления, вынужден теперь находиться в состоянии готовности практически круглосуточно, потому что сигнал тревоги может, в принципе, прийти в любую минуту дня и ночи. То, что задумывалось как максимум личной свободы, на нейробиологическом уровне нередко оборачивается максимумом фоновой нагрузки — ещё один пример того, как решение, разумное на уровне организации труда, оказывается плохо совместимым с архитектурой нервной системы, для которой оно предназначено.

# От единого диагноза к дифференцированной карте

К этому моменту должна была сложиться достаточно ясная картина. Тревожная настройка нервной системы — не индивидуальный дефект и не следствие недостатка характера, а результат сотен тысяч лет эволюционного отбора, оптимизировавшего способность к быстрому обнаружению угрозы и острой социальной чувствительности в среде, где ошибка в сторону недостаточной бдительности стоила жизни. Эта настройка прекрасно работала в мире реальных хищников и жёстких, но понятных социальных иерархий. В современном мире, лишённом физических хищников, но наполненном плотным, почти непрерывным потоком символических угроз — неопределённых сообщений, размытых иерархий, бесконечного социального сравнения, — та же самая настройка приводит к хронической, не разряжающейся активации стрессовой системы. На физиологическом уровне это проявляется через понятный, воспроизводимый механизм: гипербдительная миндалина, угнетённая под воздействием стрессовых гормонов префронтальная кора, теряющий точность контекстуализации гиппокамп. Всё это вместе рождает порочный круг, в котором сниженный когнитивный ресурс приводит к ошибкам, ошибки — к самокритике, а само-

критика — к новому витку тревожной активации, полностью независимому от исходных внешних обстоятельств. И именно поэтому классические рецепты продуктивности и волевого самопринуждения, адресующие несуществующий дефицит дисциплины вместо реального дефицита нейробиологического ресурса, не только не решают проблему, но часто усугубляют её, встраиваясь в тот же порочный круг в качестве дополнительного источника самокритики.

Но здесь необходимо сделать важную оговорку, которая одновременно завершает эту главу и открывает следующую. Всё сказанное выше описывает общий, универсальный механизм тревожной реакции — то, что в той или иной мере применимо к любому человеку с достаточно чувствительной нервной системой. Но если вы читали эти страницы внимательно и примеряли описанное на собственный опыт, вы наверняка заметили, что ваша личная тревога имеет свой особый, узнаваемый почерк, который не полностью описывается общей схемой «миндалины-кортизол-префронтальная кора». У одного человека главным триггером выступает малейший намёк на неодобрение начальства — тревога вспыхивает мгновенно при любом сигнале социальной оценки, но почти не беспокоит его в условиях полной неопределённости, если только эта неопределённость не связана с чужим мнением. У другого, наоборот, критика окружающих переносится относительно спокойно, зато отсутствие ясного плана, неопределённость исхода, невозможность заранее просчи-

тать все варианты развития событий вызывает почти физическое страдание. Третий стоически выдерживает и социальную оценку, и неопределённость, но полностью теряет функциональность после нескольких часов в шумном открытом офисе или после дня, перегруженного видеозвонками, — его порог сенсорной и информационной нагрузки исчерпывается быстрее, чем у большинства окружающих. Четвёртый терпим почти ко всему перечисленному, но панически реагирует на любой намёк на дистанцию в близких отношениях, на задержку ответа от партнёра, на ощущение, что связь с важным человеком может прерваться. Можно продолжить перечень и дальше: пятый человек спокойно переносит и социальную оценку, и неопределённость, и сенсорную перегрузку, но погружается в тяжёлое, вязкое беспокойство при столкновении с любой ситуацией, требующей отступления от собственных внутренних стандартов правильности — сорванный дедлайн, недостаточно тщательно проверенный отчёт, случайно допущенная неточность в публичном высказывании превращаются для него в источник многодневного самоедства несоразмерно самому событию. Шестой обладает достаточно устойчивой психикой почти по всем перечисленным параметрам, но систематически истощается физически — недосыпает, нерегулярно питается, годами живёт в состоянии постоянного дефицита физиологического ресурса, и именно этот телесный дефицит, а не какая-либо психологическая уязвимость, снижает его порог совладания с лю-

бым, даже небольшим стрессом. Седьмой, наконец, справляется и с статусом, и с неопределённостью, и с нагрузкой, и с привязанностью, и с нормами, и с телесностью, но погружается в глубокую, разъедающую тревогу при столкновении с новостями о климатическом кризисе, геополитической нестабильности или личной смертности — тревогу не ситуативную, а экзистенциальную по своей природе.

Это различие — не случайность и не индивидуальная причуда. Оно указывает на то, что единый ярлык «тревожность», при всей своей описательной удобности, скрывает за собой существенно более сложную, многомерную структуру. Общий эволюционный и нейробиологический механизм, разобранный в этой главе, объясняет, почему тревога вообще возможна и почему она устроена именно так, а не иначе. Но он не объясняет, почему у конкретного человека триггером служит именно статус, именно неопределённость, именно сенсорная перегрузка, именно угроза привязанности, именно страх ошибки, именно телесное истощение или именно ощущение утраты смысла — и в какой пропорции эти факторы сочетаются в его личном профиле. Лечить единым набором рецептов человека с доминирующей осью статуса и человека с доминирующей осью привязанности — всё равно что прописывать одно и то же лекарство от совершенно разных заболеваний только потому, что оба они сопровождаются повышенной температурой.

Это разнообразие профилей — не досадная сложность,

усложняющая изложение, а сама суть проблемы, которую призвана решить эта книга. Показательно, что даже в рамках уже разобранной здесь нейробиологии заложены основания для подобной индивидуальной вариативности: интенсивность реакции миндалины, скорость восстановления префронтальной коры после стрессового эпизода, устойчивость гиппокампа к хроническому кортизолу — всё это параметры, которые у разных людей выражены в разной степени, отчасти в силу врождённых особенностей нервной системы, отчасти в силу истории личного и семейного опыта, о которой подробно пойдёт речь в главе о социогенетике. Человек, чья миндалина особенно остро реагирует на сигналы социальной оценки, но чей гиппокамп относительно устойчив к стрессу, будет переживать тревогу иначе, чем человек с противоположным профилем чувствительности, — оба несут в себе общий эволюционный механизм, разобранный в этой главе, но проявляется он у них через разные, не сводимые друг к другу жизненные сценарии.

Именно поэтому следующим шагом этой книги становится не очередной универсальный совет, а инструмент дифференциальной диагностики — матрица семи осей чувствительности, «Паспорт чувствительности», позволяющий картировать индивидуальный профиль тревожной реактивности с той точностью, которая делает возможной по-настоящему адресную, а не усреднённую работу с собственной нервной системой. Эволюционная и нейробиологиче-

ская механика, разобранный в этой главе, — это общая физика тревоги, применимая ко всем представителям вида. Матрица осей, к которой мы переходим в следующей главе, — это персональная картография, без которой общая физика остаётся абстракцией, не дающей ответа на самый практический вопрос: что именно происходит внутри именно вашей нервной системы и с чего именно вам стоит начать работу с собственной чувствительностью.

## Глава 2. Матрица семи осей чувствительности

Ей тридцать четыре года, она руководит отделом в международной компании, свободно говорит на трёх языках и на первый взгляд являет собой образец собранности. На консультацию она приходит с диагнозом, который сама себе уже поставила: «тревожность». Она перечисляет симптомы деловито, будто зачитывает служебную записку: бессонница перед важными встречами, ком в горле, когда нужно попросить о повышении, паническое перепроверивание писем перед отправкой. Ей предлагали типовой набор объяснений — «низкая самооценка», «синдром самозванца», «просто тревожный тип личности». Она пробовала всё, что полагается: аффирмации, дыхательные практики, книгу о том, как полюбить себя. Ничего не сработало, и не потому, что она делала что-то не так, а потому, что диагноз был сформулирован на языке, слишком грубом для того, что с ней происходит.

Присмотримся внимательнее. Она не боится сцены — доклад перед двумястами слушателями не вызывает у неё дрожи в голосе. Она не боится риска — она вложила личные сбережения в проект с непредсказуемым исходом, и это решение далось ей легко, почти весело. Она не боится испортить отношения из принципа — способна на прямой, даже жёст-

кий разговор с партнёром, если считает, что права. Но она не может отправить письмо начальнику, если в нём есть хоть малейшая двусмысленность в трактовке её роли в провалившемся проекте. Она способна работать по восемнадцать часов в сутки две недели подряд, а затем на три дня проваливается в состояние, которое сама называет «выключенностью»: не может читать, не выносит звука уведомлений, раздражается на дневной свет. И, отдельно от всего этого, есть третий контур — по ночам, лёжа без сна, она размышляет не о конкретной задаче на завтра, а о том, имеет ли вообще смысл вся эта карьерная гонка, если через двадцать лет климатический и геополитический ландшафт мира будет неузнаваем.

Слово «тревожность», применённое к этому человеку, работает как один термометр, вставленный сразу в трёх разных пациентов. Оно фиксирует температуру, но ничего не говорит о природе жара. У неё нет единой тревоги — у неё есть точно очерченное сочетание из нескольких независимых уязвимостей: острая чувствительность к неопределённости формулировок там, где на кону репутация и оценка со стороны иерархии; выраженный порог истощения от когнитивной и сенсорной нагрузки, требующий длительного восстановления; и фоновая экзистенциальная тревога, которая не связана с рабочими задачами вообще. Три разных механизма, три разных триггера, три разных временных динамики. Попытаться «вылечить тревожность» у такого человека — то же самое, что попытаться вылечить «боль» без выяснения,

где именно болит: в колене, в животе или в голове. Симптоматическое лечение обречено, потому что оно бьёт не по мишени.

Именно с этой путаницы и нужно начинать разговор о тревоге как о предмете, поддающемся анализу, а не только переживанию. Диагноз «тревожный человек» описывает результат, но не структуру. Чтобы работать со структурой, нужен инструмент более высокого разрешения — не одна ось «спокоен — тревожен», а многомерная система координат, в которой каждый человек занимает своё уникальное, конкретное место.

# Тревога как профиль, а не как шкала

Массовая культура унаследовала от популярной психологии идею одномерности: где-то на прямой линии от «расслабленного» до «панического» находится каждый из нас, и задача — сдвинуться влево. Эта модель удобна для тестов в журналах и приложений с медитациями, но она категорически не соответствует тому, что происходит в нервной системе.

Нервная система не производит тревогу как единое вещество. Она производит множество параллельно работающих систем оценки угрозы, каждая из которых настроена на свой класс стимулов и имеет собственный порог срабатывания. Миндалевидное тело — структура, отвечающая за первичную, доязыковую оценку опасности, — не единый переключатель, а скорее ансамбль ядер, каждое из которых специализируется на определённых сигналах: социальная угроза обрабатывается не так, как угроза физическая, а угроза, связанная с неопределённостью исхода, задействует дополнительно префронтальные контуры прогнозирования, которые вообще не участвуют в реакции на резкий звук. Гиппокамп, отвечающий за контекстуализацию памяти о пережитых угрозах, тоже работает избирательно: он может хра-

нить прочный, легко активируемый след унижения на публике и при этом почти не фиксировать эпизоды физического риска. Результат — не единая шкала тревожности, а ландшафт с несколькими независимо возвышающимися пиками чувствительности, и высота каждого пика определяется собственной историей: генетической предрасположенности, ранним опытом, культурным контекстом, текущим физиологическим состоянием.

Отсюда ключевой методологический шаг этой книги: заменить одномерную шкалу тревожности многомерной матрицей чувствительности. Матрица состоит из семи осей — семи независимых векторов, по каждому из которых у человека есть индивидуально настроенный порог реагирования. Ось — это не диагноз и не патология. Это то же самое, что порог болевой чувствительности кожи: у одного человека лёгкое прикосновение вызывает щекотку, у другого — почти боль, и оба варианта — норма, просто разная настройка одного и того же сенсорного канала. Высокая чувствительность по оси не означает поломки — она означает, что данный конкретный класс сигналов эта нервная система улавливает раньше, острее и обрабатывает дольше, чем нервная система с низкой настройкой на этой оси.

Сравнение с болевой чувствительностью кожи не случайно и заслуживает того, чтобы задержаться на нём чуть дольше, потому что оно снимает моральную нагрузку, которой обычно окружено слово «тревожность». Никому не прихо-

дит в голову называть человека с низким болевым порогом «неполноценным» или «слабым» — просто признаётся, что его нервные окончания устроены так, что сигнал доходит до сознания при меньшей интенсивности раздражителя. Ровно та же логика применима к семи осям чувствительности: высокий порог по оси статуса — не недостаток характера, а особенность настройки конкретных нейронных контуров, отвечающих за обработку социальной оценки. Это переопределение имеет прямое практическое следствие, которое будет разворачиваться на протяжении всей книги: если тревога — это функция настройки, а не морального изъяна, то и работа с ней должна вестись не через самоосуждение и волевое подавление, а через инженерный, почти техничный подход — распознавание конкретного порога, проектирование среды и протоколов, которые учитывают этот порог, вместо того чтобы бороться против собственной физиологии.

Семь осей матрицы таковы: ось статуса и социального признания, ось неопределённости и контроля, ось информационной и сенсорной нагрузки, ось привязанности и безопасности, ось норм и правильности, ось ресурсных дефицитов и телесности, ось смысла и экзистенциальной угрозы. У каждого человека — своя, уникальная конфигурация: где-то порог низкий (сигнал по этой оси почти не улавливается, требуется сильный раздражитель, чтобы включилась тревожная реакция), где-то средний, где-то высокий (достаточно небольшого стимула, чтобы система оценки угрозы сра-

ботала в полную силу). Именно совокупность этих семи настроек и образует то, что мы будем называть Паспортом чувствительности конкретного человека — не ярлык, а карту.

Важно сразу оговорить: высота порога по оси — не приговор и не окончательная характеристика личности. Пороги смещаются: под влиянием хронического стресса, недосыпа, гормональных изменений, травматического опыта или, наоборот, целенаправленной работы с нервной системой конфигурация может меняться на протяжении жизни, иногда весьма существенно. Но в любой заданный момент времени у человека есть вполне определённый профиль, и понимание этого профиля — первый практический шаг к тому, чтобы перестать бороться с тревогой «в целом» и начать работать с конкретными, названными по имени уязвимостями.

# Ось статуса и социального признания

Первая ось матрицы отвечает за то, насколько остро нервная система реагирует на сигналы, связанные с местом человека в социальной иерархии: оценку со стороны других, риск публичного провала, вероятность стыда, потерю статуса, сравнение с конкурентами. Эволюционно этот механизм один из древнейших и один из самых мощных: для социального вида статус в группе исторически был буквально вопросом выживания — низкий статус означал худший доступ к ресурсам, партнёрам, защите со стороны группы, а в некоторых первобытных сценариях — прямую угрозу изгнания, которое в условиях дикой природы означало смерть. Мозг, унаследованный современным человеком, всё ещё обрабатывает социальное отвержение и реальную физическую боль частично перекрывающимися нейронными цепями — исследования с участием передней части поясной коры головного мозга показывают, что переживание социального исключения активирует те же зоны, что и физическая травма. Это не метафора: для нервной системы «меня раскритиковали при всех» и «мне физически больно» — родственные, а не аналоговые по смыслу события.

Люди с высоким порогом чувствительности по этой оси

живут в постоянном фоновом мониторинге социальной обратной связи. Их внимание автоматически, без сознательного усилия, выхватывает из потока информации сигналы статуса: кто кому что сказал, кто был упомянут первым в письме, кто получил более длинный ответ от руководителя, чей проект чаще цитируют на совещаниях. Это не тщеславие и не мелочность — это работа системы оценки угрозы, которая была настроена улавливать статусные сдвиги на очень тонком уровне разрешения. Типичные триггеры для такого профиля — публичная критика (особенно неожиданная, особенно при свидетелях), сравнение с другими (даже неявное, даже не направленное лично), молчание в ответ на инициативу (интерпретируется не как занятость собеседника, а как сигнал неодобрения), любая формальная оценка — performance review, экзамен, отзыв клиента, лайки под постом.

Поведенческие проявления высокой чувствительности по оси статуса разнообразны и часто противоречат интуитивному образу «неуверенного в себе человека». Один вариант — гиперподготовка: бесконечная полировка текста письма, презентации, коммерческого предложения, потому что мысль о том, что кто-то заметит несовершенство, невыносима. Другой вариант, менее очевидный, — компенсаторная агрессивность или демонстративная незаинтересованность в чужом мнении, которая на деле является защитной реакцией сверхчувствительной системы: человек первым обесцени-

вает потенциальную оценку («мне плевать, что подумают»), чтобы обезболить упреждающий удар. Третий вариант — избегание ситуаций, где возможна публичная оценка результата: отказ от повышения, потому что новая должность означает более заметное положение и более суровый суд; уклонение от презентаций перед топ-менеджментом при полной готовности выступать перед равными по статусу коллегами, потому что верх иерархии воспринимается как зона максимального риска.

Рассмотрим мини-кейс. Специалист по продукту, тридцати одного года, блестяще справляется с индивидуальными задачами, но систематически саботирует собственную видимость на общих встречах: готовит гениальные аналитические отчёты, но просит коллегу представить их от своего имени; месяцами откладывает подачу заявки на грант, хотя проект полностью готов, потому что заявку будут читать рецензенты. При этом в личных разговорах один на один он остроумен, уверен, охотно спорит и отстаивает позицию. Ключевая деталь: тревога появляется не от содержания работы и не от факта несогласия с ним — она появляется исключительно тогда, когда оценка публична и асимметрична, то есть исходит от структуры, которая имеет власть определить его статус (рецензенты, руководство, широкая аудитория), а не от равного собеседника. Это чистый сигнал высокой чувствительности именно по оси статуса, а не общая «неуверенность в себе»: тот же человек с низкой чувствительно-

стью по оси неопределённости спокойно берётся за проекты с непредсказуемым результатом и с низкой чувствительностью по оси привязанности легко выдерживает конфликт с коллегой. Проблема локализована — и именно поэтому поддается точечной работе, а не общей «терапии уверенности».

Важно подчеркнуть: высокая чувствительность к статусу не тождественна нарциссизму или тщеславию, с которыми её иногда путают. Нарциссическая структура личности организована вокруг постоянного добывания подтверждения превосходства; чувствительная по оси статуса нервная система организована вокруг избегания угрозы понижения — это принципиально разные векторы, хотя внешне могут производить похожее поведение (например, чрезмерную заботу о впечатлении, которое человек производит). Разница обнаруживается в реакции на нейтральную обратную связь: нарциссическая структура обесценивает её как недостаточную похвалу, чувствительная по оси статуса структура интерпретирует нейтральность как скрытую угрозу и тревожится в поисках скрытого негатива там, где его может не быть вовсе.

Есть и вторая линия дифференциации, не менее важная практически: чувствительность по оси статуса нередко путают с обычной социальной тревожностью в клиническом смысле, но это не тождественные явления. Социальная тревожность в узком понимании привязана к самому факту присутствия других людей и к механике социального взаимодействия как такового — страх, что не найдётся нужных

слов, что жест выйдет неловким, что молчание в разговоре будет замечено. Высокая ось статуса устроена иначе: человек с этим профилем может быть блестящим, лёгким в общении собеседником, душой компании, потому что процесс взаимодействия сам по себе его не пугает — пугает исключительно результат этого взаимодействия в терминах позиции, репутации, места в негласной иерархии. Именно поэтому люди с выраженной чувствительностью по этой оси часто оказываются успешными публичными фигурами — актёрами, лекторами, топ-менеджерами, — чья профессиональная бравада на сцене сосуществует с изнуряющей внутренней бухгалтерией статусных рисков, невидимой для зрителя. Отдельный практический вывод для такого профиля состоит в том, что снижение общей социальной активности, которое интуитивно кажется логичным способом справиться с тревогой («меньше выступать — меньше тревожиться»), обычно не помогает, потому что не затрагивает истинный источник напряжения — оценочную рамку. Куда эффективнее работает изменение самой рамки: заведомое снижение ставок конкретного выступления или письма («это черновая версия для обсуждения, а не финальный вердикт о моей компетентности»), которое меняет не частоту социальных контактов, а их субъективный статусный вес.

# Ось неопределённости и контроля

Вторая ось фиксирует, насколько остро нервная система реагирует не на негативный исход как таковой, а на сам факт отсутствия информации об исходе. Это принципиально иной механизм, чем ось статуса, и его легко перепутать с ней, потому что оба часто активируются в одних и тех же жизненных ситуациях — например, при ожидании результатов собеседования. Но ключевой диагностический вопрос для различения таков: что именно невыносимо — перспектива плохой оценки (ось статуса) или сам факт незнания, каким будет исход, независимо от его качества (ось неопределённости)? Человек с высокой чувствительностью по оси неопределённости может одинаково мучительно переживать ожидание и хорошей, и плохой новости — потому что источник страдания не в содержании, а в самой форме подвешенности.

Нейробиологический механизм здесь связан с прогностической функцией мозга. Современная нейронаука описывает мозг как машину предсказания: значительная часть его работы состоит не в реакции на уже случившееся, а в постоянном построении моделей ближайшего будущего, чтобы минимизировать неожиданность. Когда прогноз невозможен — когда объективно недостаточно данных для построения модели, — система предсказания входит в состояние повышенной метаболической активности, аналогичное холосто-

му вращению двигателя на пределе оборотов: она продолжает интенсивно работать, но не производит результата, только расходует ресурс. Кортизол, гормон, который в норме выделяется краткими импульсами в ответ на конкретный стрессор и затем спадает, при хронической неопределённости выделяется на плато — без острого пика, но и без спада, что физиологически более разрушительно для организма, чем острый, но краткий стресс.

Типичные триггеры для оси неопределённости — отложенные решения («мы вам перезвоним»), диагностическая неопределённость (симптом есть, а причина не установлена), открытые вопросы в отношениях («нам нужно поговорить» без указания темы), нестабильность внешних условий (реструктуризация в компании без объявленных деталей, политическая нестабильность без ясного сценария развития), а также — что часто недооценивается — избыточная свобода выбора без критерия для этого выбора, которая формально является не угрозой, а возможностью, но воспринимается высокочувствительной системой как разновидность той же неопределённости.

Поведенчески высокая чувствительность по этой оси проявляется через компульсивный сбор информации (бесконечное гугление симптомов, постоянное обновление новостной ленты, повторные проверки статуса заказа), через преждевременное закрытие вопроса ради самого факта определённости — даже ценой худшего решения, лишь бы оно было

принято немедленно, — и через хронический паралич принятия решений там, где нет гарантированно правильного варианта. Обратная сторона той же чувствительности — избыточное планирование, попытка предусмотреть все сценарии заранее, что при столкновении со сложной, по-настоящему непредсказуемой реальностью производит не защиту, а истощение, потому что число возможных сценариев принципиально неисчерпаемо.

Рассмотрим кейс. Предприниматель, сорока двух лет, второй год ведёт переговоры о продаже доли в бизнесе. Сделка объективно выгодна по всем финансовым параметрам, партнёр по переговорам надёжен, риски просчитаны. Но каждый раз, когда сделка приближается к подписанию, предприниматель находит повод отложить финальный шаг — запрашивает дополнительную юридическую экспертизу, хочет ещё раз пересчитать модель, договаривается о встрече «для уточнения деталей», которые уже были уточнены трижды. При прямом вопросе, чего именно он боится, ответ показателен: не потери денег, не разочарования партнёров, не осуждения со стороны рынка — а того, что «пока сделка не подписана, ещё можно всё изменить, а как только подпишу — обратной дороги не будет». Дело не в исходе сделки — дело в необратимости и закрытии вариативности как таковой. Это чистая сигнатура высокой чувствительности по оси неопределённости и контроля: тревожит не содержание решения, а сам факт того, что решение окончательно устраняет аль-

тернативные сценарии, каждый из которых до этого момента психика могла держать «в резерве» как потенциальную защиту от непредвиденного.

Важное методологическое разграничение: высокая чувствительность по оси неопределённости не равна нерешительности как чертой характера и уж точно не равна глупости или некомпетентности в оценке рисков. Часто это, наоборот, люди с исключительно развитым аналитическим аппаратом, которые способны просчитывать сценарии на порядок глубже среднего — именно поэтому им заметнее, сколько переменных остаётся неучтёнными в любом реальном решении. Их чувствительность — не дефицит анализа, а избыток честности по отношению к принципиальной неполноте любой модели будущего.

Стоит отдельно остановиться на том, почему именно эта ось особенно жестоко эксплуатируется современной информационной средой. Индустрия новостей, финансовые рынки, алгоритмические ленты соцсетей — все они экономически заинтересованы в поддержании состояния разомкнутой, неразрешённой интриги: заголовок формулируется так, чтобы обещать ответ, но не давать его сразу; котировка акций обновляется каждую секунду, создавая иллюзию, что вот-вот появится финальная ясность, которая на самом деле никогда не наступает, потому что рынок по своей природе является процессом, а не состоянием. Человек с высокой чувствительностью по оси неопределённости оказывается в сре-

де, спроектированной так, чтобы удерживать его в перманентном подвешенном состоянии — не по злему умыслу конкретных людей, а потому, что вовлечённость, порождённая незавершённостью, коммерчески выгоднее, чем спокойствие, порождённое завершённостью. Отсюда практическое наблюдение, которое пригодится в следующих главах книги: работа с этой осью невозможна только на уровне внутренней психологической регуляции — она требует и архитектурного вмешательства в информационную среду, ограничения самого потока источников, которые обещают, но систематически не поставляют, разрешение неопределённости.

# Ось информационной и сенсорной нагрузки

Третья ось описывает порог, за которым объём поступающих стимулов — сенсорных, когнитивных, социальных — начинает восприниматься нервной системой не как рабочая нагрузка, а как угроза истощения ресурса. Эта ось принципиально отличается от первых двух тем, что она не привязана к содержанию угрозы: неважно, хорошие новости или плохие, важен ли исход или нет — важен сам объём и плотность потока, который нужно обработать в единицу времени.

Механизм связан с ограниченной пропускной способностью рабочей памяти и с метаболической стоимостью когнитивной обработки. Префронтальная кора, отвечающая за произвольное внимание, планирование и торможение импульсивных реакций, — метаболически одна из самых затратных структур мозга, и её ресурс конечен в каждый конкретный момент: классические эксперименты по истощению эго показывают, что после интенсивной когнитивной работы способность к самоконтролю и качество решений объективно снижаются, вне зависимости от мотивации человека продолжать работать хорошо. У людей с высоким порогом чувствительности по этой оси предел пропускной способности ниже среднего либо скорость его истощения выше —

то есть тот же объём информации, который для одного человека составляет комфортную рабочую нагрузку, для другого приводит к состоянию, которое можно описать как когнитивную перегрузку задолго до формального окончания рабочего дня.

Типичные триггеры — открытые офисные пространства с постоянным фоновым шумом и движением, многозадачность с частым переключением контекста, среды с высокой информационной плотностью (новостные ленты, групповые чаты с постоянными уведомлениями, совещания без чёткой повестки), а также сенсорно насыщенные социальные ситуации — шумные вечеринки, семейные сборы с одновременными разговорами нескольких человек, торговые центры с музыкой, светом и запахами одновременно. Важно, что триггером является не отдельный сильный стимул, а именно совокупная плотность и длительность экспозиции: один громкий звук нервную систему с этой чувствительностью не выведет из строя, а вот восемь часов открытого офиса с постоянным низким гулом — вполне.

Поведенческие проявления включают резкое падение работоспособности во второй половине дня без видимой внешней причины, раздражительность, которая на первый взгляд не связана с содержанием разговора («что ты злишься, я же просто спросил»), потребность в физическом уединении после социально насыщенного дня даже при том, что сам день прошёл приятно, и характерный паттерн «выключения» —

состояние, когда человек физически присутствует, но перестаёт воспринимать новую информацию, потому что буфер уже заполнен. Часто такие люди описывают это состояние словом «туман» — мысли не текут, слова не находятся, простые решения (что съесть на ужин) вызывают несоразмерное затруднение. Это не лень и не апатия — это протективное отключение системы обработки информации, аналогичное тому, как компьютер замедляется и подвисает при нехватке оперативной памяти, вне зависимости от того, насколько мощный у него процессор.

Кейс. Дизайнер, двадцати восьми лет, работает в креативном агентстве с открытой планировкой, постоянной музыкой, коллегами, которые общаются через головы друг друга. Формально её должностные обязанности требуют максимум пяти-шести часов сфокусированной работы в день, но она регулярно задерживается допоздна, чувствуя вину за низкую продуктивность. Проблема не в дисциплине и не в мотивации — проблема в архитектуре среды, которая для её нервной системы производит непрерывный поток отвлекающих стимулов, каждый из которых по отдельности незначителен, но в сумме исчерпывает буфер внимания к середине дня. Показательный диагностический факт: в дни, когда она работает из дома в тишине, тот же объём задач выполняется за три часа с более высоким качеством. Это не история про интроверсию как черту личности в широком смысле — это точная, измеримая история про порог сенсорной нагрузки, который

в её случае существенно ниже, чем предполагает стандартная офисная среда, спроектированная в расчёте на усреднённого работника.

Отдельного упоминания заслуживает так называемая информационная гиперинфляция цифровой эпохи — резкий, исторически беспрецедентный рост объёма стимулов, которые современный человек обрабатывает за день, по сравнению с любой предшествующей эпохой человеческой эволюции. Нервная система, эволюционно откалиброванная на плотность информации небольшого племени и локальной территории, теперь ежедневно обрабатывает объём социальных сигналов, новостных событий и уведомлений, для которого физиологически не существовало эволюционного прецедента. Это означает, что даже люди со средней или умеренно низкой чувствительностью по этой оси сегодня регулярно приближаются к порогу перегрузки просто в силу структуры современной среды — и это не индивидуальная слабость, а системный сдвиг условий, к которому вернёмся подробнее в главах второго блока книги.

Стоит отдельно отметить два подтипа этой оси, которые на практике полезно различать, хотя формально они относятся к одному вектору чувствительности. Первый подтип — сенсорная перегрузка в узком смысле: чувствительность к физическим параметрам среды — громкости звука, яркости света, тактильным раздражителям, температурному дискомфорту. Второй подтип — когнитивная перегрузка: чув-

ствительность не к физическим стимулам, а к объёму информации, требующей обработки и удержания в оперативной памяти, — количеству открытых задач, неп прочитанных писем, недосказанных договорённостей. У части людей выражен только один из подтипов: например, человек может прекрасно переносить физически шумную среду (открытый рынок, шумное кафе), но быстро истощаться от необходимости держать в голове одновременно пять рабочих проектов на разных стадиях, — и наоборот, кто-то способен без усилий вести десяток параллельных рабочих нитей, но полностью теряет функциональность в помещении с резким светом и звуком. Диагностически полезно спросить себя отдельно: что именно истощает быстрее — физическая обстановка или объём удерживаемых в уме незавершённых дел? Ответ существенно меняет стратегию защиты — в одном случае она касается физической среды (наушники с шумоподавлением, естественное освещение, эргономика рабочего места), в другом — архитектуры задач (внешние системы фиксации дел, снижающие нагрузку на оперативную память, чёткое ограничение числа параллельных проектов).

# Ось привязанности и безопасности

Четвёртая ось отвечает за чувствительность к сигналам, связанным с близкими отношениями: риском дистанции, конфликта, отвержения, утраты значимой фигуры поддержки. Эта ось теснее других связана с ранним опытом привязанности — исследования показывают устойчивую связь между паттернами взаимодействия с первичными опекунами в раннем детстве и настройкой систем регуляции стресса во взрослом возрасте, хотя было бы упрощением сводить всю чувствительность этой оси только к детству: она модифицируется и взрослым опытом значимых утрат, предательств, разрывов.

Физиологический механизм задействует, помимо миндалины, системы окситоцина и вазопрессина — нейропептидов, которые регулируют социальную связь и переживание безопасности в близости. У людей с высокой чувствительностью по этой оси система обнаружения угрозы разрыву связи работает на очень тонком уровне разрешения: малейшее изменение тона голоса партнёра, задержка с ответом на сообщение, отмена планов — регистрируются не как нейтральные события, а как потенциальные предвестники утраты, запускаящие ту же каскадную реакцию тревоги, что и явная угроза расставания.

Типичные триггеры — молчание или задержка в комму-

никации со значимым человеком, любые сигналы конфликта (даже минимальные — изменившаяся интонация, более короткий, чем обычно, ответ), физическая разлука с близкими людьми, кризисные изменения в статусе отношений (переезд партнёра, новая работа, требующая длительных командировок), а также, что менее очевидно, успехи и рост значимого человека — не из зависти, а потому, что рост партнёра или друга бессознательно считывается как потенциальная угроза дистанции («он перерастёт меня и уйдёт»).

Поведенческие проявления включают избыточный мониторинг состояния отношений (частые проверки, не изменилось ли что-то, потребность в постоянных подтверждениях привязанности), избегание конфликта любой ценой, вплоть до систематического подавления собственных потребностей ради сохранения гармонии, и противоположный, компенсаторный паттерн — превентивное дистанцирование, то есть уход из отношений или эмоциональное охлаждение при первых признаках возможного риска отвержения, чтобы не переживать более болезненный удар позже. Оба паттерна — гиперсближение и превентивный уход — являются разными стратегиями защиты одной и той же чувствительной системы, а не противоположными типами личности.

Кейс. Мужчина, тридцати восьми лет, состоит в стабильном браке уже двенадцать лет, но переживает острые приступы тревоги каждый раз, когда жена задерживается на работе без предупреждения на полчаса дольше обычного. Ра-

ционально он понимает, что причина, скорее всего, банальна — пробка, задержавшееся совещание. Но тело реагирует раньше рассудка: учащается пульс, появляется потребность звонить, писать, проверять геолокацию. Показательная деталь его истории — в детстве отец ушёл из семьи внезапно, без предупреждения, оставив короткую записку. Взрослая нервная система хранит этот прецедент как активный шаблон: «внезапное исчезновение значимого человека — реальный и статистически подтверждённый сценарий, который однажды уже произошёл». Работа с этим случаем не требует «доверять больше» как абстрактного морального императива — она требует признать, что порог чувствительности по оси привязанности у этого человека действительно высок по объективным историческим причинам, и выстраивать конкретные, проверяемые ритуалы предсказуемости (сообщение о задержке, established протокол связи), которые снижают частоту ложных срабатываний, не требуя героического усилия воли для «просто переставания тревожиться».

Существенно отделить эту ось от оси статуса, с которой её нередко путают, поскольку обе задействуют социальные отношения. Диагностический вопрос для различения: что именно под угрозой — оценка компетентности и положение в иерархии (статус) или сама связь, близость, присутствие значимого человека рядом (привязанность)? Человек может быть совершенно равнодушен к тому, что о нём подумают коллеги, но панически бояться, что партнёр перестанет его

любить, — и это будет чистый профиль высокой оси привязанности при низкой оси статуса, что и определит совершенно иную стратегию психологической работы.

Стоит также различать внутри этой оси тревогу привязанности в узком смысле и тревогу базовой безопасности, которая касается не конкретного человека, а общего ощущения опоры в мире: есть ли у человека хотя бы один надёжный, гарантированно доступный источник поддержки, на который можно опереться в кризисный момент. Человек с низким порогом чувствительности к конкретным колебаниям в отношениях может тем не менее испытывать глубокую тревогу отсутствия такой опоры в принципе — например, если он вырос без устойчивой семьи или пережил множественные переезды в детстве. Такая тревога базовой безопасности часто проявляется не в конкретных отношениях, а в общем отношении к миру: в трудности доверять новым людям, в потребности иметь несколько параллельных источников поддержки, чтобы никогда не оказаться целиком зависимым от одного-единственного человека.

# Ось норм и правильности

Пятая ось фиксирует чувствительность к возможности совершить ошибку, нарушить правило, отклониться от стандарта — независимо от того, кто именно будет судить об этом отклонении и грозит ли оно реальным наказанием. Это ключевое отличие от оси статуса: там тревога связана с внешней оценкой со стороны других людей, здесь — с внутренним, часто интернализованным критерием правильности, который может активироваться даже в отсутствие какого-либо стороннего наблюдателя.

Механизм связан с гиперактивностью систем мониторинга ошибок — в частности, с так называемым сигналом расхождения, который генерируется, когда фактический результат действия отклоняется от ожидаемого или желаемого. У людей с обычной чувствительностью этот сигнал служит полезной корректирующей функцией: заметил ошибку — исправил — двинулся дальше. У людей с высокой чувствительностью по оси норм этот сигнал генерируется слишком часто, слишком интенсивно и слишком долго удерживается в рабочей памяти, создавая состояние хронической, low-grade тревоги ожидания собственной ошибки ещё до того, как действие вообще совершено.

Здесь стоит отдельно ввести различие, важное для всей книги: между чувствительностью по оси норм, унаследован-

ной как эволюционно универсальный механизм самоконтроля, и её усиленной, гипертрофированной формой, которая часто имеет конкретную социально-историческую генеалогию. Люди, выросшие в условиях, где ошибка каралась несоизмеренно строго — будь то авторитарная семейная система, образовательная среда с культурой публичного стыда за неправильный ответ, или, в более широком историческом масштабе, общество, где отклонение от предписанной нормы было буквально опасно для жизни, — усваивают паттерн, который мы будем подробно разбирать в третьей главе книги под именем *Homo totalitarius*: бессознательную установку, что действие без гарантии правильности недопустимо, что нужно дождаться «высшего разрешения» — внешнего подтверждения того, что путь безопасен, — прежде чем действовать вообще.

Типичные триггеры для оси норм — задачи без чёткого критерия «правильно/неправильно» (что парадоксальным образом хуже, чем задачи со строгим критерием, потому что отсутствие ясной нормы не успокаивает такую психику, а заставляет её домысливать возможные скрытые нормы и тревожиться о соответствии им), любая ситуация публичной или письменной фиксации решения (документ, который сохранится и может быть перепроверен), необходимость делегировать задачу другому человеку, чей результат нельзя проконтролировать до мельчайших деталей, и сам факт незавершённости или несовершенства продукта работы даже при

объективно хорошем качестве.

Поведенческие проявления включают перфекционизм в его клинически точном, а не разговорном смысле — не просто «желание сделать хорошо», а неспособность признать выполненную работу достаточной, постоянное откладывание финализации задачи ради очередной доработки, прокрастинацию перед стартом, которая на деле является не ленью, а параличом перед действием без стопроцентной гарантии успеха, и избыточную ответственность за исходы, находящиеся вне зоны реального контроля человека (чувство вины за решение, принятое коллективно, за результат, зависящий от внешних факторов).

Кейс. Юрист, сорока пяти лет, готовит договор для клиента — стандартная процедура, которую она выполняла сотни раз. Договор объективно готов, вычитан, соответствует всем нормам. Но она не может отправить его клиенту три дня подряд, находя всё новые поводы для перепроверки: вдруг формулировка одного пункта может быть истолкована неоднозначно в гипотетическом суде через много лет при стечении маловероятных обстоятельств. Коллеги считают её невероятно дотошным профессионалом — и отчасти это правда, её тщательность реально снижает юридические риски. Но субъективно она переживает не спокойную профессиональную добросовестность, а острую тревогу, физически неотличимую от страха перед реальной опасностью. Показательная деталь: в детстве в её семье ошибка в домашнем зада-

нии каралась не наказанием как таковым, а долгим, ледяным разочарованием родителя, которое было переживать тяжелее любого крика. Тело усвоило: ошибка равна катастрофической потере расположения значимого взрослого, и этот шаблон, сформированный тридцать пять лет назад, продолжает управлять поведением взрослой, компетентной женщины при составлении рутинного договора.

Отдельно стоит подчеркнуть: высокая чувствительность по оси норм — не синоним добросовестности и не гарантия качества работы. Часто она производит обратный эффект: хроническая прокрастинация перед стартом задачи, невозможность закончить проект, потому что «закончить» означает зафиксировать несовершенство как окончательное, и объективное снижение продуктивности, парадоксально сопровождающееся ощущением, что работаешь на пределе сил. Разоружение перфекционизма — тема, которой будет посвящена отдельная глава книги, — начинается именно с признания этой оси как отдельного, специфического механизма, а не с общих призывов «быть добрее к себе».

Полезно также различать две разные мишени этой оси, которые на практике требуют разных вмешательств. Первая мишень — нормы, заданные внешне, формально: профессиональные стандарты, корпоративные регламенты, юридические нормы. Вторая — нормы интернализованные, нигде формально не зафиксированные, но усвоенные как личный кодекс — представление о том, каким надо быть, чтобы за-

служивать уважение и любовь близких. Второй тип обычно гораздо упрямее и разрушительнее, потому что его нельзя выполнить формально — его нельзя даже точно сформулировать, потому что он живёт на дорефлексивном, доязыковом уровне. Человек с высокой чувствительностью второго типа часто не может даже сформулировать, чего именно он боится, — оно ощущается как разлитое, невыразимое чувство неправильности, которое трудно объяснить даже самому себе. Практически важное следствие этого различия: работа с внешними нормами часто сводится к переговорам о критериях или сроках, тогда как работа с интернализированными нормами требует гораздо более медленного процесса их явного формулирования и пересмотра — нельзя договориться об изменении того, что никогда не было явно сформулировано.

# Ось ресурсных дефицитов и телесности

Шестая ось — в определённом смысле особая среди семи, потому что она не столько описывает чувствительность к внешнему классу стимулов, сколько задаёт базовый физиологический контекст, который модулирует пороги всех остальных осей. Эта ось фиксирует, насколько сильно и быстро дефицит сна, истощение энергетических резервов, нарушение циркадных ритмов и общая телесная усталость снижают устойчивость нервной системы к любым другим видам нагрузки.

Механизм здесь предельно конкретен и хорошо изучен физиологией сна и стресса. Недостаток сна напрямую снижает активность префронтальной коры — той самой структуры, которая в норме тормозит избыточную реактивность миндалины. При хроническом недосыпе миндалина функционирует практически без тормозного контроля сверху, что экспериментально показано: люди после ночи с сокращённым сном демонстрируют существенно более сильную амигдаларную реакцию на нейтральные и умеренно негативные стимулы по сравнению с состоянием после полноценного отдыха. Иными словами, тот же самый стимул — критическое замечание начальника, неопределённость с результатом ана-

лиза, шумное открытое пространство — вызывает объективно более сильную тревожную реакцию у человека, который спал пять часов, чем у того же человека после полноценных восьми часов сна. Порог не смещается перманентно — он колеблется вместе с физиологическим состоянием, и это критически важное наблюдение: то, что вчера воспринималось человеком как решаемая задача, сегодня, после бессонной ночи, может восприниматься как непреодолимый кризис — при том что объективная сложность задачи не изменилась ни на йоту.

Кортизоловый профиль, циркадные колебания которого в норме образуют характерную кривую с пиком вскоре после пробуждения и постепенным снижением к вечеру, при хроническом стрессе, нерегулярном сне и постоянной световой стимуляции экранами в вечерние часы уплощается или искажается, что снижает и энергию в течение дня, и качество вечернего расслабления. Дефицит белка, микронутриентов, хроническое обезвоживание, недостаток физической активности — каждый из этих факторов независимо снижает буферную ёмкость нервной системы, то есть тот резерв, который в норме позволяет выдержать стрессовый стимул без срыва в тревожную реакцию.

Типичные триггеры — недостаток или нарушение режима сна, пропуск приёмов пищи или несбалансированное питание, длительная физическая неподвижность, отсутствие естественного света в течение дня, гормональные колебания

(менструальный цикл, период после болезни, восстановление после интенсивной физической или эмоциональной нагрузки). Особенность этой оси в том, что она резко меняет чувствительность по всем остальным осям: человек с обычно умеренным порогом по оси статуса после трёх ночей плохого сна может отреагировать на нейтральный комментарий коллеги как на прямую атаку — не потому, что его настройка по оси статуса внезапно изменилась, а потому, что общий ресурсный буфер организма истощён, и любой стимул теперь достигает порога срабатывания легче.

Поведенческие проявления высокой уязвимости по этой оси включают несоразмерные эмоциональные реакции на незначительные поводы именно в периоды физического истощения, снижение способности к рациональной оценке ситуации («всё кажется хуже, чем есть» — субъективное ощущение, которое часто буквально точно, потому что оценка искажена физиологически, а не когнитивно), а также характерный порочный круг: тревога нарушает сон, нарушенный сон повышает тревожность, повышенная тревожность ещё сильнее нарушает сон.

Кейс. Менеджер проектов, тридцати шести лет, обратил внимание, что раз в несколько недель переживает то, что называет «приступами паники на пустом месте» — острая тревога без явного триггера, которая накрывает внезапно посреди рабочего дня. При внимательном разборе выяснилось: каждый такой эпизод предшествовался двумя-тремя ноча-

ми со сном менее пяти часов на фоне рабочего аврала, и каждый раз накануне он пропускал обед, замещая его кофе. Проблема не в том, что у него «появилась паническая тревожность» как новая устойчивая характеристика личности — проблема в предсказуемом физиологическом истощении буфера, которое можно было отследить и предвидеть заранее по объективным, измеримым параметрам (часы сна, режим питания), не прибегая к психологическому объяснению вроде «в глубине души я боюсь неудачи». Работа с этой осью часто даёт наиболее быстрый и наглядный терапевтический эффект среди всех семи, потому что она напрямую поддается коррекции через режим — но именно поэтому её легче всего недооценить, списав повторяющиеся приступы на «характер» вместо физиологии.

Стоит отдельно упомянуть менструальный цикл как одну из наиболее систематически игнорируемых переменных этой оси. У значительной части женщин лютеиновая фаза цикла сопровождается объективным, гормонально обусловленным снижением устойчивости к стрессу и повышением реактивности систем оценки угрозы — это не «особая ранимость» и не повод для смущения, а такой же измеримый физиологический факт, как снижение чувствительности к стрессу после бессонной ночи. Игнорирование этой переменной приводит к тому, что закономерные, предсказуемые колебания эмоционального состояния интерпретируются как немотивированные, а иногда даже как признак харак-

терологической нестабильности — тогда как признание цикличности этого фактора и планирование нагрузки с её учётом является таким же рациональным шагом, как учёт часов сна. Аналогичным образом на устойчивость этой оси влияет период восстановления после перенесённых инфекций, хирургических вмешательств, интенсивных физических нагрузок — организм, расходующий ресурс на физиологическое восстановление, объективно располагает меньшим резервом для буферизации психологического стресса, и это не подлежит волевой компенсации усилием, а требует прямого снижения нагрузки на период восстановления.

# Ось смысла и экзистенциальной угрозы

Седьмая ось — самая абстрактная и одновременно, парадоксальным образом, самая современная по остроте проявления. Она фиксирует чувствительность к сигналам, которые ставят под вопрос не конкретную частную ситуацию (провалю ли я этот проект, разлюбит ли меня партнёр), а саму рамку, в которой частные ситуации приобретают значение: имеет ли смысл долгосрочное планирование в мире, чья траектория выглядит объективно непредсказуемой; стоит ли инвестировать усилия в карьеру, семью, здоровье, если фоновый исторический контекст — климатический кризис, геополитическая нестабильность, технологические сдвиги беспрецедентного масштаба — способен обесценить любые частные достижения одним системным ударом.

Эта ось теснее других связана не с индивидуальной историей человека, а с фактическим состоянием мира, в котором он живёт, — и в этом её принципиальное отличие от первых шести. Экзистенциальные философы двадцатого века описывали тревогу перед лицом конечности и бессмысленности как универсальную человеческую данность, присущую самому факту сознательного существования. Но ин-

тенсивность этой тревоги исторически не была константой: она резко усиливается в периоды объективной нестабильности систем, на которые человек привык полагаться как на данность, — устойчивости климата, предсказуемости геополитического порядка, стабильности институтов, надёжности профессиональных траекторий в условиях быстрой технологической трансформации.

Механизм здесь частично пересекается с осью неопределённости, но с существенным отличием: там речь идёт о конкретном, ограниченном по масштабу и времени вопросе (решится ли эта конкретная ситуация так или иначе), здесь — о неопределённости самой системы координат, в которой вообще имеет смысл строить какие-либо планы. Психологически это различие огромно: человек способен выдерживать высокую неопределённость по конкретному вопросу, если у него есть уверенность в стабильности общей рамки («я не знаю, получу ли эту работу, но я знаю, что мир, в котором я ищу работу, в целом устойчив»). Когда же под вопрос ставится сама рамка, привычные стратегии совладания с частной неопределённостью перестают работать, потому что неясно, к чему их вообще применять.

Стоит уточнить и физиологическую сторону вопроса, потому что тревога по оси смысла нередко воспринимается как «чисто философская», якобы менее телесная, чем тревога перед конкретной угрозой, — и это заблуждение мешает воспринимать её всерьёз. На деле длительное переживание

бессмысленности запускает те же нейроэндокринные каскады, что и любой другой хронический стресс: устойчиво повышенный кортизол, снижение нейрогенеза в гиппокампе, характерное для затяжных депрессивных состояний, общее снижение мотивационного драйва, опосредованное дофаминовой системой. Разница не в физиологическом механизме, а в природе триггера: там, где ось статуса или ось норм реагируют на конкретное, локализуемое событие, ось смысла реагирует на диффузную, не имеющую чёткой пространственно-временной локализации угрозу — и именно поэтому её труднее распознать как источник конкретного дискомфорта, труднее указать на неё пальцем и труднее, соответственно, работать с ней средствами, рассчитанными на точечные стрессоры.

Типичные триггеры для этой оси — новости о климатических изменениях и природных катастрофах, геополитическая эскалация и военные конфликты, экономические кризисы с системным, а не локальным характером, стремительное развитие технологий, ставящих под вопрос ценность длительно накопленных профессиональных навыков (искусственный интеллект как источник тревоги не столько за конкретную работу, сколько за саму логику того, что человеческий труд и обучение имеют устойчивую ценность), а также — на более личном уровне — столкновение с конечностью через возраст, болезнь близких, смерть.

Поведенческие проявления включают экзистенциальную

прокрастинацию — снижение мотивации к долгосрочным проектам («зачем строить карьеру на десять лет вперёд, если неизвестно, что будет через пять»), компульсивное потребление тревожных новостей в попытке контролировать неконтролируемое через информированность (doomscrolling как ритуал псевдоконтроля), эмоциональное онемение как защитная реакция на масштаб угрозы, которую невозможно переработать обычными средствами эмоциональной регуляции, и, на противоположном полюсе, гиперактивную вовлечённость в общественно значимую деятельность как способ вернуть себе ощущение влияния на исход, который субъективно ощущается неподконтрольным.

Кейс. Специалист по данным, двадцати семи лет, успешно продвигается по карьерной лестнице в технологической компании, финансово стабилен, в целом удовлетворён работой. Но раз в несколько месяцев его накрывает состояние, которое он описывает как «зачем всё это» — острое переживание бессмысленности карьерных усилий на фоне регулярно читаемых новостей о климатических прогнозах и геополитической напряжённости. В такие периоды он теряет мотивацию к задачам, которые накануне казались осмысленными, испытывает трудности с тем, чтобы объяснить себе, зачем откладывать деньги на пенсию, если горизонт стабильного будущего кажется ему объективно сомнительным. Важно, что это состояние качественно отличается от клинической депрессии — оно не тотально, оно эпизодично, привя-

зано к конкретным информационным триггерам и не сопровождается общей ангедонией: тот же человек полноценно радуется концерту любимой группы или встрече с друзьями в промежутках между такими эпизодами. Это точная сигнатура высокой чувствительности по оси смысла — не расстройство настроения, а специфическая реакция на столкновение с системной, а не частной неопределённостью.

Важно отметить методологически: чувствительность по оси смысла — не иррациональность и не преувеличение. Объективные показатели климатической, геополитической и технологической нестабильности действительно демонстрируют беспрецедентную по историческим меркам динамику, и тревога по этой оси часто является не искажённым восприятием реальности, а точной, некомфортной калибровкой к реальным фактам, которые большая часть культуры предпочитает не обсуждать в повседневности ради сохранения функциональности. Задача работы с этой осью — не в том, чтобы убедить человека, что тревожиться не о чем (это было бы нечестно), а в том, чтобы найти способ действовать осмысленно и локально в условиях, когда глобальная рамка объективно неустойчива — тема, к которой книга вернётся в разделе о протоколах действия в условиях гипернеопределённости.

Стоит отдельно отметить, что чувствительность по этой оси распределена в популяции неравномерно и не случайно коррелирует с историческим моментом взросления кон-

кретного поколения. Люди, чьё формирование картины мира пришлось на периоды относительной стабильности — устойчивого экономического роста, предсказуемого геополитического порядка, — реже развивают выраженную чувствительность по оси смысла просто потому, что их базовая модель мира не подвергалась ранней проверке на прочность. Те же, чьё взросление совпало с экономическими кризисами, войнами, пандемиями или резкими технологическими сдвигами, чаще формируют повышенную настройку именно на этой оси, потому что их ранний опыт уже включал наблюдение за тем, как быстро может рухнуть казавшаяся незыблемой рамка. Это не делает тревогу иррациональной — напротив, она часто является более точной моделью реальности, чем спокойствие тех, кому повезло не сталкиваться с историческими разрывами напрямую. Практический вывод из этого наблюдения важен для последующих глав книги: борьба с этой тревогой через убеждение в её беспочвенности почти никогда не работает, потому что аргументы, как правило, объективно слабее, чем интуиция человека, уже видевшего, как рушатся системы, которые считались надёжными.

# Построение личного Паспорта чувствительности

Семь осей, разобранных по отдельности, дают язык описания, но их практическая ценность раскрывается только тогда, когда читатель применяет этот язык к собственному профилю. Ниже — методика самооценки, которая не претендует на клиническую точность психометрического теста, но даёт достаточное разрешение, чтобы перейти от расплывчатого «я тревожный человек» к конкретной, работающей карте.

По каждой из семи осей нужно оценить собственный порог чувствительности по трёхуровневой шкале — низкий, средний, высокий, — ориентируясь не на то, «должна» ли тревога возникать в данной области, а на то, насколько малый стимул реально запускает у вас выраженную тревожную реакцию и насколько долго эта реакция удерживается после того, как стимул исчез. Диагностические вопросы к каждой оси помогают откалибровать оценку:

**Ось статуса и социального признания.** Насколько сильно вы переживаете критику при свидетелях по сравнению с критикой один на один? Откладываете ли вы задачи из-за страха публичной оценки результата, даже когда уверены в его качестве? Замечаете ли вы за собой постоянный

фоновый мониторинг того, как вас воспринимают окружающие? Низкий порог — критика воспринимается как информация, не задевающая чувство собственной ценности. Высокий — даже нейтральная обратная связь вызывает многоčasовое прокручивание в голове и тревожный поиск скрытого негатива.

**Ось неопределённости и контроля.** Насколько мучительно для вас ожидание результата — независимо от того, каким он окажется? Склонны ли вы принимать поспешные решения только ради того, чтобы прекратить состояние подвешенности? Насколько сильно вас выбивает из колеи отмена планов без объяснения причины? Низкий порог — способность спокойно держать вопрос открытым неделями. Высокий — физическое напряжение и навязчивые мысли при любой неразрешённой ситуации уже через несколько часов.

**Ось информационной и сенсорной нагрузки.** Как быстро в течение дня вы ощущаете снижение способности концентрироваться в шумной или многолюдной среде? Нуждаетесь ли вы в уединении после социально насыщенных мероприятий, даже приятных? Замечаете ли вы «туман» в голове к вечеру интенсивного дня? Низкий порог — способность работать продуктивно в открытом пространстве полный день. Высокий — заметное истощение уже через два-три часа насыщенной сенсорной среды.

**Ось привязанности и безопасности.** Насколько сильно задержка ответа от близкого человека влияет на ваше эмо-

циональное состояние? Избегаете ли вы конфликтов даже ценой подавления собственных потребностей? Как быстро малейшее изменение тона в общении с партнёром или другом запускает у вас тревогу о состоянии отношений? Низкий порог — базовое доверие к устойчивости связи без постоянной проверки. Высокий — потребность в частом подтверждении привязанности и острая реакция на минимальные сигналы дистанции.

**Ось норм и правильности.** Способны ли вы сдать работу, которую считаете хорошей, но не идеальной? Как долго вы прокручиваете в голове мелкие ошибки после их совершения? Испытываете ли вы тревогу перед задачами без чёткого критерия правильности сильнее, чем перед задачами со строгим критерием? Низкий порог — способность признать работу достаточной и двигаться дальше. Высокий — хроническая невозможность финализировать, постоянная перепроверка, несоразмерная вина за мелкие отклонения.

**Ось ресурсных дефицитов и телесности.** Насколько сильно ваша устойчивость к стрессу меняется в зависимости от качества сна прошлой ночи? Замечаете ли вы, что эмоциональные реакции становятся заметно острее после пропущенного приёма пищи или физического истощения? Возникают ли необъяснимые эпизоды тревоги, которые при ретроспективном анализе совпадают с периодами недосыпа? Низкий порог — стабильная устойчивость к стрессу вне зависимости от физического состояния. Высокий — резкие коле-

бания эмоциональной устойчивости, синхронизированные с режимом сна и питания.

**Ось смысла и экзистенциальной угрозы.** Как часто мысли о глобальной нестабильности (климат, геополитика, технологические сдвиги) снижают вашу мотивацию к личным долгосрочным целям? Испытываете ли вы состояние, близкое к отчаянию, после чтения новостей, не связанных напрямую с вашей личной ситуацией? Задаёте ли вы вопросом о смысле повседневных усилий на фоне системной неопределённости будущего? Низкий порог — способность удерживать личный горизонт планирования независимо от глобального новостного фона. Высокий — регулярные эпизоды экзистенциального паралича, привязанные к информационным триггерам.

Заполнение этой методики даёт не число и не итоговый балл — конечная цель не в том, чтобы просуммировать оценки и получить единый индекс тревожности (это было бы возвратом к одномерной шкале, от которой мы отказались в начале главы), а в том, чтобы увидеть форму профиля: какие оси высокие, какие средние, какие низкие. Именно неравномерность профиля — а не его абсолютный «уровень» — несёт диагностическую ценность. Два человека с одинаковым количеством «высоких» оценок, но с разным распределением по осям, будут переживать принципиально разные версии тревоги и нуждаться в принципиально разных стратегиях.

Практически полезно фиксировать результат не только словесно, но и графически — в виде простой диаграммы-паутины (radar chart) с семью лучами, где на каждой оси откладывается точка, соответствующая оценке низкая, средняя или высокая. Такая визуализация мгновенно показывает форму профиля: у одного человека получится компактная, почти симметричная фигура с равномерно средними значениями по всем осям — это тоже нормальный, просто менее выраженный вариант чувствительности. У другого профиль окажется резко асимметричным, с двумя-тремя выступающими пиками и низкими значениями по остальным направлениям — и именно такая форма чаще всего стоит за случаями, когда общий диагноз «тревожность» не даёт практической опоры, потому что реальная работа нужна не со всем профилем разом, а с конкретными пиками. Полезно также повторять эту самооценку не единожды, а периодически — раз в несколько месяцев или в периоды заметных жизненных перемен, — потому что, как уже было сказано, конфигурация осей не статична: рождение ребёнка, смена работы, потеря близкого человека, восстановление после болезни способны заметно сдвинуть пороги по отдельным осям, и обновлённый паспорт чувствительности отражает эту динамику точнее, чем разовый снимок.

Интерпретация профиля начинается с того, чтобы отказаться от иерархии «плохо — хорошо» между осями. Высокая ось не хуже низкой — она просто требует другой архи-

текстуры среды и других протоколов защиты. Человек с высокой осью норм и низкой осью статуса будет мучительно перепроверять отчёт, который никто, кроме него самого, не будет строго оценивать, — и работа с этим профилем состоит не в том, чтобы убедить его не тревожиться (это плохо работает против физиологического порога), а в том, чтобы выстроить внешние опоры, снижающие частоту срабатывания именно этой оси: чёткие, заранее согласованные критерии «достаточно хорошо», лимиты по времени на доработку, делегирование финального решения о готовности продукта кому-то извне. Профиль — это не приговор, а техническое задание для проектирования собственной среды и собственных протоколов реагирования, которым посвящена практическая часть книги.

# Комбинаторика осей: когда уязвимости складываются

Отдельные оси редко действуют изолированно. Куда чаще реальная, ощутимая, парализующая тревога рождается на пересечении двух или трёх осей одновременно — и именно комбинации, а не отдельные показатели, производят наиболее узнаваемые, устойчивые паттерны дисфункции, с которыми сталкивается практика. Разберём пять таких комбинаций подробно.

**Высокая ось норм плюс высокая ось неопределённости: хронический паралич перед стартом.** Это одна из самых частых и самых изнурительных комбинаций, особенно среди людей интеллектуального труда с высокими стандартами качества. Механизм таков: ось норм требует гарантии правильности действия до его совершения, а ось неопределённости делает саму идею гарантии невозможной в принципе — почти любая содержательная задача (написать текст, начать проект, принять управленческое решение) по определению начинается в условиях неполной информации о правильном пути. Столкновение этих двух требований производит состояние, которое выглядит снаружи как прокрастинация, но по внутренней структуре является логическим тупиком: действовать нельзя, потому что нет га-

рантии правильности; но гарантия правильности не может появиться без предварительного действия (только пробуя, можно узнать, работает ли подход); следовательно, действовать нельзя никогда. Рассмотрим кейс: писатель, готовящий структуру новой книги, месяцами не может написать первую главу, потому что каждый вариант плана кажется недостаточно продуманным, а любая попытка начать писать без стопроцентно выверенного плана ощущается как гарантированная трата времени на неправильный путь. Терапевтическая работа с этой комбинацией требует одновременного вмешательства по обеим осям: снижение требований к точности первого шага (разрешение на «черновик, который можно переделать» — прямая работа с осью норм) в сочетании с явным признанием того, что неопределённость исхода — не временный дефект, который нужно устранить перед стартом, а постоянное свойство любой содержательной задачи, с которым придётся действовать, а не которое нужно преодолеть заранее.

**Высокая ось привязанности плюс высокая ось статуса: избегание конфликта любой ценой.** Здесь два разных источника тревоги — страх утраты близости и страх утраты уважения или позиции — усиливают друг друга, создавая паттерн, при котором любое отстаивание собственных интересов в отношениях с другими людьми ощущается как двойная угроза: одновременно риск того, что человек отвернётся (привязанность), и риск того, что человек ста-

нет думать о вас хуже (статус). Классический кейс: менеджер среднего звена, которому подчинённый систематически сры-вает сроки, месяцами избегает прямого разговора, потому что подсознательно просчитывает оба риска одновременно — подчинённый может обидеться и отдалиться (привязанность), а прямая конфронтация может быть воспринята командой как жёсткость, разрушающая репутацию «хорошего руководителя» (статус). В результате проблема замалчивается, накапливается, и то, что могло быть решено коротким прямым разговором на раннем этапе, превращается в затяжной, куда более разрушительный конфликт, когда терпение всё-таки заканчивается. Работа с этой комбинацией требует разделения: тренировки конкретных, низкорисковых форм прямой коммуникации (структурированная обратная связь по существу задачи, а не по личности), которые снижают активацию обеих осей одновременно, потому что фокусируются на фактах, а не на отношениях или репутации.

# 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.