

ТОКСИЧНАЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ



СЕРГЕЙ СТЕПАНОВ

Сергей Степанов

Токсичная продуктивность

«Автор»

2026

Степанов С.

Токсичная продуктивность / С. Степанов — «Автор», 2026

Вы много работаете, стараетесь не терять ни минуты, но всё равно чувствуете, что сделали недостаточно? Даже во время отдыха вспоминаете о незаконченных делах, а свободный вечер, когда вы просто лежите на диване или играете в компьютерные игры вызывает дискомфорт? Книга «Токсичная продуктивность» поможет понять, почему постоянная занятость не всегда приводит к хорошим результатам и как стремление успеть больше постепенно лишает сил и интереса к жизни. Вы научитесь отличать действительно важные дела от тех, которые кажутся важными, разумнее распределять нагрузку и заканчивать рабочий день без мучительных мыслей о том, что можно было сделать ещё. Эта книга не предлагает бросить работу или отказаться от целей. Она поможет выстроить такой режим, при котором можно добиваться результатов, не доводя себя до полного истощения.

© Степанов С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	6
Глава 1. Почему во время отдыха появляется чувство вины	8
Глава 2. Что такое токсичная продуктивность	10
Глава 3. Почему постоянная занятость стала признаком успеха	11
Глава 4. Почему самооценка начинает зависеть от результатов	13
Глава 5. Как социальные сети заставляют нас спешить	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Сергей Степанов

Токсичная продуктивность

Токсичная продуктивность
Сергей Степанов

Введение

Вы закончили дела, убрали ноутбук и наконец легли на диван. Фильм уже идёт, но через несколько минут рука сама тянется к телефону. Может быть, посмотреть рабочую переписку. Может быть, почитать книгу. Или хотя бы составить план на завтра, чтобы провести время с пользой. Отдых формально начался, а ваш внутренний голос говорит вам: «Ты теряешь время».

Эта мысль часто маскируется под здравый смысл. Пока другие развиваются, вы стоите на месте. Пока кто-то строит бизнес, получает новую профессию, учит язык и тренируется, вы смотрите фильм. Вам становится неловко за каждую минуту, когда вы ничего не делаете и просто отдыхаете. Во время прогулки вы слушаете аудиокнигу, в дороге — подкаст, а во время отпуски не можете полностью расслабиться и всё равно думаете о работе.

Так стремление жить лучше постепенно отнимает у человека удовольствие почти от всего, что раньше приносило радость. Он хотел больше зарабатывать, свободнее распоряжаться временем, стать более востребованным специалистом. Но однажды обнаружил, что время, которое он тратит, как ему кажется, впустую, вызывает сильный дискомфорт. Успех должен был сделать жизнь лучше, а погоня за ним сузила существование до работы, подготовки к работе и восстановления, необходимого лишь для следующего рабочего дня.

Это не значит, что вы слабый или ленивый. И это не означает, что амбиции вредны. Работа даёт деньги, самостоятельность, уважение к себе, интересные задачи и ощущение собственной значимости. Но не каждый может позволить себе работать меньше. Иногда высокая нагрузка связана с необходимостью оплачивать жильё, кредиты и повседневные расходы. Предприниматель не всегда может закрыть магазин в шесть вечера, врач — отменить смену, родитель — отказаться от подработки. Бывают недели, когда важный проект действительно требует больше времени и сил, чем обычно. Но жить всю жизнь в режиме повышенной нагрузки нельзя. И эта книга именно об этом.

Токсичная продуктивность не является медицинским диагнозом. Это удобное название для образа жизни, в котором количество сделанного превращается в меру человеческой ценности. День оценивается по числу закрытых задач. Отдых допускается только тогда, когда вы уже валитесь с ног. Любой результат быстро обесценивается новой целью. Человек уже не просто хочет хорошо работать — ему нужно постоянно доказывать работой, что он достаточно серьёзный, перспективный и достойный.

Подобный режим выглядит вполне логично, особенно на фоне бесконечных видео в соцсетях, где молодые люди в 20 лет имеют дорогие автомобили, собственную квартиру и большие доходы. Со стороны видны дисциплина, ранние подъёмы, курсы, проекты и растущий доход. Но изнутри может ощущаться тревога, невозможность остановиться и странное, необъяснимое чувство пустоты после каждой достигнутой цели. Достигнутая цель радует недолго, потому что её место сразу же занимает следующая. Список задач никогда не заканчивается, а значит, формально никогда не наступает момент, когда можно просто расслабиться и наслаждаться жизнью.

Наука о труде, восстановлении и мотивации позволяет увидеть здесь вполне понятный механизм. Высокие требования сами по себе не всегда разрушают человека. Риск растёт, когда требования постоянно превышают доступные ресурсы, рабочее напряжение не прекращается после окончания дня, а самооценка всё сильнее зависит от результата. Исследования не устанавливают универсальную норму рабочих часов. Но они показывают: чем дольше человек работает без полноценного отдыха, тем быстрее снижается концентрация и возрастает риск ошибок. Поэтому восстанавливаться нужно регулярно, а не только после того, как закончены все дела.

Эта книга поможет отличить амбициозность от самоистязания, важную работу от имитации занятости, отдых от прокрастинации. Мы разберём, почему чужой успех кажется нормой, почему мелкие задачи так приятно вычеркивать, почему незавершённые дела вызывают беспокойство вечером и как определить, что на сегодня действительно сделано достаточно.

Цель не в том, чтобы убедить вас хотеть меньшего. Гораздо интереснее научиться добиваться значимого в режиме, который не нанесёт серьёзный вред вашему здоровью. Устойчивый режим позволяет добиваться больших результатов, не вытесняя из жизни отношения, интересы и обычный отдых. В нём могут быть напряжённые периоды, но после них нагрузка возвращается к нормальному уровню. Работа остаётся важной частью жизни, но перестаёт быть единственной целью в жизни.

Возможно, сейчас вы не можете работать меньше. Финансовые обязательства, сроки или ответственность за других не позволяют просто сократить график. В таком случае не нужны резкие перемены. Для начала можно отказаться от дел, которые лишь создают ощущение занятости, реже отвлекаться на несрочные сообщения и не сокращать сон ради задач, способных подождать до завтра. Даже при высокой нагрузке рабочий день можно закончить, не выполнив абсолютно всё. Работа способна занимать столько пространства, сколько ей отдают.

Первый шаг — заметить момент, когда полезное стремление к результату перестаёт служить вашей жизни и начинает ею управлять.

Глава 1. Почему во время отдыха появляется чувство вины

Обычно чувство вины появляется, когда мы поступили неправильно: подвели человека, нарушили обещание или причинили кому-то вред. Но вечером, когда вы закрываете ноутбук и садитесь смотреть фильм, ничего подобного не происходит. Вы выполнили работу и решили отдохнуть. И всё же внутри возникает беспокойство, словно вы делаете что-то недопустимое.

Причина обычно скрыта во внутренних правилах, по которым человек давно привык себя оценивать. Серьёзный специалист должен постоянно развиваться. Пока цель не достигнута, расслабляться рано. Отдыхать можно только после того, как закончены все дела. Последнее правило выполнить невозможно. На отправленное письмо всегда приходит ответ, готовый проект требует доработки, а за одним пройденным курсом появляется следующий. Если ждать полного завершения работы, отдых всегда будет казаться преждевременным.

Исследователи Габриэла Тониетто и её коллеги изучали отношение людей к досугу. Те, кто считал свободное время бесполезным, в среднем получали от него меньше удовольствия. Связь была особенно заметна в занятиях, которые существуют ради самого переживания, а не ради будущей выгоды. Человек мог разрешить себе физическую активность, потому что она «полезна для здоровья», но хуже относился к спокойному просмотру смешного видео или бездельному общению. Установка меняла не расписание, а качество уже начавшегося отдыха: человек физически присутствовал в нём, но психологически продолжал его осуждать.

Поэтому свободный вечер ещё не гарантирует, что человек отдохнёт. Пока он мысленно подсчитывает упущенное время и вспоминает незаконченные задачи, напряжение сохраняется. Через несколько часов он замечает, что ничего не делал, но легче не стало. После этого нетрудно сделать ошибочный вывод: отдых всё равно не помогает, поэтому в следующий раз лучше продолжить работу.

Пытаясь разрешить себе отдых, человек нередко ищет для него практическую пользу. Сон должен повысить эффективность, прогулка — помочь найти новую идею, хобби — защитить от выгорания. Иногда такое объяснение действительно помогает сделать паузу. Но если каждое свободное занятие обязано приносить результат, отношение к отдыху по существу не меняется. Фильм, отпуск и встреча с друзьями превращаются в способы лучше подготовиться к дальнейшей работе.

Не каждое занятие нужно оправдывать будущей пользой. Музыка можно слушать ради удовольствия, гулять без поиска новых идей, а с близким человеком разговаривать без какой-либо дополнительной цели. Это не освобождает от обязательств. Просто в жизни остаются занятия, которые ценны сами по себе.

Вина усиливается, когда человек сравнивает реальный вечер с воображаемой альтернативой. В реальности он устал, медленно смотрит фильм и иногда отвлекается. В альтернативе он бодро проходит модуль курса, запоминает всё с первого раза и приближается к новой карьере. Сравнение нечестное: идеальная версия действия существует только в голове и не платит цену усталости. Если бы вы действительно открыли курс, возможно, двадцать минут смотрели бы в экран, почти ничего не усваивая.

Полезно различать две фразы: «Я выбрал отдых вместо важного обязательства» и «Я выбрал отдых после разумной работы». В первом случае может понадобиться решение: выполнить обещанное, перенести срок честно, сократить объём. Во втором никакого долга перед продуктивностью нет. Но привычное чувство вины не умеет проводить эту границу автоматически. Её приходится формировать сознательно.

Попробуйте в течение недели не исправлять отдых, а замечать обвинение. Запишите, какую именно претензию предъявляет внутренний контролёр. «Другие сейчас работают» — это сравнение. «Я мог бы сделать больше» — утверждение, которое верно почти всегда и потому бесполезно. «Завтра будет трудно из-за того, что я не сделал сегодня» — проверяемый риск. Последняя мысль иногда требует действия; первые две чаще требуют не подчинения, а дистанции.

Если отдыхать только после полного истощения, пауза каждый раз будет начинаться слишком поздно. Рабочий день нормально заканчивать в тот момент, когда у вас ещё остались силы на обычную жизнь, а не только на дорогу до кровати.

Глава 2. Что такое токсичная продуктивность

Выражение «токсичная продуктивность» звучит так, словно речь идёт о новом расстройстве. Это неверно. В международных классификациях болезней такого диагноза нет, и по списку признаков из интернета его поставить нельзя. Термин описывает сочетание культурных установок и повторяющегося поведения: навязчивую необходимость быть полезным, зависимость самооценки от результата, невозможность отдыхать без вины и постоянное расширение требований к себе.

То, что токсичная продуктивность не считается диагнозом, не делает связанные с ней проблемы менее реальными. Её отдельные проявления хорошо изучены: хронический стресс, переработки, недостаток сна, трудоголизм, перфекционизм, конфликты между работой и семьёй, неспособность перестать думать о работе в свободное время.

Здесь особенно важно не смешивать понятия. Всемирная организация здравоохранения относит выгорание к профессиональным феноменам, а не к медицинским заболеваниям. В определении речь идёт о хроническом стрессе на работе, с которым не удалось справиться, и о трёх измерениях: истощении, нарастающем отчуждении или цинизме по отношению к работе и снижении ощущения профессиональной эффективности. Выгорание относится именно к рабочему контексту. Обычная усталость после тяжёлой недели не равна выгоранию, а слово «выгорел» не заменяет клиническую оценку депрессии, тревожного расстройства или нарушения сна.

Токсичная продуктивность тоже не сводится к выгоранию. Человек может годами сохранять высокую эффективность и даже получать удовольствие от задач, но не позволять себе остановиться. Он ещё не утратил интерес к работе, однако уже отдал ей право определять собственную ценность. Другой человек может выгореть из-за тяжёлых условий, нехватки контроля и поддержки, хотя никогда не увлекался самооптимизацией. Пересечение большое, но это не одно и то же.

Количество часов само по себе говорит не всё. Десять напряжённых часов перед важным запуском отличаются от дня, большую часть которого заняли ненужные созвоны, постоянные переключения и бесконечная доработка уже хорошего результата. Несколько тяжёлых дней с последующим отдыхом — одно. Постоянный аврал без понятной даты окончания — совсем другое. Имеет значение и то, выбираете ли вы работу вечером сами или от вас ежедневно ожидают круглосуточной доступности.

Можно задать себе несколько наблюдательных вопросов. Что происходит, когда вы ничего не делаете? Можете ли закончить работу, если задачи ещё остались? Меняется ли ваше отношение к себе после непродуктивного дня? Сохранились ли занятия, не связанные с карьерой и доходом? Есть ли у нагрузки конец, после которого следует настоящее снижение требований? Эти вопросы не ставят диагноз. Они показывают, насколько работа захватила механизмы самооценки и восстановления.

Нельзя оценивать проблему только по внешнему успеху. Высокий доход не отменяет хронического недосыпа. Любовь к профессии не защищает от перегрузки автоматически. Свободный график не гарантирует свободы, если человек назначил себе начальника строже любого работодателя. И наоборот, плотное расписание не доказывает токсичность: иногда оно отражает реальную необходимость, выбранный короткий рывок или сезонность работы.

Один из главных признаков проблемы — потеря контроля над нагрузкой. Можете ли вы работать меньше, когда срочный период закончился? Способны ли отказаться от второстепенной задачи? Возвращаетесь ли после аврала к обычному графику? Если замедлиться не получается даже тогда, когда объективной срочности уже нет, дело не только в трудолюбии. Постоянная занятость стала привычкой, которую трудно изменить.

Глава 3. Почему постоянная занятость стала признаком успеха

Когда-то высокий статус демонстрировали свободным временем: человеку не нужно было постоянно трудиться, чтобы выжить. В некоторых современных профессиональных культурах знак перевернулся. Переполненный календарь, ответы ночью и отсутствие отпуска могут считываться как свидетельство востребованности. Исследование Сильвии Беллеццы и её коллег показало, что в американском культурном контексте занятость и нехватка досуга способны служить сигналом статуса. Этот эффект не одинаков во всех странах, что особенно важно: культ занятости не является биологическим законом. Его поддерживают конкретные представления о престижной жизни.

В России и странах СНГ к статусной занятости добавляется опыт экономической нестабильности. Для многих работа действительно связана с безопасностью семьи, выплатой кредита и страхом потерять доход. Поэтому фраза «я постоянно занят» может выражать одновременно гордость, защиту и тревогу. Она сообщает окружающим: я нужен, я стараюсь, я не сижу без дела. Отказ от задачи тогда ощущается не как решение о приоритетах, а как риск показаться ленивым.

Социальное одобрение закрепляет поведение. Человека, который отвечает в воскресенье, благодарят за надёжность. Того, кто молча исправляет последствия плохого планирования, называют героем. Сотрудник, завершивший важную работу за четыре часа и ушедший вовремя, может выглядеть менее преданным, чем коллега, который десять часов демонстративно находится онлайн. Организация получает сигнал присутствия, хотя ей нужен результат.

Так появляется имитация продуктивности. Люди не обязательно пытаются кого-то обмануть. Просто заметную активность оценить легче, чем реальный вклад. Количество отправленных писем видно сразу, а качество принятого решения проявится позднее. Переполненный календарь легко показать руководителю, тогда как предотвращённая ошибка может остаться незаметной. Поэтому множество мелких действий иногда производит более выгодное впечатление, чем несколько часов сосредоточенной работы.

Удалённая работа усилила эту неопределённость. Если руководитель не видит, как человек сидит за столом, сотрудник может компенсировать невидимость мгновенными ответами и зелёным индикатором присутствия. Предприниматель делает то же самое перед самим собой: открытые вкладки и непрерывная переписка создают ощущение, что бизнес под контролем. Цена — постоянное дробление внимания.

Культ занятости держится ещё и на моральной оценке. Мы легко говорим «он многого добился, потому что много работал» и значительно реже уточняем роль удачного момента, стартовых ресурсов, здоровья, команды, семейной поддержки и случайности. Усилие действительно важно, но когда его объявляют полным объяснением успеха, длительная работа превращается в доказательство добродетели. Неудача тогда выглядит моральным поражением: вероятно, человек старался недостаточно.

Вера в то, что успех зависит только от количества труда, даёт ощущение контроля. Кажется, что для гарантированного результата достаточно увеличить рабочий день. Реальность сложнее: можно много и добросовестно работать, но не получить ожидаемого результата. Усилия повышают шансы на успех, однако не могут его гарантировать.

Проверить влияние статуса можно по своей речи. Часто ли вы произносите «завал», «некогда», «без выходных» с едва заметной гордостью? Испытываете ли неловкость, когда отвечаете, что вечер свободен? Считаете ли спокойного человека менее амбициозным до того, как узнали о его результатах? Эти реакции показывают культурное правило в действии.

Отказываться от ответственности при этом не нужно. Надёжного человека отличают выполненные обязательства, понятная коммуникация и качество работы. Количество часов, проведённых за компьютером, ничего не добавляет к результату само по себе.

Глава 4. Почему самооценка начинает зависеть от результатов

В детстве связь между действием и одобрением часто проста. Хорошая оценка вызывает похвалу, ошибка — разочарование. Во взрослой жизни эта схема может сохраниться, хотя экзаменаторов уже нет. Человек продолжает сдавать невидимый экзамен каждый день. Выполнил план — имеет право уважать себя. Устал, ошибся, заработал меньше — будто временно потерял ценность.

Психологи называют подобные механизмы условной самооценкой: ощущение собственной значимости зависит от успеха в определённой области. Работа особенно удобна для такой привязки. В ней есть цифры, должности, сделки, отзывы и понятные сравнения. Отношения, любопытство, чувство юмора или способность быть рядом с близким измерить труднее. То, что имеет метрику, постепенно кажется более реальным.

На первых этапах зависимость от результата может повышать усилие. Страх провала заставляет готовиться тщательнее, проверять детали и не бросать трудную задачу. Но источник энергии остаётся тревожным. Человек работает не только ради результата, но и ради временного освобождения от сомнения в себе. Освобождение длится недолго. Следующая задача снова ставит ценность под вопрос.

Перфекционизм здесь требует точности. Метаанализ исследований перфекционизма и выгорания различает высокие стандарты и перфекционистские опасения. Стремление сделать хорошо само по себе не равно разрушительной силе и в некоторых условиях связано с благоприятными результатами. Гораздо опаснее постоянный страх ошибки, сомнение в качестве сделанного и ощущение, что окружающие требуют безупречности. Один человек улучшает работу, потому что видит смысл. Другой не может остановиться, потому что любое несовершенство переживается как разоблачение.

Отсюда растёт болезненная реакция на обычные колебания эффективности. Никто не работает одинаково каждый день. На внимание влияют сон, здоровье, сложность задачи, конфликт, неопределённость и десятки других факторов. Но условная самооценка превращает плохой рабочий день в вывод о личности: «Я деградирую», «Я безвольный», «Со мной что-то не так». Вместо корректировки режима начинается наказание: задержаться дольше, отменить отдых, назначить более жёсткий план.

Наказание иногда даёт краткий всплеск. Поэтому человек верит, что жестокость к себе работает. Он не учитывает отсроченную стоимость: ухудшение сна, страх перед задачами, избегание сложного, снижение готовности экспериментировать. Если ошибка угрожает самооценке, безопаснее заниматься тем, где успех почти гарантирован. Перфекционист может выглядеть очень занятым и одновременно месяцами обходить работу, которая действительно способна изменить его положение.

Разделить себя и результат не означает стать равнодушным. Можно признать: проект слабый, срок сорван, решение было неверным. Но оценка действия точнее оценки личности. «Я плохо подготовил презентацию» содержит возможность исправления. «Я неудачник» не предлагает следующего шага и лишь усиливает потребность срочно доказать обратное.

Вместо общего приговора разберите ситуацию по существу: что произошло, почему это произошло и что вы измените. Например: «Я не закончил расчёт, потому что недооценил объём и два часа отвечал на несрочные сообщения. Завтра начну с расчёта, а уведомления выключу». Такая оценка не оправдывает ошибку, но помогает её исправить.

Отделить самооценку от достижений трудно, особенно если много лет именно работа давала вам основную причину собой гордиться. Не стоит ждать, что отношение изменится

сразу. Для начала перестаньте наказывать себя за неудачный день: не отказывайтесь от сна, не отменяйте важную встречу ради нескольких необязательных задач и оценивайте конкретную ошибку, а не себя целиком.

Глава 5. Как социальные сети заставляют нас спешить

До социальных сетей человек тоже сравнивал себя с соседями, коллегами и однокурсниками. Теперь выборка стала почти бесконечной. За десять минут можно увидеть ровесника с новой квартирой, предпринимателя с рекордной выручкой, специалиста, который сменил профессию за полгода, и человека моложе вас, уже рассказывающего о финансовой свободе. Каждый пример по отдельности может быть правдив. Вместе они создают среду, в которой исключительные результаты выглядят повседневной нормой.

Исследования социальных сетей не подтверждают простой лозунг «соцсети делают всех несчастными». Эффекты в среднем часто невелики и сильно различаются между людьми. Важны содержание, способ использования и индивидуальная уязвимость. Пассивный просмотр ленты чаще провоцирует сравнение, а сравнение «вверх» — с теми, кто кажется успешнее, — может ухудшать самооценку и благополучие. Работы о карьерном сравнении показывают, что лента способна менять восприятие собственной профессиональной траектории.

Проблема не только в чужом богатстве. Лента скрывает время. Вы видите точку результата, но не двадцать предшествующих попыток, помощь партнёров, удачный рынок или исходный капитал. Ещё хуже то, что алгоритм собирает на одном экране победителей из разных областей. Один человек показывает тело, второй — бизнес, третий — идеальный дом, четвёртый — ранний подъём. Сознание объединяет их достоинства в одного воображаемого конкурента и сравнивает его со всей вашей жизнью.

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.