

МОЗГ НЕ СОЗДАН ДЛЯ СЧАСТЬЯ-2

Как построить жизнь, в которой хочется жить



ИВАН СВЯТОСЛАВСКИЙ

Иван Святославский

Мозг не создан для счастья-2

<https://litres.ru/74579067>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Мозг не создан для счастья. Как построить жизнь, в которой хочется жить» — продолжение книги о том, почему сила воли не работает. Если первая объясняла, что с нами не так, то вторая показывает, что делать.

Это 12-недельная программа: среда, внимание, смысл, отношения, тело и умение жить с неопределённостью. Простые шаги: убрать лишние соблазны, наладить сон, вернуть фокус, найти свои ценности, строить живые связи и спокойно возвращаться после срывов.

Не мотивация и не волшебная таблетка. Это практика с примерами, упражнениями и честными оговорками. Для тех, кто устал ругать себя и хочет не идеальную, а живую жизнь. Счастье здесь — не цель, а побочный эффект.

Содержание

Введение. От карты к маршруту	7
Часть I. Среда сильнее силы воли	13
Глава 1. Почему сила воли плохой план	14
Глава 2. Дофаминовое меню: как управлять стимулами	24
Глава 3. Цифровая гигиена: вернуть себе внимание	33
Глава 4. Физическое пространство как союзник	42
Глава 5. Социальная среда: с кем вы проводите время	50
Часть II. Внимание как мышца	58
Глава 6. Тренировка фокуса в мире отвлечений	59
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Иван Святославский

Мозг не создан для счастья-2

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

**Мозг не создан для
счастья**

Как построить жизнь, в которой хочется жить

Перестройка среды, смысла и отношений

Двенадцать недель. Одна жизнь.

Продолжение книги «Мозг не создан для счастья»

Книга вторая Практика. Система. Маршрут

Содержание

Введение. От карты к маршруту 1

Часть I. Среда сильнее силы воли 4

Глава 1. Почему сила воли плохой план 4

Глава 2. Дофаминовое меню: как управлять стимулами 9

Глава 3. Цифровая гигиена: вернуть себе внимание 13

Глава 4. Физическое пространство как союзник 17

Глава 5. Социальная среда: с кем вы проводите время 21

Часть II. Внимание как мышца 25

Глава 6. Тренировка фокуса в мире отвлечений 25

Глава 7. Переключение с угроз на ресурсы 29

Глава 8. Внутренний критик: от войны к диалогу 33

Глава 9. Практики осознанности без эзотерики 36

Часть III. Смысл как ежедневная практика 40

Глава 10. Ценности против целей 41

Глава 11. Смысл через вклад и служение 44

Глава 12. Ритуалы и нарратив 48

Глава 13. Экзистенциальный вакуум: что делать, когда ни-

чего не хочется 51

Часть IV. Отношения как нейробиологическая необходи-

мость 56

Глава 14. Привязанность у взрослых 56

Глава 15. Уязвимость без жертвенности 60

Глава 16. Конфликты и восстановление 63

Глава 17. Одиночество и сообщество 67

Часть V. Тело как фундамент 70

Глава 18. Сон: главный антидепрессант 71

Глава 19. Движение: эволюционная потребность 74

Глава 20. Свет, еда, дыхание 78

Глава 21. Минимальный протокол тела 81

Часть VI. Антихрупкость: жизнь с неопределённостью 86

Глава 22. Принятие неконтролируемого 86

Глава 23. Гибкость вместо жёстких планов 89

Глава 24. Восстановление после срывов 93

Глава 25. Страх, тревога, паника: как возвращать себе

опору 97

Часть VII. 12-недельная программа 101

Заключение. Жизнь, в которой хочется жить 105

Приложение. Рабочая тетрадь 106

Заметки о науке: что в этой книге прочно, а что шатко 111

Маленький словарь маршрута 114

Послесловие. Восемь писем 120

*Примечание: содержание построено на полях документа.
После правок щёлкните по списку правой кнопкой мыши и
выберите «Обновить поле», чтобы номера страниц обнови-
лись.*

Введение. От карты к маршруту

Почему понимания недостаточно и что происходит после него

Через три недели после выхода первой книги мне пришло письмо. Женщина сорока одного года писала, что прочитала её за две ночи, что на главе о гедонистической адаптации не плакала только потому, что ехала в метро, и что впервые за десять лет она увидела схему собственного дома: вот здесь трещина в фундаменте, вот здесь провисшая балка, а вот здесь окно, о котором она забыла. В конце письма была одна строка, которую я с тех пор держу перед глазами: «Хорошо. Теперь скажите, что мне делать в понедельник в восемь утра».

Это лучшее письмо, которое я получил, потому что в нём нет ни благодарности, ни восторга. В нём требование. Человек понял устройство своего мозга и понял, что этого мало. Понимание лежит в префронтальной коре, в тонком, медленном, дорогом в обслуживании слое психики. Поведение живёт глубже, в базальных ганглиях, в старых, прочных, почти не расходующих энергию контурах. Между этими двумя этажами нет эскалатора. Есть лестница, и подниматься по ней придётся шагами, которые вы делаете телом, а не выводами, к которым приходите головой.

Письма второго типа были жёстче. Люди писали: «Я по-

нял, почему меня подводит сила воли, но у меня всё ещё нет силы воли». «Я понял механизм сравнения себя с другими, но листаю те же ленты в те же два часа ночи». «Я понял, что счастье это навык. Спасибо. Где инструкция по навыку?» Я перечитывал эти письма и отвечал одно и то же: инструкция появится. Я собирал её из клинических протоколов, исследований и того, что работает у моих клиентов. Эта книга и есть тот ответ, только выписанный аккуратным почерком.

Здесь нужна честная оговорка. Мир самопомощи продаёт состояние, а не систему. Мотивационные книги работают как кофеин: после них хочется жить, через два дня хочется жить так же, как раньше. Причина не в лени читателя. Причина в том, что мотивация это состояние, а состояние это погода. Нельзя построить дом по погоде. Можно построить дом так, чтобы погода в нём была переносимой в любой сезон. Вторая книга про дом. Первая была про климат.

Три принципа, на которых стоит всё дальнейшее

Первый принцип: среда сильнее силы воли. Люди, которые выглядят дисциплинированными, чаще всего просто живут среди удачных условий. У них нет конфет на виду, у них есть кроссовки у двери, у них исключены уведомления и есть привычные места для работы. Они не побеждают искушение, они его не встречают. Исследования привычек показывают, что около сорока процентов ежедневных действий человек выполняет не по решению, а по контексту: пришёл на кухню, открыл шкаф, съел. Если менять решения, при-

дётся выигрывать сотню сражений в день. Если менять контекст, сражение происходит один раз.

Второй принцип: навык важнее инсайта. Озарение приятно, оно даёт щелчок «а, вот оно что», и на этом его действие заканчивается. Мозг укрепляет то, что вы делаете, а не то, что вы поняли. Нейропластичность не читает ваших дневников. Она отвечает на повторение: сколько раз реакция отработала, столько раз контур закрепился. Поэтому каждая глава этой книги заканчивается не выводом, а действием. Маленьким, конкретным, почти обидно маленьким. Именно такими были все реальные изменения, которые я видел в людях за пятнадцать лет работы.

Третий принцип: принятие важнее контроля. Хуже всего человек чувствует себя не в трудной жизни, а в трудной жизни, которая ещё и должна была быть лёгкой. «Все справляются, а я нет» это история, которая добавляет к боли вторую боль. Мы будем отделять то, что вы можете менять: внимание, реакцию, среду, привычки, тело, от того, что менять нельзя: прошлое, других людей, экономику, чужие мнения. Формула простая, древняя, проверенная, от стоиков до современных протоколов принятия. Её действие заметно уже потому, что она перестаёт тратить вашу энергию на аренду помещений, где вы жить не собираетесь.

Что это за книга и как ею пользоваться

Книга устроена как маршрут. Первая часть про среду: почему сила воли плохой план и как перестроить стимулы,

экраны, комнаты и окружение. Вторая часть про внимание: фокус, работа с внутренним критиком, тренировка noticing того, что хорошо. Третья часть про смысл: ценности, вклад, ритуалы и выход из апатии. Четвёртая про отношения, потому что привязанность это не роскошь, а потребность нервной системы. Пятая про тело: сон, движение, свет, еда, дыхание. Шестая про неопределённость и восстановление после срывов. Седьмая собирает всё в двенадцатинедельную программу с готовым планом по неделям.

Читать можно двумя способами. Первый: прочитать подряд, как роман, и потом вернуться к практике. Второй: сразу открыть седьмую часть, начать программу и читать главы по мере того, как они вам встречаются в неделях. Второй способ работает лучше для тех, кто устал от теории. Первый лучше для тех, кому важно понимать механизм до того, как тело согласится пробовать. Оба способа правильные. Неправильный только один: читать, кивать и закрыть книгу.

Отдельное слово для тех, кто сейчас в тяжёлом состоянии. Если изо дня в день больше двух недель ничего не хочется, если нарушились сон и аппетит, если появились мысли о том, что жить не нужно, эта книга не замена специалисту. Поведенческая активация, о которой мы поговорим в главе тринадцать, работает и при клинической депрессии, но там её должен сопровождать человек с образованием и лицензией. Книга может идти рядом. Нельзя, чтобы она шла вместо.

Честное обещание

Я не обещаю вам счастье. Тот, кто обещает, продаёт. Я обещаю другое. Если вы пройдёте двенадцать недель честно, пусть с пропусками и срывами, у вас появится жизнь с большим количеством хороших дней, и появятся инструменты, которые делают плохие дни короче и менее разрушительными. У вас будет меньше споров с собой и больше договорённостей с собой. Это скромнее, чем реклама счастья, но это правда, и правда в долгую всегда практичнее.

И последнее. Я пишу это не сверху вниз. Я сам живу внутри этих протоколов, я срываю их примерно раз в неделю: съедаю печенье вместо обеда, залипаю в ленту вместо письма, ложусь в час ночи и утром подчиняюсь собственным главам восемнадцать и двадцать. Разница между мной и собой десятилетней давности не в том, что я перестал падать. Разница в том, что я быстрее возвращаюсь. В этом весь предмет книги. Не идеальная жизнь, а быстрые возвращения.

И одна договорённость о тоне. В этой книге нет мест, где вы плохой. Есть места, где условия плохие, привычки старые и системы не написаны. Когда в главах вам будет казаться, что автор слишком мягок, помните: мягкость тут не вежливость, а точность. Люди меняются не из чувства вины, оно даёт сжатие и бегство, а из ясности и опоры. Вина мешает увидеть механику, а механика и есть предмет книги.

Частые вопросы перед стартом

«У меня нет двенадцати недель». У вас есть они. Программа съедает двадцать-тридцать минут в день, остальное

это перестановки, которые делаются один раз. Люди, у которых «нет времени», обычно тратят на ленту и новости полтора-два часа в сутки, то есть их расписание уже занято, только не ими. Если совсем тяжко, есть минимальная версия: одна строка дневника, одна перестановка среды в неделю, один блок фокуса через день. Медленнее, но едет.

«А если я не верю, что это сработает?» Не нужно верить. Верность программе проверяется не убеждением, а галочками. Исследования привычек показывают: ожидание эффекта помогает, но не является условием, механика срабатывает от повторения. Через две недели у вас будут собственные данные, и они убедят сильнее любых моих слов.

«А если я сорвусь на первой же неделе?» Сорвётесь. Это плановая информация, а не экзаменационный провал. Протокол возвращения из двадцать четвёртой главы написан заранее именно для этого: сорваться, назвать, вернуть минимальную версию, продолжить. Люди, у которых получается, отличаются не отсутствием срывов, а стоимостью срыва: у них он стоит один день, а не один год.

Сегодня. Возьмите блокнот или файл, который станет вашим дневником на двенадцать недель. Одна строка в день, никакой поэзии. В первой строке напишите, что вы хотите изменить через три месяца, своими словами, без красивых формулировок. Мы вернёмся к этой записи на тринадцатой неделе.

Часть I. Среда сильнее силы воли

Вы не проигрываете войну с собой. Вы воюете на чужой территории, которую сами же и обустроили

Эта часть про землю, на которой растёт всё остальное. Мы разберём четыре слоя среды в порядке влияния: стимулы, экраны, комнаты и люди. Каждый слой перестраивается один раз и потом работает на вас месяцами, и в этом главная разница между средой и силой воли: сила воли оплачивается каждый день, среда оплачивается один раз. К концу части у вас будет перестроенное окружение, и вы почувствуете то, что чувствуют все мои клиенты после первого месяца: стало тихо. В тишине слышно, чего вы сами хотите.

Глава 1. Почему сила воли плохой план

Вечер воскресенья принадлежит человеку, который мечтает. Среда вторника принадлежит человеку, который живёт.

Из наблюдений за клиентами, число которых уже не считать

Марина работает продуктовым менеджером, ей тридцать четыре года. В воскресенье вечером она составила список из семи пунктов: спортзал три раза в неделю, отказ от сахара, сорок страниц книги в день, английский по утрам, никакой ленты до обеда, подготовка к собеседованию и сон в одиннадцать. В понедельник в шесть утра список ещё был справедливым. В понедельник в девять вечера Марина сидела в кухне с телефоном, пакетом сухариков и ощущением личного провала. Она не слабее своих коллег, у которых всё получается. Она пыталась решать через силу воли задачи, которые решаются через обустройство.

Таких Марин у меня за годы практики сотни, и каждый раз самое сложное было не дать ей новый план, а объяснить, почему старый план был сломан конструктивно. Идея о том, что поведение управляется усилием, льстит нашему представлению о себе. Она превращает жизнь в турнир, где победитель получает уважение к себе, а проигравший полу-

чает диагноз. Турнир удобен индустрии: на него продаются курсы, приложения, кофеин в капсулах. Он неудобен тем, что почти все его финалы одинаковы. Давайте посмотрим на биографию идеи и на то, что о ней говорит наука.

Короткая биография идеи о силе воли

В девяностые годы психолог Рой Баумайстер сформулировал модель, которая мгновенно стала классикой: самоконтроль похож на мышцу, он утомляется от использования, и после тяжёлого дня самоконтроля мы срываемся на сладкое, на ленту, на злость. Модель называлась истощением эго и объясняла так много, что в неё влюбились все, включая меня. В 2016 году группа исследователей под руководством Мартина Хаггера провела предзарегистрированную мультилабораторную репликацию с участием более двух тысяч человек. Эффект не воспроизвёлся. Не исчез полностью, но оказался настолько непостоянным, что строить жизнь на нём нельзя.

Я рассказываю это не для того, чтобы дискредитировать науку о самоконтроле. Я рассказываю, потому что вывод из репликационного кризиса оказался важнее самой модели. Люди действительно срываются вечером чаще, чем утром, но дело не в том, что резервуар силы воли опустошается, как батарейка. Дело в том, что к вечеру меняются условия: накапливается усталость, падает настроение, растёт количество нерешённых вопросов, и мозг экономным образом переключается с дорогого режима расчёта на дешёвый режим

привычки. Это не про батарею. Это про то, что ночью включается автопилот, а автопилот ведёт туда, куда привычка привыкла, а не туда, куда вы намеревались.

Отдельного разговора заслуживает знаменитое исследование израильских судей, где доля положительных решений по условно-досрочному освобождению падала от утра к обеду и восстанавливалась после перерывов на еду. Красивая история про «голодных судей» разошлась по миру цитат, но у неё есть проблема: в ней не учитывался порядок дел, а сложные дела часто шли в конце дня. Даже у иконки науки о решениях под ногами оказался щербатый пол. Хорошая новость в том, что вам не нужно ждать окончательного вердикта по механизмам. Практический факт, который стоит на прочном фундаменте, звучит так: качество решений у любого человека дрожит по ходу дня. На этом факте строить можно, на теории истощения эго нет.

Что действительно управляет поведением

Психолог Венди Вуд из Университета Южной Калифорнии десятилетиями изучала, из чего складывается день обычного человека. Её команды просили людей носить пейджеры и записывать каждое действие, потом то же самое делали с приложениями, записывающими контекст. Результат стабилен: значительная часть ежедневного поведения, порядка сорока процентов, выполняется не по обдуманному решению, а по автоматической реакции на место, время, предмет и предшествующее действие. Вы не решали сегодня

завтракать именно этим. Вы оказались на кухне, и рука открыла тот шкаф.

Автоматическое поведение живёт в полосатом теле и базальных ганглиях, структурах древних, экономных и упрямых. Управляемое поведение живёт в префронтальной коре, молодой, гибкой и дорогой. Под стрессом, недосыпом и эмоциональным напряжением активность префронтальной коры снижается, и управление передаётся вниз. Это наблюдалось в экспериментах Арнстен по физиологии стресса и в работах Швабе и Вольфа, где обучение под стрессом давало более жёсткие, контекстные привычки. Формула проста: чем хуже ваш день, тем сильнее поведением управляет среда. Планы, рассчитанные на идеальный день, не переживают обычный.

Теперь добавим экономику выбора. Каждое решение, даже микроскопическое, стоит усилия: оценить варианты, сравнить, подавить альтернативу. Типичный городской день содержит сотни таких микрорешений, и к вечеру система, которая их обслуживает, просто хочет, чтобы её оставили в покое. Среда действует иначе: она снимает решения целиком. В холодильнике лежит нарезанная морковь на уровне глаз, и вечером не нужно решать, что съесть, рука делает то, что видит. Уведомления выключены, и не нужно каждые три минуты решать, отвечать или нет. Одно изменение среды заменяет десятки ежедневных побед.

Самое чистое доказательство силы контекста дают иссле-

дования выбора по умолчанию. Эрик Джонсон и Дэниел Гольдштейн в 2003 году сравнили согласие на донорство органов в странах, где согласие является опцией и требуется подпись, с странами, где согласие установлено как исходное состояние. При схожих культурах разница в согласии доходила до десятков процентов. Люди не стали добрее или щедрее от смены формы. Сменилась точка, в которой решение не принимается, и этого хватило, чтобы изменить жизнь и смерть тысяч людей. В меньших масштабах то же происходит с вашей кухней, вашим рабочим столом и вашим телефоном.

Ещё один слой, менее очевидный: трение. Каждое действие имеет цену запуска, и мозг чувствителен к ней с точностью до секунд. Психологи из больницы Массачусетс под руководством Анны Торндайк переставили еду в столовой больницы: воду и фрукты сделали видимыми и лёгкими в доступе, снеки спрятали и усложнили путь. Изменение потребления произошло без единого разговора о пользе. Вам не нужно быть психологом, чтобы применить это дома: движение объекта на полметра ближе или дальше меняет вероятность действия больше, чем любое чтение мотивационной литературы.

Переопределение проблемы

Люди, которых мы называем дисциплинированными, почти всегда оказываются людьми с продуманной средой. У бегуна, который бежит двадцать лет, кроссовки стоят у двери,

маршрут согласован с будильником, а решение «бежать или нет» принято один раз, много лет назад, и с тех пор выполняется автоматически при появлении контекста. Он не проходит экзамен на волю каждое утро. Экзамен проведён один раз. Всё остальное делает обстановка.

Отсюда следует рабочий вывод всей первой части. Не «стать сильнее», а «сделать желаемое поведение лёгким, а нежелательное тяжёлым». Три правила на все случаи жизни. Первое: убери подальше то, что крадёт твоё будущее, буквально, физически, на другой этаж или в чужую комнату. Второе: поставь рядом с собой то, что строит твоё будущее, на расстоянии вытянутой руки. Третье: сделай правильное действие решением по умолчанию, чтобы в плохие дни оно происходило само. В следующих главах мы применяем эти правила к самым важным частям вашей среды: к стимулам, к экранам, к комнатам и к людям.

Заметьте, как меняется внутренний тон, когда вы перестаёте считать себя слабым. Проблема не в характере. Проблема в том, что древний мозг, настроенный на дефицит и угрозы, работает в среде, которая по плотности соблазнов не снилась ни одному поколению до нас. Он не сломан. Он честно выполняет алгоритмы выживания в мире, для которого не писался. Раз среда создала проблему, среда её и снимет. Именно поэтому наша дорога начинается не с чтения лекции самому себе, а с перестановки полок.

История из практики. Виктор, сорок четыре

Виктор руководит отделом продаж и три года подряд дарил себе на Новый год один и тот же план: подъём в шесть, зал до восьми, ноль сахара. Книги о дисциплине стояли у него полкой, как трофеи проигранных кампаний. На второй нашей встрече он положил телефон на стол и сказал: если эта методика тоже не сработает, он официально признает себя человеком без характера. Я попросил его признать другое: характер здесь ни при чём, а план не учитывает строение его дня. Командировки, съёмный зал в тридцати минутах от офиса и вечерние переговоры ломали любое расписание во вторник же.

Мы выбросили из плана зал и вернули движение туда, где он живёт: палки для скандинавской ходьбы встали у двери, форма перекочевала на вечерний стул, а договор с женой закрепил утро: с семьёю тридцать до восьми папа недоступен, это правило дома, а не его каприз. За квартал Виктор сорвался одиннадцать раз, и он сам посчитал. Разница в том, что каждый срыв теперь стоил ему вечер, а не год самобичевания. К весне он сдал главный экзамен: перестал сдавать экзамены вообще и оставил себе одну профессию, человека, который чинит условия, а не воюет с собой.

Три ошибки при строительстве среды

Первая: строить среду только против. Люди вычищают всё вредное и остаются в пустой квартире с ощущением лишения, а пустота засасывает обратно сильнее, чем соблазны. Среда строится и против, и за: на каждое вычищенное нуж-

но поставить что-то замещающее, книгу на полку, где стоял игровой автомат, фрукты на уровень глаз, кроссовки у двери. Вторая: делать среду слишком жёсткой. Полный запрет рождает контрабанду: вы устройте себе тайник, и тайник станет отдельным удовольствием. Оставляйте легальные громкости, меню из следующей главы как раз про это.

Третья: держать среду в голове, а не в комнате. Список перестановок в заметках не работает, работает физический предмет, который перенесли сегодня. Проверка честности одна: если изменения нельзя сфотографировать, его не было. Фотография кухни, рабочего стола и прикроватной тумбочки через месяц протокола покажет больше о вашем прогрессе, чем любой дневник.

Частые вопросы о силе воли

«Получается, характер вообще не важен?» Важен, но не там, где вы искали. Характер определяет, как вы проектируете среду и как возвращаетесь после сбоев: это навыки планирования и ремонта. Он почти не определяет, сколько раз в день вы победите коробку печенья: это архитектура. Разделите эти две вещи, и исчезнет половина вины.

«А если моё окружение мешает перестановкам? Муж прячет мне сахар обратно». Среда бывает общей, и тут работает договор, а не хитрость. Один разговор: что мне нужно от кухни и от вечера, что тебе. Обычно достаточно договориться о зонах: это моя полка, это общая, после двадцати часов экраны на зарядке в коридоре для всех. Правила для всех

переносятся легче, чем правила для одного.

«Что делать, если срыв всё же случился, хотя среда построена?» Среда снижает вероятность, не отменяет вероятность. Дальше работает логика главы двадцать четыре: эпизод, минимальная версия, одна строка урока. Проверьте, какая из трёх перестановок выцвела за время: у среды есть полураспад, и раз в месяц её нужно обслуживать.

«Сколько перестановок можно делать сразу?» Три в неделю максимум, и это потолок. Каждая перестановка имеет срок приживания около двух недель, и при большом числе новых изменений вы теряете учёт. Лучше три живых перестановки, чем десять бумажных.

Как понять, что получается

Три признака, которые появляются раньше любых результатов. Первый: утро перестаёт начинаться с внутренней борьбы, потому что большинство решений уже приняли предметы и расстановка. Второй: список ваших ежедневных решений в аудите сокращается от недели к неделе, это точная цифра, её можно считать. Третий: срывы не исчезают, но становятся дешевле, вместо года самобичевания вы тратите на них вечер. Если за две недели не сработал ни один признак, проверьте честность перестановок фотографиями: на бумаге среда меняется редко.

Практика: аудит решений и три правила среды

Шаг первый. Вечером, в спокойные двадцать минут, запишите все решения, которые вы принимали сегодня от про-

буждения до обеда, по памяти, без самобичевания. Обычно список выходит на пятнадцать-двадцать позиций: чем позавтракать, открыть ли ленту, отвечать ли на сообщение, надеть ли кроссовки. Обведите кружком те решения, которые повторяются почти каждый день. Это ваша арена ежедневных сражений, и именно её нужно убрать из зоны решений.

Шаг второй. Выберите три обведённых решения и переведите каждое в среду. Для решений, которые вы хотите совершать: что должно лежать на расстоянии руки, что должно быть заранее подготовлено с вечера. Для решений, которые вы хотите не совершать: что нужно сделать физически труднее, вынести, убрать, положить в труднодоступное место. Запишите три конкретных перестановки.

Шаг третий. Через неделю вернитесь к списку и отметьте, какие перестановки сработали. Оставьте рабочие, нерабочие переделайте: у среды есть вкус, к нему привыкаешь за две недели, и иногда решение нужно делать ещё более тупым и механическим, чем кажется.

Сегодня. Сделайте одну перестановку прямо сейчас, до конца этой страницы. Выберите объект, который чаще всего запускает нежелательное действие: пакет сладкого, приставку, пачку сигарет. Отнесите его в место, до которого нужно идти минимум двадцать секунд и вставать со стула. Смешно маленькое действие. Завтра утром вы почувствуете разницу, и она будет измерена не силой воли, а пройденными шагами.

Глава 2. Дофаминовое меню: как управлять стимулами

Мозг не делит стимулы на полезные и вредные. Он делит их на громкие и тихие. И слушает громкие.

Андрей, аналитик тридцати семи лет, пришёл ко мне с жалобой, которую он сам называл «преждевременной старостью души». Работал он хорошо, семья была, здоровье в норме, но радость из жизни ушла. Рыбалка, которую он любил с детства, вызывала скуку. Друзья надоедали через час. Книга не читалась с третьей страницы. При этом вечером он исправно проводил четыре часа в коротких видео и играх и чувствовал странное облегчение, за которым следовала пустота. Он спрашивал: «Почему лучшие вещи моей жизни стали пресными?» Ответ неприятен и утешителен одновременно: не вещи стали пресными. Стал пресным его вкус, и готовили этот вкус стимулы, которые он выбирал каждый вечер.

Краткий курс биохимии хотения

Сначала разберём главную путаницу. Дофамин не гормон удовольствия. Эта формулировка кочует по популярной литературе и всё портит. Классические работы Кентерра Берриджа показали: система дофамина отвечает за хотение, за тягу, за влечение к действию, а не за удовольствие от него. Существуют люди с повреждённой системой дофамина, ко-

которые продолжают наслаждаться вкусом еды, но не могут заставить себя к ней дотянуться. Хотение и удовольствие это два разных механизма, и они разошлись не случайно: для выживания выгоднее сильно хотеть и слабо наслаждаться, чем наоборот.

Второй ключ лежит в экспериментах Вольфрама Шульца, который записывал активность дофаминовых нейронов у обезьян. Нейрон вспыхивал при получении сока, потом, после обучения, вспыхивал не при получении, а при предвещающем сигнале, а если сока не было, активность падала ниже исходной. Дофамин кодирует разницу между ожиданием и реальностью, ошибку предсказания. Из этого следует эффект, знакомый каждому: предвкушение вечера с сериалом ярче самого вечера, предвкушение поездки ярче поездки. Сам момент события дофамин почти не оплодотворяет. Он оплодотворяет приближение.

Третий ключ: относительность. Система не измеряет удовольствие в абсолютных единицах. Она калибруется по недавнему опыту, и ваши нынешние стимулы оцениваются относительно самых ярких из них. Психиатр Анна Лембке описывает это через качели баланса удовольствия и боли: каждый сильный удар удовольствия качели компенсируют толчком в сторону боли, и после серии ударов исходная точка смещается. Жизнь, в которой весь день громкие стимулы, превращает обычные радости в тихие до неслышимости. Не потому, что радости плохи. Потому что слух оглох.

Лёгкий дофамин против трудного

Разделю все стимулы жизни по двум осям: сколько усилия нужно, чтобы получить, и сколько возбуждения они дают. Лёгкий дофамин: короткие видео, ленты, новости, сахар, игры с быстрыми наградами, порнография. Получение требует секунды, возбуждение высокое, насыщение низкое. Трудный дофамин: разговор с другом, прогулка, готовка, спорт, книга, ремесло, обучение. Получение требует минут и часов, возбуждение ниже, насыщение глубокое. Проблема цифровой эпохи в пропорции: лёгкий дофамин стал бесконечным по объёму и доступен бесплатно, круглосуточно, без родительского контроля.

Когда лёгкие стимулы заполняют вечер, у системы хотения не остаётся ресурсов на трудные. Это не метафора усталости, это механика калибровки: на фоне громкого всё остальное звучит тише. Именно поэтому у Андрея рыбалка стала скучной. Ему предлагали деятельность с медленным вознаграждением после дня, прожитого в стократ более громких сигналах. Никакая рыбалка не выигрывает это соревнование. Вывод, который стоит наклеить на холодильник: вы не потеряли способность радоваться простым вещам. Вы взяли в аренду калибровку, которая делает простые вещи неслышимыми, и аренда расторгается.

Теперь про моду на дофаминовое голодание. В сети оно подаётся как аскетический трюк, который перезагружает рецепторы. Доказательная база этих формулировок слаба, и я

не буду её пересказывать как факт. Но само явление, когда люди на сутки-двое убирают громкие стимулы, имеет честный механизм: калибровка начинает возвращаться, и на третьи сутки обычный чай кажется удивительно вкусным, а прогулка содержательной. Не потому, что починились рецепторы. Потому что уменьшился фон. Я предлагаю не голодание с его героикой, а перекалибровку меню: не отказ от всего, а перераспределение громкости.

Как устроено дофаминовое меню

Перекалибровка строится на трёх движениях: убрать часть громких, заменить их средними, сохранить несколько громких как праздники. Важен порядок: сначала наблюдение, потом перестановка, потом терпение к периоду, когда жизнь кажется пресной. Этот период длится от трёх до пяти дней, он неприятен, и почти все срывы в перекалибровке происходят именно в нём. Мозг, лишённый громкого, орёт о скуке с той же интонацией, с которой орет о голоде, и нужно заранее знать, что крик ложный, что это движение качелей в сторону равновесия, а не повреждение.

Шаг первый, неделя наблюдения. Вечером записывайте пять-семь стимулов дня по колонкам: стимул, сколько секунд усилия до старта, какое возбуждение он дал от одного до пяти, что вы почувствовали через двадцать минут после. Не меняйте ничего, наблюдайте. В большинстве меню к концу недели становится видно, что четыре часа вечера принадлежат стимулам с усилием около нуля и возбуждением четы-

ре, а всё, что имеет усилие больше минуты, обросло пылью.

Шаг второй, две замены. Выберите два громких стимула, которые крадут больше всего времени, и назначьте им замену со средним усилием и средним возбуждением: лента после ужина заменяется скетчбуком на десять минут, вечное видео заменяется подкастом на прогулке. Не три замены, не пять. Две. Перекалибровка не терпит фронтальных атак, она любит полуоборот.

Шаг третий, защитная архитектура. Каждая замена требует среды, иначе умрёт о силу воли в первый плохой день. Лента: приложение с последней страницы, выход из аккаунта, телефон заряжается в другой комнате. Замена: объект лежит на виду, готовый к запуску за пять секунд. Вы уже знакомы с этим правилом по первой главе, здесь оно работает на биохимии.

Шаг четвёртый, праздники. Громкие стимулы не запрещаются, они переводятся в разряд событий. Сериал в субботу вечером с чаем и без телефона в руках это событие. Сериал в понедельник в фоне, пока вы листаете ленту, это шум, который обесценивает и сериал, и вечер. Разница между событием и шумом это не мораль, это калибровка.

Через две-три недели у большинства людей происходит то, что я называю тихой сенсацией: без всякого героизма возвращается вкус к вещам, которые всегда числились в списке «надо бы». Возвращается не потому, что вы стали лучшим человеком. Потому что фон стал тише, и на этом фоне снова

слышно собственную жизнь. У Андрея рыбалка вернулась на пятой неделе, и, как он сформулировал, «я не ожидал, что скука временная». Он был прав: скука это не диагноз вашего хобби, это симптом вашего меню.

История из практики. Егор, двадцать шесть

Егор работает в техподдержке и называл свой вечер «серфингом по дну»: лента, мобильные игры, сериал фоном, всё одновременно и ничего до конца. На аудите громкости выяснилось забавное: из четырёх часов стимулов реальное удовольствие давал один, сериал, который он досматривал с семьёй. Остальные три были замазкой для пустоты. Мы оставили сериал как праздник, ленту и игры отправили во вторую папку, а пустоту заполнили заранее, потому что именно на пустоте люди возвращаются к экрану: гитара вышла из чехла и встала на стойку у дивана, подкасты переехали в очередь телефона.

На четвёртый день Егор написал, что всё стало серым и пресным, и он серьёзно думает вернуть игры, ну хотя бы на полчаса. Мы договорились о правиле мостика: сначала пять минут гитары, потом всё можно. На пятый день палец сам зажал аккорд, который ждал семь лет, а через месяц он выучил три песни и заметил то, о чём я предупреждал заранее: вечера стали тише и почему-то длиннее. Он до сих пор играет в мобильную игру, по воскресеньям, с чаем, и это единственное условие, при котором игра осталась удовольствием, а не замазкой.

Нюансы перекалибровки

Первый нюанс: не всё громкое плохое. Спорт высшей интенсивности, выступления, влюблённость, большие проекты тоже громкие стимулы, но у них высокий порог входа и высокая выплата, и они обычно сами регулируют свою дозу: после марафона не хочется ещё одного марафона на следующий день. Перекалибровка направлена на стимулы с нулевым порогом и бесконечной дозой, и не трогает те, что требуют усилия. Второй нюанс: период пресности нужно планировать на спокойные недели, а не на авралы. В аврале мозг возьмёт громкое силой, и перекалибровка обернётся разгромом.

Третий нюанс: скука на выходе из громкого это не потеря способности радоваться, а временный симптом отката калибровки, и он лечится только терпением и тихой средой. Люди, которые не выдерживают скуки трёх дней, никогда не узнают, что за ней было: обычно на четвёртый день обычный вечер на кухне с семьёй вдруг оказывается событием, и это первое настоящее возвращение.

Частые вопросы о дофаминовом меню

«Меню это же запреты. Чем это отличается от диеты, которая всегда ломается?» Отличается шириной. Диета запрещает категорию целиком и держит вас на воле. Меню перераспределяет громкость и держит на архитектуре: две замены с подготовленной средой, праздники сохранены, героика не нужна. Правило из первой части: то, что держится на ре-

шениях, ломается в плохие дни. То, что держится на среде, переживает плохие дни.

«А если работа сама по себе стимул-монстр: звонки, дедлайны, чаты?» Тогда начните с того, что в вашей власти: границы внутри дня. Три окна связи вместо постоянного потока, блок фокуса утром, отстройка вечером. Рабочую нагрузку вы не всегда выбираете, но её форму часто да.

«Сколько ждать эффекта?» Калибровка возвращается слоями. Первое узнавание, что еда снова имеет вкус, на третьи-пятые сутки. Возврат тяги к чтению и прогулкам, на второй-третьей неделе. Полное ощущение, что жизнь снова громкая, от четырёх до шести недель. Пик дискомфорта приходится на первые пять дней, и это норма, а не признак поломки.

«Мне срываться нельзя, я держусь на правилах». Тогда держитесь на среде, а не на правилах. Разница видна в плохие дни: правило требует решать, среда решает за вас. И добавьте праздники в расписание заранее: у системы, в которой есть разрешённые громкости, психика не ищет лазейку.

Как понять, что получается

Главный признак приходит внезапно и о нём редко догадываются заранее: еда снова становится вкусной, а обычные дела снова становятся событиями. До этого идут признаки подготовительные: вы начинаете ловить руку на автопилоте до того, как она долистала, а не после; пауза между желанием и действием растёт с секунды до десятков секунд; вечер пе-

рестаёт проваливаться целиком, в нём появляется один держащийся элемент. Пик дискомфорта приходится на первые дни, если на второй неделе стало легче, калибровка идёт по расписанию.

Сегодня. Напишите своё меню из пяти стимулов: два громких и лёгких, которые вы готовы начать заменять, и три средних, которые когда-то радовали. Поставьте один из средних на сегодня, ровно на двадцать минут, до этого убрав телефон из комнаты. Не ждите восторга. Ваша задача сегодня не удовольствие, а первый тихий сигнал в обратную сторону.

Глава 3. Цифровая гигиена: вернуть себе внимание

Если вы не платите за продукт деньгами, посмотрите в зеркало: вот валюта, которой платят.

Формула, которую стоит понимать раньше, чем протоколы

Начну с признания. Пока я писал эту главу, я трижды ушёл из текстового редактора в браузер. Один раз за статьёй о психологии, два раза без причины: рука сама открыла вкладку, глаза сами прочитали полторы ленты. Я профессионально разбираюсь в механизмах экономики внимания и всё равно становлюсь её частью на коротких, честных, биологических условиях. Это не слабость характера. Это встреча древней системы поиска награды с индустрией, которая наняла тысячи инженеров и провела миллионы тестов, чтобы эта система не скучала ни секунды. Соперник серьёзный, и боится его не стыдно.

Экономика, в которой вы товар

Приложения, которые кажутся бесплатными, живут на вашем внимании. Их доход равен времени ваших глаз на экране, поэтому каждая деталь оптимизирована, как игровой автомат: переменные награды, когда интересное может ждать в любой прокрутке и поэтому каждая прокрутка соблазнительна; бесконечная лента, где нет естественной точки оста-

новки; автоплей, который снимает с вас необходимость решать, что смотреть дальше; красные значки, эксплуатирующие врождённую чувствительность к важным сигналам. Психолог Би Джей Фогг давно описал петлю «триггер, действие, переменная награда, вклад», и современные приложения довели её до ювелирного блеска.

Масштаб столкновения с этой машиной лучше виден в цифрах наблюдений, чем в лозунгах. Исследователи Глории Марк, десятилетиями следившие за поведением офисных сотрудников, фиксируют, что человек переключается с экрана на экран в среднем каждые несколько минут, а для полного возвращения к прерванной задаче нужно в среднем около двадцати трёх минут. В работе Адриана Уорда 2017 года, которая называется красноречиво: деградация мозга, испытуемые просто держали выключенный смартфон на столе, и этого было достаточно, чтобы рабочая память и скорость мышления просели по сравнению с ситуацией, когда телефон лежал в другой комнате. Телефон не звенел, не светился, не жужжал. Он просто присутствовал, и часть внимания уже была у него.

Отдельно про новости, потому что это самый недооценённый источник выгорания внимания. Лента новостей построена на предвещании угрозы, она эксплуатирует негативное смещение, о котором мы говорили в первой книге: мозг считает плохие новости более важными для выживания и не может не смотреть. Экспериментальные работы, где людей про-

сили сократить потребление новостей на неделю, показывают снижение тревоги и, что любопытно, почти без потерь в точности понимания происходящего. Узнавание о событии из трёх источников подряд не делает вас информированнее. Оно делает вас информированным и обессиленным одновременно.

Суверенитет вместо аскезы

Цель протокола не уйти в пещеру и не заклеить технологии. Цель вернуть себе положение заказчика. Технологии должны обслуживать ваши задачи, а не наоборот, и есть простая проверка: перед тем как открыть приложение, вы знаете, зачем, и после того как закрыли, вы помните, что делали. Если хотя бы половина ваших касаний экрана не проходит эту проверку, суверенитет утрачен, и восстанавливать его нужно архитектурно, а не призывами к себе.

Протокол стоит на четырёх слоях. Слой первый, среда. Уведомления выключаются полностью, кроме звонков и сообщений от живых людей из списка контактов, никаких рекомендаций и рассылок. Главный экран содержит только инструменты: карты, камера, заметки, календарь. Всё развлекательное уходит во вторую страницу или в библиотеку приложений: чтобы открыть ленту, нужно совершить отдельное осознанное действие, а не рефлексное касание пиктограммы. Экран переводится в градации серого: без цвета автоматы теряют половину соблазна, яблоки выглядят как яблоки, а не как приглашение в казино.

Слой второй, правила. Три окна связи в день: утром после первого часа, в середине дня, в конце рабочего времени, по двадцать-тридцать минут, всё сразу, почта и сообщения вместе. Между окнами телефон физически не на столе: в сумке, в другом помещении, в ящике. Утренний час без экрана защищает то, что психологи называют установкой на день: первые минуты задают, чьи приоритеты вы обслуживаете, свои или чужие. Вечерний предел: за час до сна экраны уходят, причины будут в главе восемнадцать, здесь просто зафиксируем правило.

Слой третий, замещение. Оставшиеся от экрана дыры нужно чем-то занять, иначе они засосут экран обратно. Здесь работает правило из второй главы: у вас уже есть меню со средними стимулами, вот они и заезжают в освободившиеся слоты. Скука, которая появится, это не враг, а пункт пропуска: первые мысли, идеи и желания обычно приходят именно в пустотах, в очереди без телефона, в лифте, на кухне у чайника. Люди, у которых нет ни минуты скуки, удивляются, что у них нет идей. Связь прямая.

Слой четвёртый, тридцать дней пересмотра. В конце месяца возьмите список всех приложений и для каждого ответьте на три вопроса: какую задачу он решает, какова цена в моём времени и настроении, есть ли у него замена вне экрана. Приложения с ясной задачей и разумной ценой остаются с правилами использования. Приложения, которые живут сами по себе, удаляются без героизма: если через месяц вы

вспомните о существовании чего-то из удалённого, вы вернёте его сознательно и уже с правилом. Работы Кэла Ньюпорта о цифровом минимализме показывают, что участники такого пересмотра чаще всего не скучают по удалённому. Они скучают по времени.

Через две недели протокола у людей происходит узнавание, которое я люблю больше всех прочих эффектов. Они говорят: «Я не думал, что буду так много читать». Или: «Оказалось, у меня есть полчаса в утро». Дело не в суперсиле. Дело в том, что из счета, куда каждый день утекали три-четыре часа, перестали уходить деньги, и вы впервые за долгое время увидели, сколько у вас было. Время никуда не пропало. Оно находилось в чужом пользовании.

История из практики. Письмо Ирины, тридцать восемь

Ирина, специалист по найму, прислала письмо с фразой, которую я теперь привожу студентам дословно: «Я увидела, что дочь растёт между моими кадрами». Она не считала себя зависимой, но статистика телефона говорила о четырёх часах в сутки, из которых три уходили на ленту и мессенджеры без дела. Ирина начала протокол с энтузиазмом и провалила первую неделю: удалила приложения, продержалась три дня, вернула всё обратно под лозунгом «а если срочно напишут по работе». Разбор показал классику: она убрала стимул, но не подготовила ни окна связи, ни замен, и организм вернул привычку как отдышку.

Второй заход строился по-другому. Будильник-станция за тысячу рублей выгнала телефон из спальни, три окна связи забрали необходимость отвечать мгновенно, а список замен был написан заранее: наушник с аудиокнигой для очередей, блокнот в сумку, правило первой минуты утра без экрана. Через месяц статистика показала минус два с половиной часа в день. Самым ценным Ирина назвала не цифру, а утро: первые полчаса дома перестали принадлежать чужим новостям и вернулись семье. Дочь, по её словам, заметила это раньше, чем муж.

Где протокол проваливается чаще всего

Первое место провала: телефон возвращается к кровати. Ночью он нужен как будильник, утром как первое развлечение, и за месяц всё откатывается. Решение покупается за тысячу рублей: будильник-станция, которая ничего не умеет, кроме звенеть. Второе место: окна связи расползаются, потому что в окне отвечают не только на письма, но и проваливаются в ленту. Правило окна: только ответы и отправка, никакой подачи, она живёт на второй странице.

Третье место: пропадает замещение. Освободившиеся дыры оказываются пустыми, и пустота страшнее привычки, поэтому человек возвращается к экрану не из слабости, а от скуки. Перед стартом протокола заполните список замещений честно: что вы будете делать в очереди, в лифте, в первые минуты утра. Если список пуст, сначала наполните его, потом отключайте уведомления.

Частые вопросы о цифровой гигиене

«Мне телефон нужен для работы». Рабочий телефон и развлекательный режим это разные состояния одного устройства. Протокол не забирает работу: он снимает с неё шум. Уведомления группируются в окна, рабочий профиль отделяется от личного, лента уезжает со главного экрана. Люди, которые работают в телефоне, после протокола работают лучше, потому что их перестают дёргать между задачами.

«А как же пропустить что-то важное?» Посчитайте честно: сколько раз за последние полгода в ленте случилось то, что было важно в первые сутки? У большинства ответ один-два раза, и оба раза новость пришла бы всё равно, через живых людей. Пропуски живут не в ленте, а в вашей голове, и продаются вам как обязательство.

«Семья пишет в чаты постоянно». Чаты это письма, а не телефоны: отвечайте в окнах связи, важное поднимается звонком. Договоритесь с близкими: срочное звонок, несрочное сообщение. Через две недели формат выучат все, включая свекровь.

«Что делать с вечным желанием проверить телефон в очереди?» Это не желание, это рефлекс на пустоту, и он уходит сам за одну-две недели без телефона в кармане в таких ситуациях. Внутри пустоты появляются мысли и наблюдения, которые вы забыли, что умеете слышать. Очередь без экрана это первые бесплатные минуты в день, которые принадлежат

вам.

Как понять, что получается

Считаются минуты, а не обещания: статистика экрана показывает устойчивый минус, хотя бы полчаса в сутки, и это полчаса действительно куда-то уходит, а не растворяется. Очередь перестаёт быть проблемой: вы стоите в ней и ничего не теряете. Утро начинается не с ленты: первые минуты принадлежат вам и от этого меняется тон целого дня. И самый неожиданный признак, о котором рассказывают почти все: скука становится не пугающей, а урожайной, в голове появляются мысли, которых в шуме не было годами.

Практика: протокол цифрового минимализма

Сегодня, в один заход на двадцать минут: выключите все уведомления, кроме звонков и мессенджеров с живыми людьми; уберите с главного экрана всё, кроме инструментов; поставьте первое окно связи на текущий день и скажите вслух, когда будет второе.

В эту неделю: определите место хранения телефона вне рабочего стола и вне спальни; выберите два обязательных слота без экрана: первый час утра и час перед сном; назначьте замещение для одного из них, книгу, скетчбук, растяжку, что-то, лежащее наготове.

В конце месяца: проведите пересмотр по трём вопросам из четвёртого слоя и удалите всё, что не прошло проверку. Запишите, сколько экранного времени у вас было в начале и сколько стало: не для победы, а для карты.

Сегодня. Отнесите телефон в другую комнату на ближайший час работы. Не выключайте, просто унесите. Засеките, сколько раз рука потянется за ним: обычно от четырёх до десяти. Каждое такое движение это вес, который телефон тянет с вашего внимания даже лежа в другой комнате. Теперь вы видите счётчик.

Глава 4. Физическое пространство как союзник

Комната, в которой вы живёте, отвечает на вопрос, кем вы собираетесь быть сегодня. Иногда быстрее, чем вы сами.

У Натальи, бухгалтера пятидесяти двух лет, есть фраза, которую она произнесла на второй нашей встрече: «Я работаю из дома четыре года, и я больше не умею отдыхать». Рабочий ноутбук стоял на обеденном столе, кровать использовалась для созвонов, когда были созвоны, и для соцсетей, когда их не было. Вечером она садилась на тот же диван, где днём составляла отчёты, и ждала от тела расслабления, а тело предлагало работу. Оно не работало на неё. Она работала в нём, как в аквариуме, где не меняли воду.

Мозг привязывает состояния к местам с той же честностью, с какой привязывает запахи к воспоминаниям. Классические работы Годдена и Бэддли с аквалангистами показали это жёстко: слова, выученные под водой, вспоминались лучше под водой, выученные на берегу, лучше на берегу. Контекст вшивается в память автоматически и незванно. Работы о контекстном обновлении страха говорят то же самое в клинической области: реакции оживают в тех помещениях, где происходили события. Ваш дом выучил ваши состояния без всякого вашего намерения, и он их играет снова и снова, как диджей, которому один раз показали плейлист.

Зоны: почему в кровати нельзя работать

Отсюда главное правило пространства: одна зона, одно состояние. Кровать должна означать сон. Стол должен означать работу. Кухонный стол может означать еду, письма детям, настольные игры, что угодно, кроме всего сразу. Когда всё совмещено со всем, мозг не получает от помещения ни одной подсказки о режиме, и подсказки приходится генерировать силой воли, которая, как мы разобрали в первой главе, ненадёжна к вечеру. Психолог Ричард Бутцин построил на этом правиле один из самых устойчивых элементов терапии бессонницы: если в кровати не спится больше двадцати минут, встать и уйти в другое место, чтобы кровать не выучилась означать ворочание. Тот же принцип, применённый ко всему дому, работает на работоспособность и на отдых одновременно.

Типовая ошибка квартир, особенно с переходом работы домой: отсутствие горизонтального деления дня. Человек за один день проходит восемь состояний через два помещения, и ни одно из состояний не включается автоматически. Лечится это не переездом, а обозначением границ. Один угол комнаты может стать рабочим местом: стол развёрнут от кровати, на нём только рабочее, с него работа уходит на ночь в ящик. Один предмет может стать границей: одеяло, которое днём складывается, коробка, куда уходит ноутбук, тапочки, которые надеваются только в зоне отдыха. Звучит смешно до того, как вы попробуете. После недели с грани-

цами люди описывают это одинаково: «Я наконец-то дома, когда я дома».

Свет, шум, порядок

Свет это самая дешёвая психотропная среда. Яркий, холодный свет днём повышает бодрость и выравнивает ритмы, тусклый тёплый вечером разрешает мелатонину работать. Мы будем подробно говорить об этом в главе двадцать, здесь зафиксируем архитектурную часть: рабочее место по возможности у окна, дневной свет сбоку от направления взгляда, а не в глаза и не в спину; вечерние источники света по периметру, от ламп, а не от потолочного света. Одно это перестроение меняет вечера заметнее, чем любые аппликации на телефон.

Шум действует как фоновая налоговая ставка на внимание. Для разговора и концентрации вреднее всего речь, которую вы не контролируете: человеческий мозг не умеет не слушать людей. Открытые офисы доказывают это в промышленных масштабах, и тем, кто работает дома среди членов семьи, полезно знать: белый шум или наушники с тихим инструментальным маскируют речь лучше, чем тишина в коридоре под дверью. Телевизор на фоне, даже выключенный звуком, с бегущей строкой, отбирает у детей до половины моментов общения со взрослыми, это показали исследования, где фоновый ТВ работал в комнате с играющими младенцами. Фон не бывает нейтральным. Фон всегда чем-то торгует.

Порядок часто воспринимают как вопрос эстетики, но у него есть физиология. В исследовании Сакст и Репетти, где семьи описывали свои дома и носили датчики стресса, люди, говорившие о своих жилищах в терминах хаоса и незавершенных дел, показывали более плоские, нездоровые профили кортизола. Картина не абсолютна: умеренный рабочий беспорядок у творческих людей имеет свои плюсы, есть работы, где хаотичная комната сопровождалась более смелым выбором идей. Но различайте: рабочий хаос из живого процесса отличается от накопленного хаоса из незакрытых гештальтов, и второй давит всегда. Тест простой: посмотрите на любое место в комнате и ответьте, требует ли оно от вас решения. Каждое место, требующее решения, это незакрытая вкладка в вашей рабочей памяти.

Практика: аудит пространства

Пройдитесь по своим пяти зонам: сон, работа, еда, отдых, вход. Для каждой зоны ответьте на три вопроса. Что здесь происходит сейчас по факту, за неделю. Что должно происходить по вашему замыслу. Какие предметы здесь лежат не в своей зоне и переводят помещение в другой режим.

Затем проведите две перестановки, самое выгодное соотношение усилия и эффекта. Первая: с рабочего места убираются все предметы, требующие решений, письма, счета, пакеты, витающие планы; с него уходит всё, кроме текущей работы. Вторая: спальня проверяется на посторонние режимы, из неё выносятся рабочий ноутбук, спортивный инвентарь, стопки

вещей, и если экран когда-либо мигал в кровати, назначается новое место для зарядки телефона, за пределами спальни.

Далее назначьте границы. Выберите один предмет-переключатель для перехода между режимами: коробка, в которую уходит работа на ночь, покрывало, которое складывается утром, кофе, который пьют только на кухне, а не за столом. Правило одно: граница должна быть физической, а не решённой в голове.

Через неделю отметьте, где стало легче. Обычно первым отзывается засыпание, вторым скорость втягивания в работу. Если эффекта нет, проверьте, не обнулил ли кто-то из живущих с вами ваши перестановки, и проведите общий разговор о границах зон: пространство, как и привычки, бывает общим.

История из практики. Артём, тридцать

Артём, дизайнер на удалёнке, жил в съёмной однушке, где работа, еда и сон происходили в радиусе двух метров. Он шутил, что квартира давно стала офисом с кроватью, но шутка была жалобой: он не выключался никогда, а засыпал с ноутбуком на животе. Переговорить с арендодателем о перепланировке было нельзя, поэтому мы строили границы из мебели и предметов. Стеллаж встал перпендикулярно стене и отделил угол стола от кровати физически. Стол развернули к окну, чтобы рабочий свет днём был дневным. Появилась коробка с надписью маркером: «Работа закрывается в девятнадцать ноль-ноль», ноутбук проводил в ней ночь, зарядка

жила на кухне.

Через две недели Артём отметил странную вещь: соседи не стали тише, ремонт наверху не закончился, а высыпаться он начал. Граница оказалась не про тишину, а про право заканчиваться. Вечером коробка захлопывается с щелчком, и мозг, обученный этим щелчком, перестаёт ждать писем. Отдельно он похвалил тёплую лампу: после двадцати одного часа квартира освещается только ею, и это сообщение телу сильнее любых уговоров уснуть. Артём переехал через год, и первым предметом, который он собрал в новом жилье, была не кровать, а та самая коробка.

Три ошибки аудита пространства

Первая: начинать с эстетики, а не с функций. Люди покупают органайзеры, прежде чем перенести предметы, и получают красивый хаос. Сначала функция: что происходит в зоне и что должно происходить, потом форма. Вторая: воевать со всеми зонами сразу. Аудит делается по одной зоне в выходные, и первая зона всегда спальня: она даёт самый быстрый эффект на настроение, потому что сон обслуживает всё остальное.

Третья: игнорировать вход в квартиру. Прихожая это буфер между внешним миром и домом, и от её устройства зависит, как вы входите: с улицы на плечах или уже дома. Крючок, на котором живёт завтрашняя одежда, полка для ключей, коробка для посылок на возврат, скамья, где снимаются ботинки, это четыре предмета, которые превращают

вход в переход. Люди с собранным входом реже приносят рабочий стресс на кухню.

Частые вопросы о пространстве

«У меня однушка, зон негде делать». Зона это не комната, а граница. В однушке зона сна начинается от кровати со сложенным покрывалом, зона работы от развёрнутого к окну стола с закрытой на ночь коробкой, зона еды от кухонного стола, с которого убран ноутбук. Границы предметов работают в любой площади.

«А если я живу с детьми и порядок невозможен физически?» Порядок зон приоритетнее порядка повсюду. Дети разрушают общую территорию, но редко трогают ваш рабочий угол с коробкой и вашу тумбочку у кровати. Защищайте пять квадратных метров, не воюйте за пятьдесят.

«Как быстро пространство перестаёт помогать?» У среды есть полураспад: привыкаешь и глаз замыливается. Раз в месяц проходите аудит по кругу, десять минут, и возвращайте границы. Это обслуживание, как пылесос, не переделка.

«Обязателен ли минимальный свет из главы двадцать?» Свет это среда тоже. Если от всей главы вы возьмёте только одно: рабочий стол у окна и вечер от ламп, уже почувствуете разницу к концу первой недели.

Как понять, что получается

Зоны работают, когда тело реагирует раньше головы. Кровать снова вызывает сон: вы ложитесь и засыпаете в разумное время, а не листаете телефон в ожидании. Стол вызывает

ет работу: садитесь и возвращаетесь в задачу быстрее, чем раньше. Вечер имеет конец, который телу видно: коробка захлопнулась, свет тёплый, и внутри происходит что-то похожее на выдох. Фотография зон через месяц отличается от фотографии первой недели: это лучший объективный признак, у среды нет самообмана, она либо переставлена, либо нет.

Сегодня. Уберите с рабочего места десять предметов. Любые десять, лишь бы они требовали внимания или решений. Отправьте их в коробку, а не в мусор: аудит пространства это сортировка, а не наказание. Засеките время: десять предметов уходят обычно за семь минут. Столько стоит первый заметный шаг к комнате, которая работает на вас.

Глава 5. Социальная среда: с кем вы проводите время

Вы среднее своих людей не потому, что подражаете им. Потому что их нормы незаметно стали вашими границами.

Света не пила девять лет. На третьем году трезвости она переехала в другой город, застряла в командировках и постепенно сдружилась с командой, где вино было не традицией, а способом окончить рабочий день. Год спустя на дне рождения она взяла бокал и с удивлением обнаружила, что не испытала ни борьбы, ни торжества: «Я как будто просто забыла, что не пью». Её история не про слабость. Она про то, что социальная норма переписывает личные правила без редактуры, тихо, в фоне, пока вы заняты жизнью.

Нормы заразнее бактерий

Влияние группы измерено жёстче, чем принято думать. Классические эксперименты Соломона Аша с длиной линий показали: под давлением единогласного большинства люди дают заведомо неверные ответы в трети случаев, а хотя бы раз соглашаются с группой почти все. Работы Николаса Кристакиса и Джеймса Фаулера на массивах данных тысяч людей показали, что и вес, и курение, и счастье распространяются по социальным сетям на расстояние до трёх степеней знакомства: поведение друга вашего друга вашего друга статистически связано с вашим. Причины спорят: подражание,

общая среда, общий ритм жизни. Практический вывод не зависит от победившей теории. Ваше окружение это не фон. Это соавтор.

Нормы работают скрыто, потому что воспринимаются как воздух. Сигналом служит каждый раз, когда вы возвращаетесь из компании с новым желанием: купить, начать, изменить режим, съесть, выпить, аплодировать. Если в комнате десять человек что-то делают, это действие не выглядит выбором. Оно выглядит здравым смыслом. Исследования воспринимаемых норм добавляют коварства: люди систематически переоценивают, сколько пьют, гуляют и работают их сверстники, и подстраиваются под преувеличенную норму, гонясь за выдуманным средним.

Добавим телесный слой. Зеркальные системы мозга дают нам готовую механику подражания: движения, интонации, ритмы других людей подтягивают наши собственные, это хорошо показано в работах Марко Иакобони, хотя границу между хайпом и фактом здесь приходится держать строго. Важнее зеркальных нейронов то, что делают с нами сами отношения: работы Джеймса Коана, где человек держал руку партнёра перед ударом током, показали, что предвкушение боли буквально ослабевает в присутствии безопасного человека. Окружение регулирует вашу нервную систему постоянно, бесплатно и независимо от вашего мнения об этом.

Заряжающие, истощающие, нейтральные

Людей вокруг удобно рассортировать не по морали, а по

эффекту на вашу энергию. Есть те, после встречи с которыми вы выходите с большим объёмом себя: разговоры идут в обе стороны, тишина не тяготит, вы не притворяетесь. Есть те, после которых вы опустошены: разговоры асимметричны, вы играете роль, тело сжимается ещё до звонка. И есть нейтральные, с которыми просто спокойно. Это не рейтинг хороших и плохих людей. Это учётная ведомость вашей нервной системы, и заполняется она честнее любых дневников: по тому, как вы себя чувствуете через полчаса после встречи.

Сложность в том, что половину окружения нельзя выбрать: родня, коллеги, соседи, давние друзья, с которыми дороги разошлись, но не разорвались. Для таких случаев есть стратегия дозировки и структуры. Дозировка: не отменять, а уменьшать порции, короткие встречи вместо длинных, одни вместо двух подряд. Структура: встречи со встроенным концом, час после работы, обед, а не вечер, общее дело, где заняты руки и тема, а не личные границы. И темы: заметив, какие разговоры сжигают вас устойчиво, сплетни о третьих лицах, вечная экспертиза ваших недостатков, вы имеете право переводить разговор и уходить из него.

Про семью отдельный абзац, потому что родители спрашивают об этом чаще всего. Дети не слушают ваши правила, дети читают ваши действия: если родители в ужин смотрят в экраны, никакие лекции о живом общении не сработают. Исследования семейных ритмов показывают то же, что и всё остальное в этой главе: среда сильнее проповеди. Хорошая

новость для уставших: вам не нужно быть идеальным образцом. Достаточно быть предсказуемым в главном: выключенный телефон за едой, вечерний ритуал, взрослые, которые ссорятся и восстанавливаются открыто, дети считают последнее как навык на всю жизнь.

Как строить среду заново

Расширение окружения работает через повторяемость, а не через подвиги знакомства. Социолог Даниэль Холл оценивает, что переход от знакомого к другу требует порядка двухсот часов совместного времени, и часы эти набираются структурой: кружок, волонтерство, секция, курс, всё, где одни и те же лица встречаются в одно и то же время еженедельно. Малые социальные контакты тоже лечат: работы Сандром и Данн показали, что короткие живые разговоры с бариста, соседями и случайными попутчиками заметно поднимают настроение в течение дня. Ваши сорок процентов счастья от среды не обязаны приходить только из ближнего круга.

История из практики. Варя, сорок один

После развода Варя переехала в новый район и обнаружила, что её ближайший круг это люди из прошлой жизни, встречи с которыми проходили по инерции. После каждой она чувствовала себя выжатой, и при этом продолжала соглашаться: стыдно отменять, они же ни в чём не виноваты. Карта влияния помогла перевести смутное чувство в числа: из десяти самых частых контактов два стабильно истощали,

один заряжал, остальные были нейтральными. Варя впервые разрешила себе вывод, который давно созрел: доброта к людям не обязана означать безлимитное время с ними.

Мы не рвали связи, мы назначили им дозу: встречи с истошающими сократились до одной в месяц в формате кофе на час. Освободившиеся вечера получили два назначения: воскресный кофе с той самой заряжающей подругой и среда в клубе настольных игр, куда Варя пришла впервые в жизни одна и почти сбежала у дверей. Через полгода её описание круга звучало скромно и точно: не новая жизнь, а три человека, после которых тепло, и одно место, где её ждут по средам. Свидетелем цели она назначила сестру: две строки фактами каждую пятницу.

Если окружение сопротивляется изменениям

Сопротивление почти всегда происходит не из злого умысла, а из удобства: ваша новая форма ломает чужую привычку, и человек возвращает всё как было, не задумываясь. Поэтому первый ответ на сопротивление не спор, а договор: что меняется, с какого числа, что это даёт вам и что не меняется для них. Спортзал вместо пятничного бара не отменяет пятницы, она переносится в субботу утром на кофе.

Второй инструмент: публичность цели, но дозированная. Обещание перед всеми давит, обещание перед двумя людьми, которые увидят результат, держит. Выберите двух свидетелей, которым вы будете отправлять одну строку в неделю: факты, не обещания. Через месяц они станут вашей

внешней средой поддержки, и их вес в карте влияния вырастет сам собой.

Частые вопросы о социальной среде

«Оценка людей по энергии звучит расчётливо. Это этично?» Вы не судите людей, вы учитываете физиологию встреч, как учитываете погоду при планировании. Человек может быть прекрасным и быть для вас истощающим: несовместимость ритмов не моральный вердикт. Этика начинается с честности дозировки, а не с притворства, что все заряжают одинаково.

«А если истощающий человек это партнёр?» Тогда дозировка не инструмент, а симптом. Партнёрская усталость это материал для честного разговора из пятнадцатой главы и для ремонтов из шестнадцатой, а не для сокращения встреч. Если разговор невозможен, это уже повод для семейного специалиста, и это рациональный ход, а не капитуляция.

«Как находить время на новых людей при работе и делах?» Через структуру, встроенную в существующий ритм: волонёрская смена в субботу утром, секция в тот же вечер, что и кружок ребёнка, обед с коллегой по четвергам. Новые люди появляются не из свободного времени, его нет, а из повторяемого времени, которое вы назначили.

«Что если моё окружение просто чужое: не то поколение, не те интересы?» Это сигнал к расширению, а не к разрыву. Чужое окружение не требует громкого ухода, оно требует параллельного строительства: одно сообщество по интересам

из семнадцатой главы за полгода перестраивает карту влияния без единого конфликта.

Как понять, что получается

Социальная среда меняется медленно, поэтому признаки считаются в месяцах. Первый: после встреч вы перестали по умолчанию чувствовать себя выжатым, дозировка делает своё дело. Второй: в вашей неделе появилось одно повторяющееся место или время, где вас ждут, регулярность важнее количества новых знакомств. Третий: вы научились говорить «в этот раз не получится» без внутреннего суда присяжных. И четвёртый, самый надёжный: кто-то из вашего окружения начал спрашивать, что вы такого делаете, что стали спокойнее. Нормы заразны, и вы стали их источником.

Практика: карта влияния

Шаг первый. Выпишите десять людей, с которыми вы провели больше всего времени за последние два месяца. Напротив каждого поставьте оценку энергии от минус двух до плюс двух: как вы себя чувствуете через полчаса после общения. Не судите людей, отмечайте эффект.

Шаг второй. Рядом напишите, какую норму каждый из них несёт: как относится к работе, к деньгам, к спорту, к жалобам на жизнь, к вашим планам. Это медленно, поэтому берите пять человек, самых влиятельных. Ищите паттерн: какие нормы окружают вас в среднем.

Шаг третий, три хода на месяц. Первый ход: у одного заряжающего человека увеличить частоту, назначить кон-

кретную встречу, повторяющуюся, а не когда-нибудь. Второй ход: найти одно место с повторяемой структурой, секция, клуб, волонтерская смена, и пойти дважды, минимум, дважды, потому что первый раз всегда работает плохо. Третий ход: у одного истощающего контакта сократить дозу или структурировать встречу.

Сегодня. Вспомните вчерашний день и запишите, сколько минут вы провели с каждым из своих контактов. Потом посмотрите на этот список и задайте себе вопрос руководителя портфеля: если бы мои минуты были инвестициями, куда они вложены? Одна встреча, назначенная на завтра, будет честным первым взносом.

Часть II. Внимание как мышца

Внимание это ресурс, который вы тратите каждый час. Вопрос только в том, кто составляет смету

Среда перестроена, стимулы понижены, и на освободившемся месте обнаруживается главный дефицит эпохи: способность удерживать внимание на одном деле. Эта часть тренирует его в трёх направлениях: фокус как мышца, как балансировка внимания между угрозами и ресурсами, и как диалог с внутренним голосом, который в этот баланс постоянно вмешивается. Плюс четвёртое направление, опора всех остальных: короткие практики осознанности, которые помещаются в самый перегруженный день.

Глава 6. Тренировка фокуса в мире отвлечений

Собрать внимание не труднее, чем собрать воду. Труднее, чем раньше. Потому что вокруг стало больше труб.

Кирилл, разработчик тридцати одного года, пришёл с типичным запросом эпохи: «Я больше не могу думать». Он помнил себя другим: в универе мог писать диплом шесть часов подряд, а теперь через пятнадцать минут любого текста рука шла к телефону. Он считал себя испорченным. Я предложил ему пересчитать условия. В универе у него не было ни уведомлений, ни мессенджеров на рабочем мониторе, ни привычки проверять ленту между абзацами, и уж точно рядом не стояла машина, построенная тысячами людей, чтобы он не отрывался. Способность не была потеряна. Она была перекрыта трубами.

Физика переключений

У внимания есть жёсткая механика, и главное её правило звучит непривычно: переключение само по себе стоит дорого. Когда вы уходите с задачи и возвращаетесь, в голове остаётся то, что Софи Лерой назвала осадком внимания: часть мыслей всё ещё крутится в прерванном деле, а новая задача получает не всё внимание, а жалкий остаток. Опыты Лерой показали: люди, бросившие задачу А ради задачи Б без завершения, решают задачу Б хуже, чем те, кто успел закрыть

А. Добавьте сюда двадцать три минуты полного возврата из наблюдений Глории Марк, и картина становится страшной арифметикой: день из тридцати мелких переключений это день, в котором ни одна задача не получила вас целиком, а вы в конце дня чувствуете себя выпотрошенным, хотя вроде бы работали.

К этому добавляется самообман про многозадачность. Работы Клиффорда Насса с соавторами показали, что люди, активно переключающиеся между медиа, хуже фильтруют нерелевантное, хуже держат рабочую память и хуже переключаются, когда это действительно нужно. То есть тренировка многозадачности тренирует именно хаос. Ни одного надёжного исследования, где бы многозадачность делала людей эффективнее, до сих пор нет. Есть только ощущение занятости, которое она даёт, а ощущение занятости и результат это разные вещи, как мы ещё увидим в главе о срывах.

Хорошая новость в том, что фокус восстанавливается как физическая форма: не приказом, а тренировкой. Исследования тренировки внимания, от работ Амиси Хёльцель о структурных изменениях мозга у практиков до программ тренинга внимания у Амиси и коллег Маклина, показывают устойчивый паттерн: способность удерживать фокус растёт с повторениями, как сила. Не до супермена, но заметно, и заметно это ровно там, где вы живёте: в скорости втягивания в задачу и в глубине, с которой вы в ней остаётесь.

Блоки фокуса

Блок фокуса это отрезок, в котором вы делаете одну задачу, а всё остальное ждёт. Правила блока просты и немногословны. Длина: от двадцати пяти минут для начинающих до девяноста минут как предел, потому что внимание имеет суточные волны и дольше без паузы не держится даже у тренированных. Одна задача, сформулированная заранее, так, чтобы по ней не нужно было принимать решений внутри блока: не «поработать над отчётом», а «дописать раздел три, черновик, без вычитки». Телефон физически в другом месте: исследования Уорда из третьей главы показывают, что выключенный телефон на столе отнимает ресурс одним присутствием. Листок-ловушка рядом: каждая посторонняя мысль записывается одной строкой и отпускается, это не дневник, это буфер, чтобы мозг перестал охранять мысль от забывания.

Как строить практику. Первые две недели: один блок в день, двадцать пять минут, в лучшее для вас время, обычно для большинства людей это утро, но хронотипы разные. Считайте блоки, а не часы: два блока в день дают больше, чем шесть часов болтания с переключениями. Третья-четвёртая неделя: блоки удлиняются до сорока-пятидесяти минут, между ними десять минут без экранов, с водой, движением, окном. Дальше вы нащупаете свой ритм: у большинства он три-четыре блока в рабочий день, и это, поверьте моей таблице наблюдений, больше полезной работы, чем у вечных многозадачных.

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.