

ИНЖЕНЕРНЫЙ ПОДХОД

ВЕРА КАК ТЕХНОЛОГИЯ

Где заканчивается ответственность
и начинается доверие

ПАВЕЛ СТРОКОЛИСТ

Павел Строколист

Вера как технология. Где заканчивается ответственность и начинается доверие

<https://litres.ru/74610739>

SelfPub; 2026

Аннотация

Можно сделать всё возможное и всё равно не управлять результатом. Мы ждём ответа врача, принимаем решения без гарантий, теряем близких и продолжаем думать, что при лучшей подготовке всё сложилось бы иначе.

Павел Строколист — инженер по образованию. Почти двадцать лет он искал способ справиться с болью после спортивной травмы, пережил выгорание и кризисы и привык искать неисправность в любой системе. В этой книге он ищет границу между тем, что зависит от человека, и тем, что ему никогда не принадлежало: через стресс и информационную перегрузку, молитву и пост, эпигенетику, ДНК и вопрос о Творце.

Здесь нет попытки доказать Бога нейробиологией или выдать эволюцию за Его противника. Наука объясняет механизм, но не обязана объяснять смысл. Человек отвечает за действие, но не за результат.

Инженерный взгляд на жизнь в мире, который невозможно контролировать. Для читателей иудейской, христианской и исламской традиций и для тех, кто пока не верит, но не готов закрыть вопрос.

Содержание

Введение. Почему инженер начал искать Бога	6
Часть I. Пределы контроля	16
Глава 1. Стресс — это не эмоция, а инженерная ошибка	16
1.1. Перегретый процессор	18
Что мы называем стрессом	19
1.2. Стресс бывает полезным	20
1.3. Цена адаптации	21
Что происходит при хронической перегрузке	22
Является ли стресс «инженерной ошибкой»?	24
А если просто взять себя в руки?	25
Главная нагрузка может быть невидимой	26
Где здесь вера?	27
1.4. Самооценка признаков хронической перегрузки	28
Не всякий сигнал нужно объяснять стрессом	30
Главное, что нужно забрать из этой главы	30
Глава 2. Информационный хаос и когнитивная перегрузка	32
2.1. Внимание не бесконечно	33

2.2. Что происходит, когда мы «ничего не делаем»	34
2.3. Почему мы тянемся к информации	36
2.4. 2012 год: я выключил новости	37
2.5. Новости, внимание и память: три стороны одной проблемы	40
2.6. Право на тишину	43
2.7. Информационная гигиена	44
2.8. Информация как иллюзия контроля	44
Главное, что нужно забрать из этой главы	46
Глава 3. Аутсорсинг контроля	48
3.1. Иллюзия контроля: ответственность, будущее и прошлое	49
3.2. Аутсорсинг контроля и упование	53
3.3. Упование — не пассивность	55
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Павел Строколист

Вера как технология.

Где заканчивается ответственность и начинается доверие

Введение. Почему инженер начал искать Бога

Я люблю системы, которые можно понять.

Когда перед тобой механизм, всегда есть надежда разобраться, из каких частей он состоит, как они связаны между собой и почему в определённый момент система перестала работать так, как должна.

Есть входные данные. Есть нагрузка. Есть ограничения. Есть обратная связь. Можно искать ошибку.

Наверное, именно поэтому инженерный способ мышления долгое время казался мне почти универсальным. Если что-то происходит, значит, есть причина. Если есть причина, её можно найти. Если понять механизм, им можно управлять.

Для техники это часто работает замечательно.

С жизнью оказалось сложнее.

Человек вообще плохо помещается в техническую схему. Он устаёт, хотя объективно вроде бы ничего катастрофического не происходит. Тревожится о событиях, которые ещё не случились. Знает, как правильно поступить, и делает противоположное. Повторяет семейные сценарии, которые когда-то обещал никогда не повторять. Строит планы, а потом обнаруживает, что другие люди, болезни, случайности и само течение времени не обязаны этим планам подчиняться.

Можно увеличить производительность компьютера. Можно заменить неисправную деталь. С собственной жизнью такой подход работает далеко не всегда.

Мне понадобилось много времени, чтобы заметить: одна из самых тяжёлых нагрузок возникает не из-за количества задач как таковых. Она возникает из попытки контролировать слишком многое.

Будущее. Результаты. Чужое мнение. Поведение близких. Здоровье. Собственные эмоции. Обстоятельства, которые уже произошли. И даже вопросы, на которые невозможно получить окончательный ответ.

Сначала мне казалось, что решение должно быть техническим. Нужно лучше организовать жизнь. Правильнее распределить ресурсы. Отфильтровать информацию. Разобраться в работе нервной системы. Понять биологию стресса.

И всё это действительно имеет значение.

Но постепенно вопрос стал глубже.

Что делать после того, как сделано всё, что можно? Что происходит в тот момент, когда ответственность заканчивается, а результат всё ещё не принадлежит тебе?

Именно здесь в моей жизни всерьёз появился вопрос о вере. Не как попытка заменить знания чем-то мистическим. И не как желание найти удобное объяснение тому, чего я не понимаю.

Скорее наоборот: чем больше я пытался понять человека и мир рационально, тем яснее видел границы собственного контроля.

Мне было тринадцать, когда умер отец. Ему было сорок два. В таком возрасте ты ещё не способен полностью понять, что произошло, — но именно тогда я, кажется, впервые столкнулся с этой границей не как с идеей, а как с фактом собственной жизни. Дальше в книге я ещё вернусь к этому дню и к тому, что он определил на много лет вперёд. Здесь важно только одно: вопрос, из которого выросла эта книга, для меня никогда не был кабинетным.

Потом он возвращался ещё много раз. По образованию я инженер. Двенадцать лет строил промышленные объекты, сначала прорабом, потом начальником участка. В 2012 году выгорел и ушёл. Дальше были директорство в небольшой строительной фирме, попытка стать предпринимателем, курсы о том, что любой может стать кем угодно, тайм-

менеджмент, эзотерика и медитация. Казалось, что я могу всё. На деле у меня не было ничего.

Всё это время рядом была боль в спине. Почти двадцать лет после травмы на тренировке со штангой я искал способ с ней справиться и только в 2016 году нашёл. В 2017-м было паломничество, после которого жизнь не наладилась, а стала хуже: пришёл настоящий финансовый кризис. И только после этого я начал помогать людям справляться с хронической болью и возвращаться к движению. Сегодня это моя профессия.

Истории очень разные, и к каждой я ещё вернусь. Но в каждой из них рано или поздно звучал один и тот же вопрос: что здесь действительно в моей власти?

Когда-то мне хотелось найти доказательство, которое закроет вопрос окончательно.

Увидеть в ДНК код и сказать: значит, есть Программист. Посмотреть на молекулярные машины клетки и решить: это слишком сложно для естественного происхождения. Найти исследование молитвы и сказать: вот научное подтверждение религии. Связать семейные сценарии с эпигенетикой и увидеть в древних религиозных текстах молекулярную биологию, открытую за тысячи лет до современной науки.

Сегодня я отношусь к таким аргументам гораздо осторожнее.

Не потому, что перестал верить.

А потому, что мне больше не хочется защищать веру с по-

мощью утверждений, которые не выдерживают внимательной проверки.

Если эволюционная биология способна объяснить происхождение сложной структуры, это не является аргументом против Бога. Если молитва влияет на психологическое состояние человека, из этого не следует, что существование Бога доказано. Если жизнь родителей отражается на жизни детей, для этого не обязательно утверждать, что конкретная семейная травма буквально записалась в ДНК.

С самого начала договоримся о нескольких вещах.

В этой книге я буду стараться различать научный факт, интерпретацию, гипотезу и веру.

Наука способна исследовать стресс, внимание, память, нейрофизиологию молитвы, влияние социальных связей, развитие организма и эпигенетическую регуляцию. Но научный метод не предназначен для того, чтобы экспериментально подтвердить существование Бога. Он может исследовать человека, который молится. Но вопрос о том, слышит ли эту молитву Бог, относится уже к другому уровню разговора.

Точно так же философский аргумент ещё не является религиозной верой. Можно прийти к мысли, что у мира должно быть какое-то основание, и при этом быть очень далеко от идеи личного Бога. Можно считать существование Творца разумной гипотезой и не принимать откровение. Можно верить в Бога и всё равно задавать вопросы, сомневаться и не понимать, почему в мире существует зло.

Я не хочу скрывать эти расстояния: они и делают путь интересным.

Эта книга не написана для того, чтобы доказать человеку Бога за десять глав. Если бы такое доказательство существовало, вряд ли человечество спорило бы об этом тысячи лет.

Мне интереснее другой вопрос.

Можно ли оставаться рациональным человеком и всерьёз относиться к вере? Не как к пережитку прошлого. Не как к таблетке от тревоги. Не как к системе исполнения желаний. А как к способу жить в мире, который никогда не станет полностью предсказуемым.

Отсюда и название «Вера как технология».

Слово «технология» легко понять неправильно — как набор инструкций: выполни нужные действия и получи результат. Но Бог не является системой, которой можно управлять. Молитва не гарантирует успех. Пост не делает человека автоматически хорошим. Благодарность не защищает от несчастья. Прощение не заставляет другого человека раскаяться.

Я использую это слово в другом смысле.

Технология здесь — не способ заставить реальность выдать нужный результат, а повторяемая связь между тем, во что человек верит, и тем, как он действует. Недостаточно понимать, что внимание ограничено, — нужно научиться относиться к нему как к ресурсу. Недостаточно согласиться, что невозможно контролировать всё, — нужно заметить собственные попытки делать это снова и снова. Недостаточно

считать благодарность хорошей идеей — нужно благодарить.

В этом смысле духовные практики действительно похожи на технологию: они превращают мировоззрение в повторяемое действие.

Но у метафоры есть граница. Технология обычно существует ради результата. Духовная жизнь — не всегда. Иногда человек делает правильное и проигрывает. Молится и не получает того, о чём просил. Любит и всё равно теряет.

Поэтому центральная мысль этой книги связана не с эффективностью.

Она связана с различием между ответственностью и контролем.

Я могу отвечать за решение, за усилие, за честность, за то, как разговариваю с человеком, за обращение к врачу, за подготовку к важному делу, за попытку исправить собственную ошибку. Но я не могу полностью отвечать за то, как поведёт себя другой человек, чем закончится болезнь, изменится ли экономика и какое событие произойдёт завтра.

Граница кажется очевидной. Но именно её мы постоянно нарушаем — пытаемся получить больше информации, чтобы гарантировать будущее, контролируем близких и называем это заботой, считаем хороший результат доказательством правильного решения, а плохой — доказательством собственной ошибки. И постепенно берём на себя невозможную должность: быть Богом собственной жизни.

Я не умею выполнять эту работу. И, кажется, никто не

умеет.

Так появилось понятие, которое будет проходить через всю книгу, — аутсорсинг контроля.

Коротко: это не передача ответственности, а передача результата. Смысл не в том, чтобы перестать действовать и сказать: «На всё воля Божья». Это было бы удобным способом отказаться от ответственности. Смысл почти противоположный. Сначала сделать то, что действительно зависит от тебя. А потом признать, что остальное тебе не принадлежит. Для верующего человека это «остальное» можно доверить Богу — не приказать Ему обеспечить нужный результат и не заключить с Ним сделку, а именно доверить.

Мне понадобилось время, чтобы почувствовать разницу между этими вещами. Возможно, вся эта книга в конечном счёте о ней.

Прежде чем идти дальше, скажу одну вещь прямо, без оговорок в конце главы. Я не врач и не психотерапевт, и ничего из того, что написано в этой книге, не заменяет лечение. Если тебе тяжело настолько, что это похоже на депрессию или тревожное расстройство, — иди к врачу, а не только к молитве. Доверить Богу то, что тебе не принадлежит, не значит отказаться от того, что тебе принадлежит: собственное здоровье, обращение за помощью, разговор со специалистом. Аутсорсинг контроля — это не побег от ответственности, и в этой книге он никогда не будет использован как повод её не нести.

Дальше мы пройдем весь этот путь по порядку. От стресса и информационной перегрузки — к разговору об ответственности и результате. От практики к обращению и к тому, что мы несем из семьи. От эпигенетики — к ДНК, молекулярным машинам и вопросу о Творце. Затем — самый трудный переход: от философского вопроса о первопричине к личному Богу, откровению и проблеме зла. И только после этого — к тому, что происходит с человеком, когда он молится, постится, благодарит и прощает, и как вера проверяется в обычной жизни. А в конце я скажу, где на этом пути нахожусь сам.

Я не знаю, приведет ли эта книга читателя к тем же выводам, к которым пришёл я. И не думаю, что имею право этого требовать. Можно согласиться с частью идей и не принять другие. Можно увидеть в вере то, чего не вижу я. Можно остаться неверующим.

Но мне хотелось бы другого. Чтобы после последней страницы человек немного яснее видел границу между тем, что действительно находится в его руках, и тем, что никогда ему не принадлежало.

Потому что именно в этой границе для меня неожиданно встретились инженерное мышление и вера.

Инженер учится понимать пределы системы.

Вера научила меня признать пределы собственные.

И оказалось, что признание этих пределов не уменьшает ответственность.

Оно впервые делает её реальной.

Часть I. Пределы контроля

Глава 1. Стресс — это не эмоция, а инженерная ошибка

Ты когда-нибудь просыпался уже уставшим? Не после бессонной ночи. Не после тяжёлой тренировки или вечеринки. Просто утром. Открываешь глаза — и первое ощущение такое, будто день уже идёт несколько часов, а ты от него отстал.

Телефон лежит рядом. Ты ещё толком не проснулся, но рука сама тянется к экрану. Сообщения. Почта. Новости. Пропущенный звонок. Кто-то что-то хочет. Где-то что-то случилось. Что-то нужно решить. И ты ещё не встал с кровати, а внутри уже появилось напряжение.

Потом кофе. Дорога. Работа. Задачи. Люди. Обязательства. К вечеру хочется только одного — чтобы тебя никто не трогал.

Но именно тогда мозг почему-то решает начать вторую смену. Ты ложишься спать, а мысли продолжают работать. Что я не сделал? Что будет завтра? Что я сказал не так? Почему он не ответил? Что будет с деньгами? Что будет с детьми? Что будет со здоровьем? Что вообще будет дальше?

Тело лежит в кровати. А система продолжает работать.

У кого-то это проявляется тревогой. У кого-то — раздражением. У кого-то — бессонницей. У кого-то начинает болеть шея, спина, голова. Кто-то вдруг замечает проблемы с пищеварением. Кто-то теряет интерес к работе. Кто-то продолжает быть продуктивным, улыбаться, ходить на встречи, строить планы — но внутри постепенно становится пусто.

А кто-то просто говорит: «Наверное, возраст». И идёт дальше.

Я знаю это состояние не по книжкам. В моей жизни было несколько периодов, когда внешне всё выглядело вполне нормально, а внутри система явно работала неправильно. Один из них — 2012 год, когда после двенадцати лет на стройке я выгорел и впервые уволился с работы. На работе всё было отлажено, но всё вызывало отторжение. Апатия, непонимание, зачем я всё это делаю и что дальше. Каждое действие держалось на силе воли и на «мужик должен». Внутренний дискомфорт определял мои решения, но что именно его вызывает, я понять не мог. Я пытался найти причину. Анализировал. Искал объяснение. Пробовал разные способы справиться с собой.

Как инженер, я долго смотрел на проблему так, как привык смотреть на любую неисправность: нужно найти сломанную деталь. Не спишь — нужно исправить сон. Тревожишься — нужно убрать тревогу. Болит тело — найти, что болит. Нет сил — восстановить энергию. Нет мотивации — заста-

вить себя собраться.

Логично.

Но со временем я понял одну простую вещь. Иногда отдельные детали исправны. Перегружена вся система.

И именно отсюда я предлагаю начать наш разговор.

1.1. Перегретый процессор

Представь компьютер, на котором открыто пятьдесят вкладок, работает видеоредактор, что-то скачивается в фоне, что-то синхронизируется с облаком. Сначала он станет шумнее. Потом медленнее. Потом одна из программ зависнет — и повторный щелчок делу не поможет. Проблема необязательно в процессоре: он может быть исправен, просто от него требуют больше, чем система сейчас способна обработать. Самое разумное в такой момент — закрыть лишнее и дать системе восстановиться.

Мне нравится эта аналогия, потому что с человеком происходит нечто похожее. Сразу сделаю оговорку: мозг — не компьютер в буквальном смысле, нервная система устроена несравнимо сложнее. Инженерные сравнения в этой книге нужны не для того, чтобы выдать метафору за биологию, а чтобы сделать сложные процессы понятнее.

Поэтому, когда я говорю «процессор перегрелся», я не ставлю диагноз. Я описываю принцип: у любой системы есть предел адаптации к нагрузке. Человек — не исключение.

Мы одновременно обрабатываем огромное количество задач: работа, деньги, семья, здоровье, отношения, планы, новости, обязательства, прошлые ошибки, будущие угрозы, ожидания других людей, собственные ожидания от себя.

Причём самая тяжёлая нагрузка не всегда та, которую можно записать в ежедневник. Иногда больше всего ресурсов забирает задача, которую вообще невозможно решить прямо сейчас.

«А что будет через год?» «Любит ли меня этот человек?» «Не потеряю ли я работу?» «Не заболею ли я?» «Что подумают другие?» «Правильно ли я проживаю жизнь?» «А что, если всё рухнет?»

Формально ты сидишь за столом. Но внутри открыты десятки вкладок, и каждая требует внимания.

Что мы называем стрессом

Слово «стресс» настолько затёрто, что почти потеряло смысл. У меня стресс. У него стресс. Всё от стресса. Но сам по себе стресс — не болезнь и не поломка, и это важно понять с самого начала.

Стрессовая реакция — часть нашей системы адаптации. Когда возникает реальная или предполагаемая угроза, организм перераспределяет ресурсы: меняется работа нервной и эндокринной систем, могут учащаться пульс и дыхание, мобилизоваться энергия. В определённых обстоятельствах это

не просто нормально — это необходимо. Если перед тобой несётся автомобиль, тебе не нужен философский анализ ситуации, тебе нужно отскочить. Если через пять минут ты выходишь на сцену, некоторое возбуждение может помочь собраться.

Поэтому проблема не в самом стрессе. Проблема начинается тогда, когда мобилизация становится постоянным способом существования, а полноценное восстановление не успевает происходить.

Не нагрузка разрушает систему. Систему разрушает нагрузка, которой слишком долго не соответствует восстановление.

1.2. Стресс бывает полезным

В литературе о стрессе принято делить нагрузку на «эустресс» — посильную, мобилизующую — и «дистресс», когда требования ситуации превышают возможности адаптации. Граница между ними, впрочем, не жёсткая: первый прыжок с парашютом для одного — восторг, для другого — ужас. И для одного и того же человека одна и та же нагрузка переносится по-разному в зависимости от периода жизни. Если ты выспался, здоров и чувствуешь поддержку, трудная задача воспринимается как вызов. Если ты полгода плохо спишь, переживаешь развод и ухаживаешь за больным родственником, та же самая задача может стать последней каплей.

Поэтому вопрос не в том, насколько тяжела нагрузка сама по себе. Более важный вопрос — в каком состоянии находится система, которой предстоит с этой нагрузкой справиться.

В инженерии это очевидно: двигатель прекрасно выдерживает нагрузку при исправной смазке и регулярном обслуживании, но требовать от перегретого и давно сигнализирующего о проблеме двигателя прежней мощности — плохая идея. С человеком сложнее — у нас нет одной красной лампочки на панели с надписью Check Human. Вместо неё — десятки разрозненных сигналов: хуже спишь, быстрее раздражаешься, труднее концентрируешься, тянешься к сладкому или алкоголю, откладываешь простые решения, теряешь удовольствие от того, что раньше нравилось.

И здесь возникает ловушка: каждый симптом по отдельности кажется недостаточно серьёзным. Ну устал. Ну плохо сплю. Ну раздражаюсь — у всех сейчас так. И человек продолжает ехать.

1.3. Цена адаптации

В физиологии есть понятие аллостаза — способности организма сохранять устойчивость не за счёт неподвижности, а за счёт постоянной адаптации. Ты встал — изменилось кровообращение. Побежал — изменились пульс и дыхание. Испугался — организм перестроился. Заснул — ещё одна кон-

фигурация. Жизнь вообще невозможна без постоянных перестроек, поэтому здоровая система — не та, которая никогда не меняется, а та, которая умеет меняться и возвращаться.

Проблема возникает, когда циклы мобилизации повторяются слишком часто или слишком долго и система не успевает нормально выключать стрессовую реакцию. Для описания накопленной цены такой адаптации исследователи используют понятие аллостатической нагрузки — цены, которую организм платит за слишком долгую необходимость приспосабливаться.

Здесь важна одна оговорка. Аллостатическая нагрузка в исследованиях — не ощущение и не результат короткой анкеты, а оценка по совокупности физиологических показателей, причём даже в науке нет единого набора маркеров, который измерял бы её одинаково. Поэтому невозможно вечером заполнить анкету в интернете и получить: «Ваша аллостатическая нагрузка — 73 процента». Так это не работает. Но сам принцип важен: постоянная адаптация имеет цену.

Что происходит при хронической перегрузке

Я намеренно не буду рассказывать историю в духе «вы живёте в режиме „бей или беги“, кортизол разрушает тело, и поэтому все болезни от нервов». Звучит просто и потому хо-

рошо продаётся. Но организм устроен сложнее: в стрессовую реакцию вовлечены сразу несколько систем, включая гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковую ось, и вырабатываемые ею вещества — не наши враги. Кортизол не «плохой гормон стресса», он необходим.

Проблема возникает не потому, что организм способен включать стрессовый ответ, а когда регуляция становится хронически нарушенной: реакция слишком частая, слишком длительная или организму трудно вернуться к исходному состоянию после нагрузки. Это уже не короткий рывок, а жизнь, в которой педаль газа нажата слишком часто, а тормозом пользуются редко. Последствия при этом не одинаковы: у одного прежде всего страдает сон, у другого — давление, у третьего — настроение, у четвёртого — пищевое поведение.

Но я хочу обратить внимание ещё на один эффект, особенно важный для этой книги: при длительной перегрузке сужается сам мир человека. Когда ресурсов достаточно, мы способны задавать большие вопросы: что для меня важно, как я хочу жить, кого я люблю, каким человеком хочу стать. Когда ресурсов мало, вопросы становятся другими: как пережить сегодняшний день, как заставить себя встать, как не сорваться, как сделать так, чтобы от меня хотя бы ненадолго отстали.

Система переходит из режима жизни в режим обслуживания аварий. И в какой-то момент человек обнаруживает: ра-

бота по-прежнему есть, семья есть, дом, машина, цели, планы — а ощущения жизни нет.

Является ли стресс «инженерной ошибкой»?

Если отвечать строго научно — нет. Стресс не ошибка, это нормальная часть адаптации, и название главы — намеренная провокация.

Инженерная ошибка начинается не тогда, когда система испытывает нагрузку, а тогда, когда мы ведём себя так, будто её ресурс бесконечен. Когда игнорируем обратную связь. Когда увеличиваем нагрузку, не меняя условия эксплуатации. Когда считаем восстановление слабостью. Когда компенсируем недосып стимуляторами и месяцами говорим: «Сейчас потерплю, потом станет легче» — а «потом» всё время переносится на следующий проект, следующий кредит, следующий кризис.

В этом смысле стресс действительно становится инженерной проблемой. Не потому, что человек — машина, а потому, что мы часто обращаемся с собой хуже, чем хороший инженер обращался бы даже с машиной: никто не удивляется, что автомобилю требуется топливо, охлаждение и остановка, но человек почему-то должен работать всегда.

А если просто взять себя в руки?

Я много раз так делал. Соберись. Не ной. Другим хуже. Займись спортом. Мужчина должен быть сильным. Я привык действовать через «не хочу» и «не могу». В моей прошивке тогда не было «я» и «мои желания», только обязанности и ответственность. Система координат была сбита.

Иногда это даже помогает — на короткое время. Проблема в другом: мобилизация — не то же самое, что восстановление. Если система перегружена, команда «работай ещё лучше» может оказаться ещё одной задачей, запущенной поверх остальных.

Иногда человеку действительно достаточно восстановить сон, уменьшить нагрузку, начать нормально двигаться. Иногда нужна работа с психологом или психотерапевтом. Иногда требуется медицинская помощь, иногда — сочетание нескольких подходов. Здесь я хочу сразу исправить ошибку, которую сам когда-то допускал: нельзя ставить медицину и психотерапию в один ряд с попыткой заглушить лампочку Check Engine. Хорошая терапия не занимается только симптомами, а лекарственная терапия — не признак того, что человек выбрал поверхностный путь. Иногда именно она даёт системе ресурс, чтобы человек вообще смог начать что-то менять.

Я пишу не о том, чем заменить врача или лекарства, а

о другом уровне проблемы: какую роль в нашей перегрузке играют способ жизни, отношение к неопределённости и потребность контролировать происходящее. Вот здесь начинается территория, которая интересует меня больше всего.

Главная нагрузка может быть невидимой

Представь две ситуации. В первой ты десять часов физически работаешь, устаёшь, возвращаешься домой, засыпаешь — и завтра тело болит, но ты понимаешь почему. Во второй ты весь день сидишь в удобном кресле, физически почти ничего не делаешь, но к вечеру чувствуешь себя так, будто разгружал вагон.

Потому что нагрузка бывает не только физической. Ожидание. Неопределённость. Конфликт. Необходимость постоянно принимать решения. Чувство отсутствия контроля. Попытка угадать чужую реакцию. Ответственность за то, на что ты не способен полностью повлиять. Всё это тоже требует ресурсов.

И здесь мы впервые подходим к теме, которая станет одной из центральных в этой книге: человек пытается контролировать гораздо больше, чем ему действительно доступно.

Я не сразу это понял. Мне вообще нравится контроль — профессиональная деформация инженера: если результат плохой, значит, где-то ошибка. Но жизнь — не закрытая техническая система, в ней слишком много переменных, кото-

рыми я не управляю. Можно отвечать за действие. Невозможно отвечать за всю Вселенную.

К этому мы ещё вернёмся, и очень подробно.

Где здесь вера?

Пока — почти нигде. И это сознательно.

Я не хочу уже в первой главе вытаскивать Бога как универсальный ответ на бессонницу. Если человек плохо спит, ему прежде всего нужно понять почему. Если у него депрессивное состояние, может понадобиться профессиональная помощь. Если он работает по шестнадцать часов в сутки, проблема, возможно, не в недостатке молитвы, а в шестнадцатичасовом рабочем дне. Если у него гипертиреоз, анемия или другое заболевание, духовная практика не отменяет диагностику и лечение.

Вера не должна использоваться для объяснения того, что можно и нужно исследовать другими способами.

Но есть другой вопрос. Предположим, человек сделал всё разумное: работает, лечится, если болен, заботится о теле, ходит к специалисту, меняет то, что может изменить. И всё равно остаётся огромная территория жизни, которой он не управляет. Что делать с неизвестностью? С тем, что однажды всё может измениться? С невозможностью гарантировать безопасность детям? С тем, что правильное действие иногда приводит к плохому результату?

Никакая система тайм-менеджмента не решает этих вопросов окончательно.

Вот здесь начинается разговор о мировоззрении. О доверии. О смысле. А позже — о вере.

Но до этого нам нужно разобраться ещё с одной частью перегрузки — с тем, чем мы сами каждый день кормим свою систему.

1.4. Самооценка признаков хронической перегрузки

Здесь не будет никакого «индекса» и никакого диагноза — только несколько вопросов для честного разговора с собой. Не считай баллы, просто отметь, что повторяется в твоей жизни в последние недели.

- Ты регулярно просыпаешься без ощущения восстановления, даже когда времени на сон вроде бы было достаточно?
- Тебе стало труднее засыпать или ты чаще просыпаешься ночью из-за мыслей?
- Ты замечаешь, что раздражаешься из-за мелочей сильнее, чем раньше?
- Тебе стало сложнее удерживать внимание на одной задаче?
- Даже в свободное время тебе трудно по-настоящему расслабиться?
- Ты всё чаще чувствуешь, что должен что-то срочно ре-

шить, хотя прямо сейчас решить это невозможно?

- У тебя стало меньше интереса или удовольствия от вещей, которые раньше тебя радовали?
- Тело часто находится в напряжении — плечи, шея, челюсть, спина?
- Ты всё чаще пытаешься поддерживать работоспособность кофе, сахаром, алкоголем, бесконечным просмотром телефона?
- Ты давно не помнишь ощущения, когда тебе просто спокойно?

Если на многие вопросы хочется ответить «да», это не диагноз, но и не повод отмахнуться. Для начала стоит посмотреть на систему целиком. Что забирает твой ресурс? Что восстанавливает? Есть ли у тебя возможность отдыхать без чувства вины? Какие проблемы действительно требуют решения, а какие ты прокручиваешь снова и снова, хотя сейчас не способен на них повлиять? А если такое состояние держится дольше пары недель, особенно плохой сон, подавленное настроение и потеря интереса к тому, что раньше радовало, — поговори с врачом или психологом, а не только с собой.

И ещё один вопрос, самый неприятный: что в своей жизни ты пытаешься контролировать только потому, что боишься признать — это не зависит от тебя полностью?

Не отвечай быстро. Мы ещё вернёмся к нему.

Это просто снимок — фотография последних недель, а не портрет на всю жизнь. Он нужен только для того, чтобы

далее мы говорили не абстрактно о «стрессе вообще», а о твоей собственной системе.

Не всякий сигнал нужно объяснять стрессом

Усталость, бессонница, боль, тревога, ухудшение концентрации и потеря интереса к жизни могут возникать по множеству причин, не только из-за хронического стресса. Поэтому фраза «это всё у тебя от нервов» может быть такой же безответственной, как попытка вообще не замечать психологические факторы.

Человек — не набор отдельных систем. Тело влияет на психику, психика — на поведение, поведение — на тело, а мировоззрение определяет, какой смысл мы придаём происходящему. Поэтому я не объясняю всё одним словом — ни «кортизолом», ни «психосоматикой», ни «энергией», ни «верой». Простые объяснения хорошо звучат, но плохо описывают человека.

Главное, что нужно забрать из этой главы

Стресс — не враг и не признак слабости, а часть системы адаптации. Но мобилизация требует восстановления, и когда нагрузка становится постоянной, а восстановление случай-

ным, система начинает платить цену: сном, телом, настроением, отношениями. Задача не в том, чтобы удалить стресс из жизни, а в том, чтобы различать: какая нагрузка нужна, а какая бессмысленна; что требует действия, а что отдыха; что зависит от тебя, а что ты пытаешься удержать силой мысли.

Вопрос на неделю: какую одну «вкладку» в своей голове ты держишь открытой только потому, что боишься признать — решение сейчас не в твоих руках?

Современный человек перегружен не только событиями, но и информацией о них. Мы носим в кармане устройство, которое каждую минуту напоминает о сотнях проблем, на которые мы не можем повлиять. Об этом следующая глава.

Глава 2. Информационный хаос и когнитивная перегрузка

Ты открываешь документ, чтобы поработать. В голове есть вполне конкретная задача. Кажется, что на неё нужен час, максимум два.

Потом приходит сообщение. Ты отвечаешь. Пока телефон уже в руке, замечаешь ещё одно уведомление. Открываешь мессенджер, потом зачем-то новостную ленту. Там заголовок, который невозможно не прочитать. Из него переходишь на другой материал. Через несколько минут вспоминаешь, что вообще-то собирался работать.

Возвращаешься к документу. Смотришь на экран. И несколько секунд пытаешься понять, на чём остановился.

Мысль, которая ещё недавно была ясной, куда-то исчезла.

У меня это ощущение вызывает больше вопросов, чем обычное «телефон отвлекает». Потому что проблема не только в потерянных минутах. Иногда после десятка таких переключений к вечеру появляется странная усталость. Вроде бы не таскал тяжести, не решал десять сложнейших задач одновременно, а голова такая, будто весь день работала на пределе.

Причём самое неприятное — результат этой работы трудно увидеть. Ты устал. Но что именно сделал?

Наше время создало необычную ситуацию: человеку ни-

когда ещё не было доступно столько информации и никогда ещё не было настолько мало расстояния между ним и следующим стимулом. Чтобы узнать новости, больше не нужно идти за газетой. Чтобы поговорить с человеком, не нужно даже звонить. Стоит появиться нескольким свободным секундам — и экран уже предлагает, чем их заполнить.

Телефон здесь сам по себе ни в чём не виноват. Это великолепный инструмент. Проблема начинается тогда, когда между внешним стимулом и нашим вниманием почти не остаётся пространства.

Мы всё реже сами решаем, куда смотреть. И всё чаще просто отвечаем на то, что первым потребовало реакции.

2.1. Внимание не бесконечно

Мы привыкли относиться к вниманию так, словно его можно распределять без ограничений: послушать человека и одновременно читать сообщение, следить за совещанием и отвечать на почту, работать над документом, периодически проверяя новости. Субъективно кажется, что мы выполняем несколько задач сразу.

Но для многих задач, требующих осознанного внимания, происходит не совсем это. Мы быстро переключаемся между ними, а переключение имеет цену: каждый раз мозгу приходится оставить один контекст и восстановить другой — вспомнить, где ты находился в тексте, какой аргумент раз-

вивал, о чём говорил собеседник до того, как ты посмотрел на экран. Само переключение может занимать доли секунды, поэтому кажется незначительным. Но если таких переходов десятки или сотни, к вечеру они складываются в очень заметную нагрузку.

Мне особенно знаком момент после сообщения, которое вроде бы заняло полминуты. Ты возвращаешься к работе, смотришь на строку и понимаешь: физически я уже здесь, а мысль ещё нет. Ей нужно вернуться. Иногда быстро. Иногда нет.

Отсюда возникает странное состояние, когда человек весь день чем-то занят, но почти нигде не присутствует полностью. Разговор постоянно прерывается телефоном. Работа — сообщениями. Отдых — новостями.

В результате проблема оказывается не в недостатке информации. Проблема в недостатке непрерывного внимания. А без него трудно сделать почти всё, что требует глубины: читать длинный текст, слушать, думать. И даже отдыхать становится трудно.

2.2. Что происходит, когда мы «ничего не делаем»

Есть ещё одна причина, по которой постоянная загрузка кажется такой естественной. Мы плохо переносим пустое пространство.

Попробуй несколько минут посидеть без телефона, музыки, разговора и какой-либо конкретной задачи. Очень быстро становится понятно, что мозг вовсе не выключается. Начинаются мысли. Вспоминается разговор трёхдневной давности. Вдруг появляется идея, что нужно кому-то написать. Потом всплывает завтрашняя проблема, а за ней — что-нибудь неприятное из прошлого.

То, что мы называем отдыхом от внешней задачи, для мозга вовсе не означает отсутствие активности. Когда внимание не занято конкретным внешним действием, заметную роль играет сеть областей, которую принято называть сетью пассивного режима работы мозга, или *default mode network*. Название немного обманчиво — «пассивный» здесь не означает бездействующий. Эта система связана, среди прочего, с размышлениями о себе, воспоминаниями, моделированием будущего и внутренней обработкой опыта. И всё это человеку нужно: без способности возвращаться к прошлому трудно учиться на собственном опыте, без моделирования будущего невозможно планировать.

Проблема начинается не с самого внутреннего мышления, а тогда, когда оно застревает. Один разговор прокручивается десятый раз. Будущее моделируется не для того, чтобы принять решение, а чтобы ещё раз пережить все возможные катастрофы. Мозг пытается решить задачу, для которой либо недостаточно данных, либо решение вообще не находится в наших руках.

И вот это уже очень похоже на фоновый процесс, который продолжает потреблять ресурсы, хотя полезного результата давно не производит. В инженерной системе такой процесс хочется остановить. С собственной головой всё сложнее: команды End task там нет.

2.3. Почему мы тянемся к информации

На первый взгляд кажется, что новости, сообщения и социальные сети только создают шум. Но если бы всё было так просто, мы бы легко от них отказались.

Причин тянуться к экрану много — работа, отношения, привычка, развлечение. Но есть ещё одна, особенно важная для этой книги: информация обещает уменьшить неопределённость. Если я узнаю ещё немного, возможно, буду лучше подготовлен. Если прочитаю ещё один материал о болезни, наконец пойму, чего ждать. Если проверю новости, не пропущу угрозу.

Логика понятна, и до определённой точки она правильная. Перед поездкой полезно узнать маршрут. Перед лечением — понять варианты. Проблема появляется в тот момент, когда информация перестаёт менять действие, но человек продолжает её потреблять в надежде изменить чувство. Он уже не становится подготовленнее. Он просто пытается почувствовать себя менее уязвимым.

И здесь возникает парадокс. Чем больше узнаёшь о том,

что потенциально может случиться, тем больше становится пространство возможных проблем. Оказывается, можно заболеть десятками болезней, о которых вчера даже не слышал. Экономика способна рухнуть несколькими способами. Где-то война, где-то эпидемия, где-то новая угроза.

Знаний стало больше.

Контроля — не обязательно. Иногда даже наоборот.

2.4. 2012 год: я выключил новости

Впервые я по-настоящему заметил это на себе в 2012 году. Это был год, когда я впервые уволился с работы.

Тогда я много читал о работе мозга, интересовался психологией, пытался понять, почему человек может объективно жить не в катастрофе и при этом постоянно ощущать внутреннее напряжение. Я узнавал о работе внимания, о том, что происходит с мышлением, когда мы снова и снова возвращаемся к нерешаемой проблеме. Читал о выученной беспомощности — состоянии, которое формируется, когда многократный опыт отсутствия контроля постепенно меняет поведение человека.

Сегодня я осторожнее соединял бы все эти явления одной прямой стрелкой. Само по себе чтение новостей не создаёт выученную беспомощность, а активность сети пассивного режима работы мозга не является неисправностью, которую нужно отключить. Но тогда меня интересовали не термины.

Я начал замечать собственную жизнь.

Новости присутствовали в ней постоянно — не потому, что я принимал политические решения или от моего знания зависело происходящее в мире. Просто казалось нормальным быть в курсе. Что-то случилось — я должен знать. Где-то кризис — нужно посмотреть. Что-то обсуждают — странно оставаться в стороне.

В какой-то момент я задал себе довольно неприятный вопрос: что именно я делаю со всей этой информацией после того, как получил её?

Ответ мне не понравился. В большинстве случаев — ничего. Я узнавал о проблеме, на которую никак не мог повлиять, и продолжал носить её в голове.

Уровень тревоги постоянно рос, и в какой-то момент я понял, что переживаю из-за весьма странных вещей. Например, из-за разлива нефти на заводе в американском Полсборо, возле Филадельфии. На действительно важные и срочные дела в голове уже не оставалось места.

Тогда я сделал довольно простую вещь. Перестал регулярно смотреть новости. В то время это в первую очередь означало выключить телевизор, который постоянно работал фоном, и перестать считать ежедневный выпуск обязательной частью жизни.

Я не проводил эксперимент. Не измерял уровень кортизола до и после. Не вёл таблицу.

Я просто через некоторое время заметил, что мне стало

легче.

Не счастливее навсегда. Не мудрее. Не просветлённее.
Просто тише.

Я перестал просыпаться с ощущением, что за ночь в мире обязательно произошло что-то, о чём я срочно должен узнать. Исчезло чувство постоянного долга перед глобальной повесткой, будто без моего внимания события каким-то образом останутся недообработанными.

И самое интересное — мир без моего ежедневного контроля продолжил существовать.

Это, признаюсь, было слегка оскорбительно. Оказалось, что международные отношения, экономика и человеческая цивилизация способны некоторое время обходиться без того, чтобы я утром первым делом проверил, всё ли у них в порядке.

Зато у меня освободилось немного внимания для вещей, на которые я действительно мог влиять.

Конечно, это не решило всех проблем. Если бы достаточно было выключить новости, книга закончилась бы на этой странице. Работа над собой вообще оказалась предприятием гораздо менее удобным, чем я рассчитывал. У неё нет выходных, отпуска и зарплаты. А начальник, что особенно неприятно, временами ещё и полный дурак.

Потому что начальник — ты сам.

Сам ставишь задачи, сам назначаешь сроки, сам недоволен выполнением, сам ночью вызываешь себя на внепланово-

вое совещание по поводу разговора пятилетней давности. А потом ещё удивляешься, почему устал.

Мне нравится эта шутка именно потому, что в ней есть неприятная правда. Очень многое из того, что нас перегружает, приходит извне. Но постепенно мы учимся продолжать эту работу самостоятельно. Никто уже не требует открыть новости — мы открываем. Никто не заставляет проверять телефон — рука делает это сама.

Поэтому просто обвинить современный мир было бы слишком легко. Среда действительно устроена так, чтобы конкурировать за наше внимание. Но дальше возникает вопрос личной ответственности: что именно я позволяю этой среде делать со мной?

2.5. Новости, внимание и память: три стороны одной проблемы

Здесь важно не сделать из моего опыта универсального правила. Я не считаю, что человеку нужно перестать интересоваться происходящим в мире — есть профессии, решения и гражданские обязанности, для которых информация необходима. Проблема не в новостях как таковых. Полезнее задать другой вопрос: что изменится в моих действиях после того, как я это узнаю?

Иногда ответ очевиден: нужно подготовиться, позвонить близким, изменить маршрут, принять решение. Тогда ин-

формация расширяет возможность действовать. Но если ответ каждый раз один и тот же — «ничего», — стоит хотя бы заметить цену, которую мы платим за постоянное присутствие этой информации внутри головы. Человеческое внимание обладает странным свойством: то, на что мы регулярно смотрим, постепенно начинает казаться нам более типичным для мира в целом. Если ежедневно видеть в основном войны, преступления и катастрофы, можно искренне начать ощущать, что реальность почти целиком из этого и состоит — хотя в ленту редко попадает сообщение о том, что сегодня миллионы людей спокойно проснулись, отвели детей в школу и легли спать. Информационная среда способна исказить не факты, а пропорции.

К этому добавляется вторая вещь. Мы часто говорим о проблемах концентрации так, будто речь идёт только о недостатке силы воли: человек не может отложить телефон — значит, недисциплинированный. Но современные цифровые продукты существуют в экономике, где внимание пользователя обладает реальной ценностью. Чем дольше человек остаётся внутри платформы, тем больше возможностей показать ему следующий стимул. Это не требует злого умысла — система работает проще: то, что лучше удерживает внимание, получает преимущество, а человеческое внимание особенно хорошо реагирует на новизну, угрозы и незавершённость. Получается странная ситуация: с одной стороны, человек отвечает за собственные привычки, с другой — суще-

ствуется внутри среды, которая постоянно проверяет эти привычки на прочность. Поэтому совет «просто прояви силу воли» кажется мне недостаточным — иногда разумнее изменить саму среду: убрать уведомления, не держать телефон на столе во время работы, не начинать утро с ленты. В инженерии никто не рассчитывает устойчивость системы исключительно на героизм оператора; с вниманием примерно так же.

И третье — память. Иногда человек замечает информационную перегрузку не по тревоге, а по ней: прочитал страницу — почти ничего не осталось, вошёл в комнату и забыл зачем.

Выраженные проблемы с памятью нельзя автоматически списывать на телефон — у них множество причин, и иногда их действительно нужно обсуждать со специалистом. Но есть и более простой механизм: чтобы что-то запомнить, сначала нужно обратить на это внимание. Если человек читает текст, но каждые несколько секунд частью сознания ждёт уведомления, качество кодирования информации неизбежно страдает — мы часто обвиняем память в том, что в действительности не было нормально запомнено с самого начала. Это похоже на ситуацию, когда файл не сохранили, а потом ругают жёсткий диск за то, что он его потерял. Чтобы информация стала знанием, её мало увидеть — нужно связать с тем, что уже знаешь, обдумать, вернуться, сформулировать собственными словами. Для этого требуется пауза. А пауза стала дефицитом: закончился текст — следующий, закончился

ролик — следующий, есть две минуты в очереди — телефон. Получается информационное питание без пищеварения.

2.6. Право на тишину

Наверное, поэтому тишина современному человеку временами кажется почти подозрительной. Если ничего не происходит, появляется ощущение, что нужно срочно чем-нибудь заняться. Мы привыкли считать скуку проблемой. Но иногда скука — просто момент, когда внешний мир на несколько минут перестал говорить первым. И тогда появляется возможность услышать, что происходит внутри.

Не всегда там будет что-нибудь приятное. Иногда именно поэтому мы и не хотим оставаться в тишине: пока играет музыка, идут сообщения и разговоры, можно не встречаться с определёнными мыслями. Стоит всё выключить — они приходят.

Религиозные традиции задолго до смартфонов придавали значение тишине, уединению, молитве и созерцанию. Я не хочу приписывать древним практикам современные нейробиологические теории, которых они не знали. Мне здесь интереснее другое: люди очень давно замечали, что для некоторых вещей человеку нужно перестать непрерывно реагировать на внешний мир. Чтобы услышать другого. Чтобы услышать себя. А для верующего человека — чтобы обратиться к Богу не между двумя уведомлениями.

Тишина не обязана давать покой. Иногда она сначала показывает, насколько покоя внутри мало. Но это тоже важная информация.

2.7. Информационная гигиена

Я до сих пор читаю новости. До сих пор могу провалиться в поток информации глубже, чем собирался. Никакого окончательного просветления в 2012 году не произошло. Но с тех пор у меня остался один полезный вопрос, который я задаю себе каждый раз, когда рука тянется к экрану:

Что я собираюсь делать с тем, что сейчас узнаю?

Он не всегда останавливает. Но довольно часто возвращает масштаб. Если информация изменит действие — вероятно, она нужна. Если я читаю её просто потому, что тревожно не знать, стоит хотя бы признать это честно. Потому что иногда ещё одна статья не уменьшает неопределённость. Она лишь на несколько минут создаёт ощущение, что я продолжаю что-то делать.

2.8. Информация как иллюзия контроля

И здесь мы подходим к более глубокому уровню.

Информация сама по себе не является проблемой. Знание — огромная человеческая сила. Проблема начинается, когда мы незаметно требуем от знания того, чего оно дать не мо-

жет.

Гарантии.

Мы хотим знать достаточно, чтобы будущее перестало быть будущим. Чтобы заранее увидеть все риски. Не ошибиться. Не потерять. Не заболеть. Не оказаться застигнутым врасплох.

Но количество информации, необходимое для полного контроля над жизнью, равно бесконечности. Потому что жизнь — открытая система: в ней есть другие люди со своей свободой, случайные события, биология, экономика, время и тысячи переменных, часть которых мы даже не знаем.

До определённой точки информация расширяет способность действовать. После этой точки она может начать расширять только способность тревожиться. Важно научиться чувствовать эту границу — не превращать незнание в добродетель, но и не считать, что ещё один поток данных обязательно приблизит к безопасности.

Иногда самый рациональный шаг — перестать собирать информацию и принять решение на основании того, что уже известно.

А иногда — признать, что решение сейчас вообще невозможно.

И тогда остаётся ещё более неприятный вопрос. Если я уже собрал достаточно данных, сделал всё, что мог, и подготовился настолько, насколько это было возможно, почему я всё равно не могу успокоиться?

Возможно, потому что настоящая проблема была не в недостатке информации.

Мне нужна была гарантия. А информация должна была её обеспечить.

Современный человек способен выключить уведомления и всё равно продолжать прокручивать будущее в голове. Можно удалить социальные сети и вместо них читать медицинские статьи до трёх часов ночи. Можно отказаться от новостей и начать контролировать детей, партнёра, питание, тело или карьеру.

Объект меняется. Механизм остаётся.

Мы пытаемся сделать мир предсказуемым настолько, чтобы больше не чувствовать себя уязвимыми. Но именно здесь проходит граница, которую придётся рассмотреть отдельно: где заканчивается разумная ответственность и где начинается попытка получить власть над тем, что никогда не было в нашей власти?

Главное, что нужно забрать из этой главы

Проблема не в том, что информации стало слишком много, а в том, что исчезла пауза между нами и следующим стимулом — та пауза, в которой информация успевает стать знанием. Внимание не бесконечно, переключение имеет цену, а информация полезна ровно до той точки, где перестаёт ме-

нять действие и начинает только имитировать подготовку к нему. Дальше от неё ждут уже не знания, а гарантии. Гарантии она дать не может.

Вопрос на неделю: что изменится в моих действиях после того, как я это узнаю? Задай его себе перед тем, как в следующий раз открыть ленту.

Как только становится ясно, что от информации мы ждём гарантии, разговор о телефонах и новостях превращается в разговор о том, что вообще находится в нашей власти.

Глава 3. Аутсорсинг контроля

Бывает так: ты делаешь всё правильно, а результат получается совсем не тот, на который рассчитывал.

Ты стараешься быть ответственным. Работает. Выполняешь обещания. Если ошибаешься — пытаешься исправить. И где-то внутри появляется вполне понятное ожидание: если я поступаю правильно, жизнь должна отвечать мне примерно тем же.

Но она почему-то не обязана.

Можно хорошо работать и потерять работу. Заботиться о здоровье и заболеть. Быть честным с человеком и столкнуться с предательством. Годами строить дело — и однажды оказаться в обстоятельствах, которых невозможно было предусмотреть.

Особенно тяжело здесь даже не само событие. Тяжело ощущение несправедливости. Я же всё делал правильно. Почему тогда получилось так?

У человека с инженерным мышлением в такой ситуации возникает почти физический дискомфорт. Если система дала неправильный результат, значит, где-то была ошибка — нужно вернуться назад, проверить расчёты, найти слабое место. В технике это разумно. В жизни — не всегда, потому что техническая система обычно ограничена известным набором переменных, а жизнь такой системой не является: в

ней участвуют другие люди, болезни, экономика, время, чужие решения и случайности.

Признать это трудно. Гораздо спокойнее верить, что если всё достаточно хорошо просчитать, можно защититься от неожиданностей. Тогда начинается следующий круг: нужно больше знать, тщательнее планировать, ещё немного усилить контроль. В какой-то момент человек уже не просто живёт — он пытается управлять жизнью как проектом, в котором запрещены непредвиденные обстоятельства.

А потом происходит то, чего он не предусмотрел. И рушится не только план. Рушится ощущение безопасности.

В предыдущих главах мы говорили о перегрузке и информационном шуме. Теперь мы подошли к тому, что находится глубже обеих проблем: нам трудно признать, что часть задач, которыми мы постоянно заняты внутри собственной головы, вообще находится за пределами нашего управления.

Именно здесь начинается разговор об аутсорсинге контроля.

3.1. Иллюзия контроля: ответственность, будущее и прошлое

Само желание контролировать происходящее совершенно нормально. Мы строим планы, следим за здоровьем, откладываем деньги, выбираем людей, с которыми хотим быть рядом, пристёгиваемся в автомобиле. Возможность реально

влиять на ситуацию важна и для психологической устойчивости — переживание полной беспомощности переносится совсем иначе, чем трудность, в которой остаётся пространство для действия. Поэтому идея этой главы не в том, чтобы отказаться от контроля.

Проблема начинается там, где реальный контроль заканчивается, а попытка контролировать продолжается.

Ответственный человек спрашивает: «Что я могу сделать в этой ситуации?» Человек, захваченный контролем, незаметно задаёт другой вопрос: «Как сделать так, чтобы всё произошло именно так, как мне нужно?» Разница кажется небольшой, но она принципиальна. В первом случае ты работаешь с собственными действиями. Во втором — пытаешься управлять результатом. А результат почти всегда складывается не только из твоих действий.

Предприниматель отвечает за качество продукта, решения, команду и переговоры, но не способен полностью контролировать рынок или решения конкурентов. Родитель отвечает за заботу, воспитание и границы, но не может прожить жизнь за собственного ребёнка. В отношениях мы способны быть честными и внимательными, но невозможно заставить другого человека любить или оставаться рядом. И всё же мы снова и снова пытаемся перейти эту границу — хотим контролировать будущее, здоровье, репутацию, старение и даже то, что о нас думают. Иногда это становится настолько привычным, что человек перестаёт замечать соб-

ственное напряжение: он просто всё время напряжён, потому что каждую минуту существует вероятность, что мир делает что-то не по плану.

Долгое время я воспринимал ответственность почти как обязанность обеспечить результат. Если что-то не получилось, первая мысль была простой: значит, я чего-то не предусмотрел. Можно было сделать лучше, раньше заметить, больше подумать. В таком отношении есть сильная сторона — оно заставляет учиться на ошибках и не искать виноватых в каждом провале. Но есть и обратная: если любую неприятность считать следствием недостаточного управления ситуацией, очень скоро начинаешь брать на себя ответственность даже за то, что тебе никогда не принадлежало.

Особенно хорошо это видно задним числом. После события мозг легко строит цепочку: если бы я тогда сделал иначе, всё было бы по-другому. Иногда это правда. А иногда мы просто используем знание, которого не имели в момент принятия решения. После аварии легко увидеть поворот, где следовало снизить скорость. После развода — разговор, которому стоило уделить больше внимания. Но реальные решения принимаются не из будущего. Они принимаются сейчас, когда часть информации отсутствует.

Так я постепенно пришёл к формуле, которая сначала показалась мне слишком простой: я отвечаю за действие, но не могу полностью отвечать за результат. Это не освобождает от необходимости делать свою часть хорошо — наоборот. Если

решение принадлежит мне, я обязан думать, проверять, готовиться и исправлять собственные ошибки. Но после этого остаётся то, что моей частью не является.

Для человека, привыкшего решать задачи, такая мысль сначала звучит почти как капитуляция. Но признание границ контроля — не слабость мышления, а более точная модель реальности. Хороший инженер тоже не требует от системы невозможного: он определяет границы модели и понимает, какие переменные способен измерять, а какие находятся за пределами контура управления. Плохая модель — не та, в которой существуют неизвестные. Плохая модель — та, которая делает вид, будто неизвестных нет.

Эта иллюзия контроля особенно заметна в трёх направлениях. Мы строим планы так, словно план — договор с реальностью, хотя планировать и гарантировать не одно и то же: план помогает выбрать направление при текущем наборе данных, но не заставляет мир выполнить наши расчёты.

Мы пытаемся управлять близкими людьми, часто маскируя это под заботу — хотим, чтобы ребёнок не повторил наших ошибок, партнёр наконец понял очевидное; но влияние и контроль — разные вещи: можно поговорить с человеком, но не понять за него, можно предупредить, но не выбрать, можно любить, но не заставить отвечать тем же.

И, пожалуй, самая мучительная форма контроля — отношения с прошлым, когда мы возвращаемся туда и рассматриваем произошедшее как задачу, которую ещё можно ре-

шить: почему я сказал именно это, почему не ушёл раньше, почему не заметил. Само размышление о прошлом необходимо — без него невозможно учиться. Но в какой-то момент анализ заканчивается и начинается внутренний суд, способный продолжаться годами, хотя факт уже существует и изменить его нельзя. Процессор продолжает решать задачу, у которой больше нет решения.

3.2. Аутсорсинг контроля и упование

Слово «аутсорсинг» пришло из бизнеса: компания не обязана выполнять внутри себя абсолютно всё, некоторые функции разумнее передать тому, у кого для них есть другие возможности. Когда я впервые сформулировал выражение «аутсорсинг контроля», оно показалось мне почти шуткой. Потом я понял, что в нём довольно точно выражена мысль, до которой я долго не мог добраться другими словами.

В жизни есть часть, которой должен управлять я. Есть решения, которые за меня никто не примет, работа, которую никто не сделает, необходимость думать, учиться, лечиться, признавать ошибки. Эту часть нельзя передать Богу — и вообще идея использовать веру для отказа от ответственности кажется мне опасной. Человек не подготовился к экзамену и надеется, что Бог поможет. Не лечит болезнь, потому что «положился на Бога». Совершает ошибку и сразу объясняет её словами: «Значит, так было угодно». Это не аутсорсинг

контроля. Это удобный способ ничего не делать.

Аутсорсинг начинается после того, как человек сделал свою часть. Я собрал доступную информацию, подготовился, проверил, принял решение, сделал то, что мог. И теперь остаётся результат, которым я уже не управляю. Вот эту часть я и перестаю пытаться удерживать. Не передача ответственности. Передача результата.

Для верующего человека здесь появляется ещё одно измерение. Он не просто признаёт: дальше это не моя власть. Он может сказать: «Я доверяю это Богу». Здесь возникает слово, которое сегодня звучит немного старомодно, — упование. Мне оно нравится.

Упование — не ожидание, что всё обязательно произойдёт так, как я хочу. Если я доверяю Богу только при условии, что Он выполнит мой план, это довольно странная форма доверия — скорее ещё одна попытка сделать Бога инструментом контроля: я молюсь — значит, должен получить результат; я поступаю правильно — значит, со мной не должно произойти ничего плохого. Такой договор неизбежно ломается при серьёзной потере.

Упование, каким я постепенно начал его понимать, устроено иначе. Я могу не знать, каким будет результат. Не понимать смысла события. Бояться, злиться, страдать. Но признаю: реальность больше меня, а моя способность управлять ею ограничена. И если я верю в Бога, за этой границей для меня находится не пустота.

3.3. Упование — не пассивность

Фраза «положись на Бога» может быть мудрой, а может быть разрушительной. Всё зависит от того, где она появляется. Если вместо действия — это бегство от ответственности. Если после того, как человек сделал доступное ему, — она может освобождать от бессмысленной борьбы с результатом.

В разных монотеистических традициях эта связь человеческого усилия и доверия Богу формулируется по-разному. В исламе существует понятие таваккуль: человек использует доступные ему средства и одновременно полагается на Аллаха в отношении исхода. В христианстве есть тема доверия Божественному промыслу, которая не отменяет человеческого действия. В иудейской традиции есть понятие битахон — доверие Богу, которое тоже не отменяет обязанности человека действовать в мире. Я не хочу сводить разные богословские системы к одной формуле — для этой книги важен более общий принцип: человек действует, но не обожествляет собственную способность управлять итогом.

Это оказалось для меня очень практичной мыслью. Можно готовиться к операции и всё равно бояться. Принимать все разумные меры и не иметь гарантии. Строить бизнес и не знать, каким будет рынок. Воспитывать ребёнка и не знать, кем он станет. Вера не убирает эту неопределённость. Она позволяет иначе находиться внутри неё. Боль при этом

остаётся болью. Страх — страхом. Но к ним больше не обязательно добавлять обязанность удерживать весь мир собственными руками.

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.