

ЕЛЕНА ДИЛОН



ПРАВО НА СЕБЯ

Я БОЛЬШЕ НЕ ТЯНУ



Елена Дилон

Я больше не тяну

<https://litres.ru/74417332>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы всё ещё справляетесь — и именно поэтому окружающие могут не замечать, сколько всего на вас держится. День заканчивается, а в голове продолжают жить сроки, сообщения, чужие вопросы, покупки, записи, документы, решения и десятки мелочей, которые почему-то всегда помните именно вы.

«Я больше не тяну» — книга о перегрузке, которую обычный список дел почти не показывает. Елена Дилон исследует скрытую работу внимания: необходимость всё предвидеть, координировать, помнить, переключаться и держать открытыми множество обязательств одновременно.

Почему короткие отвлечения так утомляют? Почему помощь иногда не облегчает жизнь? Почему один небольшой сбой способен разрушить всю неделю?

Эта книга поможет увидеть устройство собственной нагрузки и перестроить его так, чтобы в жизни снова появилось место для времени, внимания и непредвиденного.

Содержание

Вступление. Когда день заканчивается, а управление продолжается	4
Глава 1. Скрытая половина нагрузки	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Я больше не тяну

Вступление. Когда день заканчивается, а управление продолжается

В девять двадцать вечера Вера закрыла ноутбук и впервые за день села так, чтобы ничего не делать руками. Это выглядело почти убедительно. Чай стоял рядом. Телефон лежал экраном вниз. В квартире стало тише: сын дописывал что-то в комнате, стиральная машина закончила программу, сосед сверху временно отказался от ремонта.

Через сорок секунд Вера вспомнила, что завтра нужно принести оригинал справки в школу. Ещё через минуту — что курьер с новым фильтром для воды обещал приехать с десяти до двух, а дома в это время никого. Потом всплыло сообщение коллеги: «Посмотри, пожалуйста, утром первым делом». Следом — запись отца к кардиологу, которую она собиралась перенести, потому что у него поменялся график. Потом кошачий корм. Потом страховка на машину. Потом обещание отправить подруге контакт хорошего мастера.

Вера не встала. Она продолжала сидеть с чашкой. Со стороны вечер оставался свободным. Внутри шла смена диспетчера.

Многие дни устроены именно так. Видимые дела когда-нибудь заканчиваются: встреча проведена, ужин съеден, письмо отправлено, ребёнок уложен, пакет донесён, отчёт закрыт. Управление продолжает работать. Кто-то должен помнить, что будет завтра. Кто-то заранее замечает целую цепочку мелочей: закончились таблетки, у документа истекает срок, ботинки стали малы, в пятницу нужен подарок, клиент ждёт недостающий файл, поездка на выходные внезапно требует семи решений и трёх подтверждений.

Эта работа плохо помещается в обычный вопрос: «Что ты сегодня сделала?» Вера могла бы перечислить десять действий. Почти каждое заняло немного времени. Если сложить минуты, получится вполне человеческий день. Если добавить всё, что она держала в активном состоянии, картина меняется.

Утром она ждала ответ из клиники, поэтому проверяла телефон между рабочими задачами. В обед сравнила три варианта доставки, потому что вечерний интервал совпадал с тренировкой сына. Во время созвона заметила письмо от страховой и мысленно поставила галочку: вернуться. После созвона забыла, вернулась через час, открыла вложение, обнаружила, что нужна фотография документа, закрыла. По дороге домой вспомнила про фотографию, но документ лежал дома. Дома её отвлекли вопросом про школьную презентацию. Когда вопрос закончился, фотография уже исчезла из ближайшего слоя памяти.

Если считать только действия, Вера была недостаточно организованна: открыла, отложила, забыла, снова вспомнила. Если считать устройство дня, она вела десятки маленьких процессов, каждый из которых имел следующую точку, срок, зависимость и риск. Человеческая перегрузка часто выглядит скромнее, чем мы ожидаем. В ней может не быть большой трагедии, двенадцатичасовой смены, троих младенцев или запуска космического аппарата. Иногда она складывается из семнадцати вещей, каждая из которых «занимает пять минут».

Пять минут — удобная единица для собеседника. Для того, кто несёт задачу от появления до результата, арифметика сложнее.

Позвонить в клинику действительно можно за пять минут. Сначала нужно заметить, что запись перестала подходить. Найти номер. Понять, какие даты возможны. Свериться с графиком другого человека. Дозвониться. Если линия занята — оставить намерение открытым. Если предложили два окна — принять решение. Сообщить отцу. Записать новое время. Проверить транспорт. За день до приёма убедиться, что всё осталось в силе.

Физическое действие одно. Управленческая цепочка длиннее. Чем надёжнее человек, тем легче окружающим перестать видеть эту цепочку. Результаты появляются вовремя, значит, система работает. Дома есть лекарства, документы продлены, дедлайн замечен, билеты куплены, запасной ключ

найден, ребёнок знает, куда идти в субботу. Большая часть качественного управления имеет неприятное свойство: после него кажется, будто ничего особенного не происходило. А потом однажды человек говорит: «Я больше не тяну».

Фраза часто появляется поздно. До неё успевают пройти месяцы, иногда годы, когда проблема описывалась иначе: «Что-то я стала рассеянной». «Не могу собраться». «Раньше успевал больше». «Всё валится из рук». «Наверное, надо лучше планировать». «Надо быстрее отвечать». «Надо закрыть хвосты». «Надо взять себя в руки». Слова меняются, конструкция остаётся прежней: слишком много вещей одновременно претендуют на одну и ту же человеческую мощь.

У нагрузки есть объём. Сколько действий, обязательств и решений вообще существует. Есть одновременность. Сколько из них остаются открытыми в один и тот же период. Есть координация. Сколько нужно предвидеть, согласовывать, выбирать, напоминать и проверять. Есть переключения. Сколько раз внимание покидает один контекст и вынуждено собирать другой. И есть запас — свободная часть времени и внимания, которая позволяет пережить задержку автобуса, болезнь, ошибку, внезапный звонок, сломанный кран и человека, который в последний момент написал: «А можно всё-таки сегодня?»

Одинаковые двадцать дел могут давать совершенно разную нагрузку. Один человек выполняет их последователь-

но, в понятном порядке, с несколькими свободными окнами. Другой держит те же двадцать дел в воздухе, зависит от ответов шести людей, каждые десять минут меняет тип задачи и живёт в календаре, где любое отклонение требует срочной перестройки. Список одинаков. День — другой. Эта разница объясняет странный опыт, знакомый многим компетентным людям. Обычный день к вечеру превращает голову в стойку администратора гостиницы: одновременно звонят три телефона, подъехала группа туристов, кто-то потерял паспорт.

Слово «перегрузка» обычно толкает нас к количеству: значит, задач слишком много. Иногда это верно. Иногда общий объём изменить трудно. Родители остаются родителями, проект остаётся проектом, пожилые родственники продолжают нуждаться в помощи, ипотека не исчезает по итогам хорошего ежедневника. Тогда особенно важно увидеть другие параметры. Одновременность можно снижать. Координацию можно перераспределять. Число переключений можно уменьшать. Часть решений можно принять заранее. Часть будущих действий можно вынести из головы во внешнюю систему. Запас можно перестать считать пустым местом, которое следует немедленно чем-нибудь заполнить.

В нашей культуре свободный промежуток часто воспринимается как подозрительно простаивающая площадь. В календаре обнаружился час — прекрасно, туда влезет ещё одно дело. В субботу нет поездки — можно наконец разобрать шкаф. Проект сдан раньше — самое время взять следующий.

Человек получает десять минут между встречами и по привычке отвечает на сообщения, чтобы «не терять время». В результате время перестаёт иметь швы.

У каждой вещи появляется сосед, у каждого окна — арендатор, у каждого перехода — маленькая задача. День становится плотным до такой степени, что нормальная случайность начинает выглядеть как чрезвычайное происшествие. Задержался врач на сорок минут — рушится вечер. Школьное собрание перенесли на день — требуется серия перестановок. Ноутбук решил обновляться перед встречей — три человека получают сообщения, один звонок сдвигается, обед исчезает. Ребёнок утром сказал, что плохо себя чувствует, — обычная семейная ситуация превращается в управленческий кризис, потому что в системе не было ни одного свободного сантиметра.

Такой режим встречается в самых разных обстоятельствах. Одиночество тоже умеет производить перегрузку: все бытовые, финансовые, медицинские, административные и организационные решения сходятся в одной точке. Руководитель маленькой команды может проводить меньше часов на встречах, чем сотрудник крупной компании, и при этом держать больше непередаваемых решений. Человек, который ухаживает за родителем, часто несёт не столько физическую помощь, сколько сеть будущих действий: лекарства, обследования, документы, транспорт, звонки, контроль назначений, разговоры с врачами.

Общий знаменатель здесь — центральность. На одном человеке сходится слишком много маршрутов. У этого есть бытовая комическая сторона. В любой семье можно найти человека, которому задают вопросы, удивительным образом не относящиеся к его биографии.

— Где батарейки?

— Когда у нас заканчивается страховка?

— Какой пароль от приложения?

— Сколько варить эту крупу?

— Ты не помнишь, во сколько у меня поезд?

Последний вопрос особенно хорош. Один взрослый человек просит другого взрослого человека помнить время его собственного поезда. Цивилизация прошла долгий путь. Такие эпизоды сами по себе безобидны. Сотни эпизодов формируют маршрутизацию: если ответ нужен быстро, спроси того, кто знает. Если нужно решить, спроси того, кто обычно решает. Если есть риск забыть, переложи память на того, кто помнит. Надёжность становится инфраструктурой.

Проблема проявляется, когда инфраструктура не имеет дублёров и запаса. Тогда человек перестаёт быть участником собственной жизни и превращается в узел, через который проходит слишком много процессов. Даже отдых требует фоновой администрирования. Даже помощь другого человека может оказаться формальной: он выполняет действие, а планирование, контроль и следующие решения остаются у прежнего владельца. Вера однажды попросила му-

жа заняться заказом новых шин. Он согласился сразу. Через день спросил, какой размер нужен. Потом — какой бюджет. Потом прислал три ссылки и попросил выбрать. После выбора уточнил, когда записаться на шиномонтаж. В финале Вера поймала себя на том, что фактически провела весь проект, только мышкой нажимал другой человек.

Семейная дипломатия умеет называть это помощью. Управленческий учёт строже. В этой книге мы будем смотреть именно на устройство нагрузки: где она возникает, почему остаётся невидимой, как разрастается, что делает с вниманием и памятью, почему свободное время иногда продолжает быть занятым, и что меняется, когда ответственность передаётся целиком.

Некоторые идеи окажутся непривычно простыми. Часть перегрузки снижается, когда человек закрывает меньше дел, чем планировал, зато перестаёт держать двадцать три активными. Часть — когда короткие вопросы перестают приходить в любую минуту. Часть — когда у участка появляется настоящий владелец. Часть — когда календарь проектируется с учётом того, что реальная жизнь регулярно нарушает расписание и никакой моральной оценки в этом факте нет.

Мы также посмотрим на память. Организованные люди особенно пугаются момента, когда начинают забывать простые вещи. Они привыкли считать память частью собственной надёжности. Однако память на будущие действия — отдельная когнитивная задача. Она становится уязвимее, ко-

гда текущая деятельность требует много внимания. Иногда забытый пакет документов говорит о конструкции недели больше, чем о характере владельца пакета. Посмотрим на переключения. Современная перегрузка любит маскироваться под коммуникацию: письмо на минуту, сообщение на тридцать секунд, быстрый вопрос, короткое уточнение. Секунды складываются скромно. Внимание платит дополнительно за выход из одного контекста и возвращение в другой.

Посмотрим на вечера, которые формально свободны, хотя голова продолжает вести завтрашние процессы. И наконец — на запас. Человек обычно замечает его ценность после исчезновения. Пока между делами было пространство, оно казалось пустотой. Когда пространство заполнено полностью, любая мелочь получает власть над всей неделей. Вера в тот вечер всё-таки допила чай. Потом перевернула телефон экраном вверх и сделала то, что раньше считала непродуктивным: выписала отдельным списком процессы, которые продолжала держать, включая скрытую координацию между действиями.

Школа. Отец и врач. Страховка. Фильтр и доставка. Рабочий документ. Шины. Подарок на воскресенье. Корм. Справка. У каждого процесса было одно или несколько будущих действий. Некоторые зависели от других людей. Некоторые требовали решения. Некоторые просто жили в памяти, ожидая подходящего момента. Она насчитала двадцать семь. Двадцать семь — уже интересная цифра. С ней можно ра-

ботать. Её можно сокращать, группировать, передавать, парковать, снабжать конкретной следующей точкой. С ней проще спорить, чем с расплывчатым ощущением собственной несобранности.

Перегрузка становится управляемое в тот момент, когда получает устройство. Дальше мы будем разбирать это устройство по частям. Есть ещё одна причина, по которой перегрузку так трудно оценить изнутри: человек видит только то, что прямо сейчас требует действия. Большая часть нагрузки находится на горизонте. Например, в воскресенье семья спокойно завтракает. Никаких срочных событий. Один взрослый знает, что у ребёнка через две недели соревнования и форма стала мала. Второй знает, что через месяц заканчивается страховка. Третий процесс — ремонт машины — ждёт детали. Через десять дней день рождения родственника. Рабочий проект требует решения до четверга. У собаки заканчивается препарат.

Ни одна вещь не кричит. Все они уже занимают место. Такой горизонт создаёт постоянную готовность замечать сигналы. В почте рядом с рабочими сообщениями может ждать ответ клиники. В календаре рядом со встречей хранится школьный срок. Проходит мимо магазина и вспоминает будущую покупку. Обычная среда становится сетью напоминаний. Поэтому выходной иногда не ощущается пустым даже при небольшом количестве действий. Он наполнен ожиданиями следующих ходов.

Есть люди, которые почти не составляют списков и при этом живут спокойно. Обычно у них либо меньше активных процессов, либо процессы устроены так, что возвращаются сами: счета оплачиваются автоматически, работа заканчивается в понятное время, семейные обязанности распределены, сроки приходят в календарь, другие взрослые сами ведут свои участки. Список становится особенно важным там, где внешняя система слабая, а внутренний диспетчер сильный.

Перегрузка также меняет масштаб мелочи. Когда запас большой, внезапное «купи хлеб» — просто хлеб. Когда запас нулевой, тот же хлеб требует перестроить маршрут, опоздать на звонок и получить ещё одно сообщение «ты где?». Раздражение направляется на батон, хотя причина находится в общей плотности.

Это полезно помнить в отношениях. Люди часто ссорятся из-за маленьких просьб в периоды большой нагрузки. Просьба кажется последней каплей, и спор идёт о самой капле. Один защищает разумность просьбы: «Тебе трудно было зайти на пять минут?» Второй пытается объяснить масштаб дня и звучит непропорционально резко. Оба обсуждают хлеб, хотя конфликт создала система, у которой не осталось места для хлеба.

Точная картина нагрузки помогает не превращать каждую мелочь в моральный спор. Иногда просьба нормальна и раздражение тоже объяснимо. Требуется изменить общую конструкцию, а не назначить виновного за конкретный пакет мо-

лока. Вера после своего списка заметила ещё один эффект. Некоторые процессы держались только потому, что она не доверяла внешним системам. Срок страховки был записан, но она всё равно помнила. Приём отца стоял в календаре, но она всё равно мысленно проверяла. Заказ имел трек-номер, но она открывала приложение несколько раз в день.

Перегрузка умеет делать человека собственным дублёром. Позже мы вернёмся к вопросу доверия системам. Надёжная внешняя память хранит информацию и возвращает её в подходящий момент. Иначе человек продолжает дежурить рядом. Пока достаточно зафиксировать главный сдвиг этой книги: в нагрузку входят действия, процессы, которые человек держит и запускает, контроль, решения, возвращение вопросов в работу и страхование системы собственной памятью.

После такого учёта фраза «я больше не тяну» перестаёт быть загадочным признанием слабости. Она становится сообщением о превышении мощности. Перегрузка легко спутать с обычной насыщенностью. У них есть внешнее сходство: много событий, мало свободного времени, постоянное движение. Разница проявляется в управлении. Представьте два воскресенья. У Андрея с утра тренировка, потом встреча с друзьями, поездка за город и ужин у родителей. День плотный. Он знает время каждого события, ничего не организует между ними, за дорогу отвечает навигатор, ужин готовят родители. Вечером Андрей устал и доволен.

У Ларисы в календаре только две вещи: магазин и час работы за ноутбуком. Но параллельно она ждёт подтверждение обследования отца, должна решить вопрос с ремонтом, выбрать дату поездки, проверить оплату школы, получить ответ подрядчика и понять, кто заберёт ребёнка в среду. В магазине звонит мастер. За ноутбуком приходит школьное сообщение. По дороге домой отец просит уточнить препарат.

Календарь Ларисы пустее. Система тяжелее. Это различие важно, потому что советы по уменьшению занятости часто направлены на количество событий. «Оставляйте меньше встреч», «планируйте отдых», «не берите лишнего». Иногда они полезны. Иногда человек и так не посещает двадцать мероприятий; его перегружает управление жизнью между мероприятиями. Пять параметров книги помогают различить эти ситуации. Объём отвечает на вопрос: сколько всего. Одновременность — сколько всего живёт сейчас.

Координация — сколько требуется управлять будущим. Переключение — сколько раз меняется задача внимания. Запас — сколько отклонений выдерживает конструкция.

Эта модель работает в самых разных жизненных ситуациях. Молодой человек, который один переехал в другую страну, может внезапно получить огромную координационную нагрузку: документы, банк, жильё, медицина, язык, работа. Пенсионер после смерти супруга может впервые взять на себя процессы, которыми раньше владел другой человек. Предприниматель на старте бизнеса часто соединяет десят-

ки ролей в одной голове. Студент совмещает учёбу, подработку и самостоятельный быт.

Содержание жизни разное. Механика местами совпадает. Отсюда вытекает ещё один принцип: перегрузку нельзя оценивать по внешнему престижу задачи. Запуск компании и оформление льгот могут одинаково требовать звонков, ожиданий, документов, решений и контроля. Семейная поездка иногда создаёт больше координации, чем рабочий проект. Бытовая мелочь может быть последней зависимостью в длинной цепочке. Человеческое внимание не сортирует процессы по их впечатляющему названию. Оно платит за количество активных контекстов.

В этой книге бытовые сцены будут соседствовать с рабочими именно поэтому. Перегрузка пересекает границы сфер. Она не спрашивает, заслуживает ли задача места в серьёзном разговоре. Есть ещё одна культурная ловушка: мы любим описывать сильного человека через способность выдерживать. «Она всё успевает». «На нём всё держится». «Ему можно поручить». Такие формулы нормализуют концентрацию ответственности и делают её похожей на естественное свойство сильного человека.

Система, которая держится на одном человеке, может быть эффективной сегодня и хрупкой завтра. Система, зависящая от постоянной памяти, доступности и дополнительной мощности одного участника, остаётся хрупкой при первом серьёзном отклонении. Это высокая эксплуатация одной

точки. Вера долго считала свои двадцать семь процессов доказательством того, что жизнь просто такая. После карты она увидела другое: часть процессов имела слишком много касаний, часть не имела владельца кроме неё, часть могла быть отложена, часть требовала только конкретного следующего шага.

Обстоятельства не исчезли. Структура начала меняться. Книга движется к жизни, где нагрузка имеет форму, владельцев, очередь и место для вариативности. Есть полезная проверка на перегрузку, которая почти не связана с количеством часов: сколько раз за день человек должен заново ответить на вопрос «что сейчас главное?» Если приоритеты постоянно меняются из-за входящих, чужих запросов, новых сроков и забытых зависимостей, диспетчерская работа становится самостоятельной нагрузкой. В спокойной системе значительная часть последовательности решена заранее. В перегруженной — порядок пересобирается каждые полчаса.

Вера до своего вечернего списка именно так и жила. Утром главным был рабочий документ. Потом пришёл ответ клиники. Потом выяснился школьный срок. Потом доставка попросила изменить время. Каждая новая информация заставляла пересмотреть очередь. Человека в такой ситуации изматывают и выполнение, и бесконечное ранжирование. Поэтому одна из задач книги — уменьшить число моментов, когда требуется принимать решение о порядке. Активный фронт ограничен. У ожиданий есть даты провер-

ки. Каналы имеют свои окна. Участки имеют владельцев. При крупном новом требовании заранее известно, что может сдвинуться.

Чем больше таких решений принято на уровне системы, тем меньше диспетчерских выборов требуется в конкретный вторник. Здесь требуется предсказуемый способ возвращать задачи в работу, при этом расписание может оставаться гибким. Напротив, заранее заданные правила освобождают место для гибкости там, где она действительно нужна. Если всё решается заново, гибкость превращается в постоянную работу. Хорошая система отличается от строгой системы тем, что умеет принимать изменение с меньшим количеством новых решений.

Именно эту способность мы будем постепенно строить дальше. Нагрузка меняется и от количества людей, которым требуется от вас маленький фрагмент внимания. Один человек может иметь три больших проекта и мало входящих. Другой — двадцать людей, каждый из которых изредка просит короткий ответ. Второй день часто сильнее дробится, хотя общий объём работы меньше. Это полезно учитывать при семейной и рабочей нагрузке. Полезно считать количество процессов и число источников, способных их активировать.

У Веры такими источниками были коллеги, школа, клиника, отец, доставка, страховая, семья. Каждый жил по собственному расписанию. Её день становился местом встречи чужих расписаний. Когда у процессов появились владельцы

и окна коммуникации, источников, способных в любую минуту менять её текущую задачу, стало меньше. Так ещё один скрытый параметр — количество внешних точек запуска — постепенно вернулся под управление. Жизнь всё равно оставалась связанной с другими людьми. Изменилось право каждого сигнала немедленно становиться текущим событием.

Часть I. Скрытая механика перегрузки

Глава 1. Скрытая половина нагрузки

В четверг утром Лена заказала матери такси до диагностического центра. Машина приехала вовремя. Поездка заняла двадцать восемь минут. Если смотреть на календарь, забота о медицинском обследовании в тот день выглядела как одна короткая операция: открыть приложение, поставить две точки на карте, нажать «заказать». К этой кнопке Лена шла три недели.

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.