

Катерина Ленгольд

**Как вывести жизнь на новую обиту,
используя методы agile-планирования,
нейрофизиологию и самокоучинг**

AGILE LIFE

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЬЮ

УПРАВЛЕНИЕ ЭНЕРГИЕЙ

УПРАВЛЕНИЕ МОЗГОМ

Катерина Ленгольд

AGILE LIFE

Как вывести жизнь на новую орбиту,
используя методы agile-планирования,
нейрофизиологию и самокоучинг

Сан-Франциско, США
2020

Эту книгу я написала за трехнедельный спринт.

Задача эта оказалась бы невыполнимой без обратной связи, советов и поддержки моей команды: Анастасии Игнатъевой, Ильи Баховцева, Аси Гасымовой, Екатерины Егоровой, Лилии Бикчантаевой, Анны Гековой, Ольги Пак, Екатерины Белецкой, Александра Селиванова, Алины Романовой, Евгении Ивановской, Анны Ударцевой, Артура Цетинина, Сергея Марицулевича, Кристины Фомичевой, Татьяны Евстигнеевой.
Спасибо вам, ребята!

Отдельная благодарность каждому из 5387 космонавтов, кто сделал предзаказ этой книги. Ваше доверие и поддержка помогли мне каждую минуту.
Я писала эту книгу с вами и для вас.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Что такое agile life?	4
---------------------------------	---

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ЭНЕРГИЯ

Глава 1. Корпорация «Мозг»	10
Глава 2. Стресс и выгорание	28
Глава 3. Восстановление энергии	42

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРОЦЕССЫ

Глава 4. Наведение порядка в расписании	70
Глава 5. Управление задачами и календарем	85
Глава 6. Программирование привычек	105
Глава 7. Продуктивное пространство	121

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПРОЦЕССЫ

Глава 8. Принципы agile-жизни	130
Глава 9. Постановка целей на спринт	138
Глава 10. Прогресс и перемены	159
Глава 11. Что мешает старту	174
Глава 12. План действий	187

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ТАКОЕ AGILE LIFE?

Я иду по пустынной улице. Время позднее, фонари светят через один. Слышу за спиной шаги и понимаю, что за мной кто-то идет. Оборачиваюсь, но в полумраке не видно лица преследователя. Я ускоряю шаг. Ныряю в ближайший переулок. Шаги приближаются. Я спотыкаюсь и падаю. Поднимаюсь и бегу дальше. Еще поворот. И — тупик. Темная подворотня. Я слышу дыхание моего преследователя за спиной, но боюсь повернуться и увидеть его лицо...

Этот кошмар снится мне не в первый раз. Я окидываю взглядом комнату. Темно, но по очертаниям мебели и окон ясно, что я не дома, а в каком-то отеле.

В последнее время я так много путешествую по делам моей новой компании, что начинаю теряться во времени и пространстве. Очень болит голова, шея, спина. Мне всего 20, но я уже чувствую себя развалиной.

На прикроватной тумбочке загорается экран телефона. Видимо, имейл от кого-то из моей команды. Наверняка, какие-то проблемы.

Я тянусь к телефону и ловлю себя на мысли, что не хочу видеть это сообщение. Не хочу говорить с командой. Не хочу никуда лететь.

Я ничего не хочу. И не могу так больше жить.

Я выросла в небогатой семье в подмосковной Балашихе и, сколько себя помню стремилась к «успешному успеху» любой ценой.

Я рано стала интересоваться темой продуктивности и тайм-менеджмента. Когда мне было 10 лет, я самостоятельно организовала свой первый экстернат в школе. Составив план занятий на лето, за три месяца освоила всю программу пятого класса и в конце августа сдала экзамены в шестой. Также я пропустила седьмой класс, а десятый и одиннадцатый закончила за год. В результате в 14 лет я уже училась в институте.

Дальше — больше. В 16 лет основала свой первый бизнес, а уже к 17 годам зарабатывала больше родителей. В 19 лет, получив три образования в лучших вузах России, я по грантовой программе попала в знаменитый Массачусетский технологический институт (MIT) и переехала в Бостон.

Двойной нормы курсов в MIT и дополнительных занятий в Гарварде мне показалось мало, поэтому через год я основала свой первый технологический стартап. Параллельно с учебой строила компанию и привлекала инвестиции...

В ту ночь, проснувшись в холодном поту от кошмара, я поняла, что моя тактика «успех любой ценой» больше не работает.

Тем преследователем из ночного кошмара была я сама. Я загнала себя в тупик в стремлении доказать себе, родителям и миру, что чего-то стою. Я брала кредит у самой себя, и пришло время платить по счету. Итогом погони за успехом стало выгорание.

ЧТО ТАКОЕ AGILE LIFE

Дно, на котором я оказалась в ту злосчастную ночь, стало точкой опоры.

За последние 10 лет в моей жизни многое изменилось. Я стала больше времени уделять себе, родным и близким. Объездила полмира. Научилась варить борщ и завела щенка.

Я перестала работать сутками напролет, но темп моего карьерного роста только возрос. В 23 года я продала свой стартап аэрокосмической компании с офисом в Кремниевой долине, став ее вице-президентом. В 26 лет начала инвестировать в стартапы, а в 27 — написала свою первую книгу «Просто Космос», ставшую бестселлером.

Я твердо убедилась, что долгосрочный успех и жизненный баланс идут рука об руку. Чтобы добиваться результатов и двигаться вперед, не нужно сильнее бить себя кнутом.

За эти годы я выработала подход к организации жизни, который я называю *agile life*¹. Он основывается на принципах нейрофизиологии, системе самокоучинга и agile-спринтах.

Мой подход базируется на трех ключевых элементах.

- **Энергия.** Для продуктивности нужна качественная подзарядка. Работа через силу, в условиях хронического стресса, не приводит к долгосрочному успеху.

¹ *Agile* [эджайл] (англ.) — гибкий, динамичный; *life* — жизнь.

- **Процессы.** Правильно выстроенные повседневные процессы и простые привычки способны в режиме автопилота продвинуть вас вперед.
- **Цели.** Поэтапное движение с регулярной «сверкой компаса» работает лучше долгосрочных марш-бросков.

Каждый из этих элементов мы подробно разберем в этой книге.



НАМЕРЕНИЕ ДЕЙСТВОВАТЬ

Моя задача — дать вам пошаговый план действий и мотивационный пинок для старта. Мне искренне хочется помочь вам сделать шаг к лучшей версии себя. К наполненной,

яркой и успешной жизни. С этим намерением я писала каждую строчку этой книги.

Однако моего намерения недостаточно. Нужно *ваши намерение применить* полученные знания, а не сложить их пылиться на полочку до лучших времен. Любые советы окажутся пустой тратой времени, если вы не примете решение действовать.

Предлагаю прямо сейчас, до того как вы перевернете страницу, сформировать это намерение.

НАМЕРЕНИЕ

Я, _____
(Фамилия, имя)

намерен(а) сразу после прочтения этой книги применить полученные знания на практике. Я понимаю, что для перемен в жизни требуется действовать, обещаю себе сделать хотя бы один шаг в сторону лучшей версии себя.

Дата _____ / Подпись _____

Отлично! Ну а теперь поехали!

ГЛАВА 1

КОРПОРАЦИЯ «МОЗГ»

«Головой понимаю, что надо делать, но заставить себя никак не могу». Знакомая ситуация? Вы составили план действий, который приведет к желанному результату, но, вопреки здравому смыслу, устраиваете самотаботаж. Почему так происходит?

В этой главе нам предстоит разобраться с тем, как работает наш мозг и как его строение и функции влияют на наше поведение, часто нелогичное.

Мы обсудим неочевидные механизмы работы мозга на примере функционирования крупной корпорации. Понимание этих механизмов поможет работать в одной команде с мозгом, а не бороться с ним.

ЭВОЛЮЦИЯ МОЗГА

Эволюция мозга современного человека насчитывает более 500 000 лет². Большую часть (98 %) этого времени наши предки жили небольшими группами, занимаясь охотой и собирательством. Для выживания в этот период перед членами племени (и их мозгом) стояли три ключевые задачи:

- найти что съесть;
- позаботиться, чтобы не съели тебя;
- размножиться.

² Именно в этот период в Африке появились первые современные люди — Homo Sapiens.

И только относительно недавно, около 10 000 лет назад, произошел резкий скачок в сложности и многообразии задач, которые пришлось решать нашим предкам.

Неолитическая революция — переход от охоты и собирательства к животноводству и земледелию — стала настоящим вызовом для нашего мозга.

Земледелие требовало строительства систем ирригации и сооружений для хранения урожая.

→

Появилась необходимость долгосрочного планирования.

Разделение труда потребовало от членов общества освоения специализированных навыков.

→

Нашим предкам нужно было учиться новому и передавать эти знания.

Охрана территорий требовала вооруженных отрядов, а следовательно, и централизованного управления. Многократно увеличилась численность населения.

→

Нашим предкам пришлось выстраивать социальные связи в сложном иерархическом обществе.

Напомню, что все эти изменения произошли всего 10 000 лет назад. Если всю эволюцию мозга современного человека уместить в сутки, то на адаптацию к новым задачам у нас было чуть больше получаса.

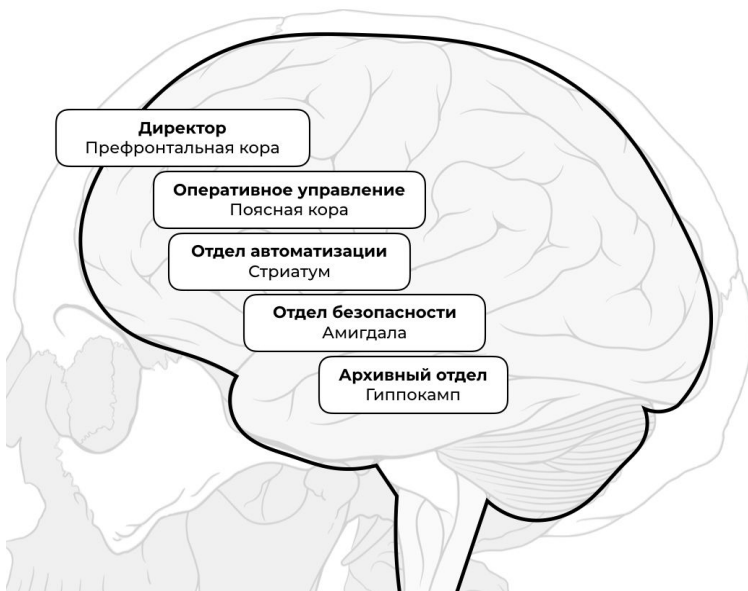
Последние несколько десятилетий стали новым вызовом для человеческого мозга. Появление Интернета в корне изменило характер нашей работы, отдыха и общения с «соплеменниками». Неудивительно, что нашему мозгу просто не хватило времени, чтобы адаптироваться к этим переменам.

Бесконечная прокрастинация и перескакивание от задачи к задаче, импульсивная проверка соцсетей и страх публичных выступлений — все наше нелогичное поведение вполне объяснимо эволюцией мозга.

И если разобраться в механизмах его работы, то со всеми этими проблемами существенно проще бороться.

КОРПОРАЦИЯ «МОЗГ»

Представьте, что ваш мозг — это огромная корпорация с десятками департаментов, взаимодействующих друг с другом.



ДИРЕКТОР (ПРЕФРОНТАЛЬНАЯ КОРА)

Генеральный директор компании — префронтальная кора головного мозга. Это самая современная часть нашего мозга, самый новый апгрейд, который мы получили в ходе эволюции.

Префронтальная кора обеспечивает способность к анализу, критическому мышлению и рационализации. В ней заключена сила воли и краткосрочная память.

Когда мы ставим цели, оцениваем их долгосрочные преимущества, расставляем приоритеты, планируем будущее, мы пользуемся префронтальной корой.

Наш директор — новатор и экспериментатор. Он способен выстраивать стратегии и анализировать комплексные проблемы. Он всегда на виду: выступает, дает интервью, рассказывает о долгосрочной миссии и ценностях компании.

СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ (ЛИМБИЧЕСКАЯ СИСТЕМА)

Деятельность директора более заметна, но более 90 % задач в корпорации «Мозг» выполняется рядовыми работниками — лимбической системой.

Мы все понимаем, какую роль сыграл Стив Джобс в компании Apple, но без мощной командной поддержки у него бы вряд ли что-то получилось. Стив не писал программный код для макинтошей и не собирал айфоны.

Лимбическая система, находящаяся в подкорковых структурах мозга, трудится 24/7 без сна и отдыха. Многие процессы в ней автоматизированы, что позволяет обрабатывать миллионы бит информации в секунду, затрачивая минимум энергии. Для сравнения: наш Стив Джобс справится максимум с 40 бит и потребует кругленькую «зарплату» (префронтальная кора тратит намного больше энергии, чем лимбическая система).

Сотрудники различных департаментов (структур внутри лимбической системы) ежедневно решают миллионы повседневных задач, обеспечивая выживание компании. Если деятельность директора заметна (находится на уровне сознания), то лимбическая система работает на подсознательном уровне.

В лимбической системе нашей корпорации «Мозг» есть несколько ключевых подразделений.

ОТДЕЛ БЕЗОПАСНОСТИ (АМИГДАЛА, ИЛИ МИНДАЛЕВИДНОЕ ТЕЛО)

Эта часть мозга — центр страха и важнейшее звено, регулирующее остальные элементы лимбической системы. В любопытном исследовании Джастина Фейнстайна из Университета Айовы пациентка с поврежденной амигдалой не реагировала на змей, пауков и фильмы ужасов и потеряла возможность замечать страх окружающих.

Отдел безопасности наделен огромной властью. Если он посчитает, что компании что-то угрожает, то активация амигдалы моментально заблокирует работу других

сотрудников. Даже директор (префронтальная кора) окажется запертым в кабинете без возможности действовать.

Находясь в состоянии страха или стресса, мы не можем логически мыслить, анализировать и принимать рациональные решения, блокируется сила воли. Именно поэтому в состоянии выгорания люди не могут заставить себя действовать. Даже постановка целей вызывает у них большие сложности (подробнее о выгорании мы поговорим в следующей главе).

ОТДЕЛ АВТОМАТИЗАЦИИ (СТРИАТУМ, ИЛИ ПОЛОСАТОЕ ТЕЛО)

Главная функция этой древней подкорковой структуры — формирование условных рефлексов для автоматизации повторяющихся задач.

Именно она ответственна за наши привычки, плохие и хорошие. Благодаря работе отдела автоматизации наша компания эффективно справляется с тысячами однообразных задач. Если по каждой мелочи бегать к гендиректору, то процессы в компании остановятся.

Девять из десяти действий, мыслей и реакций мы повторяем изо дня в день. Наличие быстрых, стандартных решений для типовых задач полезно для экономии ресурсов, но имеет и обратную сторону.

Так как стриатум — часть лимбической системы, его деятельность проходит мимо нашего сознания. О большинстве

привычек, в том числе плохих, мы даже не подозреваем: они срабатывают на автопилоте, из-за чего менять их непросто.

Но есть и хорошие новости: любые повторяющиеся действия рано или поздно переходят под контроль стриатума и становятся автоматическими и очень энергоэффективными (о том, как ускорить этот процесс, мы поговорим во второй части книги).

АРХИВНЫЙ ОТДЕЛ (ГИППОКАМП)

Ключевая функция гиппокампа — перевод кратковременной памяти в долговременную. Префронтальная кора (директор) работает только с небольшим объемом текущих документов (краткосрочная память), остальные после обработки на уровне подсознания уходят в архив.

Гиппокамп (архив) и амигдала (отдел безопасности) тесно связаны, поэтому события, которые представляли в какой-то момент угрозу для нашей корпорации, хранятся в архиве на передних полках.

В приоритетном доступе не только реальные угрозы, но и гипотетические. Это здорово помогает работе отдела безопасности: все, что представляет опасность, легко доступно, можно оперативно отреагировать. Но есть и обратная сторона.

К сожалению, архивный отдел не слишком заботится о документах (воспоминаниях) нейтрального характера. Даже к блестящим победам компании он более равнодушен, чем к

незначительным проблемам. В итоге обстановка в отделе часто негативная.

Хорошая новость заключается в том, что директор может повлиять на ситуацию. Для этого он может ежедневно вести журнал достижений и благодарности (о практиках позитивного мышления нам предстоит беседа во второй части книги), и по его спецзаказу позитивные документы будут размещаться на первых полках архива.

СИСТЕМА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (ПОЯСНАЯ КОРА)

Поясная кора — это прослойка между директором (префронтальной корой) и остальными отделами компании (лимбической системой).

Благодаря своему расположению она выступает в качестве системы оперативного управления и согласовывает повседневные потребности и приоритеты сотрудников с долгосрочной стратегией и планами директора.

Коммуницируя напрямую с различными отделами (например, с амигдалой и гиппокампом), она доводит до их сведения инструкции сверху, выслушивает проблемы, а потом докладывает директору об обстановке.

Еще поясная кора — важное звено так называемой дефолт-системы мозга³, открытой в начале 2000-х годов в ходе

³ Raichle, Marcus (March 2010). «The Brain's Dark Energy». Scientific American.

лабораторных исследований американского нейрофизиолога Маркуса Райхла.

Дефолт-система активируется, когда мы не сосредоточены на выполнении какой-либо задачи, а погружаемся в состояние расфокусированного сознания⁴. В этот период мозг вовсе не бездействует: отдел оперативного управления общается с другими сотрудниками.

В результате налаживаются связи между внутренним «я» и окружающим миром, формируется самовосприятие, объединяются сведения о прошлом, обрабатываются чувства, эмоции и образы будущего.

Обеспечивая взаимодействие между командами внутри корпорации «Мозг», оперативный отдел делает наше мышление более гибким, выявляя уникальные ассоциации и генерируя идеи и предложения для директора в фоновом режиме.

Важной функцией поясной коры является фильтрация информации. Эта область важна для сознательной активации фокуса, внимания и того, что принято называть осознанностью. По сути, этот отдел помогает директору фокусироваться на главном и не отвлекаться по мелочам.

⁴ О расфокусированном сознании есть книга «Варгань, кропай, марай и пробуй», написанная психологом из Гарварда Шрини Пиллэй. Многие аспекты в книге вызвали у меня недоумение, но некоторые любопытные идеи из нее можно почерпнуть.

Практики медитации — отличный способ прокачать поясную кору и наладить коммуникации внутри компании. О медитации мы отдельно поговорим в третьей главе книги.

КАК МОТИВИРОВАТЬ МОЗГ

Сотрудников можно по-разному мотивировать к действию: кнутом или пряником.

У префронтальной коры (директора) есть некоторый уровень власти (сила воли), но ее ресурс весьма ограничен (всех не проконтролируешь и не уволишь... кто работу делать будет?).

Когда директор навязывает свою линию, выдвигает неадекватные требования к сотрудникам и не заботится о них, люди устраивают забастовки (выгорание) или увольняются (депрессия). Метод кнута и в компаниях и в мозге работает плохо.

А пряник, напротив, гораздо более гибкий и масштабируемый инструмент. Если о сотрудниках заботиться, ставить перед ними интересные задачи и награждать бонусами за отличную работу, то бизнес пойдет вверх.

К сожалению, нередко при постановке целей мы ведем себя как деспотичный начальник. Требуем перемен здесь и сейчас, ставим десятки разноплановых целей, не удосужившись объяснить конкретно, чего и зачем мы хотим. В случае неидеального результата устраиваем беспощадную порку (как можно быть таким идиотом!) и игнорируем естественные потребности в отдыхе и восстановлении (соберись, тряпка!).

Получается, что мы боремся со своим же мозгом вместо того, чтобы работать с ним в одной команде. В конце концов, процветание и развитие корпорации «Мозг» на руку и директору и сотрудникам.

Давайте обсудим, что можно сделать для поддержания эффективной работы в нашей удивительной компании.

СИСТЕМА ПООЩРЕНИЯ

В мозге за мотивацию и поощрение отвечают два нейромедиатора: дофамин и серотонин.

ДОФАМИН

Дофамин вырабатывается, когда мы предвкушаем удовольствие от результата. Он, по сути, является эквивалентом психической энергии и стимулирует нас начать что-то делать.

Это внутренняя мотивация сотрудников команды. При выгорании уровень дофамина снижается, что ведет к апатии, удрученности и состоянию, когда не хочется даже хотеть.

СЕРОТОНИН

Серотонин, другой нейромедиатор, принято связывать с ощущением счастья, но, помимо нормализации настроения, он напрямую связан с силой воли (функцией нашего директора — префронтальной коры). Это своего рода квартальный бонус за выполнение плана.

Внутренняя и внешняя мотивация в комплексе дают замечательные результаты. В следующих главах книги мы научимся встраивать в рабочие процессы механизмы, способствующие выработке дофамина, и разработаем систему «морковок» — дополнительных бонусов, которыми будем поощрять себя.

ОКСИТОЦИН

Помимо дофамина и серотонина, важную роль в уровне энергии играет окситоцин — гормон доверия. Он участвует в родовой деятельности и создает ощущение «мы родные». Когда мы чувствуем себя в безопасности в своей стае, мы успокаиваемся.

Суперсила окситоцина — способность уговорить разбушевавшийся отдел безопасности (амигдалу). Именно поэтому объятия и время в кругу близких так важны в моменты стресса и тревоги.

СИСТЕМА МОБИЛИЗАЦИИ

Если вы находитесь в состоянии стресса, то качественной работы не получится, сколько бы бонусов вам ни пообещал начальник. Лимбическая система рано или поздно не выдержит и объявит забастовку, поэтому забота о базовых потребностях не роскошь, а необходимость.

Для понимания механизмов стресса важно разобраться в принципах работы норадреналина, адреналина и кортизола.

НОРАДРЕНАЛИН И АДРЕНАЛИН

У норадреналина и адреналина похожие названия и химические формулы, оба отвечают за экстренную мобилизацию в момент опасности. Однако адреналин — это гормон, а норадреналин преимущественно выполняет функции нейромедиатора.

Почему это важно? Гормоны выбрасываются в кровь и распространяются по всему телу, действуя одновременно на многие органы, и их эффект может длиться несколько часов. Нейромедиаторы выделяются нейронами и действуют точно на другой нейрон в течение нескольких секунд.

Когда на шоссе на огромной скорости вас подрезает грузовик, на фоне выброса норадреналина и адреналина организм моментально переводится в режим «бей-беги», ускоряется сердцебиение, расширяются бронхи (чтобы улучшить снабжение кислородом), тормозится работа желудочно-кишечного тракта (сейчас не время тратить ресурсы на переваривание пищи). Норадреналин влияет на уровень бодрствования (даже если вы были сонным, в критической ситуации быстро проснетесь) и притупляет боль. Умеренный уровень норадреналина помогает более эффективно учиться и сохранять фокусировку внимания.

Кратковременная мобилизация, происходящая время от времени, неопасна. Но здесь важно не переборщить с количеством стресса!

Кратковременный контролируемый уровень стресса и временные вызовы повышают продуктивность и мотивируют.

Однако важно помнить, что выход из зоны комфорта подразумевает, что вы в ней изначально находились.

Хронически высокий уровень норадреналина и адреналина приводит к истощению организма, бессоннице, проблемам с памятью, вспышкам агрессии и импульсивному поведению. Вы провоцируете амигдалу (отдел безопасности) и рискуете заблокировать всю работу на длительный срок.

КОРТИЗОЛ

Помимо норадреналина и адреналина, отвечающих за оперативное реагирование на внеплановую стрессовую ситуацию, в нашем арсенале есть третий гормон — кортизол.

У кортизола незаслуженно дурная слава. Его часто обвиняют в бессоннице, разрушении мышц и накоплении жира. Кортизол и правда обладает таким действием, но только если его слишком много (например, во время хронического стресса).

В правильной концентрации кортизол жизненно необходим. Его задача — адаптировать организм к меняющимся условиям внешней среды в течение дня. Он регулирует уровень глюкозы, обеспечивая организм энергией, активизирует мозговую деятельность и поддерживает иммунитет.

Кортизол ответственен за планируемый стресс, например за переход от сна к бодрствованию. На графике⁵ ниже показан нормальный цикл колебаний кортизола в течение дня.

⁵Источник: Debono and Ross, 2009.



У здорового человека максимальная концентрация кортизола приходится на утренние часы. Благодаря этому мы чувствуем себя бодрыми и полными сил. Когда кортизол падает, мы погружаемся в расслабленное состояние, чувствуем усталость и сонливость (например, ночью или после обеда).

Хронический стресс и выгорание дестабилизируют кортизоловый цикл. Это ведет к проблемам со сном, весом и иммунитетом.

Именно поэтому так важно избегать затяжного стресса. О том, как выявить выгорание и справиться с ним, речь пойдет в следующей главе.

РЕЗЮМЕ

- Вызовы, которые стоят перед мозгом сегодня, сильно отличаются от задач, к которым он был приучен за миллионы лет эволюции. Чтобы эффективно использовать мозг для новых форматов задач, важно понимать принципы его работы и связанные с ними ограничения.
- Во главе корпорации «Мозг» стоит директор (префронтальная кора), отвечающий за выстраивание долгосрочной стратегии, анализ и планирование. Он умный и рациональный, но мало на что способен без команды.
- Более 90 % задач в корпорации выполняется сотрудниками — лимбической системой. Их работа менее заметна (находится на уровне подсознания), зато более эффективна с точки зрения скорости и ресурсоемкости.
- Работа в компании распределена по отделам (структурам внутри лимбической системы). Отдел безопасности (амигдала) обеспечивает выживание, отдел автоматизации (стриатум) отвечает за привычки, а архивный отдел (гиппокамп) — за память. Благодаря системе оперативного управления планы «сверху» транслируются команде, а их потребности доводятся до сведения директора.

- Для эффективной работы в компании используется система внутренней мотивации (дофамин) и бонусы (серотонин). Чувство доверия и принадлежности к стае регулируется «обнимательным» гормоном — окситоцином. Он же помогает преодолевать трудности и снижает тревожность.
- Если команда (лимбическая система) находится в состоянии хронического стресса (повышение норадреналина, адреналина и кортизола), возникает риск забастовок (выгорания), которые блокируют работу и поставят долгосрочный успех компании под угрозу.

ГЛАВА 2

СТРЕСС И ВЫГОРАНИЕ

Слово «*стресс*» в переводе с английского означает «обращать внимание, акцентировать». Стресс — это реакция на внешние изменения, которые выводят нас из состояния равновесия (гомеостаза).

Как мы помним из предыдущей главы, за угрозы в мозге отвечает отдел безопасности (амигдала). Любые перемены — это потенциальная угроза. Амигдала вынуждает организм «стрессовать», то есть фокусировать ресурсы на возникшей угрозе.

Стресс — это не дисфункция, а здоровая защитная реакция организма. Стресс помогает мобилизовать ресурсы в критический момент.

Когда на нас из-за кустов выпрыгивает тигр, моментально срабатывает амигдала и вырабатываются уже знакомые нам норадреналин и адреналин. Ускоряется сердцебиение и дыхание, повышается тонус мышц. Боевая готовность — бей или беги!

Краткосрочный стресс не проблема для здорового организма. Серьезные последствия возникают, когда стресс становится хроническим.

И если в дикой природе постоянный стресс встречается редко (тигры не ходят за тобой по пятам круглые сутки), то в современном мире мы 24/7 находимся под стрессовым душем.

- Бесконечный поток информации из новостей (в 10 случаях из 10 негативных: скандалы, интриги, расследования).
- Карьерные вызовы с нескончаемыми дедлайнами, угрозами увольнения и боссами, от которых, в отличие от тигра, не сбежать.
- Ускоряющийся темп изменений в мире, развитие технологий — приходится бежать, чтобы хотя бы оставаться на месте.
- Повседневные микрострессоры: пробки, шум, оплата счетов, проблемы со связью и так далее.

Когда количество перемен, задач и эмоций превышает некий предельный порог, в корпорации «Мозг» начинается забастовка. С выгоранием на первых стадиях легко справиться, но для этого необходимо научиться выявлять и правильно реагировать на «первые звоночки».

ШКАЛА СТРЕССА

В конце 1960-х годов два американских психиатра Томас Холмс и Ричард Рэй изучили медицинские карты более чем 5 тысяч пациентов. Сопоставив данные с опросом о стрессовых событиях в жизни этих людей, они разработали шкалу стрессогенности.

В таблице ниже приведен список событий. Если они происходили в вашей жизни за последний год, ставьте крестик в колонке напротив. Затем суммируйте получившиеся

баллы. Если событие происходило дважды, баллы умножаются.

Обратите внимание, что не все события в списке носят негативный характер. Брак, прибавление в семье или отпуск принято считать радостным событием, но для нашего организма триггером являются любые значительные перемены, в том числе в лучшую сторону.

Это отчасти объясняет сопротивление **изменениям** (в том числе позитивным), которое мы испытываем в период стресса.

Событие	Баллы	х
Смерть супруга/партнера	10	
Развод, семейное расставание	7	
Тюремное заключение	6	
Смерть близкого члена семьи	6	
Травма, заболевание или беременность	5	
Брак	5	
Увольнение с работы или выход на пенсию	5	
Семейное примирение	5	
Ухудшение здоровья члена семьи	4	
Сексуальные трудности	4	
Появление нового члена семьи	4	
Перестройка бизнеса, большие изменения на работе	4	
Изменение финансового состояния	4	
Смерть близкого друга	4	

Увеличение частоты конфликтов и споров	4	
Ипотека, крупная ссуда или большой заем	3	
Невозможность выплатить кредит или ипотеку	3	
Изменение обязанностей или статуса на работе	3	
Начало самостоятельной жизни ребенка	3	
Проблемы с родственниками со стороны супруга	3	
Выдающиеся личные достижения	3	
Супруг/партнер начинает или бросает работу	3	
Начало или конец учебы	3	
Изменение условий жизни, жилищных условий	3	
Пересмотр личных привычек или отказ от них	2	
Проблемы и неприятности с начальством	2	
Изменение в расписании или условиях работы	2	
Перемена места жительства	2	
Смена учебного заведения	2	
Изменения в отдыхе, привычек проводить отдых	2	
Изменения в социальной деятельности и активности	2	
Незначительная ссуда, небольшой долг или кредит	2	
Изменение в привычках сна, нарушения сна	2	
Изменение характера и частоты встреч с членами семьи	2	
Изменение в режиме и привычках питания	2	
Отпуск или большой праздник	1	
Незначительные нарушения правопорядка и штрафы	1	
Всего:		

Давайте разбираться с результатами...

- До 15 баллов — вероятность психосоматических заболеваний мала (зеленая зона).
- От 16 до 29 баллов — вероятность психосоматических заболеваний около 50 % (желтая зона).
- От 30 баллов и выше — вероятность психосоматических заболеваний приближается к 80 % (красная зона).

СТАДИИ ВЫГОРАНИЯ

Хронический стресс приводит к выгоранию и сопровождается целым букетом серьезных последствий.

Разбушевавшаяся амигдала ограничивает возможности префронтальной коры к обучению, принятию рациональных решений и планированию будущего.

Без директора наша корпорация «Мозг» теряет возможность гибко действовать и переходит в режим автопилота, полагаясь на привычки, сформированные стриатумом (отделом автоматизации).

Заметить выгорание на ранних стадиях непросто⁶. Это объясняется тем, что первоначальная реакция мозга совсем не похожа на то, как мы представляем выгоревшего человека.

⁶ Описываемая ниже модель основана на исследованиях американского социального психолога Кристины Маслач и немецкого психолога Матиаса Буриша.



СТАДИЯ 1. СВЕРХОПТИМИСТ

«Я все смогу! Это будет прорыв! Все восхитятся тем, как я крут!»

Часто на первых стадиях выгорания, мы беремся ставить нереалистичные глобальные цели и влюбляемся в образ нового себя. Этот мотивационный подъем сопровождается мощным дофаминовым душем. Часто в этот период мы перегружаем себя, сами того не замечая, и глубже вворачиваем саморез выгорания. Появляются «первые звоночки» — легкая возбудимость и отвлечение внимания.

СТАДИЯ 2. НОВАТОР

«Старое не работает, дайте мне что-нибудь новенькое!»

Обычно дофаминовый душ длится несколько дней, после чего приходит понимание, что силы заканчиваются, а новая жизнь еще далеко за горизонтом. Теряется концентрация, в голове туман, хочется сладкого.

Мы в панике решаем, что нужно менять методы. Начинаем искать новые курсы, скупаем книги, записываемся в спортзал и на занятия с коучем. Это дает новый краткосрочный всплеск дофаминовой надежды.

СТАДИЯ 3. ПРОКУРОР

«Все виноваты! В Интернете кто-то неправ».

Обычно эта стадия наступает через 2–3 месяца. Нововведения второй фазы не изменили жизнь, а сделали ее еще более напряженной. Теряется надежда на перемены, возможность видеть будущее и способность ставить цели.

Начинается поиск виноватых. Возмущение и критика в сторону окружающих дают кратковременный всплеск энергии (большинство интернет-троллей находятся на третьей стадии и злобой компенсируют падении энергии).

Мы начинаем избегать людей, потому что их успехи и позитив раздражают. Вообще все вокруг бесит и мешает. Типична так называемая ультрапарадоксальная реакция — мы перестаем реагировать на значительные проблемы в жизни, но

поехавшая стрелка на колготках и пролитый на рубашку кофе могут вызвать неконтролируемую вспышку эмоций.

СТАДИЯ 4. ЗОМБИ

«Выхода нет. Смысла нет. Хочу лежать и смотреть в потолок».

Это состояние полного эмоционального и физического истощения. Сил делать что-либо просто нет, даже самые простые задачи требуют невероятных усилий, а от мыслей о предстоящих делах начинает мутить.

Мы скатываемся на уровень базовых рутин, живем на автопилоте. Работа, окружающие, жизнь в целом вызывают отвращение.

КАК ВЫЙТИ ИЗ ВЫГОРАНИЯ

На разных стадиях выгорания работают разные методики. То, что может вытащить на первой стадии, будет бесполезно на третьей.

СТАДИЯ 1. СВЕРХОПТИМИСТ

- Фокусируемся на настоящем, используя медитации и техники осознанности. Это поможет наладить контакт между префронтальной корой (директором) и поясной корой (отделом оперативного управления).
- Сразу после пробуждения и вечером перед отходом ко сну проводим не менее двух часов в офлайн-режиме (без телефонов, планшетов и ноутбуков). Уменьшение

потока входящей информации успокоит амигдалу (отдел безопасности).

- Добавляем в расписание регулярную физическую нагрузку (например, ежедневную получасовую прогулку быстрым шагом). Это нормализует кортизол, что в свою очередь поможет со сном и нервозностью.
- Выстраиваем режим сна и отдыха. Не допускаем перегрузок! Ограничиваем рабочий день 6–7 часами с обязательным часовым перерывом в середине дня. Отход ко сну не позже 23:00, минимум 7,5 часа сна. Это гармонизирует работу всех отделов.
- Проводим инвентаризацию текущих задач и проектов, избавляемся от 20 % дел, которые можно не делать. Не ставим новых масштабных целей — горизонт планирования ограничиваем тремя неделями. Не даем префронтальной коре (директору) загрузить всю команду наполеоновскими планами.

СТАДИЯ 2. НОВАТОР

В дополнение к техникам из первого блока выполняем следующие шаги.

- Контроль импульсивности: никаких новых проектов! Осознаем, что это стремление не имеет ничего общего с желанием расти и развиваться, а является попыткой сбежать от реальности. Новое будем внедрять после того, как восстановимся.

- Проводим 24-часовой digital-детокс. Никаких электронных устройств! В идеале — прогулка на природе плюс поход на массаж. Последний особенно полезен на этом этапе для успокоения амигдалы.
- Во время работы используем технику авторизации результата, чтобы добиться притока дофамина. В течение 60 секунд после окончания каждой задачи длительностью до 30 минут (если задача крупнее, разбивайте ее на блоки), письменно фиксируем достижение по следующей формуле.
 1. Что было? (Описание стартовой ситуации).
 2. Что я сделал? (Конкретные шаги, использовать действительный залог, например, «я подготовил», а не «было подготовлено»).
 3. Что стало? (Какой результат я получил, как этот результат двигает меня вперед).

СТАДИЯ 3. ПРОКУРОР

На этой стадии из-за слишком высокого уровня стресса у большинства людей перестают работать техники осознанности, медитация только загоняет в угол, потому что оставаться наедине со своими мыслями невыносимо, мы только закикливаемся на проблеме.

- Фокусируемся на поддержании базовых рутин (сон, питание, легкая физическая нагрузка). Если возможно, возьмите хотя бы 2–3 дня выходных и проведите их в свое удовольствие. Снимите с лимбической системы (команды) какое-либо давление.

- Проводим время с «племенем»: родными и друзьями (хотя, скорее всего, вам захочется самоизолироваться). Устройте посиделки с друзьями за вкусным чаем. Если это возможно, съездите в гости к родителям, приготовьте с ними любимое блюдо из детства. Я, например, пеку блинчики. Здесь важна непринужденность, тепло и легкость. Никаких званных ужинов, к которым нужно готовиться. Если отношения натянутые, лучше этот пункт пропустить. Нахождение в «родном племени» сигнализирует, что опасность позади. Вырабатывается окситоцин, который задабривает вахтершу в отделе безопасности (амигдале).
- Сделайте что-нибудь своими руками. Возьмите раскраску, набор для лепки, сделайте журавля из бумаги в технике оригами, сшейте передник, соберите космический корабль...

СТАДИЯ 4. ЗОМБИ

На этой стадии важно не заниматься самолечением, а обратиться за профессиональной помощью. Не затягивайте, ведь такой длительный стресс может нанести непоправимый вред мозгу (не говоря об организме в целом).

Из глубокого выгорания не выходят за один день. Каждая стадия — это ступенька, и их редко можно просто перескочить. Это поэтапный процесс, и на каждом шагу вы создаете новые точки опоры для выхода из кризиса.

Важно понимать, что выгорание само собой не рассосется. Советы «не обращать внимания» или «время лечит» очень опасны.

Эмоции невозможно подавить. Это важный научный факт, и я хочу, чтобы вы запомнили эту мысль.

Если директор (префронтальная кора, ваше сознание) намеренно игнорирует проблему команды (лимбическую систему, где обитают эмоции), то это только усугубляет положение.

Помимо этого, важно создать подушку безопасности в виде простых повседневных действий, которые поддержат наш эмоциональный иммунитет и станут опорой в сложных ситуациях.

Именно об этом речь пойдет в следующей главе.

РЕЗЮМЕ

- Стресс — это естественная реакция здорового организма на изменения внешней среды, позволяющая мобилизовать ресурсы для разрешения потенциальной угрозы. Кратковременный стресс, сопровождающийся периодом восстановления, не опасен.
- Бесконечный поток информации, карьерные вызовы и стремительные изменения в мире, наряду с повседневными микрораздражителями, приводят к

хроническому стрессу и выгоранию, на которые наше тело и мозг не рассчитаны.

- На первой стадии выгорания «Сверхоптимист» мы склонны ставить глобальные цели и влюбляться в оторванный от реальности образ нового себя. На этом этапе помогают практики медитации, ограничение использования электронных устройств, режим спорта и отдыха, а также инвентаризация текущих задач.
- На стадии «Новатор» мы стремимся к переменам в попытке сбежать от реальности. В этот период важно не начинать новых проектов. Digital-детокс поможет снять нервность, а техника авторизации результата поддержит уровень дофамина.
- На стадии «Прокурор» мы склонны искать виноватых, а окружающие и малейшие сложности вызывают раздражение. На этом этапе стоит сфокусироваться на восстановлении базовых рутин, взять выходные и провести время в непринужденной обстановке в кругу близких людей.
- Четвертая стадия «Зомби» определяется потерей смысла и желания что-либо делать. На этом этапе нужно обратиться за профессиональной помощью.

ГЛАВА 3

ВОССТАНОВ- ЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ

Около пяти лет назад мой ментор Линда Уиллис поделилась фразой, которая стала для меня правилом жизни: «*Ты не можешь дать то, чего у тебя нет*». Мы не можем дать что-то миру (семье, компании, стране), если мы опустошены. Как в самолете: сначала наденьте маску на себя, потом – на ребенка.

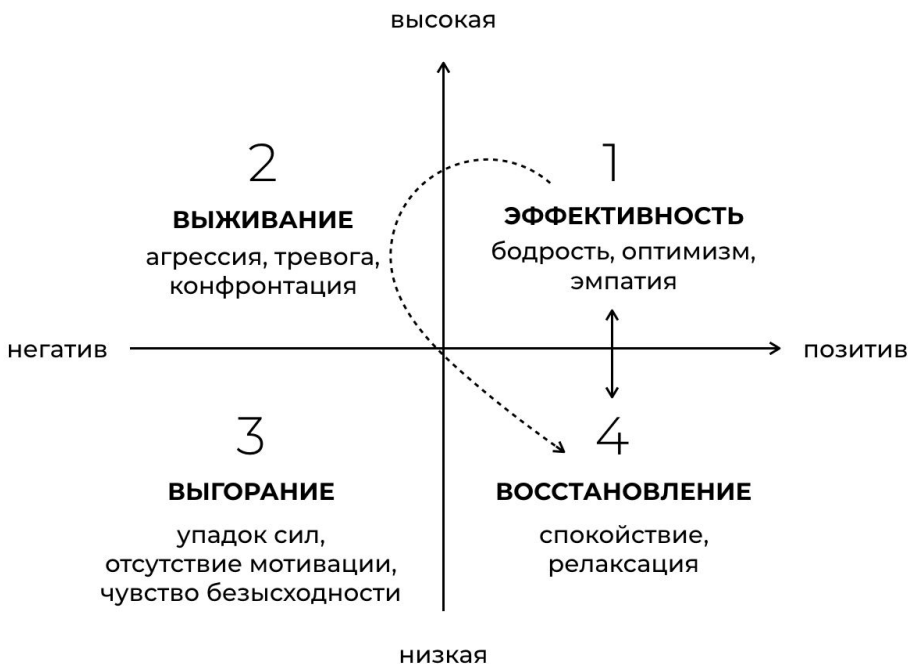
Любые знания, навыки и таланты не помогут достичь успеха и жить наполненной жизнью, если они не будут обеспечены энергией для действия. Новая Tesla разгоняется до сотни километров в час меньше, чем за две секунды. Но если ее не поставить на подзарядку, то трехколесный велосипед обгонит ее в два счета.

Многие пишут об управлении временем, но в реальности управлять нужно не временем, а энергией, ее количеством и качеством.

На графике ниже приведены четыре зоны энергии, с которыми я познакомилась на лекции Тони Шульца. По вертикальной оси указано *количество* энергии, по горизонтальной — *качество*.

- В первой зоне («*Эффективность*») мы находимся на физическом и эмоциональном подъеме. Мы наполнены, воодушевлены и сфокусированы на задаче, которая нас вдохновляет. Это состояние максимально продуктивной и наполненной жизни.
- В зону («*Выживание*») мы попадаем, когда при наличии запаса физической и эмоциональной прочности, мы временно оказываемся в стрессовой ситуации. Это могут быть конфликты или жесткие дедлайны.

- Третья зона («*Выгорание*») — следствие слишком долгого нахождения во второй зоне. Заканчивается физическая и эмоциональная энергия, и мы теряем способность действовать и радоваться жизни.
- Четвертая зона («*Восстановление*») — это зона подзарядки и расслабления: отдых, время, проведенное наедине с собой, на природе или с любимыми людьми. Здесь мы заряжаемся позитивом и энергией.



Оптимальный режим предусматривает периоды эффективной работы (Зона № 1), которые сопровождаются периодами восстановления (Зона № 4).

Временное нахождение во второй зоне вполне безопасно и даже время от времени полезно. Это тот самый выход из зоны комфорта, который закаляет и становится точкой роста при условии, что мы не скатимся в третью зону из-за передозировки долгосрочным стрессом. После краткосрочного нахождения во второй зоне важно отсидеться в четвертой.

ЭФФЕКТИВНОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Есть три вида энергии, работа с которыми обеспечивает эффективный заряд батарейки: энергия тела, энергия мозга и энергия смысла.

- **Энергия тела.** Ее восстановление зависит от сна, питания и физической нагрузки. Она обеспечивает базовое функционирование организма и является фундаментом, поэтому начинать нужно именно с нее.
- **Энергия разума.** Наличие физических сил — это необходимое, но недостаточное условие. Способность фокусировать внимание, анализировать, принимать решения и сохранять позитивный настрой зависит от гармоничного взаимодействия директора (префронтальной коры) с командой (лимбической системой).

- **Энергия смысла.** Уникальным свойством человека является способность извлекать энергию из работы, которая несет в себе значение, смысл. Нас заряжает труд, который приносит пользу окружающим, делает мир лучше, открывает новые горизонты. Когда цель работы — это нечто большее, чем ты сам, энергия выходит на новый уровень.

Совмещая техники работы с каждым видом энергии, вы получите синергетический эффект и ресурсное состояние, когда ваша эффективность будет находиться на максимуме.



ЭНЕРГИЯ ТЕЛА

Физическая энергия — это фундамент. Без него здание нашей жизни покосится и развалится. Для поддержания энергии тела важны три элемента: сон, питание и физическая активность.

СОН И ОТДЫХ

Сон — самое первое, что нужно привести в порядок. Мое железное правило — спать не менее 7 часов каждый день.

Сон напрямую влияет на сбалансированную работу амигдалы (отдела безопасности) и префронтальной коры (директора). Из-за чувствительной амигдалы мы вокруг видим только негатив, теряем самоконтроль и паникуем по поводу и без.

Важно не только количество, но и качество сна. Что значит качественный сон? Ответ лежит в соотношении фаз сна. Полуторачасовой цикл сна включает пять стадий, повторяющихся в течение ночи.

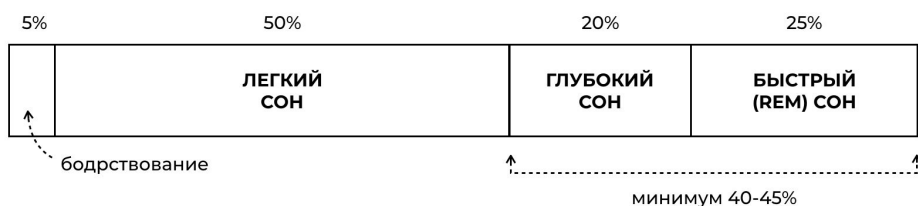
Стадия 1 и 2. Легкий сон. Переход от бодрствования к глубокому сну. Расслабляются мышцы (часто это сопровождается вздрагиванием), замедляется дыхание, сердцебиение, снижается температура тела. Нас легко разбудить.

Стадия 3 и 4. Глубокий сон. Организм восстанавливается. Это время для генеральной уборки, ремонта клеток и вывода

токсинов, продуктов распада из клеток тела и мозга. Если нас разбудить в это время, мы проснемся вялыми и разбитыми.

Стадия 5. Быстрый (REM) сон. В это время, когда нам снятся сны, усиливается активность мозга, происходит консолидация памяти, синтез информации и обучение.

Для восстановления организма ключевую роль играют глубокий и REM-сон. В качественном сне их суммарная доля составляет 40–45 %.



Для качественного сна важны следующие факторы.

- **График.** Вставать и ложиться в одно и то же время (включая выходные). Это важно для стабилизации выработки гормона мелатонина, который регулирует сон. Пик концентрации мелатонина в крови с 23:00 до 6:00. Это «золотое время» для сна⁷.
- **Вечерний ритуал.** Выработать ежедневный ритуал отхода ко сну. Это может быть чтение, йога, медитация,

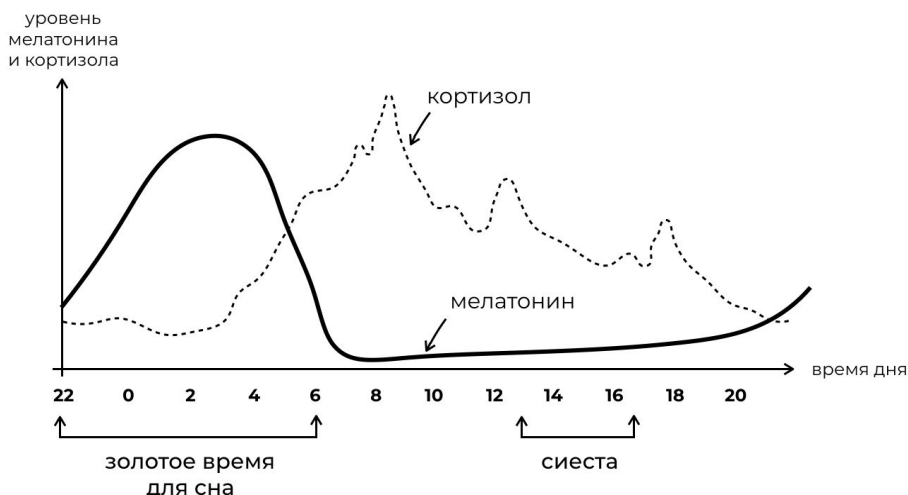
⁷Если вы ложитесь спать под утро, аргументируя это совиным биоритмом, имейте в виду, что настоящих сов не более 5 %. Остальные — невыспавшиеся жаворонки со сбившимся циркадным ритмом.

ведение дневника (желательно провести это время без электронных устройств).

- **Условия.** Спать в прохладном (18 градусов по Цельсию), хорошо проветренном помещении в полной темноте (без ночников, светящихся часов и т. д.).
- **Кофеин.** Чтобы не было проблем с засыпанием, не стоит пить кофе, крепкий чай и другие напитки, содержащие кофеин, после 14:00, а последний прием пищи должен быть как минимум за 4 часа до сна.
- **Пробуждение.** Не пользуйтесь функцией snooze в будильнике. Качественного сна в этих пятиминутных урывках вы не получите, зато разбитое состояние и раздражительность от многократных пробуждений гарантированы. Свет — лучший способ проснуться. Воспользуйтесь световым будильником, откройте шторы, поднимите жалюзи, а еще лучше — начните день не с кофе, а с прогулки (даже в пасмурную погоду света на улице больше, чем от самых мощных ламп в доме).

Помимо ночного сна, важны перерывы в течение дня. Когда это возможно, устраивайте себе послеобеденную сиесту. Я практикую 25-минутный сон в середине дня (обычно в период с 13:00 до 16:00). К этой же технике прибегают пилоты в NASA. Сиеста помогает удвоить продуктивность во второй половине дня и освежить мозг⁸.

⁸Днем важно ложиться спать либо на 25 минут, либо – на полтора часа. Любые промежуточные варианты приведут к туману в голове и разбитому состоянию после пробуждения.



ПИТАНИЕ

Питание — это огромная тема, на которую написаны миллионы книг. Но здесь, в контексте восстановления энергии я хочу подчеркнуть только одно правило. Оно, в отличие от большинства рекомендаций по питанию, почти не вызывает противоречий и споров. Это правило ограничения простых углеводов.

Для продуктивной работы нам нужен стабильный уровень энергии. Простые (или быстрые) углеводы — это сахар и крахмал. Они легко расщепляются и приводят к выбросу инсулина, резкому скачку и последующему падению энергии. Такие «американские горки» вредны для организма в целом, но влияние на мозг заметить проще всего. Думаю, вы не раз ощущали туман в голове и сонливость после плотного обеда. Это результат скачков инсулина.

Чтобы выровнять уровень сахара, выбирайте продукты с низкой гликемической нагрузкой. Она учитывает скорость, с которой углеводы из пищи повышают уровень сахара в крови, и их количество.

Порция	Продукт	ГН	Продукт	ГН
25 г	Сахар-рафинад	18	Кленовый сироп, мед	11
30 г	Молочный шоколад	10	Темный шоколад (70 %+)	5
50 г	Чипсы	12	Фисташки	2
30 г	Белый хлеб	10	Цельнозерновой хлеб	6
250 мл	Кока-кола	16	Апельсиновый сок	12
250 г	Говяжий стейк	0	Куриная грудка	0
150 г	Белый рис	43	Бурый рис	16
150 г	Спагетти	19	Гречка	12
100 г	Фруктовый йогурт	6	Творог	3
120 г	Банан	16	Апельсин	4
200 г	Виноград	18	Клубника, малина	4
150 г	Печеный картофель	33	Сладкий картофель (батат)	22
100 г	Морковь, томаты	2	Брокколи, цветная капуста	3

Чтобы смягчить скачок сахара в крови, употребляйте продукты с высокой гликемической нагрузкой вместе с продуктами с низким содержанием сахара. Добавив к порции риса немного овощей, вы снизите инсулиновую реакцию организма.

Для стабильного уровня энергии в течение дня старайтесь, чтобы гликемическая нагрузка одного приема пищи не превышала 15-20 единиц, а перекусов — 5 единиц.

ВОДА

При обезвоживании организм переходит в режим экономии энергии. Нередко снижение концентрации внимания, раздражительность и кратковременные проблемы с памятью объясняются именно им. Мозгу нужна вода.

Обычно мы чувствуем жажду, когда потеря жидкости становится существенной. Лучше этого момента не дожидаться. Выработка привычки регулярно пить воду — одна из лучших инвестиций в свое здоровье и энергию.

В качестве первого шага советую начать день со стакана воды комнатной температуры и поставить литровую бутылку с водой на рабочий стол.

ФИЗИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ

Физическая нагрузка в равной степени важна и для здорового тела, и для здорового мозга. Спорт снижает уровень тревожности и повышает концентрацию внимания. Наиболее эффективны интервальные тренировки, где короткие периоды интенсивной нагрузки чередуются с более спокойными упражнениями.

Я начинаю утро с получасовой интервальной пробежки, чередуя бег на максимальной скорости со спокойным шагом.

Вместо бега можно использовать велосипед, греблю или эллиптический тренажер.

Этот подход был разработан канадским профессором Мартином Гибала специально для людей, которые много сидят и мало двигаются. Вот как выглядит тренировка.

- *Разминка*: 3 минуты.
- *Тренировка*: 1 минута интенсивной нагрузки + 1 минута восстановление (повторить 10 циклов).
- *Заминка*: 5 минут.

Во время интервальных тренировок значительно повышается синтез белка BDNF.

BDNF — это самый активный нейротрофин (протеин, помогающий создавать новые нейроны) и лучшее, что мы можем сделать для поддержания всех сотрудников нашей корпорации «Мозг». Особенно он важен для долговременной памяти (архивного отдела — гиппокампа) и префронтальной коры (директора).

Еще один замечательный способ встроить физическую активность в жизнь, который помогает мне в самые загруженные дни, — это проведение конференц-звонков (и даже некоторых личных встреч) во время пешеходной прогулки.

Если во время звонка мне не нужен компьютер, я надеваю кроссовки и беспроводные наушники, беру бутылку воды и иду в парк.

ЭНЕРГИЯ РАЗУМА

Если сон, спорт и питание — это про количество сил, то энергия мозга определяет их качество. Она дает возможность фокусироваться на ключевых задачах, не отвлекаться на второстепенные дела и управлять эмоциями.

МЕДИТАЦИЯ И ПРАКТИКИ ОСОЗНАННОСТИ

Медитация и майндфулнес (mindfulness (англ.) — осознанность) — это упражнения для мозга, взятые из практик буддизма.

В западный мир они попали благодаря доктору Джону Кабат-Зинну. Он защитил докторскую диссертацию по молекулярной биологии под руководством нобелевского лауреата Сальвадора Луриа в моем родном MIT, а потом углубился в дзен-буддизм и учился у ведущих мастеров Японии, Китая и Кореи.

Соединив буддистские практики и научный подход, он создал программу, которая помогала пациентам избавиться от стресса, депрессии и хронических заболеваний.

В том, что получилось, было минимум мистики и максимум науки. Сотни исследований показали, что майндфулнес-практики улучшают способность концентрировать внимание и успокаивают стресс.

Медитации меняют многое в мозге, но на два отдела влияют особенно: амигдалу (безопасность) и поясную кору (оперативное управление).

Во время медитации беготня и шум в офисе корпорации «Мозг» затихают. Все рассаживаются по местам и приступают к своим задачам, время от времени спокойно переговариваясь друг с другом. Директора никто не дергает, и он может спокойно проанализировать ситуацию и сформировать стратегию действий. Даже неумная вахтерша из отдела безопасности уходит в свою комнатку гадать кроссворды.

Медитировать можно по-разному, но суть практики заключается в том, чтобы фокусироваться на настоящем моменте. Наиболее частым объектом медитации является дыхание.

Рассказываю, как это работает. Цикл медитации состоит из трех элементов: фокуса, отвлечения, возвращения.



- **Фокус.** Сядьте поудобнее, закройте глаза. Сделайте глубокий вдох и направьте внимание на ощущение дыхания: движение грудной клетки, температуру воздуха при вдохе и выдохе. Представьте, что дыхание — это якорь, который связывает вас с настоящим моментом. Дышите спокойно и просто наблюдайте за ощущениями в теле.
- **Отвлечение.** Рано или поздно в голове появятся посторонние мысли. Воспоминания и сожаления о прошлом, планы и тревога о будущем. Включится ваш «ментальный телевизор». Это отвлечет от дыхания, снимет вас с якоря.
- **Возвращение.** Как только вы заметите, что потеряли контакт с дыханием, верните фокус и снова бросьте якорь. Многие в этот момент злятся на себя, считая, что провалили медитацию. Однако все ровно наоборот. Каждое отвлечение и возвращение внимания работает как приседание, только для мозга. Отвлекающие мысли — это сопротивление, которое необходимо для прокачки мышцы осознанности.

Начните с 10 вдохов и выдохов. Это займет менее двух минут. Лучшее время для медитации — утром, сразу после пробуждения. В это время проще отпустить все мысли. Но я предлагаю не ждать идеального момента, а попробовать прямо сейчас.

ЗАДАНИЕ

1. Для **начала** сделаем замер. Оцените от 0 до 10 уровень ясности вашего разума сейчас (0 — полный штиль, 10 — абсолютный хаос). ____
2. Теперь сделайте медитацию на 10 вдохов и выдохов по описанной выше схеме. Можете улыбнуться себе на 10-м вдохе, перед тем как открыть глаза.
3. Как изменилось состояние вашего разума? Оцените от 0 до 10 (0 — полный штиль, 10 — абсолютный хаос). ____

Как видите, двух минут достаточно, чтобы почувствовать разницу. Вы можете увеличивать длительность сессии на минуту каждую неделю и довести длительность практики до 10–15 минут.

Дополнительно я практикую микромедитации (3 вдоха и 3 выдоха) в течение дня в перерывах между работой.

Плюс у меня есть фирменная светофорная медитация. Каждый раз, останавливаясь на светофоре, я делаю один осознанный вдох и выдох (глаза, разумеется, за рулем закрывать не стоит). Это отличный способ снять нервность в пробках и создать контакт с собой.

DIGITAL DETOX

Лучший истребитель энергии разума — это современные гаджеты. Находясь под бесконечной бомбардировкой новостей, уведомлений, лайков и имейлов, мы теряем возможность удерживать фокус.

Смартфон — это криптонит, который мы носим в кармане, неиссякаемый источник стимулирующих отвлечений и быстрого (не требующего усилий) дофамина.

Быстрый дофамин, как и быстрые углеводы, вреден. При постоянной внешней стимуляции система мотивации, основанная на дофаминовых бонусах (мы говорили о ней в первой главе), пережигается.

В знаменитом эксперименте психолога Джеймса Олдса лабораторные крысы отчаянно (по 100 раз в минуту!) жали на кнопку, чтобы получить новую порцию дофамина. Быстрый дофамин вводил их в состояние иступленного предвкушения удовольствия. Само удовольствие крысы так и не получали, но доводили себя до полного истощения, игнорируя голод и холод.

Наше поведение мало отличается от крысиного, а смартфон — это наша дофаминовая кнопка. Мы по 150 раз в сутки хватаемся за него в предвкушении порции лайков, сообщений, новой информации.

Как справиться с зависимостью от гаджетов? Советую попробовать интервальное digital-голодание. Смысл заключается в том, чтобы держать телефон в выключенном состоянии в течение 10 часов подряд каждый день. Если вы ложитесь спать в 23:00, выключите телефон в 22:00 и отправьте его отдыхать в другую комнату (это важно, так как в спальне спите вы, а не ваш смартфон!). В 8 утра, по прошествии 10 часов, можно включать телефон и пользоваться им.

Постепенно можно увеличить офлайн-период. Резкие изменения приведут к отчаянному сопротивлению (помните про отделы автоматизации и безопасности, они не любят перемен), поэтому меняйте режим плавно, сдвигая время отбоя для телефона на 15 минут каждую неделю.

Неделя	Время отключения телефона	Длительность digital-голодания
Неделя 1	22:00	10 часов
Неделя 2	21:45	10 часов 15 минут
Неделя 3	21:30	10 часов 30 минут
Неделя 4	21:15	10 часов 45 минут
Неделя 5	21:00	11 часов
Неделя 6	20:45	11 часов 15 минут
Неделя 7	20:30	11 часов 30 минут
Неделя 8	20:15	11 часов 45 минут
Неделя 9	20:00	12 часов

За 9 недель вы можете комфортно перейти к 12-часовому digital-голоданию и высвободить три часа перед сном на себя, личное развитие, общение с близкими. Это намного полезнее бесцельного залипания в соцсетях.

В дополнение к ежедневному digital-голоданию, раз в месяц я устраиваю детокс-уикенд раз в месяц, отказываясь от всех устройств, которые подключаются к Интернету (исключение —

часы, где я отслеживаю тренировки, и читалка для электронных книг).

Это здорово помогает ослабить зависимость от гаджетов и меньше на них отвлекаться. Итог — более качественное внимание в течение дня.

ЖУРНАЛ ДОСТИЖЕНИЙ И БЛАГОДАРНОСТИ

Наш мозг устроен так, что основное внимание уделяется проблемам и угрозам. Чтобы побороть эту склонность, приходится прикладывать сознательные усилия: учиться ценить то хорошее, что у нас есть, и отмечать собственные достижения.

Ведение журнала — отличный способ перенаправить внимание с того, «как все плохо», «какой я неудачник» и «какие все вокруг козлы», на аспекты жизни и ваши действия, за которые вы благодарны.

Исследование, проведенное Робертом Эммонсом и Майклом Маккаллохом, показало, что ежедневное ведение дневника в течение двух недель повышает оптимизм, снижает количество обращений к врачам и даже помогает чаще заниматься спортом!

Мой алгоритм ведения журнала очень прост. Каждый вечер перед сном я отвечаю на два вопроса.

- 1. За что или за кого я благодарю сегодняшний день?*
- 2. Каково мое главное достижение сегодня?*

Ответы не должны быть длинными, достаточно пары предложений и пяти минут. Однако здесь важна конкретика и четкие формулировки.

Например, вместо «Я благодарна сегодняшнему дню за Бекки» я пишу следующее: *«Я благодарна Бекки за ее щедрое предложение помочь мне с переездом. Когда мы поговорили после обеда, я почувствовала, что меня любят и обо мне по-настоящему заботятся».*

Если день был тяжелым, и в голову не приходит ничего хорошего, я пишу о том, каких негативных событий удалось избежать.

ЗАДАНИЕ

Напишите, за что и кому вы сегодня благодарны и что стало достижением дня.

Благодарность:
Достижение:

Наша жизнь состоит из того, на что мы обращаем внимание.

Представьте, что вы идете по улице. На одной стороне цветет жасмин, на другой — пьяница поливает прохожих бранью.

На что вы обратите внимание? По умолчанию амигдала, отдел безопасности мозга, заставит вас фокусироваться на потенциальной угрозе.

Но у вас есть выбор. За этим выбором стоит ежедневная практика вспоминать положительные события и замечательных людей, которых вы встречаете на своем пути.

Ведение дневника вынуждает подмечать и фиксировать достижения и моменты благодарности в течение дня. Вы начнете замечать светлые стороны жизни и больше радоваться. Записи помогут «заземлиться», расслабиться и принесут ясность.

Когда я теряю веру в себя, я беру в руки журнал, открываю его на случайной странице и заново проживаю моменты достижений и благодарности.

Это на конкретных примерах показывает, что мир полон возможностей, и я могу ими воспользоваться. Ведение журнала — одна из самых простых и в то же время мощных практик. Надеюсь, она станет частью вашего жизненного арсенала.

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Из-за нескольких экстернатов в школе я училась со старшими ребятами. Мне — 10 лет, им — по 14. Два разных мира. Со мной

никто не хотел дружить, и я постоянно чувствовала себя одинокой.

Родители поддерживали меня и советовали не обращать внимания на издевки одноклассников. Я старалась, но ничего не выходило — игнорировать их и не расстраиваться не получалось.

Сейчас я понимаю, что задача «не обращать внимания» не имеет решения. Эмоции так не работают. Не может префронтальная кора громким приказным голосом уговорить всю лимбическую систему.

Нельзя заставить себя не думать о чем-то. Это как фраза «Граждане, просьба не паниковать». Ни к чему, кроме паники, она привести не может.

Не стоит игнорировать эмоции, задавливать их или притворяться, что их нет. Оставленные без внимания эмоциональные травмы нарываю и высасывают жизненную энергию.

Советую попробовать две простые техники проработки эмоций.

- **Дайте эмоции имя и понаблюдайте за ней со стороны.** Как только вы почувствуете, что вас что-то беспокоит, проговорите, что именно вы замечаете. Злость? Раздражение? Скуку? Так и скажите: «Я замечаю злость». Обратите внимание: «я замечаю злость», а не «я злюсь». Эта на первый взгляд незначительная разница в формулировке очень важна: она делает вас

обозревателем эмоций, а не их жертвой. Вы наблюдаете за ними, как за сценой в кино.

- **Вылейте мысли на бумагу.** Возьмите лист бумаги формата А4 и ручку. Начните писать все, что приходит в голову, беспокоит, напрягает, раздражает. Если не знаете, что писать, так и пишите: «Мыслей нет». Задача — исписать лист с обеих сторон. Вам сразу станет легче.

Эти техники помогут сгладить негативный эмоциональный фон, который быстро разряжает ментальную батарейку. В связке с медитацией и digital-голоданием это здорово прокачает качество вашего внимания и способность концентрироваться.

ЭНЕРГИЯ СМЫСЛА

Одна из моих любимых книг — монография Виктора Франкла «Человек в поисках смысла». Ее написал знаменитый еврейский психиатр, который провел три года в нацистском концлагере.

Размышляя о судьбах узников, автор заметил, что в страшных условиях концлагеря выживали только те, кто смог сохранить чувство смысла.

В книге рассказаны истории двух заключенных, которые потеряли надежду. Виктор Франкл помог им найти свой смысл. Для одного узника эту роль сыграла серия книг,

которую тот хотел завершить, для другого — желание быть рядом с ребенком, живущим за границей.

«Человек, осознавший свою ответственность перед другим человеческим существом, которое страстно его ждет, или перед незаконченной работой, уже не сможет бросаться своей жизнью. Он знает, зачем ему жить, и будет способен вынести почти любое как».

Согласно исследованию аналитического центра GALLUP, наличие цели и смысла в жизни повышает выносливость и уверенность в себе, снижает вероятность депрессии.

Комфортная жизнь без смысла — довольно поверхностная и эгоистичная конструкция. Цель такой жизни — брать. Осмысленная жизнь, напротив, связана со способностью давать.

По мнению знаменитого американского психолога Мартина Селигмана, осмысленная жизнь предполагает *«использование ваших сильных сторон и талантов на пользу чему-то большему, чем ваше эго»*.

«Что-то большее» может выражаться в следующем:

- заботе об окружающих, желании принести им пользу, служении общим целям;
- поиске истины, желании разобраться в каком-то вопросе и передать полученные знания другим;
- стремлении создавать прекрасное, будь то поэзия, музыка или архитектура.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СУПЕРСИЛ

Энергия смысла подпитывается в моменты, когда мы используем свои таланты и сильные стороны. Но как понять, в чем ваша суперсила?

Предлагаю воспользоваться двумя лакмусовыми бумажками.

1. **Энергия до и после.** Обратите внимание, после какой деятельности у вас прибавляется энергии. Я, например, очень люблю зажигать огонь в людях, делиться тем, что знаю и умею. Это моя суперсила. Однажды мне довелось выступать перед многотысячной аудиторией после трех суток без сна и госпитализации с сильнейшим отравлением. Физическая энергия была на нуле, но энергия смысла меня зарядила. После выступления я сбежала со сцены вприпрыжку. Понаблюдайте за собой... Какие дела вызывают у вас приток сил?
2. **Время летит незаметно.** Если какое-то занятие увлекает настолько, что ты не замечаешь ход времени, то это признак скрытой суперсилы. Вспомните, работа над какими задачами включала режим ускорения времени.

ЭНЕРГИЯ ГРУППЫ И МАСТЕРМАЙНДЫ

Энергия смысла имеет свойство усиливаться, когда вы движетесь к цели не в одиночку, а в группе единомышленников.

Идея встречаться регулярно в небольшой группе, чтобы поддерживать, мотивировать и учиться друг у друга, стара как мир. В 1727 году Бенджамин Франклин создал Junto — «Клуб взаимного развития» в Филадельфии. Похожие группы были у Генри Форда, Томаса Эдисона, Теодора Рузвельта и Джона Рокфеллера.

Наполеон Хилл, автор знаменитой книги «Думай и богатей», изучая опыт знаменитых американских предпринимателей, 75 лет назад ввел термин «*mastermind group*».

Мастермайнд — это небольшая группа единомышленников, которые регулярно встречаются, чтобы вдохновлять и поддерживать друг друга в достижении целей. Участники мастермайнда отчитываются перед группой о своем прогрессе и возникающих сложностях. Последнее здорово помогает не сдаваться в моменты кризиса и отчаяния.

Я сама прошла несколько мастермайндов и даже организовала свой клуб единомышленников «Космическая команда»⁹, участники которого совместно проходят спринты по моей методике. Наблюдая за их результатами и стремительным ростом, я раз за разом убеждаюсь, что «завоевывать космос» лучше в команде.

Команда единомышленников — это мощнейший инструмент для поддержания энергии смысла. Собирайте друзей, коллег, знакомых и вперед!

⁹ Узнать о том, как попасть в мою «Космическую команду» можно на сайте: lengold.org

РЕЗЮМЕ

- Управлять нужно не временем, а энергией, ее количеством и качеством. Чередуйте периоды продуктивной работы с периодами качественного восстановления, избегая длительного нахождения в зоне выживания.
- Существует три вида энергии, которыми мы можем управлять: энергия тела, энергия разума и энергия смысла. В синергии они обеспечивают ресурсное состояние.
- Фундамент энергии тела — это качественный сон (минимум 7 часов в подходящих условиях со стабильным графиком), правильное питание (без резких скачков сахара в течение дня) и регулярная физическая активность (интервальные тренировки).
- Поддержать энергию разума можно с помощью медитации, ограниченного использования электронных устройств и ведения журнала достижений и благодарности.
- Энергия смысла возникает за счет использования ваших сильных сторон во имя чего-то большего, чем ваше эго... Например, это может быть забота о других, поиске истины или стремление к прекрасному.
- Для выявления суперсил отслеживайте уровень энергии до и после выполнения различных задач и

обратите внимание на активности, которые ускоряют течение времени.

- Используйте мастермайнды для создания атмосферы взаимной поддержки и вдохновения и дополнительной подпитки энергии смысла.

ГЛАВА 4

НАВЕДЕНИЕ ПОРЯДКА В РАСПИСАНИИ

Чтобы навигатору проложить маршрут, ему необходимо знать не только, куда вы хотите доехать, но и где вы находитесь сейчас. Нельзя построить пошаговый план движения к точке Б, если точка А неизвестна. Нужны координаты старта, иначе никак.

В навигаторе есть GPS-приемник, который связывается с четырьмя спутниками, находящимися в зоне прямой видимости. Спутники отправляют ему свое местоположение и время. По этим данным рассчитываются ваши координаты с точностью до нескольких метров.

Для движения по автомобильным магистралям можно воспользоваться навигатором, который сам определяет локацию и проложит маршрут. Для движения по дорогам жизни к вашим целям понадобится выстроить внутренний GPS. И первый шаг — определение начальных координат.

Многие этот шаг пропускают.

Некоторые сразу давят на газ, даже не удосужившись определиться с направлением движения. Они ищут способы разогнаться (дайте мне все лайфхаки по продуктивности!), но едут вообще не туда.

Те же, кто ставят четкие цели¹⁰, но не учитывают начальных координат, тоже оказываются в проигрышной ситуации. Их планы находятся в отрыве от реальности, что обычно ведет к провалу.

¹⁰ О том, как ставить цели, речь пойдет в третьей части книги.

Многие книги и мотивационные коучи рекомендуют ставить амбициозные цели. Цель действительно должна требовать усилий и быть неким вызовом, но вызовом адекватным. Это предполагает, что у вас есть ресурсы (энергия и время) для ее реализации. Нереалистичные цели убивают мотивацию.

«Успех начинается с честного взгляда в зеркало» — эту фразу я повторяю себе очень часто. Честный взгляд на текущую ситуацию предполагает сверку с реальностью вашего текущего расписания и доступных временных ресурсов. Это важнейший шаг, который превращает безумные мечты в достижимые цели.

ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ГРАФИКА

Давайте начнем с анализа вашего типичного дня. Как он выглядит? Что вы делаете утром, днем и вечером в будний или выходной день? Время — деньги. Бюджет каждой недели — 168 часов. Во что вы их инвестируете?

Ваша задача — построить расписание своей типичной недели. Разумеется, время от времени график может варьироваться, но давайте попробуем оценить общий тренд, взяв приблизительные показатели за последний месяц.

1. **Сон** (время, которое вы тратите на сон, а не проводите в кровати с телефоном)
2. **Уход за собой** (время на личную гигиену и прием пищи)
3. **Спорт и здоровье** (йога, медитация, бег, спортзал)

4. **Семья и друзья** (время на общение с близкими)
5. **Работа** (с учетом времени не только в офисе, но и дома, когда вы проверяете почту и решаете рабочие задачи)
6. **Логистика** (время, которое вы проводите в транспорте)
7. **Домашние дела** (уборка, приготовление пищи, покупка продуктов)
8. **Развлечения** (качественный отдых, например, поход в парк аттракционов или выезд за город)
9. **Личное развитие** (время на развитие новых навыков и получение знаний, включая чтение, прохождение курсов и тренингов)
10. **Прокрастинация** (пролистывание соцсетей, просмотр телевизионных передач и роликов в «Ютубе» — от предыдущих категорий отличается тем, что не приносит удовольствия и энергии, не развивает, просто убивает время)

ЗАДАНИЕ № 1

Отметьте в таблице на следующей странице время, которое вы тратите на каждую категорию. Укажите порядковый номер активности в соответствующей ячейке. Будьте с собой предельно честны. Задача – понять, как выглядит ваш типичный день. Не идеальный, который случается раз в месяц, а самый обычный!

	Будние дни					Выходные	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
6:00							
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00							
23:00							
24:00							
1:00							
2:00							
3:00							
4:00							
5:00							

ЗАДАНИЕ № 2

Посчитайте, как распределяется ваш недельный бюджет по каждой категории.

Категория	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Всего
1. Сон и отдых								
2. Уход за собой								
3. Спорт и здоровье								
4. Семья и друзья								
5. Работа								
6. Логистика								
7. Домашние дела								
8. Развлечения								
9. Личное развитие								
10. Прокрастинация								
Итого								

Не откладывайте выполнение этих заданий на потом.
Сделайте их прямо сейчас. Это фундамент, на который мы положим кирпичики следующих глав и заданий книги.

БАЗОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ РАСПИСАНИЯ

Согласно знаменитому закону Паркинсона, работа занимает все отведенное на нее время. Поэтому рискну предположить, что вы расходуете все 168 часов вашей недели.

Насколько эффективно вы используете свой недельный бюджет — это второй вопрос, но как такового свободного времени у вас нет, чем-то ваше расписание занято (будь то отдых, прокрастинация или домашние дела).

Расписание — не чемодан, в который при сильном желании всегда можно запихнуть еще один магнитик из поездки, даже если казалось, что он забит под завязку.

Со временем этот фокус не пройдет. Недельный бюджет в 168 часов неоспорим, как лимит веса багажа у некоторых европейских авиакомпаний — ни граммом (ни минутой) больше. Можно злиться, ругаться, топтать ногами, но с этим ничего не поделаешь. Возможности доплатить за «перевес» нет.

Любое изменение, будь то запуск нового проекта, приведение себя в форму или восстановление отношений в семье, — на цель придется выделить время. Откуда это время взять?

Предлагаю составить приблизительный недельный бюджет и выявить области для оптимизации.

БЕЗУСЛОВНЫЕ КАТЕГОРИИ (1–4)

Ставя новые цели, люди обычно жертвуют первыми четырьмя категориями: меньше спят, отказываются от спорта, перекусывают на бегу и меньше времени проводят с родными и близкими.

Это большая ошибка!

Из первой части книги вы наверняка помните, что это ключевые компоненты энергетического баланса. Нарушив этот баланс, вы теряете в продуктивности и рискуете выгоранием.

Возвращаясь к аналогии с бюджетом, помните, что «кредитоваться» в первых четырех категориях очень невыгодно. Отдавать придется в десятикратном объеме — процентная ставка по такому займу просто грабительская.

Когда на работе важный дедлайн, может появиться соблазн занять несколько часов из первых четырех категорий: работать до ночи, отказаться от утренней пробежки, чтобы пораньше приехать в офис, перенести звонок с родными или встречу с друзьями до лучших времен.

Итогом такого недальновидного поведения станет падение эффективности, посредственный результат и в скором времени выгорание, с которым придется бороться несколько недель, если не месяцев.

Я советую выделить 50 % недельного бюджета на четыре безусловные категории.

Вот пример, как это может выглядеть¹¹.

Категория	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Всего
1. Сон	8	8	8	8	8	8	8	33 %
2. Уход за собой	1	1	1	1	1	2	2	5 %
3. Спорт и здоровье	1	1	1	1	1	2	2	5 %
4. Семья и друзья	1	1	1	1	1	3	3	7 %

Время на сон, уход за собой, здоровье и спорт, и общение с близкими неприкасаемо и должно выделяться первым, а не по остаточному принципу. Заблокируйте на них время прямо в календаре.

РАБОЧИЕ КАТЕГОРИИ (5–7)

Это время, которое вы тратите на рабочие задачи, логистику (поездки на работу, домой, за продуктами) и домашние дела. На этот блок я советую выделить 35–40 % общего бюджета.

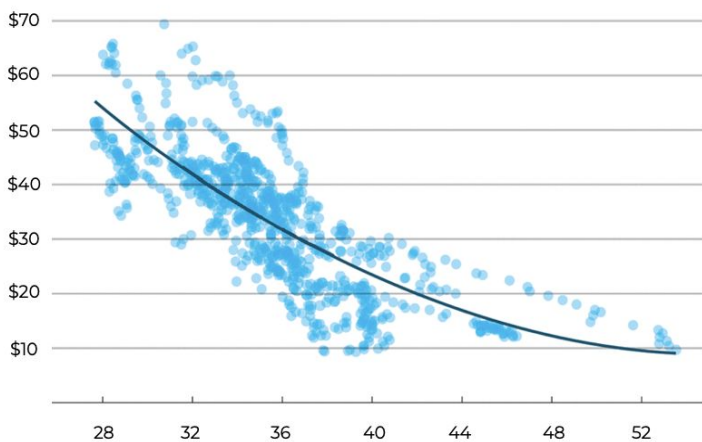
Категория	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Всего
5. Работа	8	8	8	8	8	0	0	24 %
6. Логистика	2	2	2	2	2	1	1	7 %
7. Домашние дела	1	1	1	1	1	3	3	7 %

¹¹ Если вы находитесь дома с детьми, то четвертая категория не включает время, которое вы ежедневно уделяете на заботу о них. Это время я советую учитывать в пятой категории «Работа».

Самая проблемная категория здесь — рабочее время. Большинство людей работают больше 40 часов в неделю. Последствия ненормированного рабочего дня очень серьезные.

В крупном британском исследовании¹² с участием 3000 человек, проведенном в начале 2000-х, выяснили, что риск депрессии и тревожности при 55-часовом рабочем графике повышается примерно на 70 %. Если брать выборку, состоящую из женщин, то это число достигает 170 %. Вдумайтесь в эти цифры. И это не только депрессия – букет последствий включает проблемы с сердцем и сосудами, иммунитетом и обменом веществ.

Но даже если вам не жалко себя и вы готовы положить здоровье на дело своей жизни, то посмотрите на график ниже.



Источник: OECD, Economist.com

¹² <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3095591/>

Это соотношение продуктивности (ВВП в расчете на час работы) и времени работы в неделю в странах, входящих в ОЭСР¹³. И как видите, эта зависимость обратная.

Дополнительные рабочие часы не добавляют продуктивности. С каждым лишним часом падает концентрация внимания, способность к анализу и принятию решений, увеличивается количество ошибок.

Я очень советую выставить рамки вашего рабочего времени и обсудить их с начальством и коллегами. Когда в следующий раз руководитель попросит вас сделать что-то еще «сверху», не пытайтесь запихнуть новую задачу в трещащий по швам чемодан рабочих дел.

Задайте вопрос: «Что из текущих проектов я могу отложить или отменить, чтобы найти место для этой задачи?». Если вы работаете на себя, этот вопрос нужно будет задать себе.

Такое поведение – не проявление лени. Это проявление осознанности, способности приоритизировать и желания получить качественный результат. Выставление границ рабочего времени позволит высвободить по меньшей мере по 10 часов каждую неделю.

Подумайте, как вы можете оптимизировать время, которое тратите на логистику. Если обстоятельства позволяют, переберитесь поближе к офису. Это сэкономит еще 5–10 часов

¹³ ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития, включающая 37 стран, на долю которых приходится более 60 % мирового ВВП.

в неделю, которые можно посвятить развитию новых бизнес-идей, прокачиванию навыков и знаний.

Еще вариант — обсудить с начальством возможность работать удаленно пару дней в неделю.

Дополнительной областью для оптимизации являются домашние дела. Это первое, что стоит научиться делегировать.

Доставка продуктов и вызов помощницы по дому стоят относительно небольших денег, но благодаря этому вы будете в плюсе еще на 10 часов еженедельно.

ЛИЧНЫЕ КАТЕГОРИИ (8–10)

Сюда попадает время на личное развитие, развлечения и прокрастинацию. Общий временной бюджет в этой группе составляет 10–15 %:

Категория	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Всего
8. Развлечения	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	2	2	4 %
9. Личное развитие	1	1	1	1	1	2	2	5 %
10. Прокрастинация	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	3 %

В части оптимизации этого блока у меня есть две рекомендации.

Планируйте развлечения. Важно не количество, а качество отдыха. Для этого планируйте развлекательные активности заранее.

Во-первых, вы получите максимально концентрированное удовольствие в процессе, а во-вторых, предвкушение запланированного отдыха будет подпитывать вашу дофаминовую батарейку.

Очень часто в выходные или вечерами время для отдыха есть, но оно используется бездарно. Вместо похода в театр вы валяетесь на диване, бесцельно листая ленту «Инстаграма». А это уже не качественный отдых, а прокрастинация.

Аналогично выделите время для личного развития и забронируйте его в календаре.

Зафиксируйте время на соцсети. Соцсети — это не абсолютное зло, а полезный инструмент для обмена информацией и поддержания контакта с близкими и друзьями¹⁴.

Но чтобы обменяться несколькими сообщениями и узнать, что творится в жизни у давних знакомых, совсем не нужно тратить по три часа в день (именно столько в среднем проводят в соцсетях среднестатистические интернет-пользователи).

Определите время днем или вечером, когда вы будете просматривать ленту. Получаса должно быть вполне достаточно¹⁵. Это высвободит дополнительные 10–15 часов в неделю.

¹⁴ Важно не заменять реальный контакт виртуальным общением, но это отдельная большая тема.

¹⁵ Не меняйте свои привычки одним резким движением. Плавно уменьшайте бюджет на соцсети с шагом в 15 минут в неделю.

НОВОЕ РАСПИСАНИЕ

Благодаря базовой оптимизации рабочего графика и логистики, делегированию части бытовых задач и сокращению времени на бесцельное зависание в соцсетях вы можете высвободить около 40 часов в неделю.

Сорок часов! Это эквивалент еще одной рабочей недели!

Вот оно, ваше время на спорт, изучение языков, чтение книг, общение с друзьями, неспешные прогулки с собакой и занятия живописью.

РЕЗЮМЕ

- Чтобы проложить путь к целям и новой жизни, нужно определить свою стартовую точку. Успех начинается с честного взгляда в зеркало.
- Первый шаг к переменам — анализ текущего расписания. Оцените, на что у вас уходит 168 часов недельного бюджета.
- Никогда не занимайте время в безусловных категориях (сон, уход за собой, спорт и общение с семьей). Процент по таким кредитам быстро разорит ваш энергетический банк.
- Ограничьте рабочее время 40 часами в неделю. Обсудите это с коллегами. Поступающие срочные

задачи должны идти не «сверху» а «вместо» каких-то текущих. Учитесь приоритизировать и говорить «нет».

- Если возможно, переберитесь поближе к офису или обсудите возможность удаленной работы 1–2 раза в неделю, чтобы сэкономить время на логистике.
- Делегируйте часть бытовых задач, например доставку продуктов и еженедельную уборку.
- Планируйте отдых и развлечения, чтобы увеличить концентрацию и добавить предвкушение предстоящего удовольствия.
- Постепенно меньше времени уделяйте социальным сетям — до получаса в день.

ГЛАВА 5

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ И КАЛЕНДАРЕМ

Я не знаю, почему этому не учат в школе. Навыки управления календарем и входящими задачами — это штука, без которой рабочий день превращается в советскую игру, где волк ловит в корзину падающие со всех сторон яйца.

Каждый день — это бесконечный поток задач, запросов, событий, встреч, уведомлений, писем, сообщений, идей и предложений, срочных и очень срочных, важных и суперважных. Прочитав первую часть книги, вы уже поняли, что эта лавина — прямой путь к стрессу и выгоранию.

Как только вы выстроите простую систему обработки и структурирования всей этой информации, спокойствия и пользы станет больше, а броуновского движения, съедающего батарейку, — меньше.

«ПОМИДОРНЫЙ БЮДЖЕТ»

Первый шаг — формирование общей структуры вашего дня и недели. В предыдущей главе мы договорились выставить границы рабочего времени. Для примера возьмем стандартный 8-часовой рабочий день с 9:00 до 18:00 с перерывом на обед с 13:00 до 14:00.

Бюджет рабочего времени предпочитаю измерять не в часах, а в «помидорках». Pomodoro — это, пожалуй, самая простая и действенная техника повышения личной эффективности. Рабочий процесс делится на блоки сфокусированной работы длительностью 25 минут с обязательным 5-минутным перерывом.

Можно приводить сотни исследований, подтверждающих эффективность этой методики¹⁶, а можно просто попробовать.

Поставьте таймер на 25 минут и приступайте к выполнению задачи. Когда время закончится, отдохните 5 минут. Сделайте четыре подхода. Вы удивитесь, сколько задач вы успеете выполнить за эти два часа.

Обратный отсчет времени и тикающий таймер мобилизуют внимание, а гарантированный отдых и небольшой объем задачи снимают нервность и снижают когнитивную скуку (наш директор, префронтальная кора, не любит долго выполнять однообразную деятельность).

Мелкие задачи длительностью 5–10 минут удобно группировать в одну помидорок (помидорку), а крупные проекты нужно разбивать на блоки по 25 минут.

Последнее, кстати, здорово помогает поддерживать уровень «бонусных» нейромедиаторов. Начало каждого рабочего интервала сопровождается всплеском дофаминовой мотивации и завершается серотониновой наградой.

В 40-часовую рабочую неделю помещается 80 помидорок (16 помидорок в день). Это и есть ваш «помидорный бюджет» на неделю. Давайте разберем, как грамотно его инвестировать.

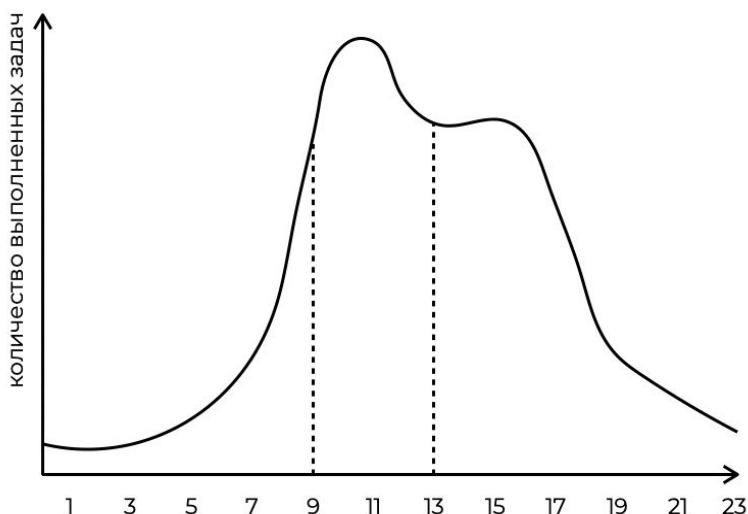
¹⁶ Если хочется углубиться в тему, советую почитать исследования Francesco Cirillo, автора методики.

ПРИОРИТЕТНЫЕ И РУТИННЫЕ ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ

Утренние часы и первые 8 помидорок моего дневного рациона я выделяю на приоритетные задачи. Это идеальное время для проработки новых идей, анализа сложных ситуаций, принятия важных решений.

Компания Redbooth проанализировала 28 миллионов (!) задач, выполненных пользователями их платформы, чтобы выявить тренды в личной эффективности сотрудников.

Результаты, полученные эмпирическим путем, совпали с выводами нейрофизиологов, которые утверждают, что пик продуктивности приходится на период через 2–4 часа после пробуждения.



Я не трачу это «золотое время» на разбор почты, рутинные звонки, встречи и бумажную работу, не требующую серьезной когнитивной нагрузки. Все задачи «второй величины» я выполняю после обеда.

Планируя рабочий день, я учитываю длительность задачи в помидорках. Например:

- созвониться по проекту с подрядчиком — 
- подготовить презентации к выступлению —   
- обсудить бюджет на маркетинг —  

Из 16 ежедневных помидорок я планирую только 12, а 4 оставляю свободными на случай, если возникнет внеплановая задача или решение какого-то вопроса займет больше времени.

Выделение 25 % буферного времени (по часу до и после обеда) — спасение от цейтнота и паники, которая возникает при «наползании» одной задачи на другую.

Получается следующая структура рабочего дня.

Время	Тип задач	Блоки pomodoro
9:00–13:00	Приоритетные задачи	      + буферные  
13:00–14:00	Перерыв	
14:00–18:00	Рутинные задачи	      + буферные  

Кроме стандартных 25-минутных блоков pomodoro, можно использовать двойные или тройные помидорки.

	 30 мин.	 60 мин.	 90 мин.
Работа	25 мин.	50 мин.	75 мин.
Отдых	5 мин.	10 мин.	15 мин.

Не стоит начинать с больших помидорок! Сначала приучите себя к маленьким. Если вы без проблем удерживаете концентрацию на одной задаче в течение 25 минут, плавно увеличивайте размер блоков pomodoro.

Двойные и тройные помидорки лучше работают в первой половине дня, когда концентрация внимания на максимуме.

Использовать их стоит для комплексных задач, требующих глубокого погружения. Над задачами средней сложности или крупными рутинными проектами я советую работать блоками по 25 минут.

ФИКСИРОВАНИЕ ВХОДЯЩИХ ЗАДАЧ

Главное правило в работе с задачами — не держать их в голове. Из первой части книги вы помните, что за кратковременную память отвечает префронтальная кора, директор. И если в архивном отделе трудится много сотрудников и на полках

достаточно пространства для хранения документов, на столе в офисе директора места куда меньше.

И вообще, не годится ресурс директора огромной корпорации использовать для таких мелочей — у него есть более важные дела. Делегируйте хранение задач планировщику.

Списки дел можно вести в бумажном виде, но я настоятельно рекомендую электронный формат.

- Задачи никогда не потеряются и синхронизируются сразу на всех устройствах. Я могу фиксировать их на телефоне, планшете и ноутбуке.
- Можно надиктовывать задачи на ходу с помощью функции распознавания голоса, доступной на большинстве смартфонов.
- Даже если телефона нет под рукой (что в ряде случаев полезно для продуктивной работы и отдыха), я могу внести задачу в список с помощью умных часов.

Важно фиксировать задачи строго в одном месте. Если одна часть дел записана в ежедневнике, другая — на листиках, а третья — в приложении на телефоне, то толку от такой системы не будет. Еще раз повторю: все задачи — в одном месте. Это место называется «Входящие».

На этапе внесения задач в список не нужно их сортировать, категоризировать, раскладывать по папкам, планировать на какой-то день. Просто выгружаете из мозга, не обрабатывая.

- Идете по магазину и вспомнили, что нужно купить второй половинке подарок на день рождения, — запишите задачу в список.
- Едете в машине, и пришла идея эксперимента по маркетингу для клиента — надиктуйте ее, чтобы не потерять.
- Во время разговора с командой появилась задача, которую вы должны проконтролировать, — внесите ее в список.

Ключевое правило — делать это сразу, не откладывая.

Удерживать задачу в оперативной памяти — это как оставить включенным фонарик на телефоне: батарейка сядет моментально, а если понадобится решать важные задачи, то ментальной энергии не останется.

ОБРАБОТКА ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ И СООБЩЕНИЙ

Когда вы проверяете почту и рабочие мессенджеры? Когда выдается минутка или как только всплывает уведомление? Это очень неэффективная практика.

Согласно опросу более 500 работников интеллектуального труда в США, проведенного компанией RescueTime, 9 из 10 респондентов признались, что их рабочий день находится вне их контроля.

Отсутствие контроля над происходящим — угроза для амигдалы, отдела безопасности, со всеми вытекающими последствиями: выгоранием, нарушением сна и памяти, способности приоритизировать.

Разумеется, контролировать все невозможно, но есть вещи, на которые вы можете повлиять. Первое, что можно сделать — выставить щит, который укроет вас от бомбардировки входящих сообщений. Этот щит — кнопка «Не беспокоить» в настройках телефона.

Проверка почты и рабочих мессенджеров должна происходить по расписанию, а не когда придется. В зависимости от характера вашей работы она может происходить пару раз в день или каждые полтора часа, но она не может быть постоянной.

Вашему директору, префронтальной коре, нужно время на концентрацию. Если дверь его офиса слетит с петель от постоянных визитеров, то работать ему будет некогда.

Думаю, у вас такое было: безумная неделя, куча беготни... А потом смотришь на реально проделанную работу и понимаешь, что все это броуновское движение. Время работы и время обработки новых задач нужно разграничивать.

Итак, вам нужно определить время для обработки входящих сообщений. Я рекомендую выделить для этого 25 минут до обеда (сразу после выполнения приоритетных задач) и

25 минут в конце рабочего дня¹⁷. Это время можно сразу заблокировать в календаре.

Как происходит обработка электронной почты.

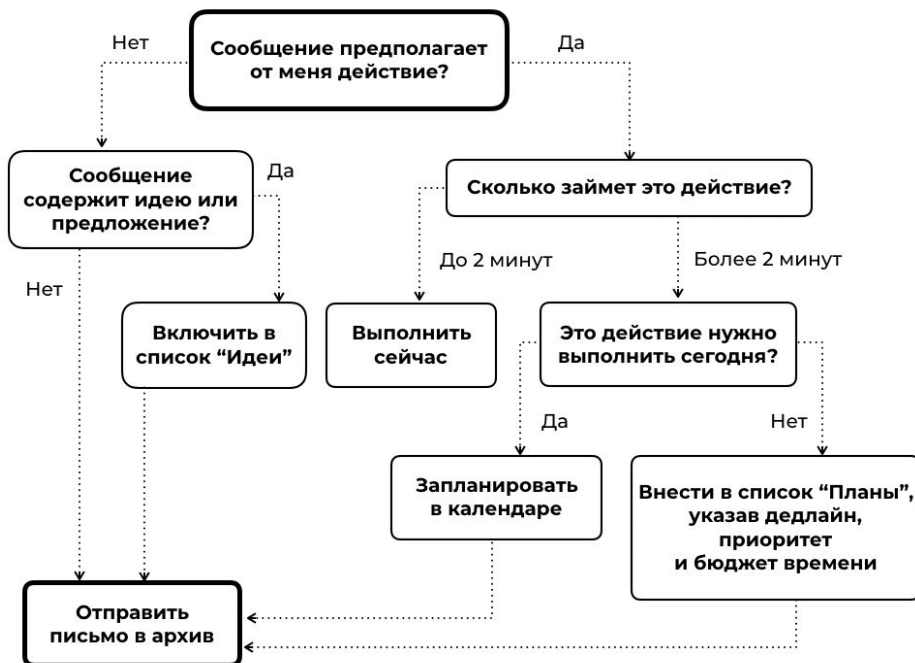
1. Я читаю сообщение или письмо. Если в нем содержится задача (для меня или другого сотрудника, когда результат я должна проконтролировать), то у меня есть три варианта действий.

- Если задача требует менее 2-х минут, то я выполняю ее сразу же. Например, в письме коллега предлагает созвониться по поводу нового проекта и спрашивает, свободна ли я в пятницу в 16:00. Проверить календарь, добавить новое событие и отправить ответное письмо я могу за пару минут, поэтому делаю это сразу.
- Если задача требует более 2-х минут и ее нужно выполнить прямо сегодня, то я оцениваю временной бюджет задачи в помидорках и бронирую время на ее выполнение в календаре. Для таких ситуаций и нужно буферное время.
- Если задача требует более 2-х минут, но сегодня ее делать не нужно, то я вношу ее в список задач «Планы». Разница с «Входящими» в том, что все дела здесь уже обработаны, указан дедлайн, приоритет задачи и бюджет времени.

¹⁷ Если для выполнения приоритетных задач вам необходимо проверить входящие сообщения утром, можно устроить 15-минутную сессию сканирования (не обработки!) почты и мессенджеров. Не открывайте все письма, а только те, которые имеют отношение к приоритетным задачам. Обработку остальных писем оставьте до обеда.

2. Если в письме содержится идея или предложение без конкретного дедлайна или необходимых от меня действий, то я фиксирую ее в списке «Идеи».

3. После обработки все письма переносятся в архив. Сортировать их нет смысла: в будущем, чтобы найти письмо, достаточно воспользоваться поиском.



Задача обработки — сделать так, чтобы во входящих сообщениях в почтовом клиенте было пусто. Zero inbox — это очень приятно, попробуйте. Аналогично в рабочих мессенджерах после обработки должно быть 0 непрочитанных сообщений.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ БЛОКИ В КАЛЕНДАРЕ

Я долгое время пользовалась исключительно бумажными ежедневниками (даже издавала собственный!), но сейчас перешла на электронный формат.

Он предполагает большую гибкость: задачи удобно перетаскивать, если график съезжает, можно запланировать встречи на несколько месяцев вперед и настроить повторяющиеся события. Ну и календарь всегда под рукой (или даже на руке, если пользоваться смарт-часами).

Первое, что полезно сделать со своим еженедельным расписанием, — это выделить в нем тематические блоки.

Группировка задач одного типа в один блок здорово увеличивает продуктивность. Переключение контекстов приводит к потере энергии, плюс наличие структуры в расписании успокаивает нашу вахтершу-амигдалу.

Миллиардер Джек Дорси одновременно управляет двумя огромными компаниями: Twitter и Square. Чтобы структурировать свое время, он использует тематические блоки для каждого дня недели.

Понедельник	Управление и операционная деятельность
Вторник	Развитие продукта
Среда	Маркетинг и внешние коммуникации
Четверг	Вопросы разработки и работа с партнерами
Пятница	Наем сотрудников и культура компании

Стив Джобс придерживался схожей системы: понедельник был посвящен встречам с топ-менеджерами компании, по средам он занимался вопросами рекламы. Помимо тематических дней, ежедневно после обеда он проводил встречи по дизайну с Джонатаном Айвом.

Даже если вы не управляете многомиллиардной компанией, тематические блоки в расписании помогут вам повысить продуктивность. Вот что делаю я...

- **Блок для синхронизации с командой.** По понедельникам я созваниваюсь с каждым членом команды, находящимся в моем прямом подчинении. Помогаю оперативно решить проблемы, которые мешают им двигаться вперед, обсуждаем план работы на неделю. Выделение двух часов раз в неделю на такие встречи (большинство из них длится всего 10–15 минут), снижает необходимость в ворохе имейлов. Сотрудники знают, что все несрочные вопросы можно будет обсудить на ближайшей еженедельной встрече.
- **Блок для стратегии и «большой картинки».** По четвергам я выделяю несколько часов на работу над стратегией. В это время я генерирую идеи для будущих направлений, анализирую, что происходит в компании, что работает, а что требует изменений. Это время я провожу вне офиса, чтобы вынырнуть из повседневного рабочего потока и задать альтернативный контекст для мозга.

- **Писательский блок.** Каждое утро, после пробежки, медитации и чтения, я в течение 25 минут пишу. Это могут быть полезные посты для социальных сетей или наброски глав для книги.

Что, если вы не руководитель, а, например, фотограф? Выделите тематические блоки в своем расписании, когда вы занимаетесь обработкой отснятого материала или работой над продвижением своего блога для привлечения клиентов.

Одна моя знакомая, крупный YouTube-блогер с многомиллионной аудиторией, с помощью тематических блоков выделяет время на создание контента. В один день она сразу снимает несколько роликов, в другой — занимается подготовкой и редактированием материалов, в третий — продвижением канала и работой с партнерами.

ЗАДАНИЕ № 1

Проанализируйте свои рабочие задачи и подумайте, какие тематические блоки будут уместны для вашей деятельности.

Название блока	Какие задачи в него попадают?
1	
2	
3	
4	
5	

ЗАДАНИЕ № 2

Подумайте, сколько потребуется времени на каждый из них и на какие дни недели вы можете их запланировать¹⁸.

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
8:00					
9:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					
19:00					
20:00					

¹⁸ При планировании не забывайте про правило приоритетных задач. Ставьте блоки, требующие максимальной концентрации внимания и интеллектуальных усилий, в первую половину дня, а блоки с рутинными делами — после обеда.

Даже если у вас нестабильное расписание и распланировать неделю по тематическим блокам не представляется возможным, постарайтесь сформировать хотя бы два-три получасовых «островка» в своем графике, когда вы точно знаете, чем будете заниматься.

Смысл этих островков в ощущении контроля над расписанием. Если будет «штормить», вы будете знать, что вам есть где «пришвартоваться».

Я советую внести эти тематические блоки в календарь. Наличие такой структуры здорово упростит задачу планирования дел, к которой мы приступим прямо сейчас.

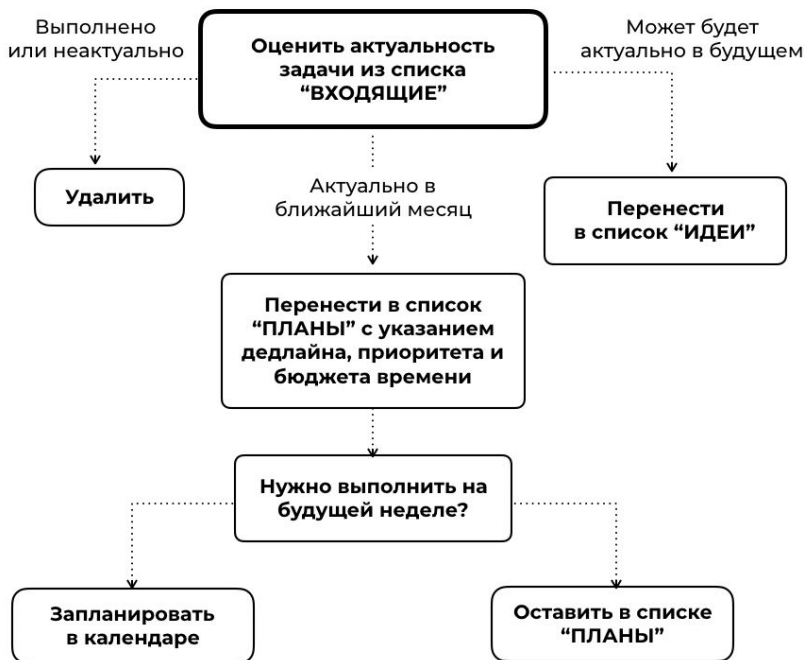
ПЛАНИРОВАНИЕ НЕДЕЛИ

Каждое воскресенье¹⁹ я провожу 25-минутную сессию и формирую свой график на будущую неделю.

- Первым делом я удаляю из списка «Входящие» дела, которые утратили актуальность.
- Если не уверена, хочу ли я тратить на задачу время в ближайший месяц, она переносится в третий список — «Идеи».
- Остальные задачи переношу в «Планы», установив приоритет, дедлайн и приблизительный бюджет в помидорках.

¹⁹ Вы можете выбрать любой другой день, здесь важна регулярность.

- На выходе список задач «Входящие» должен остаться пустым.
- Далее перехожу к разбору списка «Планов». Все задачи в этом списке уже имеют дедлайн, приоритет и бюджет в помидорках.
- Я выбираю задачи на будущую неделю (включая просроченные задачи, которые не были выполнены) и блокирую на них время в календаре с учетом тематических блоков.
- Важно не перерасходовать бюджет — в день можно запланировать не более 12 помидорок (6 часов) рабочего времени.



АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДНЯ

Дополнительно к недельному планированию я провожу экспресс-корректировку расписания в конце рабочего дня. Это происходит сразу после финальной за день обработки почты, перед тем как уйти из офиса.

1. Отмечаю в списке запланированных дел все задачи, которые были выполнены за день.
2. Для невыполненных задач нахожу новое место в календаре.
3. Просматриваю входящие задачи. Если во «Входящих» или «Планах» есть дела, которые необходимо сделать завтра, блокирую на них время в календаре.
4. Просматриваю расписание на завтрашний день. Убеждаюсь, что в календаре остались свободными не менее 4 блоков по 25 минут.

Этот ритуал является финальным аккордом рабочего дня.

Чтобы привыкнуть к такой системе обработки задач, потребуется нескольких недель, но вы быстро почувствуете результат — меньше нервозности и больше организованности.

РЕЗЮМЕ

- Используйте технику pomodoro для бюджетирования времени. Каждую неделю у вас есть 80 блоков длительностью 25 минут. Дневной «помидорный бюджет» — 16 блоков, из них только 12 можно планировать, оставшиеся 4 — буферное время.
- Начинайте день с приоритетных задач, требующих максимальных когнитивных усилий и концентрации внимания. После обеда планируйте рутинные задачи.
- Фиксируйте все задачи в списке «Входящие». Важно хранить их в одном месте и сразу записывать.
- Выделите время на обработку почты (например, до обеда после выполнения приоритетных задач и перед уходом из офиса). Если письмо включает задачу, требующую менее 2-х минут, выполняйте ее сразу же. Более крупные задачи переносите в список «Планы», указав дедлайн, приоритет и бюджет задачи по времени.
- При формировании недельного расписания, разберите списки «Входящие» и «Планы» и забронируйте место для задач в календаре. Сгруппируйте похожие задачи в тематические блоки.
- В конце рабочего дня просмотрите список выполненных и невыполненных задач, «Входящие» и «Планы» и при необходимости скорректируйте расписание на следующий день.

ГЛАВА 6

ПРОГРАМ- МИРОВАНИЕ ПРИВЫЧЕК

Привычки — это автопилот нашего мозга. Когда вы впервые выполняете какое-либо действие, контроль за ним лежит на префронтальной коре — директоре нашей удивительной корпорации «Мозг».

В арсенале директора есть ресурс силы воли, который позволяет совершить то или иное действие. По указанию префронтальной коры вы будете делать зарядку, даже если вам хочется вместо приседаний просто поваляться в кровати.

Однако важно помнить, что сила воли не бесконечна. Директор может дать ограниченное количество приказов в день, а потом его административный ресурс исчерпается.

Более того, в состоянии стресса и выгорания директор вовсе теряет контроль, а наше поведение определяется эмоциональным коллективом корпорации «Мозг» — лимбической системой.

Вообще, префронтальная кора не рассчитана на решение большого количества задач. Это слишком энергозатратный отдел мозга, чтобы использовать его для простых действий.

Чтобы оптимизировать затраты энергии и ускорить решение типовых задач, в нашем мозге есть стриатум (полосатое тело) — тот самый отдел автоматизации, о котором мы говорили в первой части книги. Именно он ответственен за формирование привычек.

Теперь хочу донести до вас очень важную идею, которая перевернула мой взгляд на привычки.

Полезные привычки приносят пассивный доход в копилку качества вашей жизни. Выработав полезную привычку (проинвестировав силу воли в ее формирование), вы всю оставшуюся жизнь получаете от нее дивиденды.

Например, вы формируете привычку делать зарядку по утрам. Первое время придется тратить на это силу воли и заставлять себя. Но если повторять любое действие многократно, то контроль над задачей перейдет от префронтальной коры к стриатуму и поведение станет автоматическим.

Каждая новая полезная привычка — это новый актив в вашем «инвестиционном портфеле», который будет приносить пользу изо дня в день.

Привили себе привычку медитировать — получили возможность управлять эмоциями и снимать стресс. Приучили себя ежедневно читать — запустился процесс аккумулялирования новых знаний и развития, который будет служить вам всегда и везде.

Изменения, которые привычки вносят в вашу жизнь, сложно увидеть на короткой дистанции. Накопительный эффект заметен не сразу.

Допустим, вы положили в банк 10 000 рублей под 10 % годовых. За один день вы заработаете меньше трех рублей, за месяц — меньше сотни. «Ерунда, — скажете вы, — в этой инвестиции нет никакого смысла, на них даже чашку кофе не купишь!»

Но если вы оставите эти деньги в банке на 7 лет, сумма удвоится, а через 60 лет вложенные 10 000 превратятся в 3 с

лишним миллиона!²⁰ И вам для этого ничего не нужно делать. Проинвестировали и забыли.

То же самое происходит с привычками. Их эффект за день, неделю, месяц может быть едва ощутим. Но, будучи инвестицией «вдолгую», эти копейки быстро превращаются в миллионы, открывая вам доступ к более наполненной и счастливой жизни.

И если банки могут прогореть, а инфляция съест часть дохода, то профит от привычек не облагается налогами и гарантированно ваш на все 100 %.

Если полезные привычки трудятся на вас, изо дня в день делая вашу жизнь лучше, то вредные привычки работают против вас. *Полезные привычки — это долгосрочная инвестиция с гарантированным возвратом. Вредные — кредит с грабительским процентом.*

Одна банка кока-колы вместо стакана воды за ужином, одна бессонная ночь вместо качественного отдыха, одно утро, проведенное в соцсетях вместо чтения или общения с семьей, — это как микрозаймы под 1 % в день.

Занял у своей жизни 100 рублей на день — за пользование кредитом нужно заплатить рубль. «Невелика потеря», — скажете вы.

20

$(10\,000 \times 10\%) / 365 = 2,74$ руб. (за день)

$(10\,000 \times 10\%) / 12 = 83,33$ руб. (за месяц)

$10\,000 \times (1+10\%)^7 = 19\,487,11$ руб. (за 7 лет)

$10\,000 \times (1+10\%)^{60} = 3\,044\,816,39$ руб. (за 60 лет)

Но только этот 1 % в день аккумулируется за год в 3778 %. Занял 100 рублей, а отдавать нужно будет почти 4000. Через два года долг составит почти 150 000, а через три года — больше 5 миллионов²¹. Можно подавать на банкротство.

Разница между вредными и полезными привычками на короткой дистанции почти неощутима, а на длинной — огромна.

Давайте разбираться, как постепенно, по копейке, погасить грабительские займы вредных привычек и начать инвестировать в лучшую версию своей жизни.

КАК ФОРМИРУЕТСЯ ПРИВЫЧКА

Большинство проблем с выработкой привычек связано с непониманием механизма автоматизации действий на уровне мозга. Я сама безрезультатно билась с рядом привычек, потому что не учитывала нейрофизиологию и действовала в лоб.

Формирование любой привычки (полезной или вредной) состоит из трех ключевых элементов: триггера, действия и награды. Привычка на уровне стриатума, нашего отдела автоматизации, — это простая программа. В ней есть условие (триггер), по которому срабатывает функция (действие), ведущая к результату, при этом его можно

²¹ 100 руб x (1,01)³⁶⁵ = 3778,34 руб. (за год)

100 руб x (1,01)⁷³⁰ = 142 758,79 руб. (за два года)

100 руб x (1,01)¹⁰⁹⁵ = 5 393 917,40 руб. (за три года)

зафиксировать (награда). Вот несколько примеров триггеров и связанных с ними действий и наград.

Триггер	Действие	Награда
Звук уведомления на телефоне	Открываем Facebook, чтобы проверить, кто нам пишет.	Удовлетворили любопытство, получили порцию окситоцина от ощущения принадлежности к стае.
Запах свежее испеченных булочек	Заходим в кондитерскую, покупаем эклер.	Сахар приводит к скачку дофамина и выработке опиоидов — кайф!
Приготовленная с вечера одежда для спорта	Идем на утреннюю пробежку.	Получаем порцию эндорфинов от физической нагрузки.

Каждый раз, когда мы впервые программируем привычку, стриатум объединяет в нейронную цепочку триггер и награду, фиксируя действие, которое связывает одно с другим.

Часть клеток стриатума отвечает за написание программы, а часть — за ее тестирование. Если запуск прошел успешно, активируются клетки успеха. Если что-то пошло не так и награда не получена, активируются клетки ошибки.

А теперь самое интересное... Если повторять действие многократно, тестировщики решают, что программа отлажена, и перестают замечать ошибки — отсутствие награды. По мере того, как привычка становится автоматической, награда перестает быть необходимой!

Именно поэтому многие вредные привычки, даже когда прекращают приносить удовольствие, сохраняют свою власть над нашим поведением. Стриатум не замечает ошибки (отсутствия награды), он просто реагирует на триггер и запускает цепочку действий.

И все это происходит на уровне подсознания: директор часто не в курсе того, что творится в отделе автоматизации и что там запрограммировали его сотрудники.

Эту особенность мозга можно использовать при формировании полезных привычек. Для этого достаточно первое время подкреплять действие наградой.

Как только поведение перейдет в режим автопилота, награду можно убирать. Актив в вашем портфеле и начинает генерировать пассивный доход!

ПРОГРАММИРОВАНИЕ ПОЛЕЗНЫХ ПРИВЫЧЕК

Давайте рассмотрим пример привычки пить воду. Для успешного программирования привычки нужно создать триггер, упростить действие, выдать награду.



1. СОЗДАТЬ ТРИГГЕР

Есть два варианта: создать триггер или привязать новую привычку к уже существующей.

В первом случае вы можете поставить уведомление на телефон, которое после срабатывания будильника выведет на экран надпись «Выпей воды, друг!».

Во втором варианте вы можете связать чистку зубов (действие, которое уже автоматизировано) с новой привычкой. Связывая привычки в последовательность, как вагоны в поезде, можно сформировать ритуалы.

Особенно хорошо работают утренние и вечерние ритуалы. Первый запускается сразу после пробуждения, а второй готовит вас к отходу ко сну. Помимо формирования триггера, ритуалы помогают нормализовать режим сна и отдыха, что отлично скажется на уровне энергии.

2. УПРОСТИТЬ ДЕЙСТВИЕ

Чем проще, тем лучше. Многие стремятся сразу внедрить масштабные привычки. Но, как мы помним, смысл привычки не в том, чтобы получить результат здесь и сейчас, а в автоматизации действия, которое в дальнейшем будет приносить профит. Чем проще действие, тем быстрее оно прилипнет.

Вместо привычки «Выпивать 2 литра воды ежедневно», предлагаю начать с одного стакана утром. Чтобы было еще

проще, приготовьте его с вечера и оставьте на прикроватном столике или в ванной рядом с зубной щеткой.

Я советую начинать с привычек, выполнение которых займет не больше 5 минут. Сделайте их настолько простыми, чтобы придумать оправдание было сложнее, чем выполнить действие.

3. ВЫДАТЬ НАГРАДУ

Награда не должна быть масштабной, но она должна быть моментальной. Для привычки нужен дофамин. Помогите ему выработаться. Сразу после выполнения действия поставьте галочку в трекере, чтобы авторизировать результат (об этой практике мы говорили в главе про выгорание).

Можно подкупить дофамин небольшим кусочком темного шоколада, парой минут в соцсетях, отчетом перед группой (тут в дополнение к дофамину подключится окситоцин).

Последнее работает особенно здорово. Выпили стакан воды — отправили в чат поддержки фото пустого стакана. Награда получена!

Еще раз повторю, что награда должна быть выдана моментально, иначе стриатум не свяжет ее с выполненным действием и программа не будет дописана.

Сложив свою конфигурацию триггера, действия и награды, вы можете запрограммировать любую новую привычку.

ЧТО ДЕЛАТЬ С ВРЕДНЫМИ ПРИВЫЧКАМИ

В мозге нет кнопки «Удалить». Мы не можем усилием воли искоренить вредную привычку — сформировавшиеся нейронные связи никуда не денутся. Но мы можем перепроложить дорогу от старого триггера к новому действию, заменив вредную привычку полезной.

Например, по утрам, только открыв глаза, вы тянетесь к телефону. Разумеется, это не лучший способ начать новый день. Замените телефон на тумбочке книгой и используйте уже сложившийся триггер для формирования полезной привычки.

Если вы хотите изменить пищевые привычки, вместо «не есть сладкое и мучное на ужин» решите каким именно полезным и питательным блюдом вы замените бургер с картошкой фри, например «съесть на ужин большой зеленый салат».

Если наслаивать полезные привычки поверх вредных, последние отомрут, так как нейронные связи в мозге, которые мы не используем, быстро ослабевают.

Еще один способ избавиться от вредной привычки — ослабить или полностью исключить триггер.

Вы наверняка слышали про эксперимент с зефирками Уолтера Мишела из Стэнфорда. В этом известном исследовании малышам предлагали выбрать между возможностью получить одну зефирку немедленно и две зефирки, если те согласятся подождать 15 минут.

Суть эксперимента была в том, чтобы показать роль силы воли в будущем успехе ребенка. Те ребята, которые соглашались потерпеть до второй зефирки, через 10–20 лет были успешнее в учебе и карьере, здоровее и счастливее.

Все просто и логично: успех определяется способностью отказывать себе в сиюминутных удовольствиях в пользу более значимых долгосрочных целей.

Но есть и вторая часть эксперимента, о которой мало кто знает. Если исследователи оставляли зефирку на тарелке перед малышами, те могли вытерпеть в среднем 6 минут. А когда зефирку убирали с глаз долой (хотя дети знали о ее наличии), то силы воли хватало уже на 10 минут!

Те же ребята, та же зефирка, а разница огромная — 67 %. И все благодаря одному незначительному изменению во внешней среде. Изменить среду гораздо проще, чем изменить поведение. Последнее требует силы воли, внимания к ситуации и времени на адаптацию.

Если вы хотите перестать есть фастфуд, перестаньте покупать его. Если дома нет печенья, то вероятность «случайно» съесть полпачки во время просмотра сериала резко падает. Хотите меньше смотреть телевизор — отвезите его в гараж на пару месяцев. Хотите меньше пользоваться соцсетями — удалите их на телефоне.

ФОРМУЛА «ЧТО-КАК-ГДЕ-КОГДА»

Качественно запрограммированная привычка включает четкую инструкцию. В нее заложено описание действия (что и как) и условия (где и когда) для выполнения.

Вот несколько примеров.

Что	Как	Где	Когда
Зарядка	10 приседаний, 10 отжиманий и 60 секунд планки	На коврик перед кроватью	Утром, как только вылезу из-под одеяла
Язык	10-минутный ролик на французском с субтитрами на YouTube	За столом на кухне	Во время обеда
Чтение	5 страниц	В кровати, оставить книгу на тумбочке	Перед сном
Творчество	15-минутный рисунок под Вивальди	На диване в гостиной	После ужина

ИДЕИ ПОЛЕЗНЫХ ПРИВЫЧЕК

Ниже приведен список из десяти категорий привычек, которые могут стать базой вашего «инвестиционного

портфеля». Обо всех этих компонентах продуктивной и наполненной жизни мы уже говорили в книге.

1. Режим отдыха, ранний отход ко сну и подъем
2. Поддержание водного режима
3. Сбалансированное питание
4. Интервальное digital-голодание
5. Медитация и практики осознанности
6. Журнал достижений и благодарности
7. Работа с приоритетными задачами до обеда
8. Обработка почты и входящих задач
9. Планирование завтрашнего дня с вечера
10. Чтение / изучение языков / развитие навыков

Это именно категории привычек. К ним нужно обязательно добавить четкую формулировку действий — как, где, когда.

Важно! Не пытайтесь внедрить все и сразу. Двигайтесь плавно (не разбудите вахтершу-амигдалу!) В рамках трехнедельных спринтов (о спринтах речь пойдет в следующей части книги) я советую выбрать и отслеживать всего три привычки.

По мере автоматизации этих привычек можно либо добавить еще одну, либо усложнить текущие. Не пытайтесь оптимизировать то, что еще не автоматизировано! Помните, что мы имеем дело с долгосрочными инвестициями, поэтому системность куда важнее разовых результатов.

Изменить себя легче сегодня, чем завтра. Привычки будут формироваться, хотим мы этого или нет. Пришло время

управлять этим процессом! Завтра сопротивление переменам станет сильнее. Нужно действовать сегодня!

ЗАДАНИЕ

Выберите три привычки, которые вы хотите внедрить в свою жизнь. Четко сформулируйте, что, где, когда и как вы планируете это делать. Продумайте, какую микронаграду будете использовать для фиксирования результата.

Привычка № 1
Что?
Как?
Где?
Когда?
Микронаграда
Привычка № 2
Что?
Как?

Где?
Когда?
Микронаграда
Привычка № 3
Что?
Как?
Где?
Когда?
Микронаграда

РЕЗЮМЕ

- Полезные привычки — это активы, которые приносят дивиденды в течение всей жизни. Инвестировав в формирование привычки, вы будете получать пассивный доход, не прикладывая никаких усилий.
- Формирование привычки происходит благодаря передаче контроля над задачей от префронтальной коры (директора) к стриатуму (отделу автоматизации).
- Для формирования привычки необходимо создать триггер, упростить действие (придумать оправдание сложнее, чем выполнить) и немедленно выдать себе награду. Для сформировавшихся привычек награда не обязательна.
- От вредных привычек невозможно отказаться, но их можно перезаписать, привязав старый триггер к новому, полезному действию или убрав его вовсе.
- Формулируя привычку, включите четкий план действий: что, как, где и когда вы планируете делать. Продумайте микронаграду для фиксирования результата.
- Не пытайтесь внедрять много привычек одновременно. Будьте последовательны. Лучше одна привычка на автопилоте, чем десять в полуавтоматическом режиме.

ГЛАВА 7

ПРОДУКТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО

В предыдущей главе мы выяснили, что наше поведение напрямую зависит от триггеров внешней среды.

Помимо влияния на привычки, правильно выстроенное пространство помогает более эффективно расходовать энергию, меньше отвлекаться и быстрее восстанавливаться.

В этой главе мы поговорим о принципах создания оптимальных условий для сфокусированной работы и качественного отдыха.

КОМФОРТНЫЙ ОФИС

Сколько времени в день мы проводим сидя? Мы сидим в транспорте, во время еды, перед телевизором, но больше всего — на работе.

Сидение больше четырех часов обеспечивает проблемы со спиной, метаболизмом, давлением и уровнем сахара в крови. Это в долгосрочной перспективе. В краткосрочной — первыми звоночками будут головные боли, потеря концентрации и усталость.

Что делать?

1. Сидеть в удобной позе (купите эргономичный удобный стул правильной высоты, чтобы не сутулиться).
2. Регулярно вставать (каждые час-полтора, можно привязать к перерыву между помидорками).

3. Часть работы делать в движении (звонки, во время которых не требуется компьютер, я совершаю на прогулке).

Стул — это очень важно. Я не обращала внимание на то, как я сижу, пока спина не сделала это за меня. Ниже приведен список рекомендаций для организации рабочего места.

- **Высота и глубина сиденья.** Высота сиденья должна регулироваться так, чтобы ваши ступни были на полу (при необходимости сделайте подставку под ноги), а колени находились под прямым углом. Если сиденье слишком глубокое, и таз не фиксируется и съезжает вперед, мы вынуждены сидеть на краю в позе «банана». Оптимально, чтобы между областью под коленом и краем сиденья было 5–10 см.
- **Поддержка спины.** Форма спинки стула должна поддерживать спину в естественном положении. Естественное положение — это прямая линия под 90 градусов. У спины есть небольшой изгиб в поясничном отделе — такой же изгиб должен быть у стула.
- **Стоять/сидеть.** Столы, за которыми можно и сидеть, и стоять — отличное решение. Мне нравится во время работы чередовать стоячие и сидячие помидорки.
- **Расположение экрана.** Если вы работаете на ноутбуке, для него нужна подставка, чтобы верхняя кромка экрана была на уровне глаз. Если экран находится ниже и вам приходится смотреть на него сверху вниз, начнутся проблемы с шеей и головные боли. Сам экран

должен располагаться на расстоянии вытянутой руки под небольшим углом (10–20 градусов).

Также прокачать рабочее пространство поможет следующее.

- **Правильное освещение.** Мы уже говорили о роли света в циркадном ритме. Естественное освещение регулирует настроение и увеличивает эффективность. Передвиньте стол к окну (важно, чтобы экран не бликовал при этом!) или включите лампу дневного света. Температура освещения очень важна. Холодный свет бодрит и мобилизует, а теплый — напротив, расслабляет.
- **Комфортная температура.** Оптимальная температура для работы, согласно исследованию Хельсинского технологического университета, — 22 градуса, причем женщинам из-за разницы в метаболизме комфортнее при температуре на 2–3 градуса выше.
- **Комнатные растения.** Есть несколько любопытных исследований о том, как живые цветы влияют на эмоции, креативность и внимание. Homo Sapiens был приучен жить в окружении зеленых джунглей, а не бетонных стен. Согласно исследованиям Texas A&M University, небольшой цветок в горшке или букет свежих цветов помогут гармонизировать эмоции, сделают вас креативнее и внимательнее.
- **Фоновая музыка.** Посторонние звуки мешают директору в нашем мозге держать фокус. Самый простой способ решить проблему — наушники с

активным шумоподавлением. Для концентрации внимания я предпочитаю работать в тишине, а для творческой работы и брейнсторма включаю классическую музыку (например, Концерт для фортепиано с оркестром № 23 Моцарта прекрасно подходит для этих целей). Еще вариант — использовать приложения вроде Brain.fm. Мелодии в этом сервисе созданы при помощи алгоритмов искусственного интеллекта в коллаборации с нейробиологами и здорово помогают концентрироваться.

РАБОТА ИЗ ДОМА

Если вы трудитесь удаленно, выделите пространство, предназначенное исключительно для работы.

В идеальном сценарии это отдельная комната, куда вы приходите только в рабочее время, закрываете за собой дверь и приступаете к делам.

Если возможности выделить отдельную комнату для домашнего офиса нет, воспользуйтесь разделителями для комнат и ширмами, чтобы разграничить личное и рабочее пространство.

Никогда не работайте из постели. Может показаться, что это уютное местечко подходит не только для отдыха, но и для решения рабочих вопросов. Это ошибка.

Пространство вокруг нас задает для мозга контекст. Рабочее пространство задает рабочий контекст, и срабатывает триггер

«фокусироваться». Пространство для отдыха задает контекст для восстановления, и срабатывает триггер «расслабляться».

Ваш внешний вид — дополнительный триггер для мозга. Перед началом рабочего дня приведите себя в порядок, переоденьтесь из пижамы в более подходящую одежду.

Смешивание контекстов приводит одновременно и к падению эффективности рабочих процессов, и к снижению качества отдыха.

ТВОРЧЕСКИЙ БЕСПОРЯДОК

Есть любопытное исследование Princeton Neuroscience Institute, которое продемонстрировало, что каждый объект на рабочем столе конкурирует за ваше внимание. Чем больше бардака, тем выше нервозность и вероятность отвлечений.

Творческий беспорядок — это миф. Творческий процесс напрямую связан с ясностью мышления и ментальным пространством, в котором могут возникать идеи. Любые отвлекающие факторы, включая бардак на столе, ему мешают, а не способствуют.

Принцип простой: на столе должно быть только то, что помогает решить текущую задачу. Все остальные документы, книги, бумаги лучше убрать.

Это же правило касается виртуального рабочего стола. Порядок стоит навести и там: убрать миллион ярлыков, закрыть ненужные приложения и вкладки браузера.

Вот несколько правил для организации файлов и заметок.

- **Иерархия папок.** Выстройте логичную и простую иерархию папок на компьютере. Используйте не более трех уровней вложений, что упростит работу и организацию файлов (в случае чего всегда можно воспользоваться поиском).
Например:
Рабочие > Бухгалтерия > Налоги
или
Личные > Карьера > Резюме
- **Архивные папки.** Дополнительно для старых документов в каждой категории я создаю папку «Архив», куда переносу неактуальные материалы.
- **Имена файлов.** Давайте файлам конкретные имена. Для нескольких версий одного документа вместо «Имя_Файла_копия54» используйте формат «ГГГГММДД-Имя_Файла». Это упростит поиск нужной версии при сортировке по алфавиту.
- **Резервное копирование.** Обязательно. Обязательно! Обязательно делайте резервную копию всех важных документов. Настройка Dropbox, Google Drive, iCloud или любого другого облачного хранилища займет всего полчаса, но сэкономит километры нервов.
- **Организация заметок.** Все заметки, как и задачи, должны храниться строго в одном месте. Используйте Evernote, Microsoft OneNote или стандартное приложение «Заметки на iOS». Во всех этих

инструментах есть спасительная функция OCR (optical character recognition — оптическое распознавание символов). Смысл ее в том, что вы фотографируете рукописные заметки, система распознает текст — в дальнейшем по нему можно будет делать поиск. Плюс заметки можно надиктовывать прямо на ходу.

ВЫБРОСИТЬ ЛИШНЕЕ

За последние 5 лет я переезжала четыре раза. Благодаря этому, почти каждый год я разбирала все вещи и решала, что едет со мной в новый дом, а что отправляется на помойку или будет пожертвовано и послужит новым хозяевам. В последнее время практика избавления от лишнего стала для меня ежеквартальным ритуалом.

Эта идея касается не только вещей в доме. Например, иногда полезно отпускать людей, если ваши дороги разошлись, или отказаться от бизнес-идеи, которая в ходе тестирования показала свою несостоятельность. Держаться за старое — значит блокировать возможности для нового.

Отказ от старого — это естественный процесс. Для меня полезной метафорой здесь является дыхание. Мы не можем бесконечно долго вдыхать (вбирать в свою жизнь все новое еще и еще), рано или поздно нужно сделать выдох (отпустить то, что больше нам не служит).

Говоря о вещах, которые нас окружают, мне близка философия Мари Кондо. Раз в квартал я перебираю одежду, книги, документы, посуду и домашнюю утварь, оставляя только то,

что радует и служит мне, а не пылится на полках. После такой генеральной уборки возникает ощущение свободы и желание реализовывать новые цели. Именно о них, новых целях, мы поговорим в следующей главе.

РЕЗЮМЕ

- Обустройте комфортное рабочее место. Приобретите эргономичный стул с поддержкой поясницы. Убедитесь, что высота стола и расположение монитора не приводят к необходимости сутулиться.
- Организуйте на своем рабочем месте правильное освещение. Окружите себя живыми растениями. Следите, чтобы температура воздуха была комфортной. Используйте музыку для вдохновения и концентрации.
- Работая удаленно, организуйте «офисное» пространство. Не смешивайте контексты и никогда не решайте деловые вопросы из постели. Это негативно скажется на продуктивности и качестве отдыха.
- Творческий беспорядок — миф. Держите на столе только то, что необходимо для решения текущей задачи. Наведите порядок в компьютере: систематизируйте ярлыки, папки, файлы, заметки...
- Раз в квартал избавляйтесь от вещей, которые больше вам не служат и не приносят радости. Освобождение от старого откроет возможности для нового. Не забывайте про принцип дыхания.

ГЛАВА 8

ПРИНЦИПЫ AGILE-ЖИЗНИ

В первой части книги мы разобрались с тем, откуда берется энергия и как работает мозг, во второй — выстроили повседневные процессы для максимальной эффективности.

Теперь разберемся с тем, куда направить полученные ресурсы, чтобы вывести свою жизнь на новую орбиту. Давайте поговорим о том, как ставить цели и достигать их.

ВСЕ ТЕЧЕТ, ВСЕ МЕНЯЕТСЯ

Этой фразе, приписываемой греческому философу Гераклиту, более 2500 лет, а свою актуальность она до сих пор не потеряла. Напротив, скорость перемен в современном мире намного выше, чем в античности.

Перемены — естественная часть жизни. Именно адаптация к изменениям является драйвером эволюционного процесса. Вспомним Чарльза Дарвина: *«Выживает не сильнейший из видов, а тот, что лучше прочих приспосабливается к изменяющейся среде»*.

Быстрота реакции — это основа успеха. При этом большинство систем планирования не отличаются гибкостью. Если вы ставите цели на год, то предполагается, что в этот период:

1. не изменится ничего во внешней среде: на работе, в семье, в мире;
2. не изменится ничего в ваших приоритетах, ценностях, желаниях и интересах.

И первое, и второе маловероятно.

Я пишу эту книгу во время пандемии COVID-19. Из-за коронавируса жизни людей, их планы и цели, изменились буквально в одночасье.

Внутренние перемены заметить сложнее. Каждый шаг, каждая книга, каждая встреча, каждая победа или каждое поражение — расширяют рамки вашего восприятия. Вместе с ними меняются и цели. Цели, которые вы ставите сегодня, ограничены вашим текущим потолком мышления.

Значит ли это, что планирование бессмысленно? Отнюдь. В своей автобиографии Уинстон Черчилль писал: *«Лучшие генералы — те, кто достигает запланированных результатов, не привязываясь к планам»*. Целеполагание — мощный инструмент, который позволяет сфокусировать усилия на главном. Важно, чтобы план не ограничивал возможности для маневра.

Осознав это почти 10 лет назад, я полностью отказалась от жесткого долгосрочного планирования и разработала систему, основанную на agile-спринтах.

AGILE И СПРИНТЫ

Спринты и методология agile возникли в начале 2000-х и предназначались для разработки программного обеспечения.

В отличие от традиционной каскадной модели, где планы ставились на месяцы и даже годы вперед, agile-подход предполагал цикл в несколько недель. Это обеспечивало гибкость, возможность для дополнительных исследований и

получение регулярной обратной связи. Да и скорость разработки значительно возросла.

Завоевав популярность в технологических компаниях Кремниевой долины, agile проник и в другие индустрии.

Когда я распробовала спринты в работе, мне захотелось применить их для личных целей и задач. В итоге получилась гибкая система, балансирующая порядок и хаос. Ее преимущество в отсутствии жестких долгосрочных планов.

Вместо масштабных целей она предполагает поэтапное движение к результатам в рамках спринтов. Этот подход помогает приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и шаг за шагом прокладывать путь к успеху.

В моей системе минимум заморочек. Она не ограничивает, а напротив, дает свободу. Спринты помогут даже тем, кто не знает, чего хочет, и испытывает трудности с выбором целей.

Впервые о своем подходе я рассказала друзьям около четырех лет назад. В 2017 году вышла моя первая книга о личном agile-планировании «Просто Космос». С тех пор мне удалось заразить спринтами около 100 000 человек по всему миру.

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ СПРИНТА

Обычно agile спринты длятся от одной до трех недель.

Слишком короткие спринты ограничивают возможности для маневра — жизнь куда сложнее разработки программного обеспечения. Далеко не все личные цели можно

спрогнозировать по времени так же четко, как написание кода. Плюс нередко реализация цели зависит от внешних обстоятельств, поэтому слишком жесткие временные рамки неэффективны. Недельные и двухнедельные спринты для личных целей работают плохо.

Когда спринт получается слишком длинным, возникает риск, что энтузиазма до его завершения не хватит — мотивация закончится до того, как мы добежим до финиша. Есть способы подкачки мотивации (о роли нейромедиатора дофамина мы говорили в предыдущих главах), но даже в этом случае дисциплинировать себя в рамках длительного спринта намного сложнее. Также на протяженной дистанции мы перестаем чувствовать давление дедлайна, что приводит к прокрастинации.

После многочисленных проб и ошибок я поняла, что *оптимальная длительность спринта — три недели*²². С учетом недельного перерыва между спринтами каждый подход укладывается в календарный месяц. За год можно в комфортном темпе выполнить 12 спринтов.

После прохождения нескольких трехнедельных спринтов вы можете попробовать более длительные спринты, например,

²² В своей первой книге я рекомендовала девятинедельные спринты. Наблюдая за результатами участников «Космической команды» (так называется моя коучинговая группа, где несколько сотен людей в мини-группах проходят спринты и отчитываются о своем прогрессе), я поняла, что длительные спринты многим не подходят. Они требуют существенно больших усилий воли и менее эффективны в условиях турбулентности. Подробнее о «Космической команде» можно узнать на моем сайте lengold.org.

девятидневные²³. Они подходят далеко не всем, но в рамках таких спринтов можно реализовать более крупные проекты, которые сложно раздробить на маленькие отрезки.

ЛУК СО СТРЕЛОЙ И ПУЛЕМЕТ

Дети постоянно экспериментируют. Им все интересно попробовать на глаз, на ощупь, на зуб. Это природное любопытство сталкивается с бесконечными «нельзя» от окружающих, которые знают «как лучше» и «как надо».

Чтобы соответствовать ожиданиям, наши действия становятся более безопасными, а эксперименты редкими. Любопытство в противогазе и резиновых перчатках — это не так весело... и огонь в глазах быстро затухает.

В результате большинство взрослых людей встают на протоптанную дорожку «жизни как у всех», так и не успев понять, чем им нравится заниматься, что их увлекает. Помимо внешнего давления, виной тому страх промахнуться в выборе своего пути.

Представьте, что вам выдали лук и стрелу и потребовали попасть в мишень «Мое предназначение» с первого раза. Лук до этого вы в руках никогда не держали. Вы оглядываетесь по сторонам, чтобы выяснить, как и куда целятся другие.

Натянутая тетива режет пальцы, руки дрожат, куда целиться — непонятно.

²³Не используйте спринты свыше трех недель, если вы находитесь в состоянии выгорания, даже на ранних стадиях.

Многие никогда не решаются выпустить стрелу, а кто-то просто пускает ее по ветру — куда попаду, туда попаду.

Представьте другой сценарий. В этот раз вместо лука вам выдали пулемет, а вместо одной стрелы — тысячу патронов.

В каком случае выше вероятность успеха? В каком случае вы будете увереннее в своих силах? В каком случае будете решительнее действовать и перестанете откладывать выстрел на потом? Ответ очевиден.

Я люблю повторять фразу *«Жизнь — это серия экспериментов»*. Agile-спринты — это тысяча патронов в обойме²⁴. Тысяча экспериментов и тысяча возможностей, чтобы построить лучшую версию себя и своей жизни. В следующей главе мы перейдем от теории agile-планирования к постановке целей на ваш первый спринт!

РЕЗЮМЕ

- Перемены — это естественная часть эволюционного процесса, а быстрота реагирования на них — основа успеха.
- Долгосрочные цели быстро теряют актуальность. Предусмотреть изменения во внешних условиях и личных приоритетах наперед почти невозможно.
- В основе agile-подхода к планированию лежат краткосрочные спринты, которые в равной степени

²⁴ В рамках каждого трехнедельного спринта мы будем ставить три цели (три выстрела). С учетом перерывов между спринтами за год можно реализовать 36 целей, а за 28 лет — тысячу.

полезны и для разработки программных продуктов, и для постановки личных целей.

- Оптимальная длительность спринта — три недели. Этого периода хватит, чтобы выполнить цель в условиях постоянно меняющейся внешней среды, при этом вы не успеете растерять мотивацию и энтузиазм, необходимые, чтобы дойти до финиша.
- Спринты — это патроны в обойме вашего пулемета. Каждый выстрел — новый эксперимент и новая возможность создать лучшую версию себя и своей жизни.

ГЛАВА 9

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ НА СПРИНТ

Каждый спринт я выбираю три цели в трех сферах: личной, социальной и карьерной.

Личная сфера. Эти цели касаются всех аспектов создания лучшей версии себя: от физического состояния и работы с эмоциями для поддержания оптимального уровня энергии до реализации заложенного потенциала, развития способностей, знаний и навыков.

Социальная сфера. Цели этой категории относятся к созданию глубоких и надежных отношений с близкими (родителями, детьми, супругами) и к расширению круга общения через знакомство с вдохновляющими людьми (менторами, ролевыми моделями).

Карьерная сфера. Цели в этой сфере направлены на достижение финансового благополучия и карьерного роста, возможность делать мир лучше, оказывая позитивное влияние на жизнь других людей через свою профессиональную деятельность.

AGILE-КОМПАС

Как выбрать правильные цели для каждой категории? С чего начать? Анализируя результаты более 1000 человек, прошедших спринты по моей методике, я обратила внимание на одну распространенную ошибку.

Многие участники, находясь в состоянии выгорания, ставили цели по поиску новой работы и развитию навыков, или бежали менять мир и помогать другим, не обеспечив подушки

финансовой безопасности, или ударялись в нетворкинг и поиски менторов, сбегая от проблем в семье и чувства одиночества.

Разумеется, результатом таких целей становился самосаботаж и проваленные спринты. Чтобы развиваться поэтапно, в гармонии с собой и без перекосов, я придумала инструмент, который называется agile-компас.

В каждой сфере есть два уровня. Первый — это базовые потребности, второй — уровень роста.

	Базовый уровень	Уровень роста
Карьерная сфера	Заккрытие базовых финансовых потребностей для обеспечения комфортных условий жизни, наличие финансовой подушки на случай увольнения или проблем в бизнесе.	Статус и уважение в обществе, возможность оказывать влияние на жизни других людей и менять мир к лучшему, быть причастным к чему-то значимому.
Личная сфера	Хорошее самочувствие (физическое и эмоциональное), контакт с собой, качественный отдых, бодрость и энергия.	Реализация потенциала, развитие навыков и знаний, психологическое и духовное совершенствование.
Социальная сфера	Наличие людей, на которых можно положиться в трудной ситуации, и	Расширение круга общения — знакомства, которые открывают иные

	возможность быть собой. Атмосфера принятия, любви и безопасности с самыми близкими людьми (семья, друзья), работа с психологом.	горизонты и вдохновляют, становятся менторами и ролевыми моделями.
--	---	--

Если представить это в виде диаграммы, то получится трехмерный компас, который напоминает гибрид классического Колеса баланса и пирамиды Маслоу.



AGILE-КОМПАС

Внутренний круг на agile-компасе — это уровень закрытия базовых потребностей по каждой сфере. Как только мы оказываемся за его пределами (обеспечиваем финансовую стабильность, восстанавливаем силы и налаживаем контакт с близкими), мы попадаем в зону роста. Здесь мы можем прокачивать свое влияние на мир, реализовывать заложенные в нас таланты и расширять круг общения.

Не стоит реализовать цели внешнего круга, не закрыв базовых потребностей внутреннего.

Внутренний круг — это фундамент для гармоничного развития. Он обеспечивает безопасность и комфорт. Область внутри него — опасная зона. Если вы не закрыли базовые потребности, включается амигдала (вахтерша из отдела безопасности) и все планы накрываются медным тазом.

Не доводите вахтершу. Выбирая новые цели в начале спринта, сверяйтесь со своим agile-компасом. Убедитесь, что вы не находитесь в опасной зоне. Если вы в ней, то сфокусируйте внимание на выходе из внутреннего круга, а не на прокачке внешнего. Иначе самосаботаж гарантирован.

Как понять, что вы вышли за пределы опасной зоны? Воспользуйтесь чек-листом, чтобы провести первоначальную самодиагностику.

Отметьте галочкой в таблице ниже, как часто *за последний месяц* вы испытывали следующие симптомы.

Личная сфера

	Никогд а 2 балла	Иногда 1 балл	Часто 0 баллов
Я чувствую себя уставшим даже после длительного сна и отдыха.			
Я могу разозлиться без видимой причины, меня раздражают позитивные и успешные люди.			
Мне сложно концентрироваться на задаче больше 5 минут.			
Все вокруг кажется пустым и неинтересным.			
Я чувствую собственную беспомощность, кажется, что от меня ничего не зависит.			
Итого:			

Социальная сфера

	Никогда 2 балла	Иногда а 1 балл	Часто 0 баллов
Мне не к кому обратиться за помощью и поддержкой в сложной ситуации.			
Я думаю, что близкие ценят меня за то, что я делаю и как себя веду, а не просто за то, что я есть.			

Я не могу быть собой в кругу близких и вынужден играть чужую роль, чтобы меня принимали.			
Я чувствую, что никому не нужен и никто меня не любит.			
Мне кажется, что никто из близких меня не понимает.			
Итого:			

Карьерная сфера

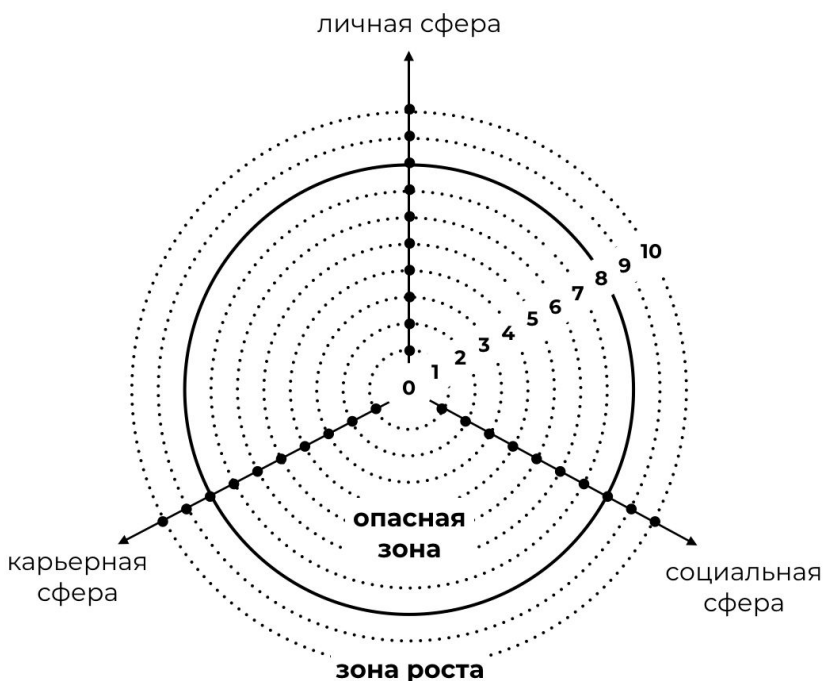
	Никогда 2 балла	Иногда 1 балл	Часто 0 баллов
Я боюсь потерять работу, потому что это приведет к финансовым трудностям.			
Мне не хватает денег на оплату питания, жилья и привычные расходы.			
Я финансово завишу от других (родителей, супруга(и), босса, партнеров по бизнесу).			
Я боюсь, что перемены в стране, индустрии или экономике лишат меня средств к существованию.			
Мой доход скачет (то густо, то пусто) и находится вне моего контроля.			

Итого:	
---------------	--

Посчитайте итоговый балл по каждой категории.

- За каждый ответ «*никогда*» — два балла.
- За каждый ответ «*иногда*» — один балл.
- За каждый ответ «*часто*» — ноль баллов.

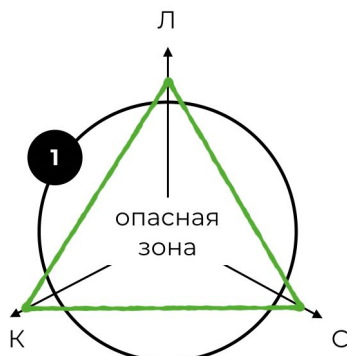
Теперь отметьте на диаграмме свой суммарный балл по каждой сфере и соедините точки в треугольник.



Давайте разберемся, что все это значит. Рассмотрим несколько возможных вариантов треугольников.

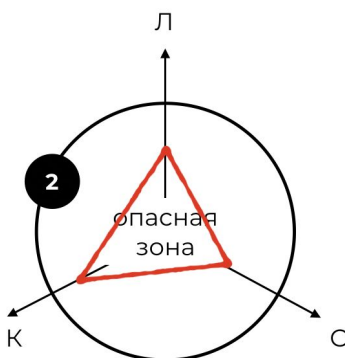
СЦЕНАРИЙ № 1

Во всех сферах вы набрали 8–10 баллов. Поздравляю! Базовые потребности закрыты. Амигдала не паникует. У вас есть энергия и ресурсы для роста и развития. В рамках спринта можно выбирать цели во всех трех сферах, прокачивая их на уровне роста.



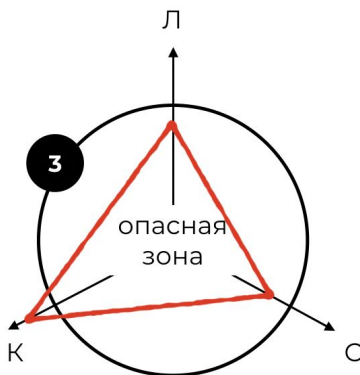
СЦЕНАРИЙ № 2

По всем фронтам вы испытываете стресс. Нет чувства безопасности ни в семье, ни в финансах... плюс налицо выгорание. Амигдала трубит тревогу. Несмотря на то что проблемы есть во всех сферах, начинать стоит именно с личных целей. Сфокусируйтесь на работе со своим физическим и эмоциональным состоянием, чтобы выйти из выгорания.



СЦЕНАРИЙ № 3

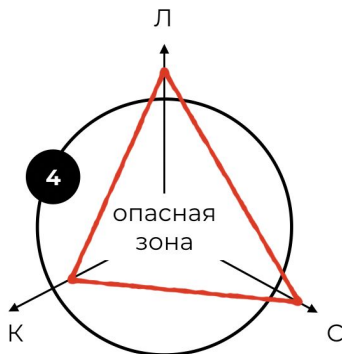
В двух сферах вы находитесь в опасной зоне. Если одна из них личная (как в примере на рисунке),



то сфокусироваться нужно только на ней. Выход из выгорания всегда в приоритете. Остальные проблемные сферы будете прокачивать после.

СЦЕНАРИЙ № 4

Одна из сфер (в данном случае карьерная) находится в опасной зоне. Сфокусируйтесь на работе с ней, чтобы успокоить тревожную амигдалу. За другие сферы в ближайшем спринте не беритесь.



Воспользуйтесь таблицей на следующей странице, чтобы определить количество, сферы и уровень целей на ближайший спринт.

Результаты самодиагностики (баллы по категориям)			Цели на спринт		
Личная сфера	Социальная сфера	Карьерная сфера	Личная сфера	Социальная сфера	Карьерная сфера
8–10	8–10	8–10	уровень роста	уровень роста	уровень роста
8–10	8–10	1–7	✗	✗	базовый уровень
8–10	1–7	8–10	✗	базовый уровень	✗
8–10	1–7	1–7	✗	базовый уровень	базовый уровень
1–7	8–10	8–10	базовый уровень	✗	✗
1–7	8–10	1–7	базовый уровень	✗	✗
1–7	1–7	8–10	базовый уровень	✗	✗
1–7	1–7	1–7	базовый уровень	✗	✗

Как видно из таблицы, количество целей на спринт варьируется от одной до трех в зависимости от вашего состояния.

Например, находясь в ресурсном состоянии (первая строка), можно поставить три цели уровня роста. Если вы выгорели, то

цель будет только одна и будет направлена на работу с вашим физическим состоянием и эмоциями. Используйте этот agile-компас перед началом каждого спринта.

КАК ФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ

Правильная формулировка цели — важная составляющая успеха. Есть несколько ошибок, которые многие допускают.

РАЗМЫТЫЕ И АБСТРАКТНЫЕ ЦЕЛИ

Тут все просто. Цель — это намерение. Чем четче намерение, тем больше мотивации (дофамина) мы получим на ее достижение.

Поэтому цель *«Проводить больше времени с семьей»* — плохая цель. Нет критерия успеха. Как понять, что вы ее достигли? Формулировка: *«Устроить три романтических свидания с женой за спринт»* скорее приведет к результату.

Еще пример неудачной цели: *«Начать бегать»*. Пробежали вы вокруг дома... Можно ли считать цель достигнутой? Формально да. Вариант *«Пробежать за спринт в общей сложности 30 км (по 5 км два раза в неделю)»* — более четкая цель, результат которой легко оценить.

ГИГАНТСКИЕ НЕРЕАЛИСТИЧНЫЕ ЦЕЛИ

Ставить глобальные цели очень приятно. Задумав что-то грандиозное, можно на минутку влюбиться в свою новую

жизнь. Однако в 10 случаях из 10 нереалистичные цели приводят к плачевным результатам.

Я называю это «синдром хомяка». В детстве у меня жил джунгарский хомяк Кузя. В клетке у него стоял небольшой домик с круглым окошком, через которое он легко залезал внутрь. Проблема возникала, когда, набив полные щеки корма, Кузя пытался протиснуться в окно. Пропускная способность домика не позволяла ему пробраться внутрь.

Ваша пропускная способность тоже не резиновая. Помните, мы анализировали ваше расписание? Сколько свободного времени вы нашли?

При постановке целей многие забывают, что рутинные дела, работа, домашние заботы и семейные обязанности никуда не исчезают.

Напоминаю, что цели на спринт — это эксперименты, проекты, которые вы реализуете, чтобы сделать небольшой прорыв в сторону лучшей версии себя. Эти проекты должны комфортно существовать *вместе, а не вместо* вашей привычной жизни и шаг за шагом делать ее лучше.

Поэтому для первого спринта я настоятельно рекомендую выбирать цели, на реализацию которых требуется не больше 9 часов (18 помидорок). То есть вам нужно выделить всего три часа в неделю.

Это время нужно будет забронировать в календаре (можно создать событие «Свидание с целью»).

Формулируя цель, убедитесь, что вы укладываетесь в помидорный бюджет. Разбейте ее на этапы, оцените длительность каждого в помидорках, оставив не менее трех помидорок буферного времени.

Пример.

Цель. Оценить потенциал для запуска мобильного приложения по заказу цветочных композиций.	
1. Изучить конкурентов (мобильные приложения, онлайн-сервисы по доставке цветов) в нашем регионе.	
2. Сделать 3 заказа через сервисы конкурентов, зафиксировать преимущества и недостатки.	
3. Созвониться с 5 знакомыми, узнать, как и где они заказывают цветы, выяснить их проблемы.	
Итого:	15 x 

ЦЕЛИ ВНЕ ВАШЕГО КОНТРОЛЯ

Достижение цели должно зависеть исключительно от ваших усилий, а не от внешних факторов, находящихся вне вашего контроля. Приведу несколько примеров.

Достижении цели «*Получить повышение на работе*» не зависит от вас напрямую. Вы не можете сами себя повысить, решение принимает ваш руководитель, но вы можете повлиять на это решение своими действиями. Вот как можно переформулировать эту цель: «*Подготовить резюме рабочих*

достижений за последний год и презентовать его на встрече с менеджером».

Еще пример весьма популярной цели: «*Похудеть на 5 кг*». Вы не можете напрямую влиять на свой метаболизм и вес. Даже при правильном питании и грамотных физических нагрузках, вес может «встать». Это не означает, что вы провалили спринт.

Формулировка цели должна быть связана с вашими действиями, например: «*Провести консультацию с диетологом и пройти необходимые обследования, чтобы подобрать план питания. Придерживаться полученных рекомендаций по диете и спорту не менее пяти дней в неделю*». Как видите, в вопросе целей краткость не сестра таланта.

Привязка исключительно к собственным усилиям, а не к внешним факторам вынуждает брать ответственность за свою жизнь и лишает возможности искать оправдания и виноватых.

ЧУЖИЕ ЦЕЛИ

Люди — социальные создания. Нам важно чувствовать свою принадлежность к стае. Стремление к социальному статусу и одобрению зашито в нас на генетическом уровне.

Мы очень боимся не вписаться в ожидания окружающих, стать белой вороной. Этот страх легко объяснить, ведь всего несколько тысяч лет назад исключение из племени означало верную смерть.

Неудивительно, что в выборе траектории развития в жизни мы ориентируемся на то, что делают, говорят и думают окружающие.

Мы полагаемся на *лидеров мнений* — знаменитостей из соцсетей, чья сладко спродюсированная жизнь кажется нам эталоном успеха и счастья.

Но успех и счастье — это очень личные понятия. Только вы знаете, что важно для вас. И мне бы очень не хотелось, чтобы вы тратили свою жизнь на погоню за чужой, навязанной мечтой.

У меня есть знакомый, которому слегка за тридцать. За это время он с нуля построил империю стоимостью в несколько сотен миллионов долларов. Он носит часы за 50 000 долларов, ездит на Bentley, сделанном на заказ, и колесит по миру на частном самолете. Если зайти на его страничку в Facebook, может показаться, что у парня идеальная жизнь.

Но я знаю, что это далеко от правды. Ради успеха он принес в жертву здоровье, личную жизнь, друзей, семью и возможность просто жить.

Я сама не понаслышке знаю, каково это — нестись по жизни в погоне за статусом и одобрением окружающих. Поверьте, в этой гонке нет победителей.

Выход только один — регулярно внимательно слушать себя, стать для себя лидером мнений.

Выбирая цели на спринт, я пять раз подряд задаю себе вопрос: *«Зачем мне достигать этой цели?»*. Метод пяти «зачем»

помогает слой за слоем выявлять глубинную мотивацию, стоящую за целями. Эта мотивация может быть «от себя» или «к себе», причем одна и та же цель может иметь разный подтекст для разных людей.

Приведу пример. Допустим, вы хотите привести себя в форму.

В одном случае вы стремитесь похудеть, потому что боитесь, что вас таким, какой вы есть, никто не полюбит. В другом — хотите улучшить самочувствие, чтобы жизнь приносила больше радости и прибавилась энергия для новых достижений.

В первом сценарии вы хотите убежать *от себя*, а во втором — приблизиться *к себе*, к лучшей версии себя. Чувствуете разницу?

ВЫБОР ЦЕЛЕЙ НА СПРИНТ

По результатам самодиагностики вы уже определили, сколько целей в каких сферах и на каких уровнях вы будете реализовывать в ближайший спринт. Пришло время эти цели сформулировать. В таблицу я включила примеры целей в каждой сфере на базовом уровне и уровне роста.

Личная сфера	
Базовый уровень	Уровень роста
Сдвинуть время отхода ко сну и подъема на 45 минут (15 минут в	Записаться на курсы английского языка и посетить 7 занятий с

неделю). ● Пройти полную диагностику организма. ● Проработать с психологом детские травмы (5 сессий). ● Начать медитировать (за спринт в общей сложности 120 минут медитации).	преподавателем. ● Прочитать 2 книги по нейрофизиологии (всего 500 страниц) и составить по ним интеллект-карты. ● Попробовать новое хобби — рисование. Сделать десять небольших эскизов по урокам на YouTube.
Социальная сфера	
Базовый уровень	Уровень роста
● Провести 6 вечеров с мужем, не отвлекаясь на телефон и работу. ● Организовать семейный выезд для самых близких загород. ● Увидеться с тремя близкими друзьями. ● Пройти три сеанса у семейного психолога.	● Сходить на 3 конференции или бизнес-мероприятия, после каждого пригласить хотя бы одного человека на ланч. ● Написать 10 писем с благодарностью людям, которые научили или вдохновили меня за последние полгода.
Карьерная сфера	
Базовый уровень	Уровень роста
● Провести анализ текущего финансового положения (доходы, расходы, долги). ● Отправить 5 коммерческих предложений текущим клиентам, чтобы повысить	● Написать статью по моей экспертной теме и подать ее в 5 профильных журналов для публикации. ● Подготовить структуру и тезисы моей будущей книги и связаться с тремя

выручку. ● Обновить резюме и отправить его в 10 компаний. ● Составить кейс и подготовить аргументы для встречи с руководителем по поводу повышения.	издательствами. ● Подготовиться к сдаче экзамена на сертификат по профессиональной переподготовке.
---	---

ЗАДАНИЕ

Сформулируйте цели на ближайший спринт, разбейте их на этапы и рассчитайте «помидорный бюджет» на каждую цель.

Цель № 1.	
Этапы	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Итого:	

Цель № 2.

Этапы	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Итого:	

Цель № 3.	
Этапы	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Итого:	

РЕЗЮМЕ

- Спринты включают цели в трех ключевых сферах: личной (лучшая версия себя), социальной (отношения с окружающими) и карьерной (профессиональный рост).
- В каждой сфере есть два уровня. Первый — это базовые потребности, второй — уровень роста. Не стоит ставить задачи на уровне роста, если базовый уровень не закрыт.
- Agile-компас и тест для самодиагностики помогут оценить текущее положение дел и определить количество, сферы и уровень целей на следующий спринт.
- При формулировании целей на спринт убедитесь, что они поставлены максимально конкретно. Это поможет усилить мотивацию для движения вперед.
- Избегайте синдрома хомяка и нереалистичных целей. Для первого спринта выбирайте цели, на реализацию которых потребуется не более трех часов в неделю (общий бюджет на спринт — 18 помидорок).
- Будьте осторожны с навязанными обществом целями. Выбирая цели на спринт, задайте себе пять раз подряд вопрос: «Зачем мне это?». Убедитесь, что вы двигаетесь к себе, а не от себя.

ГЛАВА 10

ПРОГРЕСС И ПЕРЕМЕНЫ

Когда мы видим прогресс, это придает сил. Тереза Амабайл из Гарвардской школы бизнеса проанализировала поведение сотен сотрудников американских корпораций и пришла к выводу, что ощущение прогресса — важнейший фактор для поддержания мотивации.

Дофамин и серотонин, о котором мы много говорим в этой книге, — это наша психическая энергия. Для их подпитки необходимо видеть результат приложенных усилий. Вот «до», а вот «после». Вижу прогресс — получаю новую порцию энергии.

Примечательно, что для срабатывания этого механизма совсем не нужны рекорды и громкие победы. Топливом для будущих свершений могут послужить и небольшие шаги, важно уметь замечать их.

АВТОРИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Вам наверняка знакомо чувство удовлетворения, с которым вы вычеркиваете выполненную задачу из списка дел. Оно возникает из-за нашей бессознательной склонности к завершению начатого. Наш мозг устроен так, что мы получаем удовольствие, доводя дело до конца.

Есть несколько методов, позволяющих использовать эту особенность себе на руку. Все они связаны с механизмом авторизации результата, о котором мы говорили в главе о выгорании.

МЕТОД СТИКЕРА

Сначала я записываю задачи на предстоящий день на отдельных бумажных стикерах. Один стикер — одна задача. Затем наклеиваю их на стену над рабочим столом (немного сбоку, чтобы они не отвлекали). Верхний ряд — это три моих приоритета на день (для таких дел я использую стикеры другого цвета). Все второстепенные задачи располагаю ниже²⁵.

Приступая к работе, я снимаю стикер со стены и прикрепляю его под монитором или возле тачпада на ноутбуке — там, где он будет постоянно напоминать, на чем сейчас нужно сконцентрироваться.

Когда задача выполнена, я рву стикер на мелкие кусочки и высыпаю их в «стакан прогресса» на столе. По мере выполнения дел стакан наполняется, что становится прекрасным способом авторизировать результат проделанной работы. И вообще, это отдельный вид удовольствия — разорвать на кусочки выполненную задачу.

МЕТОД СКРЕПКИ

Этот простой способ отлично подходит для визуального отслеживания прогресса, если перед вами стоит большая монотонная задача.

Метод скрепки придумал канадец Трент Дирсмид в 1993 году. Дирсмид, молодой биржевой брокер, должен был звонить

²⁵ При желании можно раздробить крупные задачи на блоки длительностью в одну ротодого (помидорку). Один листик — одна помидорка.

120 клиентам ежедневно. Чтобы отслеживать свой прогресс, он поставил на стол две банки: одну наполнил скрепками (120 штук), а вторую оставил пустой. После каждого звонка Дирсמיד перекладывал одну скрепку из первой банки во вторую. Когда скрепки заканчивались, он отправлялся домой.

Таким методом можно отслеживать свой прогресс в написании книги (одна скрепка = 100 слов), чтении (1 скрепка = 1 страница) и так далее.

Если же в течение дня вам приходится работать над разноплановыми задачами, попробуйте визуализировать выполненные помидорки.

Купите горсть стеклянных камушков. Положите их в чашку. После каждой завершенной задачи перекладывайте камушки из одной чашки в другую.

Попробуйте. Авторизация результата помогает геймифицировать (перевести в игровой формат) работу над самой скучной задачей. Меня это по-настоящему затягивает. Работа становится увлекательной игрой!

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Работая над достижением цели, нужно регулярно проверять, насколько вы к ней приблизились. Еженедельные совещания и отчеты — привычная часть корпоративной жизни, однако мало кто назначает регулярные встречи с самим собой, чтобы отследить, как обстоят дела с личными целями.

Продуктивность — это не скорость вычеркивания задач из списка дел, а осмысленность приложенных усилий. Без рефлексии можно увлечься игрой в «достигаторство», перестать отличать срочное от важного и потерять контакт с внутренним GPS.

Мы живем в очень шумном мире в прямом и переносном смысле. Еженедельная сверка помогает мне выключить этот шум, вспомнить о своих приоритетах и подкорректировать планы, если это необходимо.

Более того, классический подход getting things done (GTD) предполагает, что невыполненные задачи не засчитываются. В действительности неудачи — источник важных уроков. Однако нужно не забыть выловить эти инсайты из информационного супа, распробовать их и переваривать. В противном случае польза от жизненных уроков проплывет мимо вас.

По воскресеньям²⁶, перед тем как планировать задачи на неделю (об этом речь шла в шестой главе), я провожу рефлексия и оцениваю прогресс за прошедшую неделю.

Достаточно 2–3 предложений по каждому из пунктов.

- **Прогресс по целям.** Чего удалось добиться? Какие возникли сложности? Указываю, на сколько процентов выполнена каждая цель.
- **Выученные уроки.** Какие главные выводы можно сделать на основе взлетов и падений?

²⁶Вы можете делать это в любой другой день, например, в пятницу.

- **На шаг лучше.** Какие конкретные шаги нужно предпринять, чтобы следующая неделя стала лучше предыдущей?

Таким образом, за относительно небольшое время я могу понять, каково реальное положение дел.

КАК СПРАВИТЬСЯ С НЕПРЕДСКАЗУЕМЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Работа над этой книгой пришлась на время пандемии COVID-19. Из-за нее мир полностью изменился всего за несколько недель. Сотни миллионов человек сидят дома. Я живу в самом сердце Кремниевой долины, но сейчас она выглядит как город-призрак. Высокотехнологичные компании закрыты, кофейни опустели. Введен запрет на дальние поездки.

Несколько месяцев назад, как раз перед началом кризиса, я основала стартап по подбору медицинских кадров. У меня был крутой соучредитель. Мы наняли прекрасных разработчиков и дизайнеров, инвестировали деньги, создали принципиально новую бизнес-модель, начали привлекать капитал...

И тут случился коронавирус. Пандемия повлияла на всю систему здравоохранения США. Наши разработки в одночасье стали бесполезными. Проблемы появились не только на работе. Из-за падения рынков я потеряла много денег. Я оказалась одна, вдали от родных и друзей, не представляя, когда закончится кризис и что мне делать дальше.

Разумеется, изменились ВСЕ мои планы. Карьерная цель на текущий спринт потеряла смысл. Я чувствовала растерянность, бессилие и одиночество. Будущее пугало.

Но гибкость agile-подхода и внимание к себе помогли «выйти из сумрака». Вот пошаговый план работы с изменениями (и собой в изменившихся обстоятельствах).

1. ПРИЗНАЙТЕ, ЧТО ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗОШЛИ

Перемены — это естественно. Они лежат в основе эволюции. Именно адаптация к изменениям позволила одноклеточным организмам развиваться до Homo Sapiens — вида, способного передвигаться, говорить, исследовать космос и жаловаться на перемены.

Как говорил Альберт Эйнштейн, «мерой интеллекта является способность меняться». Перемены будут всегда. Некоторые пытаются игнорировать их, действуя так, как если бы все шло по-прежнему. Но бег от реальности не поможет решить проблемы, только загонит вас в угол и приведет к выгоранию.

Повторю фразу, которую я уже приводила в пятой главе: «Успех начинается с честного взгляда в зеркало».

2. ЗАМЕДЛИТЕСЬ И ПРОЯВИТЕ ЗАБОТУ

Перемены — это стресс. Когда что-то идет не по плану, мы испытываем тревогу, раздражение, гнев. Помните, что подавлять эти эмоции — плохая затея.

Хорошая затея — проявить любовь и заботу о себе. Никакие цели не стоят того, чтобы относиться к себе жестоко, даже если придется сдвинуть дедлайн.

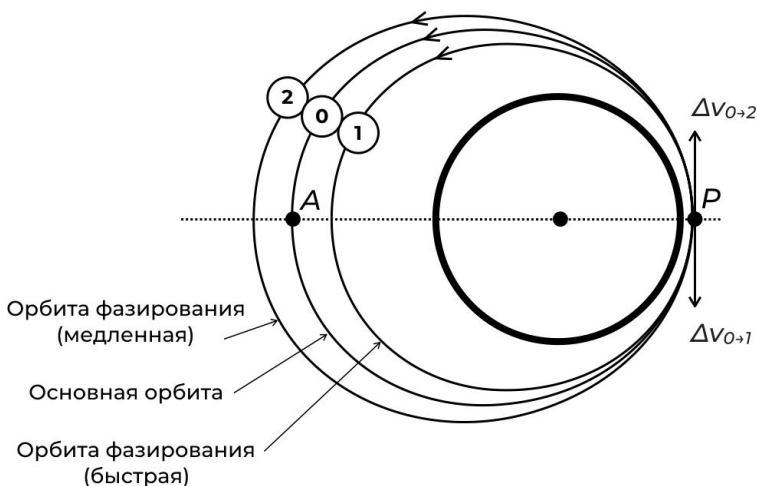
Прислушайтесь к своему состоянию. Если вы выгорели, сфокусируйтесь на восстановлении. Рефлексия, которая потребуется от вас на следующих этапах, не работает в состоянии паники.

Замедление в такие моменты помогает продвинуться вперед. Это совсем не интуитивно. Я долгое время работала в аэрокосмической индустрии, поэтому приведу пример из орбитальной механики.

Скорость вращения объекта на орбите зависит от того, насколько далеко от Земли он находится.

Международная космическая станция, расположенная в 400 км от Земли, делает полный оборот всего за полтора часа, в то время как спутникам на геостационарной орбите (42 000 км) на это требуются сутки.

Если вы находитесь на космическом корабле, запуск двигателей вперед направит вас на более высокую орбиту, что фактически означает замедление, потому что объекты на более высокой орбите движутся медленнее.



Участвуя в космических гонках, чтобы обойти впереди идущий корабль, нужно сначала замедлиться и опуститься на более низкую орбиту, где относительная скорость вращения будет выше.

Так делают пилоты космических кораблей, когда им нужно догнать МКС и пристыковаться к станции.

Вдумайтесь, в жизни все ровно так же!

Мы привыкли думать, что нужно бежать быстрее, чтобы добиться результата, но этот подход не учитывает наличия других орбит, других траекторий.

Чем быстрее ты летишь по жизни, тем меньше возможностей видишь и тем менее оптимальную орбиту выбираешь.

3. ВЫЯСНИТЕ, ЧЕГО ВЫ БОИТЕСЬ

Неизвестность вызывает огромное ментальное напряжение, моментально разряжает батарейку и дестабилизирует. Говард Лавкрафт, культовый американский автор, писал: «Страх — самое древнее и сильное из человеческих чувств, а самый древний и самый сильный страх — страх неведомого».

Лучший способ справиться со страхом неопределенности из-за случившихся перемен — вытащить его из пещеры ужаса на свет и разглядеть поближе.

Инвентаризация страхов проводится в три этапа.

1. Составьте детальный список того, чего вы боитесь.
2. Подумайте, что можете сделать, чтобы то, чего вы опасаетесь, не случилось. Как вы можете предотвратить негативный сценарий?
3. Если у вас не получится повлиять на ситуацию и самое страшное все-таки произойдет, что потребуется от вас для исправления последствий?

Самое ужасное, что может произойти	Что я могу сделать, чтобы это предотвратить	Если это случится, как я могу исправить последствия

Благодаря этой простой технике исчезает самый главный страх — страх неопределенности. На ее месте оказывается набор сценариев разной степени вероятности и сложности и список задач, которые предстоит решить.

4. НАЙДИТЕ ТО, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ

Любая ситуация состоит из двух компонентов: события и вашей реакции на него. Представьте себя капитаном корабля, который попал в шторм. Вы не в силах повлиять на погоду, но можете управлять судном.

Рассмотрите перспективы, которые открылись благодаря переменам. Любое значительное потрясение выявляет пласты новых возможностей.

В любом случае нужно фокусироваться на том, что вы можете контролировать (собственные мысли, слова и действия), а не на условиях внешней среды.

Быть жертвой обстоятельств — это очень невыгодная позиция. Жертва не может действовать, а может только искать виноватых и ждать спасителя. Вряд ли на это стоит тратить жизнь.

5. СФОРМУЛИРУЙТЕ НОВЫЕ ЦЕЛИ

Важно не переходить к этому шагу раньше времени. Сначала нужно успокоиться и разобраться с собственными эмоциями, обеспечить ясность мышления и только потом решать, куда идти дальше. Важно, чтобы новые цели возникали из

стремления расти, а не из желания спрятаться от мира и собственных страхов.

Если перемены незначительные, возьмите паузу на один-два дня, скорректируйте цель и продолжайте двигаться в рамках текущего спринта. Если для перезапуска потребуется больше времени, сделайте неделю передышки и вернитесь к работе.

ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Цели не всегда меняются из-за внешних событий — чаще это происходит из-за нас самих.

Существуют три возможных сценария.

- Цель потеряла актуальность.
- Цель оказалось слишком масштабной.
- Цель оказалась слишком простой.

Посмотрим, как лучше поступить в каждом из этих случаев.

ВАШИ ПРИОРИТЕТЫ ИЗМЕНИЛИСЬ, И ЦЕЛИ БОЛЬШЕ НЕ АКТУАЛЬНЫ

Поздравляю! Вы заметили это, а не продолжили ломиться вперед, отрицая очевидное. Многие игнорируют реальность, не желая посмотреть правде в глаза.

Одно из ключевых преимуществ agile-подхода — гибкость и ориентация на приоритеты. Изменить цель во время спринта — абсолютно нормальная практика. Учтите только,

что желание перемен может быть индикатором первых стадий выгорания. Убедитесь, что это не ваш случай.

И еще. Не меняйте цели импульсивно, когда вы раздражены или вымотаны. Переспите с этой идеей и примите решение на свежую голову.

ВЫ ПОСТАВИЛИ ЧРЕЗМЕРНО ВЫСОКУЮ ПЛАНКУ, И ЦЕЛЬ ОКАЗАЛАСЬ НЕДОСТИЖИМОЙ

Бывает трудно оценить, сколько времени нужно для достижения цели, особенно если вы беретесь за новое для себя дело. Приступая к работе, мы часто не видим полной картины и нюансов, которые могут потребовать больше ресурсов.

Если вы чувствуете, что значительно отстаете в своих целях на спринт, не пытайтесь догнать (это прямая дорога к выгоранию и утрате удовольствия от процесса). Поделите цель пополам. Возможно, после этого задача окажется совсем простой. И это нормально.

Помните, что важны не подвиги, а движение вперед. Взвалив неподъемный груз, вы сделаете пару шагов, сорвете спину и сбросите его раз и навсегда. Поступательное движение вперед намного эффективнее марш-бросков, сопровождающихся выгоранием и отказом от каких-либо целей на долгие месяцы и годы. Спринт, выполненный наполовину лучше, чем спринт, не выполненный совсем.

ЦЕЛЬ ОКАЗАЛАСЬ СЛИШКОМ ПРОСТОЙ, И ВЫ ДОСТИГЛИ ЕЕ РАНЬШЕ, ЧЕМ ЗАКОНЧИЛСЯ СПРИНТ

Цель выполнена, а время осталось? В этой ситуации многие стремятся придумать новые задачи, ведь природа, как известно, не терпит пустоты. Не надо так. Не наказывайте себя за то, что достигли цели раньше срока. Похвалите себя, используйте освободившееся время в свое удовольствие.

Обратите внимание, что ни в одном из этих случаев не нужно бросать текущий спринт и начинать заново. Доведите спринт до конца. Помните, что идеальных спринтов не существует.

РЕЗЮМЕ

- Используйте техники авторизации результата (методы стикера и скрепки) для визуального отслеживания прогресса и подпитки мотивационной батарейки.
- Проводите еженедельную рефлекссию, фиксируя прогресс по целям спринта, выученные уроки и возможности для роста.
- Изменения — естественная часть жизни. Если внешние обстоятельства повлияли на ваши планы, начните с заботы о себе. После подсветите свои страхи и проработайте их. Затем переключитесь на то, что вы в силах изменить, и сформулируйте новые цели.
- Если ваши приоритеты изменились настолько, что цели потеряли актуальность, возьмите небольшую паузу и

только затем вносите изменения в план на спринт. Не действуйте сгоряча.

- Если цель оказалась слишком большой, уменьшите ее объем в два раза. Если вы достигли цели, а спринт еще не закончился, не ставьте перед собой новых задач.
- Доведите спринт до конца, даже если он не идеален.

ГЛАВА 11

ЧТО МЕШАЕТ СТАРТУ

Итак, цели поставлены.

Что дальше? Как сойти с мертвой точки? Почему так сложно решиться на перемены? Как преодолеть страх провала и поверить в свои силы? Давайте разбираться!

СТРАХ ПЕРЕМЕН

Страх — это здоровая реакция организма на перемены. Вахтерша из отдела безопасности (амигдала) не любит нововведений. Ей спокойно, когда все идет по протоколу. Из первой главы книги вы помните, что у амигдалы много власти и чрезмерно провоцировать ее не стоит. Она легко заблокирует деятельность всей компании. Поэтому первое правило внедрения изменений — *поэтапность*.

В этой книге вы получили целый ряд рекомендаций о том, как изменить жизнь к лучшему. Больше всего я опасаясь, что вы попытаетесь внедрить их все сразу. Это почти гарантированно приведет к истерике у амигдалы.

Внедряйте перемены шаг за шагом. Сопротивление переменам от этого не исчезнет полностью, но реакция амигдалы будет умеренной, и директор (префронтальная кора) сможет использовать сознание для реализации задуманного.

Чтобы подключить директора, стоит перейти из слабой позиции в сильную.

- **Слабая позиция — это позиция жертвы.** У жертв всегда виноваты обстоятельства, а сами они никаких действий

не предпринимают, поэтому убеждены, что в их ситуации возможностей нет. Они родились не в той стране, не с теми талантами, не с теми связями. Они предпочитают плыть по течению.

- **Сильная позиция — это принятие 100 % ответственности за свою жизнь**, не зависимо от внешних обстоятельств. Успех и внутренний рост зависят не от обстоятельств или отсутствия страха, а от решимости действовать. Джон Рокфеллер был сыном бросившего семью преступника и алкоголика. В 16 лет он получал 50 центов в день, а через 20 лет стал первым долларовым миллиардером в мировой истории.

Важно понимать, что бездействие — это тоже выбор. Иными словами, жертвы несут ответственность за решение быть пассивными, так же как и те, кто выбирает сильную позицию.

Чтобы принять сильную позицию, нужно взглянуть в лицо своим страхам и понять что лежит в их основе.

У любого страха есть три уровня²⁷.

- **Первый уровень** — это то, что лежит на поверхности, когда мы отвечаем на вопрос: «Чего я боюсь?» Например, страх старости, инвалидности, потери работы, предательства близкого человека.
- **Второй уровень** — это уровень эго. Потеря работы или развод страшит нас в первую очередь тем, как это

²⁷Концепция трех уровней страха принадлежит Сьюзен Джефферс, автору книги «Бойся, но действуй! Как превратить страх из врага в союзника».

повлияет на наше самоощущение. Мы боимся чувствовать себя беспомощными или никому не нужными.

- **Третий уровень** — то, что лежит в глубине каждого страха. Это боязнь не справиться. Страх этот приобретенный. У детей нет сомнений в собственных силах. Страх формируется в течение жизни, например, в случае, если родители оберегают малышей от любых сложностей или не верят в них.

Единственный способ преодолеть этот страх — действовать. Действия работают лучше любых affirmаций. Двигаясь вперед, спринт за спринтом, вы сформируете уверенность в собственных силах. Каждый шаг вперед становится фундаментом для здоровой самооценки.

ЗДОРОВАЯ САМООЦЕНКА

Здоровая самооценка — это система внутренней опоры в любой кризисной ситуации. К сожалению, большинство людей оценивают себя, примеряя шаблоны, предложенные обществом: внешность, достаток, положение, наличие детей. Если соответствуешь идеальной картинке — молодец, а если нет — извини.

Но только на 100 % этим шаблонам не может соответствовать никто. Число и состав социальных ожиданий постоянно меняются, а некоторые пункты вообще противоречат друг другу

(например, от женщин требуется полная самоотдача и в семье, и в карьере).

Молодцом в этой системе координат можно стать, только притворившись идеальным. Вместо поддержки такая фальшивая самооценка приводит к еще одному страху — страху разоблачения.

Выстроить здоровую самооценку и научиться доверять себе, помогут следующие правила.

1. **Принятие.** Мы уже говорили, что успех начинается с честного взгляда в зеркало. Откажитесь от идеального образа и прекратите играть чужие роли. Первый шаг — начать открыто говорить о своих слабостях. Вы удивитесь, но окружающие не только не отвернутся от вас, а, напротив, станут ближе. Неидеальность — это то, что делает нас людьми. Именно шероховатости натуры обеспечивают контакт.
2. **Границы.** Если вы не цените себя, окружающие будут вытирать о вас ноги, что в свою очередь негативно повлияет на вашу самооценку. Получается замкнутый круг. Чтобы разомкнуть его, необходимо выставить границы. не допускайте неуважительного отношения к себе. Вера в себя напрямую связана с тем, готовы ли вы постоять за свои интересы и ценности.
3. **Честность.** Ложь — это очень дорогая штука. Вы обманываете делового партнера и присваиваете часть денег. Кажется, что дело сошло вам с рук и о случившемся никто не догадывается. Но это ошибка. О

махинации знаете вы. И это знание влияет на то, как вы воспринимаете себя. Теперь вам доподлинно известно, что вы способны на обман и предательство. Разве можно такому человеку доверять? Ложь приводит к потере самоуважения и подрывает самооценку.

4. **Ответственность.** Стремление избежать ошибок (бездействие) или попытки найти виноватых лишают вас главного — возможности извлечь урок из ситуации. Взяв ответственность за свою жизнь, вы получите опыт поражений и лавры успеха. И то и другое поддерживает веру в то, что вы справитесь.

ПРЕПЯТСТВИЯ И НЕУДАЧИ

А что если у вас не получится? Что, если цель не будет достигнута? Что если вы столкнетесь с препятствиями? Не пошатнет ли провал вашу веру в себя и не усилится ли от этого страх?

Все зависит от вашей реакции на происходящее. Если вы выбираете сильную позицию, то *каждое препятствие — это точка роста*.

В детстве в моей комнате стоял горшок с драценой — небольшой комнатной пальмой. Помню, как мама, подрезая ей верхушку, рассказывала, что теперь на месте среза появится сразу несколько веток. Срез — это точка роста. Без него пальма превратится в унылый длинный ствол с маленькой метелкой на конце.

Самые удивительные и глубокие люди, с которыми мне доводилось сталкиваться, прошли через множество препятствий в жизни.

Родители моей близкой подруги Тианы Лоренс не позволяли ей ходить в школу. К 10 годам она самостоятельно научилась читать. Тиана — одна из умнейших и мудрейших женщин, которых я знаю. Она не только добилась успеха в бизнесе и написала бестселлер, но и сохранила тепло и желание помогать окружающим. Препятствия, с которыми Тиана столкнулась, помогли ей «отрастить новые ветви». Она стала собой *не вопреки, а благодаря* сложностям.

Препятствия являются топливом успеха²⁸. Разумеется, само по себе топливо не обеспечивает роста — нужен двигатель внутреннего сгорания. Ваше мышление и есть этот двигатель.

В сильной позиции вы можете извлечь из любого препятствия:

- знания и навыки, которые помогут преодолеть сложности в будущем;
- способность приоритизировать и направлять усилия в нужное русло;
- опыт и понимание своих сильных сторон, а также слабостей и уязвимых мест;

²⁸Этой теме в связке с философией стоицизма посвящена книга Райана Холидея «Препятствие становится путем».

- уверенность в своих силах (даже если речь идет о способности принять неизбежное).

Смотрите на препятствия, как серфингист — на волны. Они неотъемлемая часть процесса. Волны не нужно атаковать, им не нужно подчиняться. Нужно оседлать их и влиться в поток. *Каждая волна — это вызов, который обеспечивает путь к цели.*

МОТИВАЦИОННЫЕ МОРКОВКИ

Жизнь — это не футбол, где есть четкие правила и заранее определенная длительность матча. Жизнь — это бесконечная игра²⁹. В конечных играх есть победители и проигравшие, в бесконечных — нет четких критериев победы, а участники могут менять роли и стратегию. Это путешествие, а не состязание.

Однако наш мозг любит фиксировать победы и видеть прогресс. Спринты — отличный способ превратить бесконечную игру в серию матчей.

В течение трех недель вы сражаетесь с собой и за себя в достижении поставленных целей и выработке привычек. В конце спринта оцениваете свой прогресс и устраиваете церемонию награждения.

Запланировать награду лучше заранее, чтобы ее предвкушение придавало дофаминовой мотивации в сложные

²⁹Концепция бесконечной игры (infinite game) принадлежит Саймону Синеку.

моменты. Чем она будет конкретнее и эмоциональнее, тем лучше. Впечатления обычно зажигают значительно больше материальных объектов.

Приведу несколько примеров.

- Покататься по вечерней Москве на самокате, любоваться закатом, поедая фисташковое мороженое.
- Поехать за город кататься на байдарках, а потом лежать на солнце и есть черешню.
- Устроить семейный пикник в парке (с орехами, фруктами, любимым сыром и игрой в бадминтон).
- Приехать в книжный магазин и долго выбирать ту самую книгу, купить чашку любимого карамельного фраппучино, идти по Мясницкой и кайфовать.

Для усиления мотивационного эффекта сделайте коллаж из картинок, связанных с вашей наградой (например, закат над Москвой-рекой, самокат, фисташковое мороженое), и поставьте его в качестве заставки на телефон.

ЗАДАНИЕ

Придумайте награду за успешное завершение вашего будущего спринта. Опишите ее максимально детально.

Награда за спринт

ПЕРФЕКЦИОНИЗМ И ПРОКРАСТИНАЦИЯ

Ваш первоначальный план будет сильно отличаться от действительности. Как говорил боксер Майк Тайсон, «у каждого есть план, пока ему не дадут по морде».

Перфекционизм (ожидание, что что-то должно или может быть реализовано идеально) — это неадекватность, которая не имеет ничего общего со стремлением к росту. Это нездоровая реакция эго, требующего 100 % результата не ради результата, а ради ощущения собственной значимости.

Я убеждена, что неидеальный результат лучше идеального бездействия.

У перфекционизма есть брат-близнец — прокрастинация. Прокрастинируя, мы откладываем важные дела, ведущие к переменам, на неопределенный срок, вместо этого фокусируясь на более безопасных задачах.

Отговорок может быть множество, например: отсутствие навыков, знаний, квалификации («Я не могу начать бизнес, пока не получу MBA») или чрезмерная занятость, часто выдуманная («Сейчас на работе завал, может, в следующем месяце»). *Вы никогда не будете полностью готовы. Идеальный момент не наступит никогда.*

Решение меняться предполагает принятие неудач, которые обязательно возникнут на пути. Многие говорят, что готовы на перемены, но в реальности они просто готовы попробовать и бросить, если станет некомфортно, или реальность не будет соответствовать плану.

Примите решение не сдаваться. Не сдаваться — это не значит биться головой в закрытую дверь. Я категорически против бездумного упрямства. Напротив, вся эта книга про гибкость и адаптацию.

Не сдаваться — значит сохранять сильную позицию. Не искать виноватых, а продолжать пробовать. Спринт за спринтом, эксперимент за экспериментом, шаг за шагом к лучшей версии себя.

РЕЗЮМЕ

- Страх — естественная реакция на перемены. Важно внедрять изменения поэтапно, чтобы не спровоцировать реакцию амигдалы и сохранить возможность сознательного контроля над ситуацией.
- Слабая позиция — это позиция жертвы. Жертвы оправдывают свои проблемы и бездействие внешними обстоятельствами. Сильная позиция предполагает принятие 100 % ответственности за свою жизнь.
- Есть три уровня страха: поверхностный (чего я боюсь), уровень эго (как это повлияет на мое ощущение себя) и глубинный (что если я не справлюсь). Лучший способ преодолеть глубинный страх — это действие.
- Здоровая самооценка основывается на принятии себя, защите собственных интересов, честности и ответственности за свою жизнь. Фальшивая самооценка полагается на соответствие социальным ожиданиям.
- Препятствия — это точки роста. Из любой проблемы можно извлечь новый опыт, способность расставлять приоритеты, понимание своих сильных сторон и уверенность в собственных силах. Жизнь — это серфинг, а не футбол. Ловите волну, а не атакуйте ее.
- Перфекционизм — это неадекватность. Его обратная сторона, прокрастинация вынуждает нас выжидать идеального момента, который не наступит никогда.

- Примите решение не сдаваться в сложных ситуациях. Не сдаваться — не значит биться головой о стену или игнорировать потребность в отдыхе. Не сдаваться — значит не искать оправдания и продолжать пробовать, экспериментировать и шаг за шагом приближаться к лучшей версии себя.

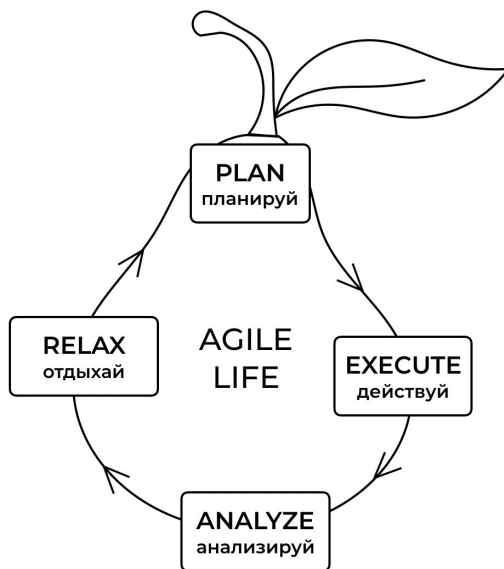
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Цикличность — фундаментальное свойство функционирования и развития всех природных систем. Она существует и на уровне космоса (циклы солнечной активности), и на уровне человека (биологические ритмы).

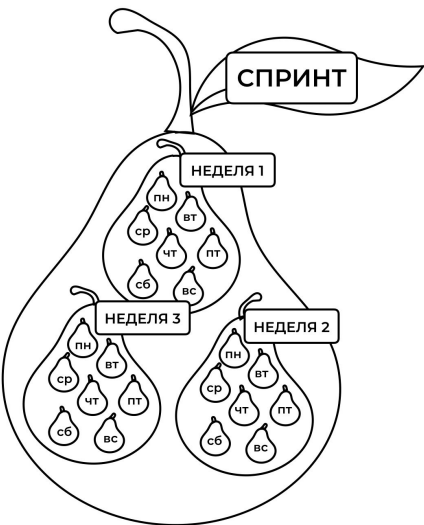
Концепция agile life предполагает регулярные циклы, включающие четыре элемента.

- **P** — Plan (планируй)
- **E** — Execute (действуй)
- **A** — Analyze (анализируй)
- **R** — Relax (отдыхай)

Эти элементы складываются в аббревиатуру PEAR (по-английски «груша»).



«Грушевый цикл» пронизывает всю концепцию agile life. Он работает на уровне спринта, на уровне недели и на уровне дня.



Каждый

спринт

PLAN	Проведите анализ текущего расписания и самодиагностику по методу agile-компаса, поставьте цели Выберите три привычки на спринт Определите награду на спринт	Глава 9 Глава 6 Глава 11
EXECUTE	В течение трех недель работайте над автоматизацией привычек и реализацией поставленных целей	Глава 5 Глава 6
ANALYZE	По окончании спринта проанализируйте результаты — что получилось, чему научились, что можно улучшить	Глава 10
RELAX	Наградите себя морковкой и устройте	Глава 11

	недельный перерыв перед тем, как стартовать новый спринт	
--	--	--

Еженедельно

PLAN	Составьте план на неделю, включите в расписание время для работы над целями	Глава 5
EXECUTE	В течение недели работайте над автоматизацией привычек и реализацией поставленных целей	Глава 5 Глава 6
ANALYZE	Подведите итоги недели — что получилось, чему научились, что можно улучшить	Глава 10
RELAX	Организуйте себе качественный отдых в выходные дни, чтобы подзарядить батарейку	Глава 3

Ежедневно

PLAN	Составьте план накануне вечером	Глава 5
EXECUTE	Начните день с приоритетных задач, используйте блоки pomodoro, помните про привычки	Глава 5 Глава 6
ANALYZE	Подведите итоги дня, зафиксируйте, что было сделано, заполните дневник достижений и благодарности	Глава 5
RELAX	Делайте регулярные перерывы в течение дня и обеспечьте качественный сон	Глава 3

Я долго искала метафору, которая объединит все, о чем шла речь в этой книге. Искала простой образ, который разложит мою систему по полочкам, чтобы вам было проще ее применять. Идея груши пришла мне в голову за несколько часов до дедлайна по отправке рукописи. Думаю, это неслучайно.

В «Одиссее» Гомера груша — один из даров богов. В период античности она считалась священным деревом, символом процветания, крепкого здоровья и счастья. Кажется, это прекрасная метафора для agile life — жизни, наполненной смыслом, энергией и радостью.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Подводя итоги, хочу напомнить о намерении, которое вы озвучили в самом начале книги. *Намерении действовать.*

Можно искать возможности, а можно — оправдания. Можно взять в руки штурвал ответственности за свою жизнь, а можно плыть по течению. Можно положить книгу на полку, а можно применить полученные знания.

Выбор за вами.

Эволюция жизни происходит по спирали. Каждый день, каждая неделя, каждый месяц, каждый год — это новый виток, новая возможность действовать, новая груша. На каждом этапе вы можете выбрать, куда двигаться: вверх или вниз.

Я писала каждую строчку этой книги в надежде, что мой опыт поможет вам шаг за шагом и в гармонии с собой выйти на новую орбиту.

Если у меня это получилось — напишите мне об этом в «Инстаграм»: @katerinalengold. Для меня ваши письма очень много значат. *Они — моя энергия смысла.*

И еще: если эта книга оказалась для вас по-настоящему полезной, подарите экземпляр человеку, которым вы дорожите. В дополнение к книге можно приложить большую сладкую грушу, как символ перемен к лучшему.

Обнимаю вас крепко!

— Катерина Ленгольд