

Содержание

Введение. Что такое agile life?6

Часть I. Восстановление энергии

Глава 1. Корпорация «Мозг» 14

Глава 2. Стресс и выгорание..... 25

Глава 3. Энергия тела, разума и смысла 40

Часть II. Планирование

Глава 4. Принципы agile life 62

Глава 5. Постановка целей на спринт..... 69

Глава 6. Наведение порядка в расписании 89

Часть III. Реализация

Глава 7. Управление задачами102

Глава 8. Программирование привычек.....119

Глава 9. Продуктивное пространство 132

Часть IV. Анализ

Глава 10. Мониторинг прогресса.....140

Глава 11. Что мешает старту 153

Заключение 160

Дополнительные ресурсы от автора 161

Заметки и идеи.....163

Эту книгу я написала за трехнедельный спринт.

Задача эта оказалась бы невыполнимой без обратной связи, советов и поддержки, которые я получала от 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 Щетинина, Сергея Марцулевича, Кристины Фомичевой, Татьяны Евстигнеевой, Любви Большаковой.

Спасибо вам, ребята!

Отдельная благодарность каждому из 5387 космонавтов, оформивших предзаказ этой книги. Ваше доверие и поддержка помогли мне каждую минуту.

Я писала эту книгу с вами и для вас.

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 могу разглядеть 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 просыпаюсь в холодном поту. 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, письмо 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 больше так жить.

* * *

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

Темой продуктивности и тайм-менеджмента я заинтересовалась еще в детстве. В 10-летнем возрасте я самостоятельно организовала себе 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 10-й и 11-й окончила за год. В результате в 14 лет я уже училась в институте.

Дальше — больше. В 16 я основала свой первый бизнес, а 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 учебной строила компанию и привлекала инвестиции...

В ту ночь, проснувшись в холодном поту, 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 счетам.

Итогом погони за успехом стало выгорание.

ГРУШЕВЫЙ ЦИКЛ

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, заняв в ней пост вице-президента. В 26 лет начала инвестировать в стартапы, а в 27 — написала свою первую книгу «Просто космос»¹, 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 назвала *agile life*². Он основывается на принципах нейрофизиологии, системе самокоучинга и циклических agile-спринтах (коротких временных отрезках работы над группой целей).

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

Концепция *agile life* основана на идее, что любого рода деятельность должна представлять собой регулярные циклы, состоящие из четырех элементов (рис. 1).

¹ Ленгольд К. Просто космос: Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

² Agile [ædʒaɪl] (англ.) — гибкий, динамичный; life — жизнь.

1. Plan (планирование).

3. Analyze (анализ).

2. Execute (реализация).

4. Recharge (восстановление).

Эти элементы складываются в аббревиатуру *PEAR* (в переводе с английского — «груша»). Груша — прекрасная метафора для agile life, жизни, наполненной смыслом, энергией и радостью.

В «Одиссее» Гомера этот плод — один из даров богов. Во времена Античности грушевое дерево считалось священным, символом процветания, крепкого здоровья и счастья.

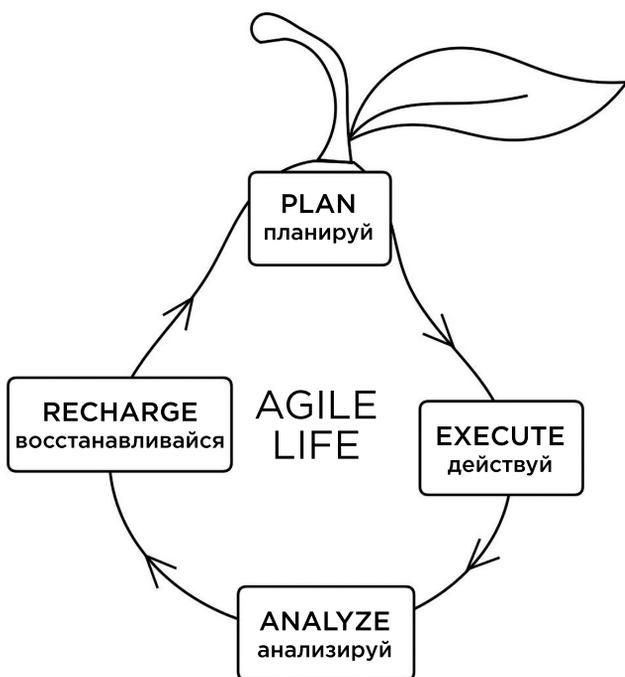


Рис. 1. Грушевый цикл

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

КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Каждому элементу цикла PEAR будет посвящен раздел книги, но начнем мы не с планирования, а с восстановления. На это есть веская причина.

Любые знания, навыки и таланты не помогут достичь успеха и жить наполненной жизнью, если они не будут подпитываться энергией. Новая Tesla разгоняется до скорости 100 км/ч меньше чем за две секунды. Но если машину не поставить на подзарядку, то трехколесный велосипед обгонит ее в два счета.

Итак, **первая часть книги посвящена восстановлению энергии.** Мы заглянем внутрь нашего мозга, поговорим о системах мотивации и мобилизации, источниках стресса и причинах выгорания. Я поделюсь с вами техниками эффективного восстановления физических сил, проработки эмоций и нахождения энергии смысла.

Во второй части книги мы займемся самодиагностикой и планированием. Вы оцените свою текущую ситуацию в трех сферах жизни — личной, социальной и карьерной, расставите приоритеты, сформулируете цели на спринт и структурируете ваше расписание.

Третья часть книги посвящена выстраиванию процессов для реализации поставленных целей. Мы обсудим практические аспекты управления календарем и задачами, построим новые привычки в вашу жизнь и создадим оптимальные условия для продуктивной работы.

В финальной, **четвертой части книги нам предстоит научиться оценивать результаты работы** по итогам дня, недели и спринта. Вы научитесь корректировать цели, чтобы обеспечить гибкость планирования в условиях неопределенности, а также мы поработаем со страхами, которые мешают старту.

НАМЕРЕНИЕ ДЕЙСТВОВАТЬ

Книга задумана как инструмент самокоучинга. Это — книга-тренинг, с десятками практических упражнений, которые я рекомендую выполнять прямо в ходе чтения.

Моя задача — дать вам пошаговый план действий и мотивационный пинок для старта. Мне искренне хочется помочь вам приблизиться к лучшей версии себя. К наполненной, яркой и успешной жизни. С этим намерением я писала каждую строчку этой книги.

Однако моего намерения недостаточно. Нужно и ваше 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 эту страницу, сформировать такое намерение.

НАМЕРЕНИЕ

Я, _____
(Фамилия, имя)

*намерен(а) сразу же применить на практике
полученные знания и выполнять задания книги.
Я понимаю, что для перемен в жизни необходимо
действовать. Я обещаю себе сделать хотя бы
один шаг в сторону лучшей версии себя.*

Дата _____

Подпись _____

Отлично!
Ну а теперь — поехали!

Часть I

ВОССТАНОВЛЕНИЕ
ЭНЕРГИИ

Глава 1

Корпорация «Мозг»

Первый шаг в управлении любым механизмом — понять, как он работает. В этой главе нам предстоит разобраться с тем, как работает наш мозг и каким образом его строение и функции влияют на наше поведение, часто нелогичное.

Мы обсудим неочевидные механизмы работы мозга на примере функционирования крупной корпорации³. Понимание этих механизмов поможет работать в одной команде с мозгом, а не бороться с ним.

Эволюция мозга

«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 самосаботаж. Почему так происходит?

Эволюция мозга современного человека насчитывает около 500 000 лет⁴. Большую часть (98%) этого времени наши предки

³ Важно понимать, что мозг — сложнейшая распределенная функциональная сеть и различные отделы в ней, строго говоря, не имеют иерархии. Метафора корпорации помогает проиллюстрировать специализацию и функции отдельных структур в мозге и особенности их взаимодействия.

⁴ Предполагается, что именно в этот период в Африке появились первые современные люди — *Homo sapiens*.

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.

И только относительно недавно, около 10 000 лет назад, резко возросли сложность и многообразие 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 нужда в долгосрочном планировании.

Разделение труда потребовало от членов общества освоения специализированных навыков.



Нашим предкам нужно было учиться новому и передавать эти знания.

Увеличилась численность населения. Охрана территорий потребовала вооруженных отрядов, а следовательно, и централизованного управления.



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 млекопитающих уместить в сутки, то на адаптацию к новым задачам у нас было меньше получаса!

Последние несколько десятилетий бросили новый вызов человеческому мозгу. Появление интернета в корне изменило

характер нашей работы, отдыха и общения с «соплеменниками». Неудивительно, что нашему мозгу просто не хватило времени, чтобы приспособиться к этим переменам.

Бесконечная прокрастинация и перескакивание с одной задачи на другую, импульсивная проверка сообщений в соц-сетях и страх публичных выступлений — все наше нелогичное поведение вполне объясняется эволюцией мозга. И если разобраться в механизмах его работы, то со всеми подобными проблемами будет существенно проще работать.

Директор и отделы корпорации

Представьте, что ваш мозг — это огромная корпорация с десятками департаментов, взаимодействующих друг с другом (рис. 2).

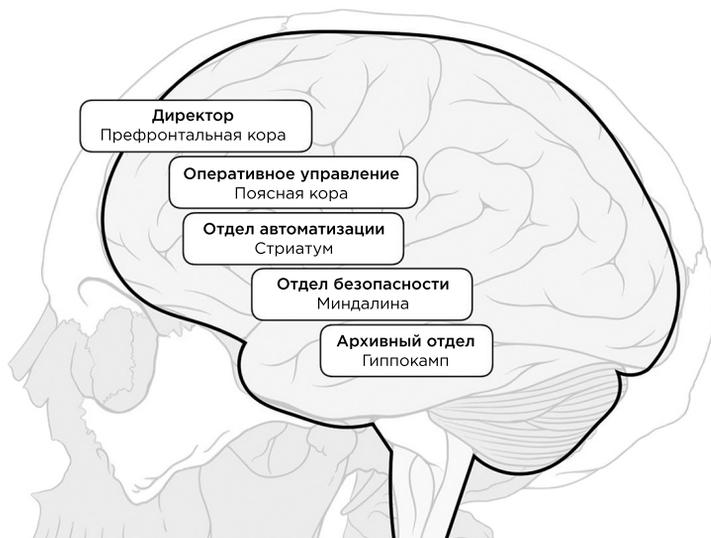


Рис. 2. «Департаменты» корпорации «Мозг»

Директор (префронтальная кора)

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 и 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 Macintosh 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 с обработкой максимум 40 бит данных 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. В лимбической системе нашей корпорации «Мозг» есть несколько ключевых подразделений.

Отдел безопасности (миндалины, или миндалевидное тело)

Эта часть мозга — центр страха и важнейшее звено, регулирующее остальные элементы лимбической системы. В ходе любопытного исследования Джастина Фейнштейна из Университета Айовы⁵ испытуемая с поврежденной миндалиной не реагировала на змей, пауков и фильмы ужасов и потеряла способность замечать страх окружающих.

Отдел безопасности наделен огромной властью. Если он посчитает, что корпорации что-то угрожает, то активация миндалины моментально остановит работу других сотрудников. Даже директор (префронтальная кора) окажется запертым в кабинете без возможности действовать.

Когда мы испытываем страх или стресс, мы не можем логически мыслить, анализировать и принимать рациональные решения, блокируется сила воли. Именно поэтому люди в состоянии выгорания не способны заставить себя действовать. Даже с постановкой целей они едва справляются.

⁵ <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21167712/>.

Отдел автоматизации (стриатум, или полосатое тело)

Важная функция этой древней подкорковой структуры (в особенности ее дорсальной (верхней) части) — формирование условных рефлексов для автоматического решения повторяющихся задач.

Именно стриатум ответственен за наши привычки, плохие и хорошие. Благодаря работе отдела автоматизации наша компания эффективно справляется с тысячами однообразных задач. Если по каждой мелочи бегать к директору, то рабочие процессы в компании останутся.

Девять из десяти действий, мыслей и реакций мы повторяем изо дня в день. Наличие быстрых, стандартных решений типовых задач полезно для экономии ресурсов. Любые повторяющиеся действия рано или поздно переходят под контроль стриатума и становятся автоматическими и очень энергоэффективными.

Так как стриатум — часть лимбической системы, его деятельность не фиксируется сознанием. О большинстве привычек, в том числе плохих, мы даже не подозреваем: они включаются непроизвольно, из-за чего менять их непросто.

Архивный отдел (гиппокамп)

Ключевая функция гиппокампа — перевод кратковременной памяти в долговременную. Гиппокамп (архив) и миндалина (отдел безопасности) тесно связаны, поэтому события, которые в какой-то момент представляли угрозу для нашей корпорации, хранятся в архиве на передних полках.

В приоритетном доступе у гиппокампа — не только реальные угрозы, но и гипотетические. Это здорово помогает работе

отдела безопасности: все, что представляет опасность, легкодоступно, так что можно оперативно отреагировать.

К сожалению, из-за фокуса на угрозах архивный отдел игнорирует информацию нейтрального характера. Даже к блестящим победам он более равнодушен, чем к незначительным сложностям. Именно из-за этой особенности работы архивного отдела нам легче вспомнить моменты провалов, ошибок, потрясений и предательств, нежели ситуации, когда все прошло гладко.

При этом директор (префронтальная кора) может повлиять на работу архивного отдела. Например, если ежедневно вести журнал достижений и благодарности и намеренно фиксировать позитивные события, воспоминания о приятных событиях появятся на первых полках архива. Благодаря этой простой практике вы начнете замечать, что мир не состоит из одних угроз и проблем, а в нем полно возможностей и поводов для радости.

Отдел оперативного управления (поясная кора)

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

В силу своего расположения 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 миндалиной и гиппокампом), она доводит до их сведения инструкции сверху (от префронтальной коры), выслушивает проблемы, а потом докладывает директору об обстановке.

Еще поясная кора — важное звено так называемой дефолт-системы мозга⁶, открытой в ходе лабораторных исследований американского нейрофизиолога Маркуса Райхла.

Дефолт-система активируется, когда мы не сосредоточены на выполнении какой-либо конкретной задачи, а погружаемся в состояние расфокусированного сознания⁷. В этот период мозг вовсе не бездействует: отдел оперативного управления общается с другими отделами. В результате налаживаются связи между внутренним «я» и окружающим миром, объединяются сведения о прошлом, обрабатываются эмоции и формируются 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.

Важной функцией поясной коры является фильтрация информации. Эта область важна для активации внимания и того, что принято называть осознанностью.

По сути, отдел оперативного управления помогает директору концентрироваться на главном и не отвлекаться на мелочи. Практики медитации — отличный способ прокачать поясную кору и наладить коммуникации внутри компании.

⁶ Raichle, Marcus (March 2010). «The Brain's Dark Energy». Scientific American.

⁷ О расфокусированном сознании см. в: Пиллэй Ш. Варгань, кропай, марай и пробуй. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. Многие аспекты в этой книге, написанной психологом из Гарварда, вызвали у меня недоумение, но некоторые любопытные идеи из нее можно почерпнуть.

Мотивация сотрудников

Сотрудников можно по-разному мотивировать к действию: кнутом или пряником. У префронтальной коры (директора) есть некоторый уровень власти в виде силы воли, но ее ресурс весьма ограничен. Когда директор навязывает свою линию, выдвигает неадекватные требования и не заботится о сотрудниках, они устраивают забастовки (выгорание) или увольняются (депрессия). Метод кнута и в компаниях, и в мозге работает плохо.

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 естественную потребность в отдыхе и восстановлении (Соберись, тряпка!).

Получается, что мы боремся со своим же мозгом, вместо того чтобы работать с ним в одной команде.

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

В мозге за мотивацию и поощрение отвечают два нейромедиатора: дофамин и серотонин. Нейромедиатор **дофамин** вырабатывается, когда мы предвкушаем удовольствие от результата. Он, по сути, является эквивалентом психической энергии и подталкивает нас к действию.

Дофамин — это внутренняя мотивация сотрудников команды. При выгорании его уровень снижается, что ведет к апатии, удрюченности и состоянию, когда не хочется даже хотеть.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru