

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 пространство132

Часть IV. Анализ

Глава 10. Мониторинг прогресса.....140

Глава 11. Что мешает старту153

Заключение.....160

Дополнительные ресурсы от автора161

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 учебой 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.

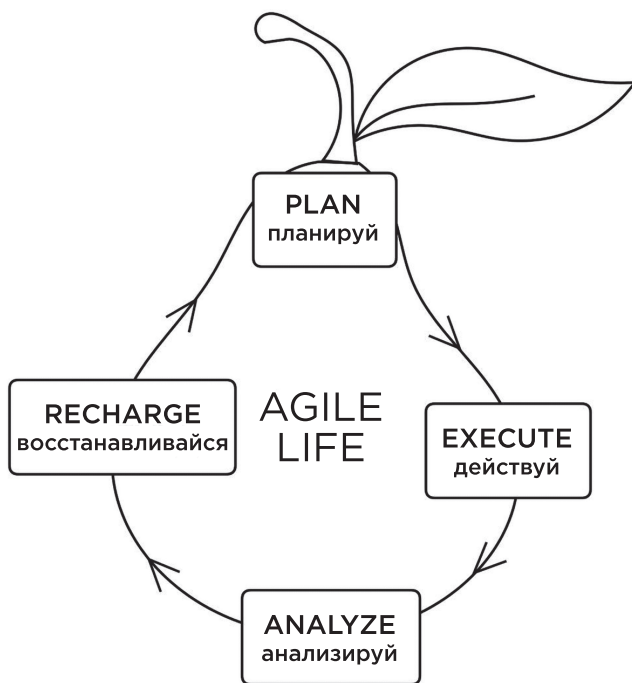


Рис. 1. Грушевый цикл

«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).

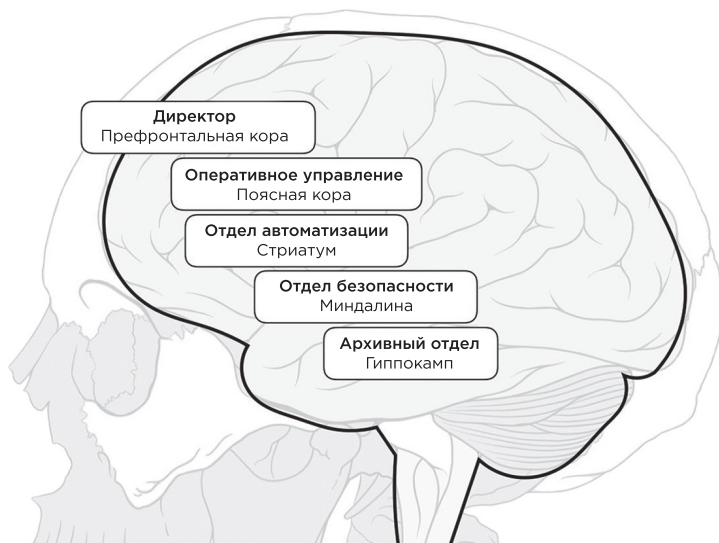


Рис. 2. «Департаменты» корпорации «Мозг»

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 остановятся.

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, удрученности и состоянию, когда не хочется даже хотеть.

Нейромедиатор **серотонин** принято связывать с ощущением счастья, но он не только нормализует настроение, но и напрямую связан с силой воли (функцией нашего директора — префронтальной коры). Это своего рода квартальный бонус за выполнение плана.

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 уgomонить разбушевавшийся отдел безопасности (миндалину). Именно поэтому объятия и время, проведенное в кругу близких, так важны в моменты стресса и тревоги.

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

РЕЗЮМЕ

- Вызовы, которые стоят перед мозгом сегодня, сильно отличаются от задач, к которым он привык за миллионы лет эволюции. Чтобы эффективно использовать мозг для решения задач новых форматов, 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 (миндалина) обеспечивает выживание, отдел автоматизации (стриатум) отвечает за привычки, а архивный отдел (гиппокамп) — за память. Система оперативного управления (поясная кора) налаживает контакт между префронтальной корой и лимбической системой. Благодаря ей планы «сверху» транслируются команде, а потребности сотрудников 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.

Стресс и выгорание

Слово «стресс» в переводе с английского означает «обращать внимание, акцентировать». Стресс помогает мобилизовать ресурсы в критический момент. Вопреки распространенному заблуждению, *стресс — это не дисфункция, а здоровая защитная реакция организма.*

Для мобилизации ресурсов в арсенале нашего организма есть три химических посыльных: норадреналин, адреналин и кортизол⁸.

Норадреналин и адреналин

У норадреналина и адреналина похожие названия и химические формулы, оба отвечают за экстренную мобилизацию в момент опасности. Однако адреналин в большей степени действует как гормон (он выбрасывается в кровь и эффект может длиться несколько часов), а норадреналин преимущественно выполняет функции нейромедиатора (выделяются нейронами и действуют точно на другой нейрон в течение нескольких миллисекунд).

⁸ Помимо норадреналина, адреналина и кортизола, в реакции на стресс участвуют глюкокортикоиды (отвечают за превращение клеточного жира в сахара), вазопрессин (сужает сосуды) и эндорфин (обезболивает).

Когда вашу машину подрезает мчащийся с огромной скоростью грузовик, на фоне выброса норадреналина и адреналина ваш организм моментально переводится в режим «бей или 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 вас клонит ко сну, в критической ситуации вы быстро проснетесь) и притупляет боль. Умеренный уровень норадреналина помогает более эффективно учиться и сохранять фокусировку внимания.

Кортизол

Помимо норадреналина и адреналина, отвечающих за оперативное реагирование на угрозы, в нашем арсенале есть кортизол, отвечающий за плановый стресс.

У кортизола незаслуженно дурная слава. В нем часто видят причину бессонницы, разрушения мышечной ткани и накопления 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 рис. 3 показан нормальный цикл колебаний кортизола в течение дня.

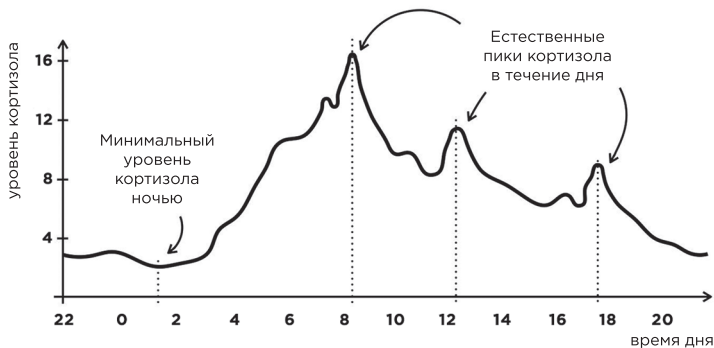


Рис. 3. Дневной цикл колебаний уровня кортизола
(источник: Debono and Ross, 2009)

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

Шкала стрессогенности

Когда количество перемен, задач и эмоций превышает некий предельный порог, в корпорации «Мозг» начинается забастовка. Стресс — это реакция на *любые* внешние изменения, которые выводят нас из состояния равновесия (гомеостаза). Здесь важно подчеркнуть, что *к стрессу приводят изменения любого рода — как позитивные, так и негативные*. Слишком много радостных событий тоже чревато стрессом.

В конце 1960-х гг. два американских психиатра, Томас Холмс и Ричард Рэй, изучили медицинские карты более чем 5000 человек. Сопоставив полученные данные с результатами

опроса о стрессовых событиях в жизни этих людей, ученые разработали шкалу стрессогенности.

Шкала показала, что если вы, например, вышли замуж, родили ребенка и одновременно достигли значительного успеха в карьере, то шансы заработать стресс у вас ровно такие же, как и у того, кто пережил увольнение, смерть близкого друга и серьезные финансовые трудности.

Протестируйте себя. В таблице ниже приведен список событий. Если то или иное событие произошло в вашей жизни за последний год, ставьте крестик в соответствующей колонке. Затем суммируйте баллы. Если событие случилось дважды, число баллов удваивается. Согласно шкале стрессогенности Холмса и Рэя, результат, превышающий 30 баллов, означает, что вы в зоне повышенного риска.

СОБЫТИЕ	БАЛЛЫ	х
Смерть супруга/партнера	10	
Развод, семейное расставание	7	
Тюремное заключение	6	
Смерть члена семьи	6	
Травма, заболевание или беременность	5	
Вступление в брак	5	
Увольнение с работы или выход на пенсию	5	
Семейное примирение	5	
Ухудшение здоровья члена семьи	4	
Проблемы в сексуальной жизни	4	
Появление нового члена семьи	4	
Перестройка бизнеса, перемены на работе	4	
Изменение финансового состояния	4	
Смерть близкого друга	4	
Учащение конфликтов и споров	4	
Взятие ипотечного кредита или крупной ссуды	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 расписания или условий работы	2	
Перемена места жительства	2	
Смена учебного заведения	2	
Изменения в социальной деятельности (например, участие в общественных организациях)	2	
Взятие небольшого кредита или ссуды	2	
Изменение режима сна, нарушения сна	2	
Изменение частоты встреч с членами семьи	2	
Изменение режима и привычек питания или отдыха	2	
Отпуск или большой праздник (Новый год, день рождения)	1	
Незначительные штрафы	1	
Всего:		

Контролируемый и хронический стресс

Если кратковременная мобилизация происходит эпизодически, она неопасна. *Контролируемый уровень стресса и временные вызовы повышают продуктивность* и мотивируют.

Опасность представляет продолжительный стресс. Он может навредить:

- иммунитету (стресс подстегивает иммунитет, что истощает ресурсы, поэтому вероятность заболеть в постстрессовый период очень велика);
- желудку и кишечнику (в стрессовой ситуации процессы пищеварения останавливаются, нарушается кислотно-щелочной баланс);
- сердцу и сосудам (адреналин приводит к скачку давления и ускорению пульса);
- уровню инсулина (на фоне стресса растет уровень сахара в крови, что может привести к диабету).

Если в дикой природе постоянный стресс встречается редко (наши предки не убегали от преследующих их тигров круглые сутки), то в современном мире мы 24/7 находимся под стрессовым душем:

- бесконечный поток новостной информации (из 10 сообщений — 10 негативных: скандалы, интриги, расследования);
- карьерные вызовы с нескончаемыми дедлайнами, угрозами увольнения и боссами, от которых, в отличие от тигра, не убежать;

- 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 т. д.

Хронический стресс приводит к выгоранию и вызывает целый букет серьезных последствий.

Разбушевавшаяся миндалина ограничивает возможности префронтальной коры к обучению, принятию рациональных решений и планированию будущего. При этом наша корпорация «Мозг» теряет возможность гибко действовать и переходит в режим автопилота, полагаясь на привычки, сформированные стриатумом (отделом автоматизации).

Хронически высокий уровень норадреналина и адреналина приводит к истощению организма, бессоннице, ухудшению памяти, вспышкам агрессии и импульсивному поведению. Выгорание дестабилизирует кортизоловый цикл, что ведет к нарушению работы сердца и ЖКТ, проблемам со сном, обменом веществ и иммунитетом.

СТАДИИ ВЫГОРАНИЯ

Заметить выгорание на ранних стадиях непросто. Это объясняется тем, что первоначальная реакция организма на длительный стресс противоречит стереотипам о выгоревшем человеке.

Описываемая ниже модель выгорания, в которой учитываются все стадии этого процесса (рис. 4), основана на исследованиях американского социального психолога Кристины Маслач и немецкого психолога Матиаса Буриша.



Рис. 4. Стадии выгорания

Стадия 1. Сверхоптимист

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

Признаки

- Часто на первых стадиях выгорания мы беремся ставить перед собой 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 вкручиваем саморез выгорания.
- Появляются «первые звоночки» — легкая возбудимость и неспособность фокусировать внимание.

Как справиться?

- Фокусируемся на настоящем, используя медитации и техники осознанности. Это поможет наладить контакт между префронтальной корой (директором) и поясной корой (отделом оперативного управления). Обращаем внимание на красоту природы, вкус еды, запахи и звуки, дыхание и ощущения в теле во время движения.
- Сразу после пробуждения и вечером перед сном проводим не менее двух часов в офлайн-режиме (без телефонов, планшетов и ноутбуков). Уменьшение потока входящей информации успокоит миндалину (отдел безопасности).
- Добавляем в расписание регулярную физическую нагрузку (например, ежедневную получасовую прогулку быстрым шагом) и дыхательные практики (в моменты тревожности делаем 10 плавных вдохов на четыре счета и выдохов на шесть счетов). Это нормализует уровень кортизола, что в свою очередь поможет снять проблемы со сном и нервозностью.

- Выстраиваем режим сна и отдыха. Не допускаем перегрузок! Ограничиваем рабочий день шестью–семью часами с обязательным часовым перерывом в середине дня. Отход ко сну не позже 23:00, минимум 7,5 часа сна.
- Проводим инвентаризацию текущих задач и проектов, избавляемся от необязательных 20% дел. Не ставим новых масштабных целей — горизонт планирования ограничиваем тремя неделями. Не даем префронтальной коре (директору) загрузить весь мозг наполеоновскими планами.

Стадия 2. Новатор

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

Признаки

- Обычно дофаминовый душ длится несколько дней, после чего к нам 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 и тренинги, скупаем книги, записываемся в спортзал и на занятия с коучем. Это дает новый краткосрочный всплеск дофамина.

Как справиться?

В дополнение к упомянутым выше техникам выполняем следующие шаги:

- Контролируем импульсивность: никаких новых проектов! Осознаем, что это стремление не имеет ничего общего с желанием расти и развиваться, а является попыткой

убежать от реальности. Новое будем внедрять после того, как восстановимся.

- Устраиваем 24-часовой digital-детокс. Никаких электронных устройств! В идеале — прогулка на природе плюс массаж. Последний особенно полезен на этом этапе для успокоения миндалины.

На работе используем технику авторизации результата, чтобы добиться притока дофамина. Для авторизации результата⁹ каждые полчаса фиксируем итоги работы, отвечая на следующие вопросы:

- *Что было?* (Описание стартовой ситуации.)
- *Что я сделал(а)?* (Описание конкретных шагов с использованием такой грамматической категории, как действительный залог: например, «я подготовил(а)», а не «было подготовлено».)
- *Что стало?* (Какой результат получен, как он двигает меня вперед.)

Стадия 3. Прокурор

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

Признаки

- Обычно эта стадия наступает через два-три месяца с момента появления «первых звоночков» выгорания. Нововведения второй фазы не изменили жизнь в лучшую сторону, а сделали ее еще более напряженной. Теряется надежда на перемены, возможность видеть будущее и способность ставить цели.

⁹ О других техниках авторизации результата мы поговорим в главе 10.