Переработка — не подвиг. Это кредит под конский процент, который вы берете у собственного будущего.

ЭРИК БУРЫГИН

ОПТИМАЛЬНЫЙ МАКСИМУМ

Как создать систему продуктивности и не сломаться на пути к целям

ПРОКАЧАЙ СКИЛЛ: МЕНТАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

МИФ

Эрик Николаевич Бурыгин

Оптимальный максимум: как создать систему продуктивности и не сломаться на пути к целям

Серия «МИФ Бизнес»
Серия «Софт-скиллы для деловых людей»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74721131
Оптимальный максимум. Как создать систему продуктивности и не сломаться на пути к целям / Эрик Бурыгин: ООО «МИФ»; Москва; 2027
ISBN 9785002813506

Аннотация

Эксперт из «Яндекса» Эрик Бурыгин показывает, как применять инженерный подход к личным задачам: выстраивать устойчивые системы, справляться с неопределенностью, избавляться от лишнего и сохранять ресурс под нагрузкой. В этой книге нет универсальных рецептов – только проверенные инструменты, реальные кейсы и практические рекомендации для тех, кто хочет не просто достигать большего, а жить устойчивее.

Содержание

От автора 5
Часть I. Пересборка мышления: фундамент 7
Глава 1. Границы в голове 8
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Эрик Бурыгин
Оптимальный максимум: как создать систему продуктивности и не сломаться на пути к целям

Публикуется впервые

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Бурыгин Э. Н., 2027
© Оформление. ООО «МИФ», 2027

* * *

От автора

Я думаю, многие на том или ином этапе жизни задумывались о продуктивности. Мотивация может быть разной – от желания заработать больше денег до стремления получить признание (подставьте свое). Но вопросы всегда одни и те же: «Как успевать больше? Как стать эффективнее?» Я задавался этими вопросами много раз.

Сейчас я руковожу тестированием в четырех проектах «Яндекса», веду стажерский трек, активно преподаю и менторю, организую крупные конференции. Конечно, у меня есть увлечения: я занимаюсь спортом, пишу картины, делаю подкасты и веду канал. Создал собственный бренд одежды.

Глядя на этот список, легко подумать, что я родился с предустановленным софтом сверхпродуктивности. Но это не так. Когда-то я был обычным сельским мальчишкой, жившим в замкнутом социуме, – работал на рыбзаводе, собирал металлолом и мечтал о чем-то великом.

Все, чего я добился, – это результат последовательного проектирования собственной жизни.

Но я постарался сделать этот опыт не уникальным, а универсальным, чтобы принципы, которые сработали у меня, подошли и вам. Поэтому книга, которую вы держите в руках, адресована абсолютно любому человеку – будь то начинающий инженер, руководитель крупной корпорации или сту-

дент, ищущий призвание. В ней я расскажу о своем пути и поделюсь опытом – не просто о том, как стать продуктивным, но и о том, как при этом сохранить баланс и не выгореть.

За этой книгой стоит опыт всей моей жизни с эпичными взлетами и не менее эпичными падениями. Здесь нет привычной линейной хронологии. Каждая глава – это законченная история конкретного этапа (от глухой тайги сразу после института до кабинетов больших корпораций), где система проходила проверку на прочность, а я делал важные для себя открытия. Какие-то периоды длились годами, а какие-то – считаные месяцы. И в каждом из них я думал, что достиг апогея продуктивности, но потом понимал, как ошибался. В итоге все эти истории складываются в одну общую картину.

Вы можете читать книгу подряд, проходя этот извилистый маршрут вместе со мной, а можете переходить сразу к тем главам, которые вам интересны. Вне зависимости от вашего стиля чтения желаю вам увлекательного погружения в мир личной продуктивности и проектирования собственной жизни!

Часть I. Пересборка мышления: фундамент

Если вы открыли книгу в надежде сразу получить набор инструментов и готовых решений, ничего не выйдет. Первый шаг к созданию любой работающей системы – это всегда деструкция.

Невозможно построить что-то новое, пока в голове – навязанный извне свод устоявшихся правил. Пока мы верим, что все они созданы для нашего блага, а безопасность гарантируется четким следованием инструкциям.

Первые главы этой книги – попытка показать, что многие из этих привычных установок давно перестали работать.

Глава 1. Границы в голове

Как браться за задачи, которые эксперты называют невозможными

Когда мы слышим фразу «границы только в голове», она чаще всего воспринимается как дешевый лозунг из второсортных бизнес-тренингов. Кажется, будто достаточно просто сильно захотеть, заблокировать страх, зажмуриться и прыгнуть. Но в реальности инженерных систем и жесткого бизнеса этот лозунг не работает. Если вы просто «сильно захотите», 5G-интернет на тридцатиградусном морозе не перестанет падать, а консервативный профессор из академической комиссии не превратится в Илона Маска.

Есть задачи, которые по всем правилам вообще не должны существовать. Представьте вводные: исторический памятник под охраной ЮНЕСКО, действующий монастырь, камеры по всему периметру, никакой проводки по стенам, доступ с телефона, архив, фото по расписанию – и все это должно работать стабильно здесь и сейчас, а не в теории на бумаге. Крупные вендоры называли это невозможным, выставляли космические счета, а потом просто разводили руками: «Нереально».

В такие моменты я особенно ясно понимал: границы дей-

ствительно только в голове, но убираются они не позитивным мышлением. Правда, чтобы до этого понимания дойти и перестать верить авторитетам на слово, мне пришлось пережить парочку веселых историй и пролить немного собственной крови.

В этой главе я хочу рассказать вам две истории из моей жизни – про Сергиеву лавру и защиту университетского диплома. Если убрать из них элемент юмора, байки и личного везения, мы увидим четкую воспроизводимую механику преодоления системных ограничений. О ней мы и поговорим.

Полевые испытания: истории, которых не должно было быть

Обходной маневр и ограничения среды

Пожалуй, самой интересной задачей в моей практике стала система видеонаблюдения для Свято-Троицкой Сергиевой лавры. В то время я работал в Комиссии по контролю и мониторингу восстановления народного достояния. Наша команда регулярно закрывала подобные задачи: камеры были нужны, чтобы управлять хаосом масштабной реставрации и координировать тысячи рабочих на объектах. Но здесь мы столкнулись с жестким нюансом: лавра – это одновременно и памятник истории, и действующий монастырь.

Понимаете масштаб катастрофы? Это значит, что просто

прикрутить что-то к стенам и закоммутировать проводами нельзя. Вообще нельзя. Чтобы сделать любое минимальное движение, нужно было получить благословение – а это отдельный бюрократический квест.

А ТЗ было жестким:

- разместить камеры по всему монастырю;
- сделать управление через веб и телефоны;
- писать видео в архив;
- делать фото по расписанию с сохранением и отправкой на почту.

Мы позвали разных крупных вендоров. Я лично провел им несколько экскурсий по лавре.

В одну из поездок, когда мы залезли по лесам на самый верх колокольни, я решил потрогать крест. Ну а когда еще потрогаю, как-никак высота 88 метров. И вот я его трогаю, а он начинает коситься и падать. Я чудом поймал. И только потом, покрывшись холодным по́том, подумал: а если бы не поймал?

На объекте все эти солидные вендоры сначала уверенно говорили, что легко справятся. Потом уезжали, думали и выставляли какой-то невероятный космический прайс. А затем и вовсе разводили руками: «Сделать ничего не можем, проект слишком сложный». Не буду называть имен этих корпораций, пусть им и так будет неловко.

В чем была системная ошибка экспертов?

Их линейная логика работала так: «Мы всегда штробим стены, закладываем дорогое оптоволокно и ставим серверную стойку». Столкнувшись с физическим ограничением среды (стены трогать нельзя), их шаблон сломался. И они попытались застраховать свой страх перед нестандартной задачей огромными деньгами заказчика.

> Я решил применить инженерный обходной маневр (то, что у нас в ИТ называется *workaround*). **Если нельзя давить в лоб, нужно менять архитектуру.**

Я начал думать.

Первое, что сделал, – сходил к настоятелю и получил благословение: камеры, коммутация, местное питание. С проводами было сложнее, но у меня был хороший контакт с настоятелем – я ведь часто спорил с ним по разным вопросам. Это был нетворкинг в чистом виде, хотя я тогда такого слова не знал.

Победа. Но вопрос все еще есть: как все соединить без проводов?

Моя первая идея была такой же шаблонной, как у вендоров. Я подумал: вайфай. Поставлю роутер на колокольню и мощные антенны – и дело в шляпе. Все рассчитал, заказал. Приезжаю на объект. Мне показывают коробки в углу:

– Ты знаешь, что это?

Я:

– Лампы?

Они:

– Это твои антенны.

Я:

– Что?!

Они были три метра в длину и толщиной с лампу, которой бился Городецкий в «Ночном дозоре». Сразу стало понятно: использовать это нельзя. И что иногда все-таки стоит смотреть габариты того, что заказываешь.

Начал ресерчить и нашел камеры, которые умели все нужное и могли работать от 4G-модемов. Закупили, установили: на стенде все работало. Но на объекте все посыпалось. На холоде техника вела себя иначе. Плюс 4G работал нестабильно: интернет пропадал то на одной камере, то на другой.

Я подумал: окей. Интернет решу так: к каждому роутеру по два модема разных провайдеров, чтобы при падении одной сети система переключалась на резервную. Купил коммутационные коробки, разместил в них роутер с модемами и блок питания. Собрал, проверил – работает. Поехал презентовать проект в мэрию Москвы.

Вывожу на экран – и часть камер не работает. В частности, та, что на колокольне. Руководитель строго посмотрел на меня. Он вообще часто говорил:

– Почему у тебя постоянно что-то не работает?

А я про себя думал: «Мы сейчас смотрим на то, чему аналогов нет, и я сам в шоке, что вообще это сделал».

«Упс», – подумал я. Вслух сказал:

– Все в порядке, это тестовый запуск. Я поеду в Сергиев

Посад и все исправлю.

Алгоритм Эрика 1.1: принцип нулевого алиби

Если вы беретесь за то, что эксперты назвали невозможным, будьте готовы, что система начнет сыпаться на глазах у больших боссов. И ваша цена решения здесь – не оправдываться или винить альфа-версию софта, а взять удар на себя и поехать чинить.

Приезжаю на объект: уже вечер, действовать нужно быстро – мне надо успеть на самолет. Забегаю в колокольню – дверь наверх закрыта. Побежал искать батюшку, который жил при колокольне. Когда дверь открыли, полез наверх. Часть пути пришлось ползти на животе: там старые часы (им 230 лет) и узкий проход под ними. Важно понимать: реставрация только начиналась, и все там было еще царских времен. Проводка – как сейчас делают в лофтах, только оригинальная.

Добираюсь на самый верх, на открытый ярус, спрыгиваю с уступа в снег – и понимаю, что что-то не так: из ноги торчит царский гвоздь. Я разозлился, поднял ногу и пнул гвоздь – и он воткнулся второй раз. Подумал: «Ладно, крепкий. Мы с тобой еще потом разберемся. Сейчас не до тебя».

И вот в этот момент, когда из ноги торчит ржавое железо, кровь капает на белый снег, а техника стремительно разряжается, внутри как будто включается какой-то тумблер. Ты понимаешь: физическая боль, холод, поджимающий тайминг до самолета – это просто внешние шумы. Если ты сей-

час отвлечешься на них, начнешь себя жалеть или искать уважительные причины, чтобы развернуться, – ты проиграешь. Система тебя сожрет, а камеры в мэрии так и останутся черными квадратами. **Этот фокус на задаче вопреки всему и есть главный ментальный фильтр.** Он отделяет тех, кто создает прецеденты, от тех, кто умеет очень красиво объяснять, почему ничего не получилось.

Как сказал мне как-то руководитель, когда я ему начал объяснять, почему не работает: «Мне неинтересно, почему не работает. Мне нужно, чтобы ты принес решение, как заработает».

Тестирую: интернет есть – значит, дело в камере. Звоню в поддержку – там разводят руками:

– Это альфа-версия. Чего вы хотите? Никому это не нужно.

Я:

– Мне нужно. Я купил кучу камер именно из-за этих функций.

Мы спорим. Время идет. Ноутбук и планшет на холоде быстро садятся. На белый снег сочится кровь. Все это на фоне медленно падающего снега и куполов соборов выглядит как сцена из фильма. И я думаю: «Ну как так? Продавать то, что не работает… Наверное, должна быть профессия, которая не допускает подобного».

Кстати, это был первый раз, когда я задумался о тестиро-

вании – хотя еще даже не знал, что оно существует как отдельная роль.

После долгих диалогов мне дали номер главного разработчика. Я позвонил – он говорил агрессивно, и я очень быстро понял: «Месье с комплексом бога». И внутри щелкнуло: «Ну, ты мой». Я уже встречал таких людей и знал, как с ними работать: главное – подпитать тщеславие.

Когда ты создаешь что-то принципиально новое на коленке, тебе часто приходится работать не с удобными, предсказуемыми корпоративными сотрудниками, а с вот такими ершистыми, неудобными гениями. Если бы я тогда включил обиду или начал качать права из серии «я клиент, вы обязаны», он бы просто бросил трубку. Но если тебе нужен прорывной результат, ты должен засунуть свое эго подальше и подпитать тщеславие этого человека. Сказать ему, по сути: «Ты единственный в этой индустрии, кто способен решить эту задачу». И это сработало.

Мне быстро удалось его заинтересовать идеей, и мы договорились встретиться, когда я вернусь в Санкт-Петербург. Проблему с камерами удалось решить.

Я спустился и пошел в штаб. Коллеги уже знали о ноге, дважды проколотой ржавым гвоздем, – это я им рассказал по рации прямо оттуда, с колокольни. Когда я вошел, повисло странное молчание: все как-то странно косились на меня. Потом я узнал, что кто-то рассказал историю про своего деда, который тоже наступил на гвоздь и вскоре умер. Я, как

видите, не умер.

В Санкт-Петербурге я встретился с тем самым разработчиком. Рассказал, что мне нужно, насколько проект важен и что помочь сможет только он. У него это нашло отклик, и он согласился.

Интересный факт: он у себя дома создал собственного интернет-провайдера – раздавал интернет прямо из своей квартиры. Это было нам на руку: нужен был широкий канал. Мы сидели днями напролет и писали софт. Тогда я впервые увидел, что можно так мощно работать в полной отключке – меня это удивляло. А он говорил:

– По-другому ничего не выйдет. С холодной головой я такое не сделаю.

Мы собрали целый «дата-центр» у него в квартире и в итоге сделали облачную систему видеонаблюдения. Забавно, что в то время большинство людей вообще не представляло, что такое «облако». Камерам было достаточно подключиться к интернету – вся логика жила в облаке, которое физически располагалось в одной из квартир. Мы реализовали управление через веб-интерфейс и мобильные приложения на Android и iOS. Протестировали на объекте – и я такой: «Да ладно?! Работает!» Причем стабильно – неделями.

Пошел презентовать систему руководству. Мне говорят:

– Эрик, супер! А для Windows Phone есть приложение?

Это прозвучало так, как будто именно это главное. «Уволят», – подумал я. Но не уволили. Конечно, мы это допили-

ли.

Как защитить решение, в которое никто не верит

Эта история с лаврой, жесткими ограничениями памятника архитектуры и капризным разработчиком открыла мне глаза на то, как на самом деле устроено так называемое экспертное мнение. Но если быть честным, впервые эту механику – **асимметрию инновационного знания** – я нащупал еще в 2008 году, когда учился в вузе и готовил к защите собственный диплом.

Темой моего диплома была разработка прототипа электронной книги. Причем не просто читалки, а читалки с мощным алгоритмом поиска. Почему-то я верил, что это гениальная идея. Но, кажется, в 2008 году в нее верил только я.

Мой дипломный руководитель говорил:

– Зачем? Кому это нужно? Все же печатные издания покупают.

Я его тоже бесил: он вообще не понимал, что я делаю. В итоге я просто перестал к нему ходить – за что он поставил мне минимальный проходной балл за дипломную работу.

По сути, это была моя первая осознанная плата за выбор. Я согласился быть плохим, «бесящим» студентом для системы, согласился на гарантированное снижение оценки за сам процесс подготовки, потому что понимал: если я начну подстраиваться под консервативные рамки руководителя и перепишу проект в угоду его спокойствию, я просто убью про-

дукт. Для меня прикладной результат уже тогда был важнее формального одобрения.

Сдал я диплом в первых рядах – кажется, вторым. И вообще не боялся. Почему? Да потому что я раскопал тему электронных книг и алгоритмов поиска глубже, чем вся эта почтенная комиссия, вместе взятая. И на самой защите я сразу понял: система может тебя не любить, руководитель может влепить минимальный балл за то, что ты его бесишь, но завалить тебя не смогут.

Когда копаешь тему на опережение в своей области, создается колоссальная асимметрия знания: ты автоматически заходишь на территорию, где старые правила оценки не работают, а ты сам становишься главным экспертом в этой узкой нише. Преподаватели из прошлой парадигмы просто физически не знают, какие каверзные вопросы задать.

В итоге, когда я защищался, многие выпали в осадок, потому что работа-то была классная. Работающий и функционирующий прототип в итоге сам защитил себя.

Механика процесса: деконструкция невозможного

Наука – на стороне нарушителей правил

Когда я распутывал эти узлы – то с трехметровыми антеннами в лавре, то с дипломным руководителем, который застрял в эпохе Гутенберга, – я действовал интуитивно. Мне

просто нужно было, чтобы система заработала вопреки всему. Но гораздо позже, начав изучать методологию управления и когнитивные науки, я с удивлением обнаружил: у моей упрямой интуиции есть вполне официальные научные названия.

То, чем мы сутками занимались в квартире питерского разработчика, в социальных науках и теории менеджмента описано как мощный феномен.

Немного теории: концепция бриколажа (Bricolage)

Впервые этот термин ввел французский антрополог Клод Леви-Стросс в своей книге «Первобытное мышление» (1962). Он определял бриколера как человека, который творит самостоятельно, используя исключительно те подручные средства и инструменты, которые оказались под рукой здесь и сейчас, в отличие от средств, используемых узким специалистом. Позже теоретик управления Карл Вейк адаптировал этот концепт для бизнеса и менеджмента. В его трактовке **бриколаж – это способность организации или лидера решать сложные задачи вопреки тотальному дефициту ресурсов, бюджетов и готовых инструкций.**

Мифологическое мышление бриколера связывают с особым сознанием: он не заказывает специализированные детали под строгий план, а адаптирует окружающий мир под конкретную задачу в режиме реального времени.

Противоположность бриколажа – это «инженерный дизайн». Именно так действуют крупные вендоры. Им нужны идеальные стерильные условия, сертифицированные кабель-каналы, утвержденное за полгода ТЗ и стабильный оптоволоконный канал связи. Если хотя бы один элемент выпадает, задача для них объявляется невозможной.

В ситуации с лаврой я действовал как классический ИТ-бриколер. Давайте деконструируем этот хаос на составляющие элементы:

Параметр	**Подход узкого специалиста (вендора)**	**Мой подход (ИТ-бриколаж)**
Инфраструктура	Сертифицированная серверная стойка с кондиционированием и резервным питанием	Обычная питерская квартира программиста с кучей проводов на полу и «сервером» на столе
Связь	Выделенный стабильный оптический кабель, согласованный с ведомствами	Два копеечных 4G-модема разных провайдеров, переключающихся по триггеру падения сети
Кадры	Прогнозируемые, системные корпоративные сотрудники с понятным графиком	Ершистый капризный гений с жестким «комплексом бога», пишущий софт с мутным взглядом
Ресурс среды	Свободное пространство, где можно штробить стены и ставить мачты	Стены 230-летней колокольни, падающий крест, мороз и ржавый царский гвоздь

Бриколаж – это высшая форма адаптивности мышления. Это гимн изобретательности в условиях экстремальных

ограничений.

> Суть концепции в том, что ограничения среды не сжимают мозг – они становятся вашим строительным материалом. Вы перестаете искать идеальные инструменты и начинаете импровизировать с тем, что есть в наличии.

Почему профи пасуют перед инновациями

Но почему большие вендоры с их миллиардными бюджетами, аналитическими отделами и штатом дипломированных инженеров в один голос кричали мне: «Это нереально»? Неужели они глупее нас?

Конечно, нет. Они просто попали в ловушку профессиональной деформации, которую когнитивные психологи и исследователи менеджмента называют **эффектом слепоты к изменениям** (change blindness) и **профессиональной инерцией**.

> **Немного теории: эффект слепоты к изменениям**
>
> В когнитивной науке этот феномен описывает неспособность человека заметить крупные изменения в поле своего зрения, если они происходят во время краткой паузы или ментального переключения. В бизнесе и управлении инновациями этот термин заиграл новыми красками: эксперты высокого класса часто «слепнут» к тектоническим сдвигам в технологиях, потому что их мозг перегружен прошлым успешным опытом.

Когда человек становится топ-экспертом в какой-то области, его мозг формирует жесткие суперэффективные шаблоны (паттерны). Они помогают ему решать стандартные задачи на автопилоте и экономить энергию. Причем чем выше статус эксперта в старой системе координат, тем жестче его когнитивные фильтры.

Но как только среда меняется, правила игры ломаются, а технологии совершают скачок (например, появляется массовый 4G и доступные облачные архитектуры), эти же шаблоны превращаются в шоры. Эксперт смотрит на новую задачу сквозь призму своего старого опыта и видит не возможности, а исключительно риски.

Мой дипломный руководитель в 2008 году обладал огромным багажом знаний о традиционной печатной индустрии, издательском деле и дистрибуции книг. Но этот же багаж ослепил его – он физически не мог разглядеть тренд электронных книг, потому что в его картине мира «все всегда покупали и будут покупать бумагу». Точно так же инженеры вендоров в Сергиевом Посаде были заперты в парадигме проводной связи.

Инновации всегда приходят из точки «не-экспертности» – оттуда, где человек еще не знает, как делать правильно, и поэтому ищет способ сделать так, чтобы это просто работало.

Сколько стоит дерзость

В бизнес-литературе принято воспевать победы, стыдливо умалчивая о цене, которую за них пришлось заплатить. Это рождает у читателя опасную иллюзию: можно быть системным, инновационным, собирать облачные решения на коленке и при этом оставаться в абсолютном комфорте, сохраняя идеальные отношения со всеми вокруг. Это ложь.

У каждого нестандартного решения, идущего вразрез с мнением признанных экспертов, есть жесткий, бескомпромиссный ценник. И если вы не готовы платить на входе, система вас сожрет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.