

## Глава 13

# Найти время

*Вы проживаете свою жизнь точно так же, как проживаете свои дни.*

Энни Диллард\*

Я сижу за столом вместе с еще четырьмя людьми. Озадаченная, держу в руке карандаш. Перед каждым из нас лежит пустой календарный бланк на неделю — с понедельника по воскресенье. Каждый день разбит на часовые отрезки, с 6 утра и до полуночи. Задача сегодняшнего тренинга по управлению временем — построить идеальный для себя график. Что, например, вы бы сделали в 10:00 во вторник или в 15:00 в пятницу, чтобы ваша жизнь была полноценной? Как должен выглядеть ваш день до банальных деталей, чтобы у вас было время на работу, семью, друзей и на то, чтоб освежить душу?

Я смотрю на календарный листок.

Все остальные делают то же самое: агент по продаже недвижимости, которая чувствует, что в ее работе и личной жизни царит хаос, а время утекает и утекает; мужчина, который хочет научиться отдыхать по выходным, не испытывая чувства вины; его жена, которая хотела бы, чтобы все вокруг остановилось на несколько дней и она могла бы наверстать все упущенное; молодая девушка, живущая в бешеном ритме, сменившая двух мужей, размещающая фотографии роскошных закатов в Facebook и при этом находящаяся в вечном движении к неизведанному. «Я испытываю страшное чувство, как будто я теряю все мое время», — говорит она.

Мы начали этот семинар с интересного упражнения: нам нужно было заполнить график предыдущей недели с учетом того, что было сделано.

---

\* Энни Диллард (род. 1945) — американская писательница, автор художественных произведений и нон-фикшн, лауреат Пулитцеровской премии 1975 года.

Это было достаточно просто. Каждый из нас написал столько дел, что они не поместились в маленьких строчках и нам пришлось дописывать на полях мелким почерком. Руководитель нашей группы Терри Монаган, называющая себя экспертом по продуктивности, спросила нас, что бы мы еще сделали, если бы у нас было больше времени.

— Я бы читала, — ответила я. Остальные подхватили: «Спала», «Привел в порядок содержимое шкафов», «Научилась управлять яхтой», «Молилась», «Путешествовал», «Была счастливой».

— А где время для этого в ваших графиках? — спросила Монаган.

Его там не было. Тогда она раздала нам чистые календарные листы и велела найти время. Мы сидели и тупо смотрели на них в течение нескольких не слишком приятных минут.

Подход Монаган к тайм-менеджменту весьма прост: вы не можете управлять временем. Время — величина постоянная. В неделе всегда было, есть и будет 168 часов. Единственное, что вы можете делать, — это выбирать для себя какое-либо занятие и делать его вовремя. И занятым людям, утверждает Монаган, следует осознать одну простую вещь: вы никогда не сможете сделать все, что хотите или должны. «Когда мы умрем, наша электронная почта по-прежнему будет заполнена новыми письмами, — говорит она. — Наш список дел по-прежнему не будет выполнен до конца. Но только мы уже ничего не успеем сделать. 80% электронной почты, которую мы получаем, не имеет никакого отношения к нашим делам, но мы тем не менее тратим только на ее просмотр и сортировку девятнадцать с половиной недель в год. 80% вашего списка дел не представляет никакой ценности. Посмотрите, дела никогда не заканчиваются. Это жизнь. Вы никогда не закончите с неприятными делами, чтобы начать получать только удовольствие. Поэтому вам нужно научиться решать. Чего вы хотите достичь в этой жизни? Что для вас важно прямо сейчас? А теперь представьте себе, что то, что представляет такую важность в этот момент, не будет таковым через два года. Все всегда меняется».

Монаган смотрит, как мы с отчаянием глядим на свои незаполненные «идеальные» графики, и вздыхает. «Это же не высшая математика, — говорит она. — Начните с самого главного».

Но именно здесь я и застряла. Для меня важно все. Работа. Семья. Друзья. Окружение. Почистить кошачий лоток. Привести в порядок все туфельки Барби моей дочери. Что-нибудь сделать с быстрорастущей горой ненужных вещей в доме.

Это потом Эллен Эрнст Коссек, психолог по вопросам работы организаций и профессор Университета Пердью, скажет мне, что я не просто «интегратор», старающийся совместить рабочие и домашние дела, а «супер-интегратор». В отличие от «сепараторов», которые четко разделяют работу и личную жизнь, я все время объединяю их. В своей книге CEO of Me («Сам себе CEO») Коссек пишет, что некоторые люди настолько смешивают работу и жизнь вне офиса, что продолжают читать рабочую почту на футбольных тренировках детей или контролируют няню с ребенком из офиса. Они как будто жонглируют сотней шариков и самоуверенно считают такой подход самым лучшим<sup>1</sup>. Но если такая «интеграция» заставляет меня чувствовать нехватку времени и перегрузку, значит, я плохо с ней справляюсь. Отрицательная сторона этого подхода (делать все и сразу) заключается в том, что такие люди, как я, постоянно чувствуют напряженность и не концентрируются на том, что необходимо сделать. Мы не можем принимать правильные решения. Поэтому мы продолжаем раздвигаться между домашними и рабочими делами, что приводит к весьма посредственным результатам и большому разочарованию.

Ох, опять эта двойственность.

На самом деле я всегда страдала от нерешительности. Гамбургер с картофелем или без? Встретиться с сокурсниками или остаться дома, чтобы посмотреть сериал? Нерешительность усугублялась неуверенностью в себе и только усилилась, когда я попыталась совместить в себе родителя и работника. Гуру тайм-менеджмента говорят, что следует побороть в себе внутренние конфликты, которые ослабляют силу воли и мыслительные процессы, мешая таким образом достичь новых высот и суперэффективности. Но если честно, то неуверенность в собственных силах, «раздвоенность» сознания и метание между выполнением функций «идеального работника» и «идеальной матери» приводили к тому, что я даже не ощущала внутренних конфликтов.

Иногда даже самой мысли, что мне предстоит оставить малыша дома и уйти на целый день в офис, было достаточно, чтобы лишить меня сил на остаток рабочего времени. Я до сих пор помню крошечную машущую мне из окна машины ручку Лайама, когда однажды утром Том вез его в «Абракадабру», а я ехала вслед за ними на работу на весь день. Я чувствовала себя виноватой и удрученной, когда приехала в офис. В то время работа дома или гибкий график не были настолько распространены, как сегодня.

В тот момент, когда я переступила порог офиса, в моей голове появились ужасные мысли: «Ты оставила детей. Ты должна сделать что-нибудь

экстраординарное, чтобы исправить это». Но я, как обычно, начала рабочий день с более простых и отвлекающих дел из своего списка, чтобы успокоиться и затем перейти к важным задачам. Но до самого полудня меня не оставляли мысли о детях. Затем я настолько погрузилась в дела, что потеряла счет времени. Чувство вины удлиняло мои рабочие дни, а мозг отказывался работать в полную силу. Я начала срывать дедлайны или нехотела попадать в вечерние пробки, поэтому я приезжала домой позже, чем хотела.

Но так было не все время. Были и хорошие дни. Когда дети пошли в школу, то уезжать на работу мне стало легче, по крайней мере, в эмоциональном плане. Но это ужасное чувство, что «я ни здесь и ни там», по-прежнему не давало покоя мне, работающей матери с маленькими детьми, хотя на дворе уже был XXI век. В течение многих лет я испытывала противоречивые чувства, мешающие мне хорошо выполнять все домашние и рабочие дела, я сама себе напоминала краба, который прячется под большим камнем, спасаясь от внешних раздражителей.

Психологи называют амбивалентность раздвоением сознания. Во время исследований они обнаружили, что это туманное и расплывчатое ощущение крайне дискомфортно и стрессово для тела и сознания, потому что оно затрагивает все важнейшие аспекты нашей жизнедеятельности. Но душевный дискомфорт становится еще более невыносимым, если нам предстоит сделать какой-либо выбор<sup>2</sup>. В постоянной битве с собой не бывает перемирия, человек загоняет себя в угол. Здесь нет победителя и нет конца битвы. Это постоянная жизнь на грани. Мы отвлекаемся от внутренних проблем с помощью показной занятости и списка дел. Психотерапевты Дэвид Хартман и Диана Зимберофф утверждают, что в состоянии раздвоения сознания люди стараются завалить себя делами вне зависимости от того, насколько они им важны. Они пишут: «Противоположностью амбивалентности является жесткая нетерпимость к неопределенности, противоречиям и деталям. А совокупность этих двух черт позволяет успешно противостоять двусмысленности и раздвоению сознания»<sup>3</sup>.

Вот как?

Сидя на тренинге по тайм-менеджменту и глядя в пустой календарный лист «идеального недельного графика», я поняла, что никогда не смогу спланировать свое время таким образом, чтобы избежать его нехватки. Мне следовало признать собственную амбивалентность, мое стремление вобрать в себя два взаимоисключающих идеала одновременно. Целого дня не хватит, чтобы успеть все сделать. В то время, пока я пыталась понять причины

нехватки времени и пути спасения от нее, я стала беспомощным свидетелем внезапной кончины Джеффа, одного из наших лучших друзей. Он скоропостижно и необъяснимо умер от рака желудка. Жизнь — очень хрупкая вещь. Я просто не могла ждать, как другие, пока дети вырастут и я смогу жить более спокойной жизнью. Я не могла ждать, когда «идеальный работник» выйдет на пенсию, частные и правительственные организации перепишут нормы социального обеспечения сотрудников, а общество изменит взгляды. Возможно, это случится уже не при мне. Мне нужно было понять, как строить дальше свою жизнь, чтобы успешно бороться с двусмысленностью. Прямо здесь и прямо сейчас.

Я стала искать людей, которым это удалось. В результате я познакомилась с Майей Хейк-Мерлин и ее сообществом WoMoBiJos — Working Mothers with Big Jobs, что означает «работающие мамы, сделавшие карьеру». Сообщество состоит из тридцати- и сорокалетних женщин, живущих в разных городах и добившихся больших успехов в финансовом секторе, некоммерческих организациях, медицине и других отраслях. Те, кто живет недалеко от Нью-Йорка, встречаются раз в месяц за завтраком. Все остальные общаются в основном в интернете. Каждая из участниц сообщества любит свою работу, но все они отнюдь не готовы становиться «идеальными» бойцами корпоративного фронта. Они любят свои семьи и детей, но они не собираются становиться «идеальными матерями». «Достаточно хорошо — это новое определение “совершенного”» — их мантра. Они любят свою жизнь. И многие находят свободное время на себя. Несмотря на то что все они весьма заняты, ни одна из участниц сообщества не жалуется на нехватку времени.

Общаясь с ними, я довольно быстро поняла, почему никто из участниц WoMoBiJos не испытывает «раздвоения» сознания — амбивалентности. Конечно, их существование нельзя назвать легким, по словам одной из них, «жизнь с двухлетним малышом похожа на жизнь с сумасшедшим пьяным троллем». Они тоже устают. Они много работают, чтобы обеспечивать семьи. Но они не заблудились в тумане амбивалентности, где нездоровое чувство вины мешает работе и личной жизни. Они живут полной жизнью.

«Я не могу сказать, что жалею о сверхзанятости. Да, моя жизнь сложна и богата событиями. Но трудности, которые я встречаю на своем пути, лишь добавляют мне энергии, — говорит Хизер Песке, одна из бостонских участниц сообщества и мать двух дочерей, которая часто ездит в командировки,

но по возможности старается бывать по пятницам дома. — Я не несгибаемая оптимистка и тоже устаю. Есть и трудности, но я нахожу компромиссы, и мне нравится моя жизнь. Баланс — это слишком упрощенное определение, потому что моя жизнь не слишком сбалансирована. Я работаю, провожу время с детьми, бойфрендом или трачу его на себя. И я обнаружила, что вместо того, чтобы искать “идеальный баланс”, мне лучше спросить себя: “Я стараюсь изо всех сил?”, “Я делаю это по правильным причинам?”, “Должна ли я сделать это для тех, кого я люблю, чтобы они чувствовали себя любимыми?”, “Счастлива ли я сама?”»<sup>4</sup>

«Я не чувствую внутренних противоречий и всегда сама делаю выбор, — говорит Мелеа, операционный директор некоммерческой организации и мать двоих детей. У нее собственный график, Мелеа работает дома по два дня в неделю. — Но у меня это получается потому, что в моей организации существует определенная культура, — продолжает она. — Однако, к сожалению, это не везде так, и многие мои подруги говорят, что находятся в постоянном конфликте между работой и домом».

Майя Хейк-Мерлин любит свою работу. Она занимается подбором кадров для негосударственной организации, связанной с реформированием образования. У нее есть и собственный бизнес — Together Teacher, компания, предлагающая учителям обучение тайм-менеджменту и организационным навыкам. Она организовала сообщество WoMoBiJos после рождения дочери, когда почувствовала, что пресловутое раздвоение, свойственное большинству матерей, настигло и ее. Она присоединилась к группе женщин, чьи мужья были достаточно состоятельными для того, чтобы их жены сидели дома с детьми и воплощали собой идеальное материнство. Одна из участниц сообщества сказала ей: «Даже сама мысль, что нужно ходить каждый день на работу, вызывает отвращение». После этого Майя попробовала вступить в другое сообщество — на этот раз работающих матерей. Но большинство из них были юристами и изо всех сил старались оставаться идеальными сотрудницами. Они были несчастны. Первая встреча группы началась с вырезания журнальных фотографий с сюжетами, которые казались им подходящими для их воображаемой новой жизни, и разговоров о бизнесе, который можно было бы открыть самостоятельно. Майя не могла отнести себя ни к одной из групп. Она хотела работать. Она хотела быть хорошей матерью. Она хотела, чтобы у нее было время на хорошую жизнь. И она не видела причин, по которым не могла бы это сделать. Оставался один выход — самостоятельно собрать группу единомышленниц.

«У всех нас есть очень ответственная работа и миссия. Мы чувствуем удовлетворение, делая этот мир лучше для своих детей и всех остальных, — говорит Хейк-Мерлин. — Я думаю, что я довольно хорошая мать. И неплохо справляюсь с работой. Я не могу успеть сделать все и сразу, но если у меня что-нибудь запланировано на месяц, то все запланированное получается. У меня нечасто возникают стрессы. У меня все хорошо с работой, а в жизни много радости».

Чем больше я общалась с участницами группы, тем больше мне становилось понятно, что им удается избежать амбивалентности из-за самого жизненного уклада, который позволяет поддерживать баланс между работой, любовью и игрой. Все они трудятся в невероятно гибкой рабочей среде. У многих скользящий график. Некоторые женщины работают дома. Участницы этой группы добились высокого статуса, поэтому их время находится под их собственным контролем и, соответственно, они могут им распоряжаться по своему усмотрению. Они непримиримы. Однажды мужчины из организации, где работает Майя, решили регулярно встречаться на заседаниях в 7:30 утра. Майя безапелляционно заявила своему руководителю, что ей, как единственной женщине топ-менеджеру организации, имеющей супруга-учителя, работающего на полную ставку, это неудобно. И все согласились проводить встречи в нормальное рабочее время.

Мужья участниц сообщества в большей или меньшей степени наравне с ними занимаются воспитанием детей и выполняют домашние обязанности. Женщины автоматизируют домашнюю работу, делегируют ее или бросают все и покупают продукты онлайн, не заботятся, чтобы их дом был идеальным, и не волнуются, что их мужья все время питаются бутербродами. Главное, женщины не испытывают двойную нагрузку. Хейк-Мерлин без колебаний вывешивает список домашних дел на самом видном месте даже во время семейных праздников или посиделок с друзьями. Она говорит: «Почему кто-то должен сидеть на диване, пока я делаю всю работу? Они могут хотя бы посуду из машины достать и разложить по шкафам».

Участницы сообщества умеют четко расставлять приоритеты. Они не чувствуют себя обязанными что-либо делать или проводить время каким-то определенным образом. Они дисциплинированы и организованы и умеют совмещать работу и личную жизнь. Они научились, как говорит Питер Сенге в своей книге *The Fifth Discipline\**, выяснять, что для них наиболее важно,

---

\* Издана на русском языке: Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-бизнес, 2003.



а затем составлять график выполнения этих дел в своем календаре. Они стараются ограждать себя от внешних раздражителей, чтобы целенаправленно проводить время на работе и не отвлекаться во время общения с семьей. Они не испытывают чувство вины, когда тратят время на себя, и наслаждаются короткими моментами отдыха даже во время похода в парикмахерскую.

Больше всего я удивилась тому, насколько эти женщины уверены в себе, квалификации, решениях, которые они принимают, в том образе жизни, который выбирают и который не всегда правилен с точки зрения окружающих. Мне стало интересно, как им это удается. На чем основана их уверенность? Смогли ли они начать полноценно жить такой богатой и насыщенной жизнью только потому, что поверили, что это возможно? И если да, то смогли бы они, вместо того чтобы оставаться небольшой закрытой группой успешных женщин, стать теми первопроходцами, которые научили бы нас правильно жить? Если они поверили в возможность жизни без двойственного подхода к ней, то смогли бы это сделать другие? Смогла бы я так жить?

«Мне на самом деле не важно, что подумают обо мне другие, — говорит мне Хейк-Мерлин. — Но я не считаю, что это связано с особенностями личности. Всему можно научиться. Должен быть соответствующий настрой. Это навык, который необходимо развивать. Он требует практики. И времени».

Именно этот подход проповедует Кэти Корман Фрей, которую некоторые называют «хранительницей уверенности». Обладательница диплома МВА Гарварда, предприниматель, преподаватель на кафедре бизнеса Университета Джорджа Вашингтона и мать двоих детей занимается проектом The Hot Mommas, цель которого — создание глобальной базы данных тематических исследований, написанных женщинами-предпринимательницами, которые успешно сочетают управление собственным бизнесом и семейную жизнь. Фрей абсолютно уверена, что многие женщины испытывают нехватку времени только потому, что им не хватает уверенности в себе, или самоэффективности, как называет это Фрей.

«Самоэффективность — это тот самый последний бастион, который необходимо взять женщинам», — сказала она мне однажды, когда мы сидели на заднем дворе ее вашингтонского дома в пристройке, которую Фрей использует в качестве офиса. По ее словам, отсутствие самоэффективности негативно влияет на умение женщин договариваться о большей заработной плате, лучших должностях или гибком рабочем графике, который дал бы им больше возможностей контролировать собственное время<sup>5</sup>. Именно поэтому они не в состоянии оспаривать чьи-либо решения или выдвигать



собственные предложения, ведь они чувствуют себя самозванками. Поэтому такие женщины не ожидают и не просят помощи по дому. Частично из-за отсутствия этого навыка они испытывают нехватку времени и с трудом представляют себе другую жизнь. И это становится причиной того, что молодые девушки ограничивают собственные горизонты. «Мы, женщины, начинаем терять самоэффективность еще в молодом возрасте. Мы забываем о себе, заботясь обо всех остальных, — говорит Фрей. — А потом мы становимся слишком заняты в этом безумном мире, и у нас даже не бывает времени для того, чтобы это осознать».

Но она еще говорит и о том, что самоэффективность можно воспитать в себе так же, как твердость характера. Самоэффективность укрепляется подобно мускулам. И Фрей посвятила жизнь тому, чтобы учить людей тем четырем техникам развития самоэффективности, которые, по словам известного психолога Альберта Бандуры, им доступны<sup>6</sup>. Фрей называет их «джедайскими приемами обмана разума».

- Становиться лучшими в своем деле. Чем успешнее в чем-то одном, тем больше вероятность того, что вы будете увереннее делать все остальное.
- Искать примеры для подражания и наставников.
- Слушать позитивные и вдохновляющие слова других людей и верить в них.
- Владеть собой и уметь держать себя в руках. Осознайте, что восприятие влияет на ваш опыт. И если у вас появляются отрицательные мысли или пораженческое настроение, то гоните их прочь.

«Женщины могут справиться с кризисом амбивалентности двумя способами: стать акционерами в компаниях, выпускающих антидепрессанты, или научиться здраво мыслить, общаться с конкретными людьми, менять свое сознание и развивать самоэффективность, — объясняет Фрей. — Я не говорю, что это легко. Но это как надеть волшебные башмачки — у вас появляется сила. И вы можете справиться с проблемами».

Я позвонила Терри Монаган. Если я на самом деле хочу использовать знания, полученные в процессе своих исследований, чтобы собрать воедино рассыпавшееся на мелкие конфетти время, если я хочу когда-либо позволить себе душевный покой, если я хочу понять, как сделать свою жизнь целенаправленной, а не пребывать в «раздвоенном» состоянии, то мне необходимо учиться самоэффективности.

У Монаган большой опыт работы. Когда я познакомилась с одной из ее клиенток Лиз Луччези, агентом по продаже недвижимости и матерью двоих детей, та рассказала мне, насколько сильно испытывала нехватку времени и была все время в состоянии работы. Ночами она спала с большим трудом примерно по четыре часа. К тому времени, когда Лиз начала работать с Монаган, она не видела своих детей в течение четырех дней. «Когда я приходила домой, дети уже спали. Мой муж злился и говорил: “Ты больше не улыбаешься, ты всем недовольна”. Мы перестали вместе ходить в церковь. Я настолько уставала, что принимала все на свой счет. Меня было очень легко вывести из себя», — рассказала мне Лиз.

На первом занятии Монаган начала с того, что спросила Луччези, что, на ее взгляд, было для нее наиболее важным. Лиз боролась с раздвоенностью собственного восприятия. Она стала независимым риелтором после долгой работы в мужском окружении в компании, управляющей недвижимостью, и чувствовала, что у нее ничего толком не получалось. Она думала, что работать на себя означало контролировать собственное время и иметь тот гибкий график, которого не было на предыдущем месте. Вместо этого она обнаружила, что ее рабочее расписание стало еще более напряженным и жестким, чем когда-либо. История Луччези напомнила мне о пожилой женщине, с которой я познакомилась, когда та только что ушла с работы в крупной корпорации, отнимавшей у нее практически все время, и сразу начала жаловаться: «Я стала работать на себя, и мой муж называл это собачьей работой. Я занята по вечерам и выходным дням. У меня никогда не бывает свободного времени и никогда ничего не получается хорошо. Где мне найти время?»

Луччези осознала, что ее подлинным желанием было не оставаться идеальным работником на старом месте в управляющей компании, а найти больше времени на игру с детьми и сконцентрироваться на той деятельности, которая у нее лучше получалась, — выстраивании отношений с клиентами и подготовке договоров. Монаган начала с ней работать, чтобы создать систему и определить те действия, которые помогли бы Луччези в достижении ее целей. Не то чтобы они начали все планировать с точностью до минуты, но Монаган заставила Луччези брать самые важные частички этого «пазла» задач и перекладывать их на свой рабочий календарь. Все остальное стало подтягиваться вслед за этими «кусками времени».

Как только на работе Луччези стала фокусироваться на том, что ей на самом деле нравилось, ее бизнес стал расти, появилась возможность нанять

сотрудников и делегировать им такие задачи, как развешивание объявлений о продаже на домах клиентов, присутствие на просмотрах в выходные, ведение бухгалтерии и работа с сайтом. Когда я встретила с ней, ее годовой объем продаж утроился с 15 до 48 млн долларов. Она стала спать по восемь часов. У нее появилось время на игры с детьми и посещение церкви. Она стала активно заниматься благотворительностью в местной общине. Она снова стала заниматься бегом и при этом получать от него удовольствие, а не делать это просто ради «физической нагрузки». У Лучези появилось новое хобби: она стала брать уроки игры на пианино и только что вернулась из похода, в который ходила на уик-энд. «Ощущение, что я была связана по рукам и ногам, исчезло, — рассказывает Лиз. — Я родилась на этой планете, чтобы прожить хорошую жизнь. И наконец-то у меня стало это получаться».

Во время нашего первого занятия Монаган тоже спросила меня, что для меня важнее всего в этот момент.

— Ну... написать книгу, — ответила я, — и при этом иметь время на семью.

Она оборвала меня, не дав ничего добавить. Затем спросила, что я собираюсь делать на предстоящей неделе, чтобы иметь время на эти две вещи. Я одним духом выпалила почти все, что мне нужно было сделать — и даже не в течение недели, а, кажется, в течение всей жизни. Но на следующей неделе, когда у нас было запланировано еще одно занятие, я испытала огромное чувство вины и расстройства, потому что у меня не получилось сделать практически ничего из того, что я была должна.

— Итак, — сказала Монаган с оттенком иронии во время нашего телефонного разговора, — сколько времени вам понадобилось, чтобы понять, что у вас не получится сделать все, что вы планировали на прошлой неделе?

Если честно, я всегда это знала.

— Нам не хватает времени по большей части потому, что наши желания вряд ли выполнимы, — сказала она. — И когда у нас не получается выполнить задуманное, мы не анализируем наши желания, а думаем, что мы делаем что-то неправильно. Победить нехватку времени можно только тогда, когда мы поймем, что лежит в основе этих завышенных ожиданий.

— И что же в моем случае? — спросила я.

— Вы хотите написать совершенно идеальную книгу, — сухо ответила Монаган, — и вы думаете, что идеальная книга не может быть написана не кем иным, как идеальным автором. Вот вы сейчас говорите себе: «Этого недостаточно». И все, что бы вы ни делали, никогда не будет достаточным. Любой человек испытывает такое ощущение недостаточности. Оно может

вас затормозить, но есть и другой вариант — просто принимать его как данность. Вы же не можете изменить погоду?

Я начала пытаться просто замечать свою внутреннюю ненастную погоду, вместо того чтобы позволять ей одержать верх надо мной. Замечать, насколько я подсознательно старалась достичь невозможных идеалов. Замечать свое двойственное восприятие действительности. И я начала более осознанно бороться с вопросами, которые задают себе не только перфекционисты: «Сколько будет достаточно?», «Когда этого будет достаточно?», «Как я это узнаю?»

Мы начали с малого — с расчистки моего рабочего стола: «Это дает вашему мозгу отдых от визуального мусора». Когда мы начали вырабатывать систему и разбивать ее на ежедневные действия, мы, кажется, всегда возвращались к моему мозгу, потому что победить нехватку времени означает не просто создать больше свободного пространства, упорядочить рабочий график и привести в порядок кабинет, а сделать то же самое в голове.

Когда я начинала сомневаться в себе или расстраивалась из-за того, что не знала, что мне следует дальше делать, она жестко меня прерывала: «Прямо сейчас прекратите и поберегите те силы, которые вы тратите на беспокойство». Монаган приказывала мне взять лист бумаги, поставить таймер на пять минут и не задумываясь описать все, что меня беспокоит. Мне не оставалось ничего другого, как завести «дневник тревоги». Так я смогла научиться освобождать сознание от двойственности и позволять мозгу отдыхать — это выход из состояния «белки в колесе».

То же самое мы сделали с огромным списком дел, который я с чувством вины держала у себя в голове. Каждое утро по понедельникам я стала выкраивать время на написание недельного плана. Я училась выкладывать мысли на бумагу. Это был список всего, что я пыталась удержать в голове, — а он, поверьте, был бесконечным. Рабочая область памяти может удерживать в себе около семи вещей одновременно. А если список дел оказывается гораздо длиннее, то мозг, беспокоясь, что он может что-либо упустить из виду, будет постоянно стараться все вспомнить, а энергия будет утекать из тела, как вода из сломанного унитаза. Записи мыслей помогают избавить мозг от ненужной работы. «Если ваш список дел будет существовать на бумаге, то мозгу не придется тратить силы на то, чтобы все помнить», — сказала мне Монаган.

Во время работы с ней я опрашивала экспертов в области личной эффективности и тайм-менеджмента, читала книги, делала подборки статей, смотрела вебинары, слушала подкасты, ходила на лекции, сверялась с записями

в журнале учета времени Time Perspective Inventory<sup>7</sup>, чтобы удостовериться, что мое прошлое, настоящее и будущее находятся в оптимальной для достижения счастья конфигурации, проверяла собственные силы с помощью Energy Audit<sup>8</sup>, чтобы понять, насколько я в хорошей физической, умственной, эмоциональной и духовной форме, и ознакомилась с десятками различных методик по облегчению состояния всепоглощающей нехватки времени. Вся их суть сводилась к тому, что мои дети выучили еще в детском саду: «планируй» — «делай» — «оценивай результаты». Потратьте время на то, чтобы понять, что для вас наиболее важно сейчас и чего вы хотите достичь в жизни. Если вы страдаете двойственным восприятием, просто замечайте это. Выделяйте что-то важное для себя. Используйте это. Играйте. Попробуйте какой-нибудь подход. Оцените результаты. Если это не помогает, подойдите к проблеме с другой стороны. По-прежнему отвечайте за результат, но наслаждайтесь процессом. Здесь нет правильных ответов. Это жизнь.

Как это делает и сама Монаган, я начала понемногу пробовать различные методы<sup>9</sup>. Если они помогали, я продолжала их применять. Если они были слишком сложны или предполагали огромное количество действий, то я переходила к другим.

Но, безусловно, один навык, который я приобрела и который изменил мой опыт взаимодействия со временем, — это сила импульса.

— Могу поспорить, что вы пишете книгу точно так же, как я написал свои три первые, — сказал мне Тони Шварц. Я позвонила Шварцу, автору The Way We're Working Isn't Working\*, чтобы расспросить об Energy Project, его компании, которая занимается повышением работоспособности сотрудников, превращая «зоны выживания», существующие в местах с культурой «идеального работника» и вечным дефицитом времени, в то, что он называет «зонами эффективности».

— Что вы имеете в виду? — спросила я.

— Вы приковали себя к рабочему столу. Вы сидите за компьютером по десять часов.

— Ну... Да.

— Я пишу тремя-четырьмя девяностоминутными циклами — это позволяет обрабатывать процесс на все 100%. Между циклами я делаю перерыв.

---

\* Издана на русском языке: Шварц Т., Гомес Ж., Маккарти К. То, как мы работаем, — не работает. М. : Альпина Пабlishер, 2014.

Могу что-нибудь съесть, совершить пробежку или заняться медитацией. Я делаю то, что хорошо отвлекает меня от работы, — объяснил он. — Каждую из своих первых трех книг я писал минимум по году. Над двумя последними я работал в два раза меньше каждый день, но каждую из них я закончил за полгода. А все потому, что работа была ритмичной.

Шварц говорит, что людям свойственно работать в пульсирующем режиме, который позволяет циклично тратить и восстанавливать силы. Сердце бьется. Легкие делают вдохи и выдохи. Мозг излучает волны. Мы засыпаем и просыпаемся. Даже процесс пищеварения происходит ритмично. И, по его словам, мы точно так же работаем, переключаясь с интенсивной работы на отдых и восстановление сил. Работа «идеального сотрудника», говорит он, измеряется часами, поэтому они стараются отработать большее количество часов. Мы игнорируем ощущение усталости, скуки или раздражения и просто идем вперед. Но это вовсе не означает того, что наша работа получается лучшей<sup>10</sup>. Шварц говорит, что современные люди потеряли способность ценить отдых, возможность восстановить силы и спокойно провести время. Поэтому совсем не удивительно, что, учитывая усталость от длительного рабочего процесса и наличие постоянных отвлекающих факторов, лишь менее 10% опрошенных работников говорят, что они могут продуктивно думать в течение рабочего дня<sup>11</sup>.

В книге *Be Excellent at Anything* («Будь великолепен во всем») Шварц рассказывает, как в 1957 году ученые обнаружили, что человеческий сон состоит из полуторачасовых циклов: мозговая активность замедляется, затем ускоряется, доводя человека практически до состояния бодрствования, а затем наступает новый цикл сна. Спустя несколько десятилетий исследователи, занимавшиеся вопросами сна, заметили те же полуторачасовые колебания от пониженного до повышенного состояния активности в течение дня, которые они называли ультрадианными циклами<sup>12</sup>. На выводы Шварца повлияли результаты исследований психолога Андерса Эрикссона из Университета Флориды. Эрикссон наблюдал за молодыми скрипачами из престижной Академии музыки в Берлине и старался выяснить, что позволяет им стать лучшими в учебе. Этот ученый широко известен благодаря своей теории о том, что человек может добиться значительных высот в своем деле после десяти тысяч часов целенаправленных тренировок. «Это привело к предположению, что лучший способ добиться цели — просто работать больше часов», — говорит Шварц. Но это только половина дела. Исследование Эрикссона показало, что лучшие скрипачи не только много

репетировали, они репетировали целенаправленно. Они начинали с самого утра, когда заряд бодрости у них был силен, и обычно интенсивно занимались с перерывами каждые полтора часа, но в сумме не более четырех часов в день. Шварц отмечает очень важную деталь: лучшие скрипачи больше отдыхали. Они дольше спали по ночам и спали днем после обеденного перерыва. Шварц пишет: «Люди, ставшие лучшими в своем деле, работают интенсивнее, чем большинство из нас, но при этом отдыхают и восстанавливают свои силы настолько же хорошо, насколько хорошо они работают»<sup>13</sup>.

Постоянная работа без перерывов — это верный путь к посредственным результатам. Ученые уже давно знают, что во время сна мозг собирает воедино всю информацию и получает навыки путем создания новых эффективных взаимосвязей между нервными клетками. Сиднейские нейрофизиологи обнаружили, что процесс создания нейронных связей продолжается и днем, когда мы отдыхаем. В лабораторных экспериментах они выяснили, что те студенты, которые во время учебы делали регулярные перерывы, показывали лучшие результаты на когнитивном тестировании\*, чем те, кто учился дольше и без остановок. Ученые утверждают, что непрерывная работа, учеба и любое занятие разрушают естественный «пульсирующий» цикл создания новых взаимосвязей на уровне нейронов<sup>14</sup>.

Импульсы — деактивация и последующая активация мозга — способствуют повышению концентрации внимания. В процессе эволюции мозг научился обнаруживать перемены и реагировать на них, всегда учитывая опасность. Как только эффект новизны пропадает и мозг привыкает к чему-то, он больше не концентрируется на постоянно присутствующих визуальных, звуковых или тактильных раздражителях, точно так же как вы, например, не замечаете одежду на своей коже. Психологи из Университета Иллинойса дали пятидесятиминутное задание участникам одного из экспериментов. Выяснилось, что лучшие результаты показала та группа, которой были предложены два коротких перерыва<sup>15</sup>.

Отдых положительно влияет и на креативность мышления. Ученые выяснили, что те люди, которые находят время пометчать, получают больше баллов при прохождении тестов на творческое мышление<sup>16</sup>. И существует очень хорошее биохимическое обоснование того, почему лучшие мысли и внезапные вспышки озарения появляются не в процессе рутинной работы (привет всем «идеальным сотрудникам»), а, например, во время принятия душа.

---

\* Когнитивное тестирование — проверка познавательных способностей.



Во время серии экспериментов с использованием томографии головного мозга и электроэнцефалограммы психологи Джон Куниос и Марк Биман получили графическое изображение того, что происходит у человека в голове в тот момент, когда его внезапно озаряет гениальная мысль и когда в его мозгу неожиданно появляются новые связи между нервными клетками, ответственные за воображение. Куниос говорит об этом так: «Это совершенно новые пути творческого превращения реальности во что-то значительно лучшее»<sup>17</sup>. Куниос и Биман обнаружили, что когда мозг методично и целенаправленно решает какую-либо задачу, то зрительная зона его коры (часть, отвечающая за зрение) становится наиболее активной. Поэтому мозг концентрируется на внешних факторах. Но как только человек находит решение задачи, мозг внезапно обращается внутрь себя, — этот процесс ученые называют мозговым морганием. Альфа-волны в правой части зрительной коры замедляются — точно так же происходит, когда мы часто закрываем глаза, обдумывая что-либо. За несколько тысячных долей секунды до окончательного «озарения» Куниос и Биман зафиксировали вспышку гамма-волн в правом полушарии, в той части мозга, которая находится прямо над ухом. Ученые утверждают, что именно эта область отвечает за обработку образной информации. Хорошее настроение только улучшает возможности креативного мышления — и качественный отдых тоже<sup>18</sup>. Недаром Архимед открыл свой закон и произнес знаменитое «Эврика!», лежа в ванне. Говорят, что Эйнштейн окончательно сформулировал теорию относительности во время бесцельного катания на велосипеде<sup>19</sup>.

Терри Монаган учила меня работать в импульсном режиме. Идея была в том, чтобы свести к минимуму мою постоянную многозадачность, перемену ролей и метания между домом и работой подобно бабочке под горящей лампой. Нашей целью было создать непрерывные периоды для концентрации на работе в течение дня, а я обычно находила их далеко за полночь. Еще мне нужно было найти больше времени на семью, не отвлекаясь при этом на посторонние дела.

Когда наступало время работы, я отключала электронную почту и телефон. Когда я проводила время с семьей, я старалась делать то же самое. Я стала выделять определенное время каждый день на выполнение нескольких домашних дел. Мне было легче концентрироваться на работе, зная, что сложными домашними делами я займусь позже.

Когда я испытывала сложности, затягивала выполнение задания, избегала его или не могла найти однозначное решение, Монаган ставила таймер

на полчаса, а затем предлагала сделать перерыв. «Ваш мозг может продолжать концентрироваться на чем угодно, даже на неприятной задаче, если он знает, что это продлится всего лишь полчаса», — объясняла она.

Постепенно, по мере обретения уверенности и научившись держать себя в руках, как сказала бы Кэти Корман Фрей, я начала работать сорокапяти-минутными, а позже — полуторачасовыми циклами. Я занималась сбором информации и написанием большей части этой книги девяностоминутными импульсами. В середине дня.

Циклическая работа, распределение времени, изложение мыслей и планов на бумаге и «дневник тревоги» помогли мне начать собирать воедино маленькие частицы моего времени.

Я тренировала и другие навыки.

- Я находила время для перерывов и думала о том, что для меня было наиболее важным. По методике Питера Брегмана<sup>20</sup> я выделила для себя наиболее значимые дела, список которых в итоге сократился до трех: написать эту книгу, хорошо проводить время с семьей и быть здоровой, что позволит мне лучше выполнять первые два пункта. Все остальное шло под пунктом, который он называет «прочие 5%», — это те малозначительные вещи, которые не должны требовать от вас больше 5% времени и сил. Это было таким ОСВОБОЖДЕНИЕМ! Более того, этот сдвиг в сознании помог мне уйти от порочного круга «если — то», в котором я находилась в течение длительного времени: «Если я смогу закончить все запланированные дела, то я освобожу время для важных задач или времени на отдых». Теперь я начинаю с главного и оставляю немного времени на 5% прочего. Мои списки ежедневных дел теперь стали такими краткими, что легко умещаются на маленький квадратик бумаги для записи. Все остальное записывается в главный список. Может быть, мне и не удастся сделать все запланированное, но, по крайней мере, эти записи смогут освободить мою голову.
- Я стала повсюду носить с собой маленькую записную книжку — так советует Уильям Пауэрс в книге *Hamlet's Blackberry* («Blackberry Гамлета»). Я стала использовать приложение на смартфоне для записи мыслей, идей или беспокойств, которые появляются тогда, когда ты меньше всего их ждешь. Просто зная, что у меня найдется для них правильное место, вроде главного списка дел, мне удалось избавиться от груза «загрязненного» времени.

- Я стала тренировать силу воли и научилась избавляться от «усталости от принятия решений» с помощью создания ритуалов, которые стали частью моего повседневного графика и которые я стала выполнять на автомате, — таким образом, их выполнение не требовало от меня осознанных решений. Я кладу спортивную одежду на ночь недалеко от себя, поэтому утром у меня не возникает вопроса, идти ли мне на пробежку, — я это уже решила<sup>21</sup>. Как учит Тони Шварц, по утрам я стараюсь выбирать ЧТО-НИБУДЬ одно, что будет для меня самым важным в течение всего дня<sup>22</sup>, и я буду делать это в первую очередь, пока, как говорят ученые, мозг еще свеж и более восприимчив<sup>23</sup>.
- Я стараюсь в течение дня проверять электронную почту в определенное время, если, конечно, у меня нет дедлайна или я не ожидаю срочной работы. При этом я пытаюсь отвечать на письма сразу. Я поменяла настройки почтового ящика и теперь загружаю новые письма в ручном режиме. Никакой сервер не будет посылать мне письма каждые несколько минут. И все же я продолжаю работать над собой, чтобы окончательно научиться не отвлекаться на постоянные электронные сообщения.

Если говорить честно, то я еще пытаюсь найти свободное время, уйти от его нехватки и избавиться от двойственного восприятия некоторых вещей. Во время написания этой книги большую часть времени я провела в отпуске и, соответственно, полностью контролировала его. Когда я вернулась к привычным трудовым будням журналиста и моя жизнь опять стала лишь малой частью большого рабочего процесса, я опять начала беспокоиться, что мое время разобьется на «конфетти». Определенно, я испытывала такое ощущение в течение первых нескольких месяцев. Вернувшись в мир «идеальных сотрудников», я стала работать много. Допоздна. Я работала до изнеможения и делала ошибки, которых можно было избежать. Но я поняла, что все, о чем узнала, и все навыки, которые приобрела, — все это осталось со мной и никуда не делось. У меня остались ключевые цели, только теперь их стало на одну больше — быть хорошим журналистом каждый день. Я продолжаю работать по системе импульсов. Каждый понедельник с утра я пишу план. Я распределяю время. Я делаю перерывы. Я по-прежнему уделяю не более 5% времени маловажным вещам. Каждый день я выполняю какую-либо ОДНУ задачу.

Я больше не стремлюсь к недостижимым идеалам, и мои ожидания стали реалистичными. Я уделяю больше внимания тому, как я себя чувствую,

счастлива ли я, хорошо ли я делаю свою работу, какие у меня отношения с детьми, мужем, семьей и друзьями. Я нахожу время, чтобы подумать над этим. Я пытаюсь измениться. Я больше не хочу жить чужой жизнью.

Дома Том, я и дети стараемся распределить обязанности. Это оставляет нам время на игру. У меня снова появилось время на чтение. Вместе с моей хорошей подругой и напарницей по бегу Дженни мы пробежали несколько полумарафонов: один из них был достаточно серьезным забегом по красивым местам в лесу, а другой — шуточный, с раздачей шоколадок после пройденной половины пути. Мы даже пробежали трехсоткилометровую эстафету с десятью другими любителями бега, включая Тома. Иногда мы бежали поздно ночью, сверкая розовыми, голубыми, зелеными и желтыми флуоресцентными браслетами, — все это очень празднично выглядело в темноте. На пунктах питания мы набрасывались на смесь из сухофруктов так, как будто не ели ее уже много лет, и я все время над этим смеялась. Группа Del Ray Moms, которая годами не могла сдвинуться с места, наконец-то нашла свой путь: нам удастся кататься на каноэ по утрам, мы играем, шьем костюмы акробатов, делаем фигуры из крема для бритья, занимаемся греблей. Дженни уговорила меня стать членом ее экипажа в этом сезоне. И на самом деле нет ничего лучшего для души, чем отражение звезд и луны на тихой воде, когда ты делаешь взмах веслом, упираешься ногами в дно лодки и скользишь навстречу утренней заре.

Имея четкое представление, что для меня наиболее важно, и укрепив musculature самоэффективности, я перестала быть скована ощущением, что я недостаточно сделала и мне необходимо сделать что-нибудь еще. И впервые за несколько десятилетий я везде, иногда не веря самой себе, прихожу вовремя. Я очистила голову от ненужных мыслей и больше не испытываю чувства вины от каждого спонтанного решения — такое умиротворение не могла бы мне дать ни одна система тайм-менеджмента. Время по-прежнему представляет для меня проблему. Я все еще много работаю. Я так и не высыпаюсь. Я продолжаю испытывать чувство беспокойства. Я не достигла особых успехов в планировании семейного бюджета. Мой вес меняется то в большую, то в меньшую сторону. Некоторые дни проходят откровенно глупо. Но я учусь. Я лучше чувствую время. И большую его часть вместо двойственных ощущений я испытываю чувство благодарности.

## Положительный момент: горизонты времени

Приходит время, когда двойственность восприятия исчезает, выбор становится осознанным и жить с ним удобнее. Все это вопрос времени. Лора Карстенсен, профессор психологии, основатель и руководитель Центра по исследованию долголетия в Стэнфорде, годами опрашивала пожилых людей. Она беспокоилась, что старики были одинокими, беспокойными, подверженными депрессиям и боялись смерти. Она приглашала их на встречи и старалась сделать так, чтобы они общались. «Они говорили: “У меня нет времени на других”. А я отвечала: “А мне кажется, у вас его достаточно”, — рассказывает она. — Но только позже я поняла, что старики говорили не о времени в течение дня, а о времени своей жизни. Они ощущали совсем другую временную перспективу. Многие вещи более не имеют смысла, когда жизнь на исходе».

Карстенсен стала замечать, что если человек приблизился к своему горизонту времени, скажем, ему или ей осталось жить не больше пяти или десяти лет, то этот человек начинает четко понимать, что для него наиболее важно. Двойственность сознания заменяется обостренным чувством уверенности. И это позволяет пожилым людям точно решать, как они будут использовать ценное время, ведь они уже знают, что оно не бесконечно. «Когда ваш горизонт времени даже еще не виден, очень сложно воспринимать его наличие. Когда я думаю о молодых годах, то понимаю, что люди беспокоятся не только о себе и своем будущем, но также и о будущем своих детей. Играют ли они с “правильными” детьми в детском саду? Получают ли хорошие оценки? Что произойдет, если они не будут хорошо успевать по математике? — объясняет Карстенсен. — Но как только наш временной горизонт становится ближе, мы начинаем видеть мир по-другому. Мы понимаем, что самые важные вещи одновременно могут быть самыми простыми: запах роз, купание внуков в детской ванне, улыбки старых друзей при встрече за чашкой кофе. И человек начинает осознавать важность каждой минуты».

Она говорит, что, осознавая важность и красоту каждого мига, пожилые люди на самом деле становятся более счастливыми. Для того чтобы проверить свою теорию, она измерила активность работы головного мозга у молодых и пожилых пациентов, показывая им во время исследования изображения с ярко выраженными положительными и отрицательными сюжетами и измеряя отклик миндалевидного тела — области, отвечающей за контроль над эмоциональным состоянием и страхом. Она отметила, что мозг молодых людей одинаково реагировал на оба типа изображений. Но у пожилых людей томограф регистрировал повышение активности только при просмотре изображений с положительными сюжетами. Она называет это «эффектом позитивности»<sup>1</sup>.

Карстенсен уверена, что приближение горизонта времени — это навык, которому молодое поколение может учиться у старого: «Я бабушка, и, когда провожу время с внуками, я на самом деле делаю именно это и ни на что не отвлекаюсь. Когда мой сын рос, я тоже была с ним, но я еще и работала, что-то готовила и при этом старалась заставить его заняться домашним заданием. Мне сложно такое сказать, чтобы это не звучало ужасающе, но если бы через год наступил конец света, то самое последнее, о чем бы я беспокоилась, было бы его домашнее задание».

Я позвонила Сью Шоу, одной из самых известных экспертов по исследованиям свободного времени у женщин. Она только что вышла на пенсию и переехала вместе с мужем в дом на берегу озера в канадский Онтарио. Мне было интересно узнать, что означает близкий горизонт времени и конец двойственного восприятия в контексте отдыха и досуга. Шоу больше не проверяет электронную почту каждую минуту, и вся ее многочисленная бумажная работа осталась в прошлом. Она проводит дни в прогулках по лесам, много читает и иногда находит удовольствие в уборке и работе по дому, которую они выполняют вместе с мужем. «У меня теперь достаточно свободного времени и возможность делать с этим временем все, что я захочу. Но разве это приводит меня в какое-то возвышенное состояние? — говорит она. — Некоторые люди говорят о потоке как о мистическом, почти религиозном опыте. Возможно, они хотят испытать состояние измененного сознания. Но для меня поток — это наслаждение каждой минутой. Я его нахожу в природе, в красоте деревенской жизни или когда я общаюсь с подругой за бокалом вина. Это очень ускользающее состояние. Это не что-то такое, что я могу измерить с помощью времени, потому что количество часов мне ни о чем не скажет. Это чувство умиротворения, которое я ощущаю

в эти моменты. Это связь с миром, другими людьми, живущими в этом мире. В эти выходные я взяла с собой внучку посмотреть на луну и звезды, было полнолуние, и она смотрела на него с непередаваемым восторгом. Ей всего три года. И именно в такие моменты ты начинаешь по-настоящему чувствовать время».

Несмотря на близкий или далекий горизонт.