

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>Введение</b> .....	11
<b>Часть 1. ВАШИ 168 ЧАСОВ</b> .....	19
Глава 1. Миф о цейтноте .....	21
Глава 2. Ваши ключевые компетенции .....	48
<b>Часть 2. НА РАБОТЕ</b> .....	75
Глава 3. Подходящая работа .....	77
Глава 4. Управляем календарем .....	112
Глава 5. Анатомия прорыва .....	145
<b>Часть 3. ДОМА</b> .....	175
Глава 6. Новое домашнее хозяйство .....	177
Глава 7. Не стирайте свое белье .....	211
Глава 8. Полная жизнь .....	241
<b>Часть 4. ДЕНЬ ЗА ДНЕМ</b> .....	273
Глава 9. Трудная задача получить от жизни всё .....	275
<b>Благодарности</b> .....	313
<b>Примечания</b> .....	317

# Введение

**В**торник, 14 июля 2009 года, был хорошим днем. Я открыла дверь квартиры где-то в семь утра и обнаружила, что пришел *The Wall Street Journal* с моим материалом. Наш двухлетний сын Джаспер проснулся примерно в это же время. Мы поиграли в пазлы и позавтракали, а в восемь я посадила его в коляску и по нежаркому солнцу повезла в садик в двух кварталах от нашего дома. Следующие четыре часа я писала. Потом 45 минут крутила педали на велотренажере и одновременно читала книгу, на которую мне надо было написать рецензию, — чтобы использовать время максимально эффективно. После этого я писала еще три часа. Закончив, я собрала перекус для Джаспера, которого забрала в начале пятого. Я хотела взять его с собой в Музей современного искусства посмотреть экспонат, о котором прочла. К сожалению, музей был закрыт, как всегда по вторникам, поэтому пришлось поменять планы, купить крендель у уличного торговца и наслаждаться более реалистичным «искусством» оживленной Пятой авеню. По крайней мере, во время экспедиции мы нашли необходимые сыну кроссовки. Мы пришли домой в полшестого и поиграли час до прихода няни. После этого я понеслась в Бруклин, чтобы провести собрание Хора молодых ньюйоркцев, президентом которого я являюсь. На встрече мы занимались долгосрочным планированием — обсудили,

как заказать новую музыку, повесить наше мастерство и помочь людям почувствовать себя как дома в огромном городе. Примчавшись домой, я 45 минут обсуждала с мужем Майклом наши проекты и возможные имена для второго сына, который должен был появиться на свет через два месяца. К моменту отхода ко сну прошло примерно 17 часов, из которых восемь я работала (и 0,75 — одновременно занималась физическими упражнениями), четыре — общалась с семьей, а три потратила на волонтерскую деятельность. Остальное ушло на перемещения и разные мелочи.

Это был насыщенный день, без особых неприятностей, но и без грандиозных побед. Так почему я называю его «хорошим»?

О хорошей жизни написано много — о том, что такое быть счастливым или успешным (по крайней мере, в субъективном понимании) и как стать таким человеком. Как и любой другой читатель подобной литературы, я чему-то у нее учусь, и меня всегда привлекали истории людей, которые любят свое дело, живут полной жизнью и имеют смелые притязания. Будучи журналисткой, я много раз брала интервью у таких людей, а в мечтах часто представляю, чего хотела бы получить от жизни.

С годами эти мечты приобрели некую форму и стали осязаемыми. С детства я хотела писать. Еще я хотела стать мамой. Поскольку я выросла у кукурузных полей Индианы, я хотела жить в большом городе — по крайней мере, пока я достаточно молода, чтобы шум и пыль меня не раздражали. Я люблю музыку и люблю помогать создавать новые вещи, будь то песни или книги. Мне нравится быть здоровой и энергичной.

Но все это абстракции. Люди говорят о них предложениями, которые начинаются со слов «когда я вырасту» или «когда-нибудь». Или когда просто рассказывают о своих индивидуальных особенностях и ценностях.

Однако несколько лет назад на меня снизошло озарение: размышляя о жизни, мы оперируем абстракциями, а проживаем ее в часах. Если вы хотите стать писателем, надо посвящать часы тому, чтобы создавать текст. Если вы хотите быть заботливым родителем, надо проводить время с ребенком и объяснять ему, что даже если новые кроссовки ему очень нравятся, ему придется их снять, чтобы мама смогла расплатиться за них на кассе. Крепкий брак требует разговоров, близости и работы над семейными проектами. Если вы хотите хорошо петь в успешном хоре, нужно приходить на репетиции и заниматься самому, а еще ставить цели и выполнять административные обязанности. Если вы хотите быть здоровым, необходимо заниматься физическими упражнениями и высыпаться. Короче говоря, если вы хотите что-то сделать или кем-то стать — и сделать это хорошо, — необходимо *время*.

Этот конкретный вторник оказался хорошим днем, потому что большую часть времени я потратила на вещи, соответствующие моим жизненным целям. Например, я хотела писать — и пишу. На это я трачу большие отрезки времени.

Конечно, 14 июля состояло из 24 часов, и большинство из нас привыкло представлять время именно так — в виде блоков по 24 часа. Но, поразмыслив, как я хочу прожить свою жизнь, я пришла к убеждению, что полезнее думать о «24 часах в сутки и 7 днях в неделю». Люди постоянно употребляют эту фразу, но редко умножают 24 на 7. В неделе 168 часов. Мой насыщенный вторник был хорошим днем, но и более расслабленное воскресенье — тоже. В воскресенье я сходила в церковь, два часа гуляла в Центральном парке и, да, четыре часа работала — во время дневного сна Джаспера и после того, как он заснул вечером. По моим представлениям, если что-то происходит у вас раз в неделю, значит, это важно, будь то церковная служба, обсуждение стратегических целей на работе, воскресный ужин с родителями или тренировка

вашей софтбольной команды. Еженедельный цикл в 168 часов достаточно велик, чтобы показать подлинную картину нашей жизни. Годы и десятилетия складываются в мозаику повторяющихся алгоритмов из 168 часов. Конечно, здесь есть место случайностям, и со временем мозаика меняется, но только от вас зависит, будете ли вы обращать внимание на эти алгоритмы. В целом настоящая картина нашей жизни будет производным от того, как мы уложим кусочки мозаики.

Эта книга рассказывает, как разные люди проводят 168 часов в неделю, которые есть у каждого из нас. О том, куда на самом деле уходит время и как можно использовать его лучше. О том, как потратить наши часы, сосредоточившись на тех вещах на работе и дома, которые получаются у нас лучше всего, и таким образом вывести работу на новый уровень, одновременно вкладываясь в личную жизнь.

Я хотела написать эту книгу по нескольким причинам. Для начала, несмотря на сложившийся в культуре стереотип о постоянном цейтноте — стереотип, который часто относится именно к таким, как я, работающим матерям маленьких детей, — я не испытываю хронической нехватки времени. Я первая готова признать, что я пользуюсь многими благами, недоступными для других, — уверена, некоторые читатели радостно на это укажут. Но я знаю, что так думаю не только я. Люди из числа самых занятых и успешных, у которых я брала интервью, говорили, что могли бы уместить в свою жизнь еще больше, если бы им того хотелось. Делить жизнь на блоки по 168 часов — это полезный сдвиг парадигмы, поскольку, в отличие от забитого делами буднего дня, хорошо распланированные блоки по 168 часов достаточно велики, чтобы вместить работу на полную ставку, интенсивное взаимодействие с семьей, отдых, достаточное количество сна и все, что для вас важно.

Конечно, такая картина времени не лишена подтекста. Я написала эту книгу для мужчин и женщин. Она предна-

значена и для родителей, и для тех, у кого пока нет детей, и для тех, кто вовсе не собирается ими обзаводиться. Она для людей с самыми разными целями, профессиями и интересами. Однако меня особенно волнует, сколько умнейших молодых женщин моего поколения не верят, что смогут уместить Карьеру с большой буквы, материнство и личную жизнь в отведенные вселенной часы, не страдая от неухоженности, недосыпа и необходимости бежать одновременно в десяти направлениях. Время от времени ученые мужи и блогеры начинают причитать над исследованиями, которые вроде бы это подтверждают. В сентябре 2005 года Луиза Стори заявила на первой странице *The New York Times*, что многие студентки Йельского университета планируют работать меньше или вообще отказаться от работы, став матерями. И привела такое высказывание одной из них: «Мама всегда говорила мне, что нельзя сделать блестящую карьеру и быть лучшей матерью одновременно». Вывод? Надо выбирать.

Похожие мнения собрала студентка Принстонского университета Эми Сеннетт: в 2006 году в рамках работы над дипломом она опросила своих однокашников и выяснила, что женщины продолжают верить в то, что «строить успешную карьеру и быть матерью — вещи взаимоисключающие». Примерно 62% женщин увидели потенциальный конфликт между карьерой и воспитанием детей, однако с ними согласились всего 33% мужчин. Большинство из этих 62% женщин собиралось работать неполный день. Также немалая часть студенток планировала уйти с работы в декрет, а потом вернуться. Некоторые респондентки сочли, что совмещать карьеру и материнство все-таки возможно, но при этом придется пойти на суровые лишения. Одна студентка-историк сказала: «Я планирую перестать спать». Эти мрачные ожидания определенно сохранялись и у меня, когда я отважилась на поступок, необычный для работающей по профессии выпускницы престижного университета из большого

американского города, — забеременеть первым ребенком в 27 лет. Не буду притворяться, что путь к материнству был совершенно безоблачным или что мой дом представляет собой полную семейную идиллию. Однако материнство не разрушило мою карьеру, а работа не уменьшила любви к роли матери. Особенно к моментам, когда я вижу, как другой человек познает мир, — вселенная в изобилии дарит их тем, кто проявляет внимательность. Более того, сочетание работы и материнства дало мне куда больше тем для статей.

Одной из этих тем стала организация времени. Когда я вернулась к работе после декретного отпуска (не знаю, как точно назвать его, если работаешь на себя), я ознакомилась с «Американским опросом общественного мнения об использовании времени» и увлекательными исследованиями ученых из Мэрилендского университета и других организаций о том, как люди — особенно мамы и папы — на самом деле тратят время. Я начала писать о своих открытиях в колонках для *USA Today*, в серии из 9 публикаций о ключевых компетенциях мам для *The Huffington Post*, в длинных статьях для *Doublethink* и прекратившего существование *Culture 11*, в эссе для рубрики «Вкус» в *The Wall Street Journal* и как приглашенный автор в блоге Лизы Белкин в *The New York Times*. Чем больше я изучала распределение времени и говорила с людьми, которые замечательно умеют распорядиться своей жизнью, тем больше я видела, что мрачное убеждение о несовместимости работы и семьи основано на неверной информации о том, как люди проводят время с семьей и как они это делали раньше.

С другой стороны, я хочу приподнять завесу мистики и над «работой». Я взяла «работу» в кавычки, поскольку, изучив отчеты о расходе времени, убеждена, что некоторые популярные (и довольно претенциозные) представления о трудовой жизни в наши дни так же неточны, как сегодняшние представления о жизни в 1950-е годы. Мы считаем, что все работают слишком много, — точно так же, как считаем, что

все жили как Оззи и Гарриет\*. На самом деле эти убеждения не соответствуют действительности. Большинство людей, которые жалуются на переработку, работают меньше, чем думают, и зачастую действуют поразительно неэффективно. Одна из моих задач в этой книге — убедить людей посмотреть, как они тратят время во всех сферах своей жизни, и сказать: «Раньше я думал об этом по-другому».

«Книга о потерянном времени» отличается от большинства книг по самопомощи или тайм-менеджменту и в других отношениях. Я подхожу к своей теме не в качестве гуру продуктивности, а как журналист, которому интересно, как успешные и счастливые люди строят свою жизнь. Особенно мне интересен положительный опыт тех, кто устроил жизнь по своему желанию, не обладая при этом особой известностью. В мире есть много книг с советами руководителей компаний из списка Fortune 500 или звезд шоу-бизнеса. Но мне интереснее женщина из соседнего дома, которая — без преимуществ славы, большого состояния или толпы персональных ассистентов — успешно управляет малым бизнесом, бегаёт марафоны и занимается своей большой и счастливой семьёй.

В настоящей жизни часто бывает немало беспорядка, но я не думаю, что стоит рассказывать об обобщённых персонажах, которых я выдумала исключительно чтобы показать эффективность моих методов. Все люди в этой книге настоящие, с настоящими именами и историями. Я считаю, что сноски на использованные материалы отвлекают от чтения, но их список, подтверждающий процитированные факты или исследования, приведен в конце книги. Хотя я и разместила интерактивные материалы в конце большинства глав, не могу обещать, что пятиминутные приемчики полностью изменят вашу жизнь. Конечно, быстрая разминка полезна

---

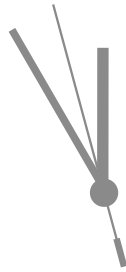
\* Оззи и Гарриет — герои американского телевизионного ситкома «Приключения Оззи и Гарриет» (The Adventures of Ozzie and Harriet), который выходил с 1952 по 1966 год и в основном был посвящен повседневной жизни семьи.



каждому, но в мире, где все время отвлекаются, только дисциплина позволит извлечь максимум из 168 часов. Читая романы по дороге на нелюбимую работу, вы повышаете удовлетворенность жизнью; работая на любимой работе, вы чувствуете себя потрясающе. Десятиминутная прогулка поднимет вам настроение; четыре часа бега на каждые 168 часов преобразят ваше самочувствие.

Наконец, «Книга о потерянном времени» не похожа на многие деловые книги и руководства по управлению жизнью тем, что, хоть я и появляюсь в повествовании, но не обладаю авторитетом исключительно успешного человека, который рассказывает о своих достижениях. Я написала львиную долю этой книги, когда мне было тридцать лет. Моя жизнь определенно находится в процессе развития. Я не хочу сказать, что мне не удастся совмещать разные вещи. Но в ходе работы над книгой я многому научилась. Я попыталась воплотить эти находки в собственных планах, и «Книга о потерянном времени», по крайней мере отчасти, рассказывает об этих попытках добавить в мою жизнь хороших вторников. И понедельников. И воскресений. И всех остальных дней, которые составляют 168-часовую мозаику наших жизней.

ЧАСТЬ



**ВАШИ  
168 ЧАСОВ**



• 1 •

## Миф о цейтноте

**К**ак многие занятые люди, я составляю списки дел. Порой список нацарапан на обороте расписания служб в церкви (и когда во время службы доходят до «молчаливой исповеди», я прошу прощения за невнимательность). Иногда он накалякан в блокноте с черной обложкой, который ни за что нельзя терять, однако, увы, однажды я посеяла его в аэропорту Лос-Анджелеса. Так или иначе, я подчиняюсь его предписаниям. В моей жизни нет ничего приятнее, чем вычеркнуть все строчки из списка. И вот, во время марафона дел в конце марта 2009 года, я дошла до пункта «связаться по поводу книги с Терезой Дейтнер», у которой я брала интервью за год до того. Я добросовестно послала сообщение, но Дейтнер была вне зоны доступа. Не знаю, что входило в список ее дел, однако она решила провести день на природе.

Как выяснилось позже, она отправилась на прогулку вдоль «журчащего ручья» недалеко от дома в Мэриленде, в 45 минутах езды к западу от Балтимора. Это пустынные места, поэтому она одолжила у брата собаку. Вдвоем они несколько часов шлепали по грязи. Прошел ранний весенний дождь, пейзаж окрасился зеленым, на деревьях появились крошеч-

ные листочки, а бутоны полевых цветов засияли на фоне серого неба. Она просто не могла пропустить один из первых теплых дней, который позволял, как она выразилась, насладиться «миром и покоем» и «подзарядиться».

Продолжая разговор с Дейтнер, я вскоре осознала, что подзарядка — обычное дело в ее жизни. И для этого она проводит немало времени в грязи — не только ходит на долгие прогулки, но и ездит по тропам на гибридном велосипеде. По вечерам она ныряет в романы Джоди Пиколт, и это не считая чтения по программе книжного клуба. А еще она признается в некоторой зависимости от сериала «24 часа». Ей делают массаж. Ей делают прически. А недавно она организовала продуманный праздник-сюрприз в честь пятидесятилетия мужа, на котором присутствовали гости, прилетевшие со всех концов страны.

Другими словами, у Дейтнер, очевидно, полно времени. Ничем не занятого времени. Которое она может и предпочитает использовать как пожелает. И в ее список входит блаженное одиночество утром рабочего дня, когда все *серьезные* люди на работе.

Конечно, возникает вопрос: почему Дейтнер достается столько свободного времени? Она пенсионерка? Безработная? Домохозяйка, у которой взрослые дети?

Ответ может вас удивить. Дейтнер уж точно более занятой человек, чем я. И чем большинство моих знакомых на Манхэттене, где у всех «так мало времени, что некогда дышать». Более того, осмелюсь предположить, что кем бы вы ни были, Дейтнер все равно загружена больше вас. Сам Барак Обама, познакомившись с ней, был поражен. Незадолго до утренней прогулки по грязным мартовским тропам Дейтнер ухватилась за возможность посетить Белый дом в составе группы владельцев малого бизнеса, чтобы обсудить экономические вопросы. Она представилась президенту, описав две свои ипостаси.

Первая: Тереза Дейтнер, владелица Daytner Construction Group — компании с семизначной выручкой и двенадцатью сотрудниками, за оплату труда которых она отвечает лично.

Вторая: Тереза Дейтнер, мама шестерых детей, включая восьмилетних близнецов.

«Когда вы спите?» — спросил у нее Обама.

Все-таки она спит. В недавней статье в *Men's Health* тестировали способ многофазного сна Uberman: спать по 20 минут раз в четыре часа, чтобы освободить время для «блестящих результатов на работе, общения с любимыми людьми, исполнения мечты или просто расслабления». Но Дейтнер делает все это и спит по крайней мере семь часов каждую ночь. Она тренирует футбольную команду и по выходным болеет за детей. Она с удовольствием организует свадьбу своей 21-летней дочери, одновременно расширяя бизнес. Строительство заинтересовало ее много лет назад, еще в университете, когда она узнала, что благодаря честности и компетентности можно по-настоящему выделиться в этой сфере. И несмотря на недавний спад в отрасли, DCG (которая контролирует объекты стоимостью в 10–75 миллионов) на момент нашего разговора собиралась нанять дополнительных менеджеров проектов и рассматривала резюме кандидатов. А еще компания приготовилась выйти на ежегодный прирост прибыли и заняться генеральными подрядами, что может на порядок расширить бизнес.

Конечно же, на Дейтнер давит ответственность за зарплату сотрудников (а также медицинскую страховку для них и их семей), и она признает, что порой приходится решать срочные вопросы ночью, по выходным и, в самых исключительных случаях — с помощью смартфона во время долгих прогулок. Другие предпринимательские сложности тоже повлияли на ее жизнь. Она основала компанию, когда близнецы были еще совсем маленькими, и, поскольку хотела, чтобы муж работал вместе с ней, заложила дом и на полученные

деньги оплачивала уход за детьми. Когда бизнес пошел, работа стала «истощать мозг». Поэтому она смотрит «24 часа».

Тем не менее в нашей беседе она сказала, что в следующий четверг у детей будет выходной в школе, и она планирует снова взять отгул. Чтобы загрузить в машину столько детей, сколько поместится, и поехать смотреть на цветущую вишню в Вашингтоне, а потом просто гулять по Национальной аллее\*.

С виду ее жизнь кажется просто замечательной. И вот, во время работы над книгой, я начала рассказывать биографию Дейтнер на фуршетах. Мои слушатели, как и Обама, всегда спрашивают: «Как ей это удастся?» — или, если им хочется поворчать, говорят: «Не знаю эту женщину, но уже ее ненавижу». В нашей культуре принято говорить о переработках, недостатке сна и невероятных усилиях в попытке «успеть все». Это предполагает, что иметь серьезную карьеру и большую семью, как у Дейтнер, практически невозможно. А если и возможно, в эту картину определенно не вписываются походы по будням и романы Джоди Пиколт.

Я не хочу сказать, что это просто. Но когда Дейтнер рассказала, какую схему использует для просмотра электронной почты (на которую уходит «чертова туча времени») и как она сдвигает задачи своих сотрудников, чтобы ее рабочий день укладывался в промежуток с 8:30 до 17:00, стало ясно, что она рассматривает свои часы и минуты не так, как большинство людей.

Для начала, она считает каждый час и минуту драгоценными. Она использует даже разницу в десять минут между началом занятий у детей-подростков (в 8:00) и у близнецов (в 8:10), чтобы, сидя в машине, почитать младшим книги и таким образом уделить им внимание.

---

\* Национальная аллея — комплекс памятников и музеев в историческом центре Вашингтона.

Во-вторых, как говорит она сама: «Мне кажется, эта разница состоит в следующем. Я знаю, что отвечаю сама за себя. Все, что я делаю, каждая потраченная минута — это мой выбор». Дейтнер решила тратить свои минуты на три вещи, которые у нее получаются лучше всего: заботиться о бизнесе, заботиться о семье и заботиться о себе. «Если я вижу, что трачу время недостаточно мудро, я это исправляю, — говорит она, — даже если речь идет об отдыхе».

Однако она нашла маленький секрет, который подходит для всех трех приоритетов: если сосредоточиться на том, что получается лучше всего и приносит максимум удовлетворения, останется место для всего остального. Можно сделать отличную карьеру. Можно завести большую семью. А еще можно бродить вдоль мэрилендского ручья утром буднего дня, потому что этот день слишком волен и прекрасен для сидения в четырех стенах. Да, можно сделать свою жизнь гораздо изобильнее, чем кажется.

Я много думала о Дейтнер, пока готовила эту книгу. Ее жизнь составляет такой резкий контраст с пониманием времени, сложившимся у нас, жителей XXI века, что о ней трудно *не* думать. Несомненно, время стало главной навязчивой идеей современной жизни. Кому-то хватает секса. Кому-то хватает денег. Но, кажется, никому не хватает часов в сутках.

Футурологи, вероятно, этого не предполагали. В 1959 году, с подъемом трудосберегающих технологий и при массовом увеличении производительности, журнал *Harvard Business Review* переживал, что «скука, которая раньше досаждала только аристократам», стала «повсеместным проклятием».

Но с распространением семей с двойным доходом, а затем и экстремальной занятости, этот тренд, как известно, резко поменял вектор. К 1991 году социолог Джульет Шор уже спрашивала в бестселлере «Заработавшийся американец»



(The Overworked American): «Почему безделье считается общепризнанным бичом процветания?»

Созданный ею образ — люди, которые смотрят на часы, чтобы напомнить себе, какой нынче день недели, — запомнился надолго. И это было за много лет до того, как мы приковали себя к смартфонам. В наши дни *Harvard Business Review* рассказывает другие истории из жизни: например, о финансовом аналитике по имени Судхир, который работает по 90 часов в неделю летом, в «легкий» сезон, и по 120 — в остальное время года. Другой герой, Джо, дошел до того, что перенес похороны родственника, лишь бы не пропустить деловую встречу. В декабрьском номере за 2006 год, в статье под названием «Экстремальная занятость. Опасная притягательность 70-часовой рабочей недели», причитают: «40-часовая рабочая неделя ушла в прошлое. Даже 60-часовая неделя, которая когда-то была дорогой наверх, сейчас считается чуть ли не работой на полставки».

Двадцать лет спустя стереотип о цейтноте полностью закрепился в нашем мировоззрении. И соответствующая ему статистика марширует перед нашими глазами. Мы говорим интервьюерам из Национального фонда сна, что спим меньше семи часов в день. Работающие полный день матери школьников утверждают, что в будни проводят в постели меньше шести часов, и 60% считают это время недостаточным. Около трети штатных сотрудников в Америке говорят, что работают 50 часов в неделю. Недавний опрос института Гэллапа показал: 12% трудящихся американцев проводят на работе больше 60 часов в неделю. У нас недостаточно времени на физические упражнения — около трети американцев сообщили Центрам контроля и профилактики заболеваемости, что им не удастся выделить на них 2,5 часа в неделю, и я подозреваю, что если это и получается, то в основном потому, что государство считает уборку пылесосом тренировкой.

Занятость стала любимым объяснением для самых разных ситуаций. Процент взрослых, которые голосуют на президентских выборах, за последние 20 лет сильно не изменился, но процент не голосующих, которые свалили свою неявку на насыщенный график, с 1980 по 1996 год увеличился почти в три раза. Мы говорим, что у нас нет времени на чтение, — по данным Национального фонда поддержки искусства, в прошлом году только половина из нас прочли роман, рассказ, стихотворение или пьесу. Мы слишком заняты, чтобы читать детям. Работающие мамы и папы рапортуют о жалких 1–7 минутах ежедневного чтения детям или вместе с ними, но даже неработающие мамы дошкольников не находят больше 8 минут в день. Этого вряд ли хватит, чтобы раскрыть клейкие страницы самой тоненькой книжки сказок. Целых 92% считают себя верующими, но лишь 40% еженедельно посещают службу, а некоторые исследования показали, что когда об этом спрашивает интервьюер, мы рискуем спасением души и лжем. На самом деле в церковь, вероятно, ходит меньше половины от этого количества.

Стереотип о занятости настолько сильно проник в нашу культуру, что организация под названием «Форум простоты» придумала отмечать день под лозунгом «Верните свое время». В 2003 году они выпустили сопроводительное пособие о том, как «бороться с переработкой и нехваткой времени в Америке». В пособие включены эссе Шор и других авторов, а также еще больше тревожных историй и статистики. Один автор отмечает, что пары, в которых оба работают, находят только 12 минут в день на разговоры друг с другом. Около 80% детей регулярно не высыпаются. Где-то 20–40% домашних животных, преимущественно собак, страдают от страха разлуки из-за постоянно пропадающих на работе хозяев. Если верить крикливым карикатурам, средневековые крестьяне работали меньше нашего!

Конечно, у средневековых крестьян детская смертность превышала 25%, что кажется мне настоящим стрессом.

Поэтому странно считать их жизнь более расслабленной, чем наша.

Но если хорошо подумать, идея временного голода часто принимает довольно абсурдный характер. Например, в январском номере журнала *Real Simple* за 2007 год страдающим от недостатка времени читателям задали вопрос: «Если бы у вас были лишние 15 минут в день, на что бы вы их потратили?»

Респонденты в томных выражениях предались мечтам о беззаботных, целительных для души занятиях, в которые погрузились бы, если бы часы немного замедлили ход. Дженнифер Тигпен из города Орландо во Флориде написала: «Я бы поиграла со своими собаками, которые приносят радость в мою безумную суматошную жизнь». Джули Лэйн-Гей из Ванкувера пообещала «написать благодарственные письма. Не поверхностные отписки, а настоящие письма, в которых я поблагодарю людей за вещи, которые они сделали, многое тем самым изменив... Надеюсь, когда-нибудь я это сделаю». Сара Намайес захотела вновь научиться играть на флейте: «Мне это очень нравилось в молодые годы, но когда появились дети и семейные обязанности, я ее забросила». Эндреа Вуд из Сент-Огастина во Флориде, посетовала: «Мне кажется, в сутках недостаточно времени, чтобы приготовить вкусную и полезную лично для меня еду, поэтому периодически я режу, варю и парю — готовлю много здоровой пищи заранее». Другие хотели полежать в ванне, почитать, расслабиться на диване или, как написала одна женщина, опробовать гамак, который она повесила, но так ни разу к нему и не прикоснулась. Кейти Ноа из Абилины, Техас, заключила: «Писать 15 минут без перерыва — это бесценный подарок», хотя, выходит, у нее таки нашлось 15 минут, чтобы прочесть *Real Simple* и написать о своей неуловимой мечте.

Так или иначе, стереотип о нехватке времени пронизывает всю нашу культуру. Реклама интернет-магазина Amazon

в моей электронной почте предлагает купить диски с самой короткой тренировкой: «Упражнение за 12 секунд. Войдите в форму за два занятия в неделю по 20 минут». Если мы едва можем наскрести 20 минут на упражнения, не удивительно, что большие достижения, такие как карьерный рост и одновременное воспитание детей, управление некоммерческой организацией и подготовка к марафону, кажутся просто невозможными. Или возможными, но только для тех, кто решил работать неполный день или пойти на некоторый дауншифтинг, — этот принцип взяли на вооружение многие авторы и лекторы, которые учат находить баланс между работой и жизнью.

Но есть Тереза Дейтнер с шестью детьми и бизнесом с семизначным оборотом. Пока мы сетуем на невозможность найти 15 минут на чтение, она ходит на встречи книжного клуба. Пока мы мечтаем о 15 минутах, чтобы опробовать гамак, она отправляется в долгую пешую прогулку.

И вот какая выходит поразительная вещь. Она и люди, которые утверждают, что «слишком заняты» для голосования или что у них есть только 12 минут на разговор с мужем или женой, обладают *абсолютно одинаковым объемом времени*. Исключений тут не бывает. У всех есть 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Если произвести умножение, получится, что нам выпало 168 часов в неделю на создание такой жизни, какая нам нравится. У всех есть одни и те же 168 часов, которые повторяются, пока мы живы. И вот, когда мы встречаем людей, подобных Дейтнер, то задаемся вопросом: почему они могут заполнить время множеством важных вещей, в то время как остальные мечтают о 15 минутах на ванну с пеной?

Это и есть главный вопрос моей книги. «168 часов» — история о том, как некоторые люди умудряются полностью включиться в профессиональную и личную жизнь. И о том, как люди переходят на новый карьерный уровень, не забывая об общественной жизни, семье и душе. Будучи журналистом,

пишущим на темы карьеры и социальных тенденций, за прошедшие годы я часто интервьюировала или изучала людей, которые многого добились. Вы знаете, что это за люди: например, мать пятерых детей, которая бежит марафоны, а еще в свободное время побыла губернатором Аляски. Человек, управляющий фондом прямых инвестиций с девятизначными цифрами, которому хватает времени читать «Приключения Гекльберри Финна» с детьми. Молодой многообещающий биолог, которая пишет диссертацию, воспитывая маленького ребенка, проходит интервью на преподавательскую должность с перспективой бессрочного контракта — и получает это место на восьмом месяце беременности. Когда я слышу все эти истории, мне, как Обаме, хочется спросить: «Когда вы спите?» Но я уже знаю, что многие эти люди, как и Дейтнер, спят — и не по 20 минут раз в четыре часа.

Смысл этих историй — вовсе не заставить читателей почувствовать себя ленивыми или устыдиться. Я думаю, они дают ощущение свободы. Я смотрю на них с позиции (довольно) молодого человека, который старается делать карьеру и укреплять семью, уделяя внимание собственным увлечениям — бегу, пению и другим вещам — в мире, где принято сокращаться, как трудно делать все сразу. Но когда вы прямо и открыто рассмотрите вопрос, почему некоторые люди успевают так много, можно будет задать и другие, не соответствующие стереотипу о нехватке времени. Например: а может, не надо выбирать между карьерным рывком и строительством крепостей во дворе с детьми, если времени хватит и на то и на другое?

А может, реально иметь отличное здоровье — добиться лучшей физической формы за всю свою жизнь благодаря здоровому сну и физкультуре — и заниматься волонтерской работой чаще, чем 90% населения?

А может, есть шанс найти достаточно времени, чтобы вновь познакомиться с партнером — и как с другом, и как

с любимым человеком — и перестать быть только родителями, которые обсуждают исключительно детей и хозяйственные дела? И может, реально заниматься всем этим и играть на флейте, вести дневник или чем вы еще тайно мечтаете заниматься, не фантазируя о 15 лишних минутах в день?

Суровая правда, которая, однако, дает надежду, состоит в том, что все это реально. Да, у вас в жизни много всего происходит. Возможно, вы не уверены, что располагаете временем на чтение этой книги. Но прежде чем отложить её и проверить электронную почту, пожалуйста, запомните две вещи: вы можете выбирать, как провести 168 часов, и у вас *больше времени, чем кажется*.

Чтобы изучить, как успешные люди распределяют свое время, сначала мне надо было выяснить, как его тратят американцы в целом. Оказывается, на этот вопрос можно получить очень подробный ответ. Уже не первый год Бюро трудовой статистики проводит «Американский опрос общественного мнения об использовании времени» (American Time Use Survey). Кроме того, за последние 40 лет различные университеты и организации осуществили похожие исследования «дневников времени». Тысячи испытуемых записали, на что они потратили каждые несколько минут в течение 24 часов — примерно как адвокат, выставяющий почасовой счет за свои услуги. Иногда исследователи звонили участникам в течение всего дня и напоминали тем, кто зафиксировал 28 часов в сутки, о физических реалиях и природе времени. В других случаях участникам посылали дневники и просили записывать свои действия в определенный день или, реже, в течение недели. Затем специалисты по статистике распределяли ответы по категориям и делали демографический срез.

Хотя так собирать информацию сложнее, чем просто спрашивать у людей, сколько часов они посвящают работе, сну и тому подобному, результаты оказываются точнее, поэтому

такой способ считается золотым стандартом социологического исследования времени. Полученные данные, в сочетании с выводами из других опросов, рисуют завораживающую картину нашей повседневной жизни. Они показывают, насколько неверно мы представляем, как люди проводили время в прошлом и как проводят его сейчас.

Для начала, согласно дневникам учета времени, американцы спят примерно по восемь часов, как и 40 лет назад. Пенсионеры и студенты не искажают эту картину. Даже мамы и папы, которые работают полный день и имеют детей в возрасте до шести лет, спят 8,31 и 8,06 часа соответственно. Замужние матери школьников, работающие полный день, все равно спят 8,09 часа.

Одна из причин, по которым нам хватает времени на сон, заключается в том, что мы работаем гораздо меньше, чем думаем. Пусть *Harvard Business Review (HBR)* и возвел 70-часовую рабочую неделю в ранг нового стандарта для профессионалов, в реальности средний работающий родитель фиксирует в дневнике от 35 до 43 часов в неделю. В пресс-релизе Центра по проблемам соотношения работы и личной жизни, посвященном исследованию *HBR*, мелким шрифтом напечатано, что около 1,7 миллиона американцев имеют «экстремальную» работу, для которой характерны рабочая неделя в 60 с лишним часов (по их собственным оценкам), и некоторые другие особенности (например, большая ответственность и непредсказуемый график). Впечатляющая, на первый взгляд, цифра, но 1,7 миллиона — это всего лишь чуть больше 1% работающих людей в США. И поскольку сведения о 60-часовой неделе не были основаны на учете времени, вполне возможно, что и эта цифра преувеличена (как мы увидим ниже).

Мы поддерживаем у себя дома определенную чистоту, но не такую, как в 1965 году, когда домохозяйки с детьми в среднем драили свои жилища по 37,4 часа в неделю (а замуж-

ние матери в целом, включая работающих, тратили на это 34,5 часа). Но в наши дни даже папы, чьи жены не работают, тратят больше часа в день на хозяйственные дела — уборку, готовку, уход за газоном. И это плюс к почти четырем часам в день, которые тратят на эти вещи их жены (около 26 часов в неделю). Замужние матери, работающие полный день, умудряются мыть полы, строгать овощи и пылесосить больше двух часов в день или около 14,5 часа в неделю.

Однако, когда дело доходит до детей, ситуация представляется более запущенной. Многие работающие на полную ставку матери считают, что обделяют детей — и в самом деле, они тратят 11 минут в день на игры или хобби (или около 25 минут, если дети младше шести лет). Однако женщины, работающие неполный день, — их рабочая неделя составляет 19 часов вместо 36 — доводят это показатель всего лишь до 21 минуты. Матери, которые полностью отошли от работы, едва переваливают за полчаса. Даже если у них дети-дошкольники, с ними в среднем играют всего 50 минут в день или около шести часов в неделю, хотя у таких мам есть по крайней мере на 35 часов в неделю больше, чем у занятых полный день. Папы фиксируют лишь 15–18 минут в день, потраченных на игры с детьми, что составляет приблизительно одну шестую от времени, которое они тратят на перемещение между различными местами (то есть на разъезды в машине).

Еще американцы в целом очень много смотрят телевизор: по сведениям компании Nielsen, больше 30 часов в неделю, хотя в дневниках учета времени указан гораздо меньший объем (по разным источникам, в среднем 2,62–3,3 часа, что дает от 18 до 23 часов в неделю).

Эти цифры, конечно, вызывают неизбежный вопрос: почему данные в дневниках расхода времени настолько отличаются от ответов, полученных в других опросах? В случае с телевидением причина такова: чтобы составить рейтинги, Nielsen спрашивает, включен ли телевизор, в то время как дневники



учета времени фиксируют «основную деятельность». Люди упоминают телевизор, только если смотрят передачи.

Но важнее здесь другие вопросы. Почему работающие матери утверждают, что спят всего шесть часов в неделю, когда в их дневниках значится восемь? Может быть, имеются в виду шесть часов по будням, но чтобы средний показатель в неделю достиг восьми, на выходных средняя работающая мама должна спать по 13 часов (то есть если она ложится в 11 часов вечера, то встает в полдень). Хотела бы я, чтобы моя семья такое позволила! Вот более вероятное объяснение: участницы опросов отчаянно преуменьшают время, которое тратят на сон. Но почему? Зачем создавать у молодых женщин ложное впечатление, что работающие матери всегда всклочены и страдают от недосыпа? Почему американцы в целом приписывают себе больше рабочего времени, чем есть на самом деле, и называют трудовую неделю в 60 часов «работой на неполный день»?

Социологи хорошо изучили эти вопросы. Оказывается, данные, подтверждающие нехватку времени и переработки, обладают фундаментальным недостатком: это ложь.

Может быть, мы врем не специально, но проблемы с памятью и устным счетом возникают у нас именно тогда, когда интервьюер хочет получить быстрый ответ, и в отсутствии конкретных воспоминаний мы склонны недооценивать или переоценивать вещи в зависимости от социально поощряемых установок или переживаемых эмоций.

Например, мало кто из нас любит делать рутинную домашнюю работу или решать хозяйственные вопросы. Чтобы разгрузить посудомойку или оплатить счета, много времени не потребуется, но нам кажется, что мы занимаемся этим постоянно. Поэтому, когда нас спрашивают, сколько времени уходит на такие вещи, мы завышаем свой ответ по сравнению с настоящими сроками, указанными в дневниках расхода времени, — примерно на 100% в случае и мужчин, и женщин.

Еще мы чувствуем необходимость тяжело работать. В мире, где столько конкуренции, многие испытывают стресс по поводу работы и полагают, что их рабочий день длится дольше, чем в реальности. Благодаря смартфонам мы находимся на связи большую часть времени и порой считаем себя работающими, даже если только что включили фильм «Рики Бобби. Король дороги», перед тем как быстро проверить электронную почту. А поскольку мало кто застрахован от потери места, мы жаждем показать себя столь же усердными, как коллеги и конкуренты. Подумайте об этом. Если такие издания, как *Fortune* и *Harvard Business Review*, утверждают, что работать 60 часов в неделю в наше время — это, считай, «на полставки», какой руководитель не заявит, что работает 70?

И вот мы заявляем, что работаем больше времени, чем показывают дневники учета. В 1990-е годы социолог из Мэрилендского университета Джон Робинсон и его коллеги проанализировали, сколько времени люди тратят на работу по их собственным словам, и сверили эти показатели с дневниками учета времени. Исследователи обнаружили, что чем больше часов тратилось на работу по словам испытуемых, тем менее точным был этот отчет. Нетрудно догадаться, в какую сторону. Почти никто из якобы работающих по 70 часов в неделю не *преуменьшил* этот показатель. Более того, средний человек, который сообщал, что работает более 75 часов в неделю, вносил в дневник около 55 часов. Недавно я связалась с Робинсоном, и он прислал мне свои рабочие материалы с более свежими данными — за 2006–2007 годы. Люди, которые на словах демонстрировали склонность к трудоголизму, стали работать немного больше, но и при этом средний человек, который якобы трудится по 60–69 часов, на самом деле отчитывался о 52,6 часа, а те, кто претендовал на 70, 80, 90 или больше, заносили в дневник меньше 60.

Если сложить все это лишнее время, которое люди добавляют к действительно потраченному на работу, домашнее

хозяйство и другую деятельность (например, уход за детьми и фитнес), можно понять, почему, по некоторым исследованиям, у людей получается 180 или даже больше 200 часов в неделю, хотя даже самым могучим из нас выделено не больше 168. Исследования дневников учета времени имеют социологическую ценность, поскольку заставляют посмотреть в лицо реальности: в дне 24 часа, в неделе — 168, и все наши занятия на самом деле должны укладываться в эти пределы.

В то время как мы переоцениваем работу и домашнее хозяйство, мы совершенно точно недооцениваем еще один важный компонент жизни помимо сна: досуг. В книге часто повторяется утверждение: «Американцы сообщают, что у них всего 16,5 часа свободного времени в неделю, которые остаются после выполнения рабочих и домашних обязанностей». При этом они говорят, что смотрят телевизор больше 16,5 часа в неделю, а это занятие трудно назвать чем-то, кроме досуга.

Другими словами, когда речь заходит о повседневной жизни, стереотип о нехватке времени не дает полной картины. Проблема не в том, что мы все перерабатываем и недостаточно отдыхаем, главное — большинство не имеет никакого представления, на что мы тратим 168 часов.

Мы не думаем, на что хотим потратить свое время, и в результате масса его уходит на такие вещи, как телевидение, сидение в Интернете, домашнюю работу, повседневные дела, которые дают лишь немного удовольствия или чувства удовлетворенности, но мало влияют на карьеру, семью или личную жизнь. Мы тратим очень мало времени на вещи, для которых нужно больше думать или проявлять инициативу, например, на воспитание детей, физические упражнения или сознательное профессиональное развитие в те часы, когда мы действительно работаем. Мы пытаемся втиснуть эти очень важные вещи между легкими или неизбежными с виду делами — неизбежными просто потому, что мы всегда

ими занимаемся или думаем, что другие ожидают этого от нас. И в результате мы *чувствуем*, что переработали и недостаточно отдохнули, и склонны верить историям, которые подтверждают это ощущение.

Но что, если посмотреть на время по-другому? Что, если начать с чистого листа? Если рассматривать, выражаясь словами Дейтнер, каждую минуту как выбор?

Отложите на время в сторону обязанности и проблемы, которые у вас сейчас есть. Представьте абсолютно пустой календарь на неделю со 168 часовыми графами.

Если это новая для вас концепция, призываю вас потратить несколько часов на ее обдумывание. Когда я сделала таблицу со 168 ячейками, первая моя мысль была такой: если начать с чистого листа и внести все основные компоненты, 168 — это удивительно много.

В 168 часах точно есть время на то, чтобы спать 8 часов в день (56 часов в неделю) и работать 50 часов в неделю, если у вас есть такое желание. Всего выходит до 106 часов, и остается 62 часа в неделю на другие вещи. Вспомните, что, согласно «Американскому опросу общественного мнения об использовании времени», средняя мама-домохозяйка тратит меньше четырех часов *в неделю* на игры или хобби с детьми (примерно шесть часов, если дети пока дошкольники). В 62 часа это уместить легко. Можно даже превысить те 17–18 часов, которые неработающая мама тратит на уход за детьми в неделю (позже мы обсудим, почему это такой низкий показатель и почему он так отличается от наших впечатлений — очевидно, многие не работающие полный день мамы делают гораздо больше, но реальность «среднего» показателя говорит, что некоторые в то же время делают меньше).

Хотя, по мнению многих, у нас нет времени на физические упражнения, сложив эти числа, понимаешь, что это не так.

Если работать 50 часов в неделю, спать 8 часов каждую ночь и проводить 3 часа ежедневно (21 час в неделю), ухаживая за детьми и взаимодействуя с ними, остается еще 41 безпризорный час. В это время можно легко уместить 2,5 часа физической активности, которые наши государственные исследователи от медицины сочли необходимыми для укрепления здоровья. В самом деле, этот показатель можно довести до 5 часов — устроить три часовые пробежки в неделю и одну двухчасовую в выходной день и таким образом подготовиться к полумарафону.

При этом у нас все равно останется время для других пристрастий. Люди, щедро отдающие свое время вещам, к которым они равнодушны, часто бывают счастливее и здоровее других. И все же лишь четверть американцев занимается волонтерской работой. Только треть этих людей отчитываются о более 100 часах такой работы в год. Сотня часов в год сводится к двум часам в неделю. Другими словами, даже если вы работаете полный день и даже больше, высыпаетесь, тратите на игры с детьми больше времени, чем средняя мама-домохозяйка, и при этом еженедельно пробегаете 40 км, вы все еще можете заниматься волонтерской работой больше, чем 90% ваших соотечественников. И еще еженедельно устраивать выход в свет со своим партнером.

Если сложить все эти часы (оставив четыре часа на свидание), вы увидите, что еще останется 30. Это достаточное время на то, чтобы есть и принимать душ, готовить еду и убирать дом, если слишком этим не увлечься, а также добираться куда нужно на машине (хотя, повторю, это стоит свести к минимуму, что мы обсудим в следующих главах). Если вы каждый день тратите три часа на эти вещи (всего 21), у вас все еще остается больше часа в день на эксперименты с рецептами, пенные ванны, чтение, лежание на диване перед телевизором или прогулки с собакой вдоль журчащего ручейка. Если вам этого хочется. И все это — работая 50 часов

в неделю, то есть гораздо больше среднего человека, что бы ни говорил этот человек. Если вы работаете 40 часов, как это делает Тереза Дейтнер, вам добавляется еще 10 часов.

Если поразмыслить над этим, то видно, насколько неверно распространенное мнение, что работа на полставки — ключ к балансу между работой и жизнью. Если вы не успеваете жить так, как вам хочется, за 72 часа бодрствования, свободных от работы (168 минус 56 и минус еще 40), почему, если у вас будет 92 часа, что-то должно измениться? И начинаешь видеть, насколько абсурден сам вопрос, на что можно было бы потратить 15 лишних минут в день. Если вы не успеваете играть на флейте за 72 часа в неделю, глупо думать, как все изменится, имея вы 73,75 часа. У вас и так много времени.

Майкл Щидловски, разработчик программного обеспечения в Google и житель Нью-Йорка, понял это после того, как я попросила его записать, на что он тратит время в течение недели. У Щидловски нет детей, но он уже несколько лет находится в постоянных отношениях со своей девушкой и уделяет массу времени сестре, которая намного его младше. Он преподает информатику в магистратуре Нью-Йоркского университета и, во время нашего разговора весной 2009 года, готовился к соревнованиям по триатлону Ironman, в которых принял участие в сентябре. В эти соревнования входит заплыв на 2,4 мили (3,86 км), велосипедная гонка на 112 миль (180,2 км) и забег на 26,2 мили (42,2 км). До этого он уже принимал участие в нескольких марафонах покороче.

Нет нужды говорить, что недели у него очень заняты — но не настолько, как можно подумать. Его дневник показал, что он потратил 40 полных часов на написание программного кода в Google. В офисе он провел больше времени, однако обнаружил, что бесплатные завтраки, обеды и ужины привели к задержкам и трате времени на общение. Так или иначе,

40 «настоящих» часов в прошлом году обеспечили ему повышение. На дорогу до работы и обратно на велосипеде он потратил 3,5 часа в неделю.

Мне бы захотелось зачесть дорогу за физические упражнения, но Щидловски этого не сделал, потому что ему хватает «настоящих» нагрузок. Каждую неделю он тренировался по 15 часов — по крайней мере, два раза плавал, несколько раз бегал, а по выходным проезжал на велосипеде 160 км по мосту Джорджа Вашингтона и высокому берегу реки Гудзон, тратя на это по 6 часов. На сон он тратил 56 часов в неделю — попробуйте проехать на велосипеде 160 км и посмотрите, сможете ли спать меньше.

Он посчитал, что преподавание занимает до 6 часов в неделю, поскольку в год он проводит три цикла занятий по программированию с открытым исходным кодом и подобным вещам — раз в семестр. Все это он уже преподавал, поэтому на планирование занятий не надо было тратить слишком много времени. Также три часа в неделю он тратил на тренерскую работу с другими спортсменами, два часа — на покупку продуктов и 14 — на хозяйственные дела.

Если сложить все эти цифры —  $40 + 3,5 + 15 + 56 + 6 + 3 + 2 + 14$  — получится 139,5 часа в неделю. Значит, 28,5 часов остается на другие вещи. «Несмотря на все, что я делаю, у меня больше свободного времени, чем я думал», — сказал мне Щидловски, когда все подсчитал. Где-то семь из этих оставшихся часов он тратит на просмотр телепередач, общение с девушкой и младшей сестрой, а также с другими членами семьи и друзьями. «Я чувствую себя весьма свободным, — говорит он. — Мне всегда кажется, что мой день весьма удался». Когда я поразмыслила над его расписанием, остался один вопрос: а почему бы ему не чувствовать себя свободным? Он не только любит свою работу и находит ее интересной, но и высыпается. А его нерабочие часы заняты осмысленной, целенаправленной деятельностью, такой