

Laura Vanderkam

# GŁODNI CZASU



**Efektywne 168 godzin  
w 7 dni lub tydzień**

*Głodny czasu? Zajmij się tym, co jest tego warte!*

Tytuł oryginału: 168 Hours: You Have More Time Than You Think

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-3580-6

Copyright © Laura Vanderkam, 2010, 2011  
All rights reserved.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2018 by Helion S.A.  
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/glocza>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa	9
Wstęp	13
<b>CZĘŚĆ 1: Twoje 168 godzin</b>	21
<b>1. Mit ciągłego braku czasu</b>	23
<b>2. Twoje kluczowe kompetencje</b>	49
<b>CZĘŚĆ 2: W pracy</b>	73
<b>3. Praca właściwa dla Ciebie</b>	75
<b>4. Twój kalendarz</b>	107
<b>5. Anatomia przełomu</b>	139
<b>CZĘŚĆ 3: W domu</b>	167
<b>6. Nowa ekonomia domowa</b>	169
<b>7. Nie pierz swoich rzeczy</b>	201
<b>8. Życie pełnią życia</b>	231

## **6 • GŁODNI CZASU**

<b>Część 4:</b> 168 godzin — dzień po dniu	261
<b>9.</b> Trudna misja bycia spełnionym	263
Podziękowania	299
Przypisy	303

# • 1 •

## Mit ciągłego braku czasu

**PODOBNIENIE JAK WIELE** innych zabieganych osób, spisuję sobie wszystko, co mam do zrobienia. Czasami robię szybkie notatki na gazetce kościelnej (a potem w trakcie „cichej spowiedzi” podczas nabożeństwa przepraszam za tę krótką chwilę nieuwagi). Czasem zapisuję sobie informacje w super-ważnym czarnym notatniku (jeden z egzemplarzy kiedyś przypadkowo zgubiłam na lotnisku w Los Angeles). Tak czy inaczej, staram się trzymać planu. Uwielbiam uczucie, które towarzyszy skreśleniu wykonanego zadania. Dlatego kiedy podczas maratonu, który odbywał się pod koniec marca 2009 roku, przeczytałam przypomnienie, że w ramach szukania informacji do tej książki mam się skontaktować z kobietą o imieniu i nazwisku Theresa Daytner (przeprowadzałam z nią wywiad rok wcześniej), posłusznie wysłałam do niej krótki SMS.

Ale jej telefon był poza zasięgiem. Nie wiem, co Daytner miała na swojej liście rzeczy do zrobienia, lecz wyglądało na to, że postanowiła spędzić ten dzień poza domem.

Później powiedziała mi, że wybrała się na pieszą wycieczkę do cichego, spokojnego miejsca niedaleko jej domu w Maryland, około 45 minut drogi na zachód od Baltimore. Była to zupełnie opustoszała okolica, więc Daytner pożyczyła psa od swojego brata, żeby zwierzę dotrzymało jej towarzystwa. We dwójkę wędrowali po błotnistych terenach przez kilka godzin.

Wczesnowiosenny deszcz sprawił, że trawa pięknie się zazieleniła, na drzewach pojawiły się małe pędy, a polne kwiaty puściły pierwsze pąki, które iskrzyły się na tle szarego nieba. Daytner sama przyznała, że nie mogła przegapić możliwości odbycia orzeźwiającego spaceru w jeden z pierwszych ciepłych poranków tamtej wiosny, dzięki któremu, jak powiedziała, poczuła „ciszę i spokój” oraz „podładowała akumulatory”.

Im dłużej trwała moja rozmowa z Daytner, tym lepiej rozumiałam, że ładowanie akumulatorów jest normalnym aspektem jej życia. Polegało ono na spędzeniu rozsądnej ilości czasu na kontakcie z ziemią. Daytner, poza tym, że wędrowała po górach, jeździła po szlakach na swoim hybrydowym rowerze. Do niedawna również dwa razy w tygodniu podnosiła ciężary pod okiem trenera. Wieczorami zaczytywała się w powieściach Jodi Picoult i w lekturach wybranych przez klub książki, do którego należała. Przyznała, że jest nieco uzależniona od serialu *24 godziny*. Odbierała wiadomości. Układała sobie włosy. Jakiś czas temu zaplanowała duże przyjęcie urodzinowe w ramach niespodzianki z okazji pięćdziesiątki jej męża, na które zaprosiła gości z całego kraju.

Można by dojść do wniosku, że Daytner ma mnóstwo czasu na rozrywkę i przyjemności — czasu, który może spędzać tak, jak chce (i właśnie to robi). Potrafi nawet wziąć sobie wolne w słoneczny poranek w normalnym tygodniu pracy, żeby nacieszyć się spokojem i samotnością, podczas gdy bardziej *poważni* ludzie są zajęci obowiązkami zawodowymi.

W tym miejscu oczywiście nasuwa się kilka pytań. Jak to możliwe, że Daytner ma tyle wolnego czasu? Czy jest na emeryturze? Nie ma pracy? A może od lat zajmuje się domem, a od kiedy jej dzieci dorosły, ma więcej czasu dla siebie?

Odpowiedź może Cię zdziwić. Tak naprawdę Daytner jest bardziej zajęta niż ja — i niż większość ludzi, których znam, mieszkających, tak jak ja, na Manhattanie, gdzie czas naprawdę pędzi jak szalony. Zaryzykowałabym nawet stwierdzenie, że bez względu na to, kim jesteś, masz mniej pracy niż Daytner. Sam Barack Obama był zszokowany jej osiągnięciami, kiedy ją poznał. Krótco przed poranną marcową wycieczką w góry Daytner skorzystała z okazji, żeby odwiedzić Biały Dom razem z grupą właścicieli małych

firm, którzy chcieli porozmawiać z prezydentem o aktualnych problemach ekonomicznych. Przedstawiła się Obamie, prezentując swoje dwie główne tożsamości.

Pierwsza: Theresa Daytner, właścicielka Daytner Construction Group — firmy zatrudniającej 12 osób, której obroty sięgają kilku milionów dolarów rocznie. Daytner osobiście odpowiada za to, żeby wszyscy jej pracownicy zawsze otrzymywali wypłatę na czas.

Druga: Theresa Daytner, matka sześciorga dzieci, w tym ośmioletnich bliźniąt.

— Kiedy pani sypia? — zapytał Obama.

Ale Daytner naprawdę wysypia się w nocy. Czasopismo „Men’s Health” opublikowało artykuł, w którym przedstawiono schemat snu Ubermana polegający na robieniu 20-minutowych drzemek co cztery godziny, żeby mieć więcej czasu na „odnoszenie sukcesów w pracy, budowanie więzi z najbliższymi, realizowanie marzeń albo zwykły relaks”. Daytner spełnia się w tych wszystkich obszarach życia, śpiąc co najmniej siedem godzin na dobę<sup>1</sup>. Jest trenerką piłki nożnej, a w weekendy dopinguje drużyny swoich dzieci. Ma czas na planowanie ślubu swojej 21-letniej córki i na rozwijanie swojej firmy. Kiedy była w college’u, postanowiła, że zrobi karierę w branży budowlanej. Była przekonana, że uczciwość i kompetencja pomogą jej się wyróżnić na rynku. I mimo ostatniego<sup>1</sup> kryzysu w branży budowlanej jej firma DCG (która nadzoruje inwestycje warte 10 – 75 milionów dolarów) właśnie szuka nowych kierowników projektu. Kiedy przeprowadzałam wywiad z Daytner, była ona w trakcie przygotowywania corocznego podsumowania zysków firmy i negocjowała wejście do ogólnej branży budowlanej, co mogłoby przyczynić się do znaczącego rozwoju jej firmy.

Oczywiście świadomość, że co miesiąc musi wypłacać swoim pracownikom pensje (obejmujące również świadczenia zdrowotne dla ich rodzin), była dla niej stresująca. Daytner wyznała mi, że nieraz musi rozwiązywać kryzysy w nocy, w weekendy, a nawet — jeżeli od tego zależą dalsze losy świata — przez blackberry podczas pieszych wędrówek po górach. Daytner

---

<sup>1</sup> Mowa o kryzysie z 2008 roku — *przyp. red.*

często pracuje pod dużą presją, która jest nieodłącznym aspektem prowadzenia własnej firmy. Otworzyła ją, gdy jej bliźnięta miały zaledwie kilka lat, a ponieważ chciała, żeby mąż pracował razem z nią, zaciągnęła kredyt hipoteczny na opłacenie opiekunki. Jej firma szybko się rozwija, a zarządzanie nią bywa czasami „wyczerpujące umysłowo”. Dlatego Daytner ogląda serial *24 godziny*.

Podczas naszej rozmowy Daytner wyznała mi, że ponieważ jej dzieci mają wolne w szkole w następnym czwartek, ona również nie zamierza tego dnia iść do pracy. Postanowiła, że wpakuje do samochodu tyle dzieci, ile się w nim zmieści, i pojedzie z nimi do Waszyngtonu, żeby obejrzyć kwitnące wiśnie i zrelaksować się w National Mall.

Można odnieść wrażenie, że jej życie jest naprawdę przyjemne. Dlatego często opowiadam o Daytner i jej osiągnięciach moim znajomym na przyjęciach. Ludzie, podobnie jak Obama, pytają wtedy: „Jak ona to robi?”, a ci bardziej bezpośredni mówią: „Nie znam tej kobiety, ale już jej nienawidzę”. Nasza kulturowa narracja przepracowania, niedoboru snu i tego, że nie da się „mieć wszystkiego”, zakłada, że wspaniała kariera i duża rodzina tak jak u Daytner to dwie rzeczy, których nie da się ze sobą połączyć. A nawet jeśli to się uda, to nie ma szans na to, żeby zostało jeszcze choć trochę czasu na wycieczki podczas godzin pracy i czytanie powieści Jodi Picoult.

Nie twierdzą, że to jest proste. Ale kiedy Daytner opowiedziała mi o swoim systemie przeglądania e-maili (które zabierają jej zdecydowanie za dużo czasu) i o elastycznym systemie przydzielania obowiązków pracownikom, tak aby jej dzień w pracy trwał mniej więcej od 8:30 do 17:00, szybko zrozumiałam, że ta kobieta traktuje swoje godziny i minuty inaczej niż większość ludzi.

Przede wszystkim bardzo ceni każdą swoją chwilę. Wykorzystuje nawet dziesięć minut pomiędzy rozpoczęciem lekcji w szkole, do której chodzą jej nastoletnie dzieci (8:00), i w szkole, do której uczęszczają jej bliźnięta (8:10), żeby w tym czasie poczytać swoim synkom w samochodzie książki z serii *Bracia Hardy*.

I jeszcze jedna ważna rzecz. Oto co mówi sama Daytner: „Według mnie różnica polega na tym, że ja świadomie rządzę swoim życiem. Każda



rzecz, którą robię, i każda minuta mojego życia to kwestia mojego wyboru”. Daytner celowo spędza ten czas na robieniu trzech rzeczy, w których jest najlepsza: na rozwijaniu swojej firmy, pielęgnowaniu relacji z rodziną i dbaniu o siebie. „Jeżeli widzę, że nie dysponuję mądrze swoim czasem, naprawiam to”, mówi, „nawet jeśli to dotyczy tylko chwil wyciszenia”.

Kiedy Daytner ustaliła swoje priorytety, odkryła jeden mały sekret: gdy człowiek skupia się na tym, co robi najlepiej i co daje mu największą satysfakcję, zostaje mu mnóstwo miejsca na inne rzeczy. Możesz zrobić wielką karierę. Możesz stworzyć dużą rodzinę. I możesz wybrać się na spacer wzdłuż strumienia w Maryland, zamiast rano iść do pracy, gdy uznasz, że na dworze jest zbyt pięknie i dziko, żeby siedzieć zamkniętym w czterech ścianach. To prawda: możesz wypełnić swoje życie dużo większą ilością wspaniałych chwil, niż prawdopodobnie Ci się wydaje.

Kiedy pracowałam nad tą książką, często wracałam myślami do Daytner. Jej życie tak bardzo kontrastuje z tym, w jaki sposób my — obywatele XXI wieku — nauczyliśmy się myśleć o czasie, że trudno *nie* wspominać tej niezwykłej kobiety. Można zaryzykować stwierdzenie, że czas stał się największą obsesją współczesnego życia. Niektórzy mają wystarczająco dużo seksu albo pieniędzy. Ale można odnieść wrażenie, że nikt nie ma wystarczającej liczby godzin w ciągu dnia.

Niewielu futurystów przewidziało taki stan rzeczy. W 1959 roku, gdy rozwój technologii umożliwiającej masową produkcję spowodował falę zwolnień, „Harvard Business Review” straszyl „nudą, która dotąd dręczyła tylko arystokratów” i „stała się powszechną klątwą”<sup>2</sup>.

Potem jednak kobiety zaczęły chodzić do pracy tak samo jak mężczyźni, a na rynku pojawiły się ekstremalne zawody, co sprawiło, że trend ten nagle się odwrócił. Tuż przed 1991 rokiem socjolożka Juliet Schor zapytała w swoim bestsellerze *The Overworked American*: „Dlaczego przyjemność stała się przypadkową ofiarą dobrobytu?”<sup>3</sup>. Przedstawiła ona obraz ludzi, którzy zerkają na zegarek, żeby sprawdzić datę. A jej książka została wydana na wiele lat przed tym, jak staliśmy się niewolnikami urządzeń Blackberry i telefonów komórkowych. Teraz w „Harvard Business Review” możemy

przeczytać anegdoty o „Sudhirze”, analityku finansowym, który pracuje 90 godzin tygodniowo w sezonie letnim (który jest najmniej intensywny) i 120 godzin tygodniowo przez resztę roku<sup>4</sup>. Posunął się on nawet do tego, by zmienić termin pogrzebu członka swojej rodziny, ponieważ w planowanym czasie miał ważne spotkanie. W artykule z grudnia 2006 roku zatytułowanym *Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek* (Ekstremalne prace: niebezpieczne pokusy 70-godzinnego tygodnia pracy) autorzy ubolewali: „Czterdziestogodzinny tydzień pracy należy już do przeszłości. Nawet 60-godzinny tydzień, który kiedyś był sposobem na odniesienie sukcesu, jest dzisiaj uważany za niepełny etat”.

Narracja permanentnego braku czasu, trwająca już od dwóch dziesięcioleci, przybrała formę powszechnie akceptowanego światopoglądu. Parada statystyk potwierdzających tę tezę maszeruje dalej. Osoby ankietowane przez amerykańską Narodową Fundację Snu zgłaszają, że śpią mniej niż siedem godzin na dobę; kobiety mające dzieci w wieku szkolnym i pracujące na pełny etat twierdzą, że śpią niecałe sześć godzin na dobę, a 60 procent z nich uważa, że ma za mało czasu na sen<sup>5</sup>. Około 1/3 Amerykanów, którzy pracują na pełny etat, twierdzi, że pracuje ponad 50 godzin tygodniowo<sup>6</sup>. Ankieta przeprowadzona niedawno przez Gallup wykazała, że 12 procent Amerykanów, którzy są aktywni zawodowo, pracuje ponad 60 godzin tygodniowo<sup>7</sup>. Twierdzimy, że nie mamy czasu na aktywność fizyczną — według amerykańskiego Centrum Kontroli i Prewencji Chorób około jednej trzeciej Amerykanów nie stosuje się do zaleceń mówiących o 2,5 godziny aktywności fizycznej tygodniowo<sup>8</sup>. Domyślam się, że resztę badanych ratuje to, iż odkurzanie podłóg jest traktowane jako ćwiczenia.

Wiele naszych życiowych decyzji tłumaczymy tym, że „jesteśmy zajęci”. Odsetek Amerykanów biorących udział w wyborach prezydenckich nie zmienił się znacząco w ciągu ostatnich 20 lat, ale liczba niegłosujących, którzy twierdzą, że przyczyną ich nieaktywności w dniu wyborów jest brak czasu, potroił się między 1980 a 1996 rokiem<sup>9</sup>. Utrzymujemy, że jesteśmy zbyt zajęci, żeby czytać — według amerykańskiego Narodowego Funduszu Artystycznego tylko połowa Amerykanów w 2008 roku przeczytała powieść, krótkie opowiadanie, wiersz albo sztukę<sup>10</sup>. Jesteśmy zbyt zajęci, żeby

czytać swoim dzieciom. Matki i ojcowie, którzy są aktywni zawodowo, mają problemy z wygospodarowaniem zaledwie 1 – 7 minut dziennie na czytanie dzieciom lub razem z nimi, ale nawet te kobiety, które zajmują się prowadzeniem domu i opieką nad małymi dziećmi, nie czytają swoim pociechom dłużej niż osiem minut dziennie<sup>11</sup>. A przez tak krótki czas można co najwyżej rozłączyć sklejone kartki ulubionej bajki. Aż 92 procent Amerykanów twierdzi, że wierzy w Boga<sup>12</sup>, ale tylko około 40 procent z nich przyznaje się do regularnego uczestniczenia w niedzielnym nabożeństwie<sup>13</sup>. Pewne badanie wykazało nawet, że gdy ankietowani są pytani o udział we mszy, zapominają o Bożych przykazaniach i po prostu kłamią. Prawdopodobnie więc w rzeczywistości do kościoła chodzi mniej niż połowa osób, które to deklarują<sup>14</sup>.

Narracja ciągłego braku czasu tak bardzo wniknęła w naszą kulturę, że w 2003 roku grupa o nazwie Forum Prostoty zorganizowała kampanię „Odzyskaj swój czas w ciągu dnia”, wydając poradnik na temat tego, jak „walczyć z przepracowaniem i brakiem czasu w Ameryce”<sup>15</sup>. Znalazły się w nim eseje Juliet Schor i innych osób, przedstawiające smutne statystyki i niepokojące historie wzięte z życia. Jeden z autorów zauważył, że partnerzy, którzy są aktywni zawodowo, są w stanie wygospodarować zaledwie 12 minut dziennie na wspólną rozmowę<sup>16</sup>. Około 80 procent dzieci nie ma zapewnionej wystarczającej ilości snu<sup>17</sup>. Podobno nawet 20 – 40 procent zwierząt domowych (głównie psów) cierpi na lęk separacyjny spowodowany tym, że ich przepracowani właściciele za mało czasu spędzają w domu<sup>18</sup>. Rysunki w tej publikacji alarmowały, że średniowieczni chłopcy pracowali mniej niż my teraz!<sup>19</sup>

Oczywiście średniowieczni chłopcy mieli inne problemy, takie jak ponad 25-procentowa śmiertelność dzieci, co *moim* zdaniem musiało być wysoce stresujące — dlatego twierdzenie, że ludzie w tamtych czasach byli bardziej zrelaksowani, jest naprawdę dziwne<sup>20</sup>.

Jeśli się głębiej nad tym zastanowić, spora część narracji braku czasu przyjmuje taki właśnie absurdalny ton. Na przykład w wydaniu czasopiisma „Real Simple” ze stycznia 2007 roku czytelnikom, którym nagminnie

brakuje czasu, zadano następujące pytanie: „Gdybyście mieli dodatkowe 15 minut każdego dnia, jak byście je spożytkowali?”<sup>21</sup>.

Respondenci snuli rzewne historie o przyjemnych i wyciszających zajęciach, którym chętnie by się oddali, gdyby tylko ich zegary zwolniły na chwilę. Jenifer Thigpen z Orlando na Florydzie napisała: „Podczas tego kwadransa porzucałabym piłkę moim psom, które wnoszą radość do mojego szalonego, nerwowego życia”. Julie Lane-Gay z Vancouver zapewniała: „Napisałabym listy z podziękowaniami. Nie takie ogólne, z szablonu, ale prawdziwe listy, w których podziękowałabym ludziom za to, co dla mnie zrobili... Mam nadzieję, że kiedyś to zrobię”. Sarah Nahmias opisała swoje marzenie: „Chciałabym odświeżyć umiejętność gry na flecie. Kiedyś, gdy byłam młodsza, uwielbiałam grać na tym instrumencie, ale obowiązki związane z rodziną i wychowywaniem dzieci sprawiły, że go odstawiłam”. Andrea Wood z St. Augustine na Florydzie ubolewała: „Mam wrażenie, że brakuje mi czasu na przygotowywanie jedzenia, które będzie smaczne i pożywne dla mojego organizmu. Dlatego te dodatkowe 15 minut spędziłabym na siekaniu, pieczeniu i gotowaniu pysznych, zdrowych posiłków na następny dzień”. Inni marzyli o tym, żeby zrelaksować się w wannie, poczytać albo poleżeć na kanapie. Pewna kobieta napisała: „Chciałabym wypróbować hamak, który złożyłam, ale jeszcze nigdy się na nim nie położyłam”. Katie Noah z Abilene w Teksasie snuła takie fantazje: „Marzę o piętnastu minutach na pisanie, podczas których nikt by mi nie przeszkadzał. To byłby bezcenny dar” (a przecież jakoś znalazła te 15 minut na przeczytanie „Real Simple” i opisanie swojego niespełnionego marzenia w liście do redakcji).

Tak czy inaczej, większość ludzi zgodnie potwierdza, że ma za mało czasu. Niedawno w swojej skrzynce odbiorczej znalazłam reklamę od Amazona — dotyczyła płyty DVD z ćwiczeniami, która oferuje superkrótkie treningi, takie jak „Sekwencja 12-sekundowa: popraw swoją sylwetkę, ćwicząc dwa razy w tygodniu po 20 minut!”. Jeżeli nie potrafimy wygospodarować 20 minut na ćwiczenia, to nic dziwnego, że osiągnięcie naprawdę dużych celów, takich jak połączenie kariery z wychowywaniem dzieci, prowadzenie organizacji non profit czy przygotowanie się do maratonu, wydaje się po prostu niemożliwe. No, chyba że zaczniesz pracować na pół albo trzy

czwarte etatu, zgodnie z sugestiami specjalistów od równoważenia życia zawodowego i prywatnego.

Co w takim razie z Theresą Daytner, która wychowuje sześcioro dzieci i prowadzi firmę obracającą milionami dolarów? W czasie, gdy my się użalamy, że nie potrafimy znaleźć 15 minut na czytanie, ona prowadzi spotkanie klubu książki. A gdy my marzymy o krótkim odpoczynku na nowym hamaku, ona wybiera się na wycieczkę w góry.

Wiesz, co jest naprawdę dziwne? Zarówno Daytner, jak i ludzie, którzy twierdzą, że są „zbyt zajęci”, żeby pójść zagłosować, albo że mają tylko 12 minut dziennie na rozmowę z partnerem, mają *dokładnie tyle samo czasu*. To dotyczy każdego z nas. Wszyscy mamy 24 godziny w ciągu doby oraz siedem dni w tygodniu. Jeżeli pomnożysz przez siebie te dwie liczby, otrzymasz 168 godzin każdego tygodnia na stworzenie sobie takiego życia, jakiego pragniesz. Wszyscy mamy te same 168 godzin, które powtarzają się tak długo, aż nasz cykl życia dobiegnie końca. A kiedy poznamy takich ludzi jak Daytner, zastanawiamy się: „Dlaczego oni potrafią wypełnić swój czas tyloma wartościowymi zajęciami, podczas gdy inni marzą o 15-minutowej kąpeli w wannie pełnej bąbelków?”

To pytanie jest fundamentem całej mojej książki. *Głodni czasu* to opowieść o ludziach, którzy zdołali w pełni zaangażować się w swoje życie zawodowe i prywatne. O osobach, które robią wspaniałe kariery, nie zaniebując przy tym lokalnej społeczności, rodziny ani własnej duszy. Ponieważ często piszę artykuły na tematy związane z karierą i trendami społecznymi, miałam okazję przeprowadzić wywiady z wieloma ludźmi sukcesu (a tych, z którymi nie udało mi się porozmawiać, starałam się poznać dzięki artykułom i książkom opowiadającym o ich życiu). Znasz takie osoby — na przykład matkę pięciorga dzieci, która biega w maratonach, a w wolnym czasie uczestniczy w posiedzeniach rady miasta. Mężczyznę, który zarządza prywatnym funduszem inwestycyjnym o przychodach sięgających kilkuset milionów, a mimo to potrafi znaleźć czas na czytanie *Przygód Huckleberry'ego Finna* swoim dzieciom. Właścicielkę start-upa, która po godzinach prowadzi gospodarstwo rolne, żeby zacieśnić swoją więź z Matką Ziemią. Ojca, który przygotowuje się do maratonu, biegając przy synku jadącym na

rowerze. Młodą biolożkę, która robi doktorat, mimo że opiekuje się kilkuletnim dzieckiem, po czym otrzymuje stałą posadę na uniwersytecie, będąc w ósmym miesiącu ciąży z drugim dzieckiem. Kiedy słyszę takie historie, często mam ochotę powtórzyć za Obamą: „Kiedy wy śpicie?”. Z doświadczenia jednak wiem, że wiele z tych osób, w tym również Daytner, regularnie się wysypia — i to wcale nie w systemie 20 minut raz na cztery godziny.

Moim celem nie jest to, by ktokolwiek doszedł do wniosku, że nie potrafi zarządzać swoim czasem albo jest zwykłym leniuchem. Ja postrzegam te historie jako wyzwalające, szczególnie że jestem (w miarę) młodą osobą, starającą się połączyć karierę z życiem rodzinnym, a poza tym rozwijać osobiste pasje, takie jak bieganie, śpiewanie i nie tylko, w świecie, w którym wszyscy wciąż skarżą się na to, że nie da się mieć wszystkiego. Kiedy już uporasz się z pytaniem dotyczącym tego, jak inni są w stanie osiągnąć tak wiele, możesz zacząć zadawać pytania, na które narracja braku czasu nie pozwala. Na przykład:

Co by było, gdybyś nie musiał wybierać między robieniem kariery a budowaniem fortów w ogrodzie razem z dziećmi, ponieważ miałbyś wystarczająco dużo czasu na jedno i drugie?

Co by było, gdybyś cieszyła się świetnym zdrowiem i doskonałą formą dzięki temu, że dobrze się wysypiasz i regularnie ćwiczysz, a jednocześnie poświęcała na działalność dobroczynną więcej czasu niż 90 procent populacji?

Co by było, gdybyś miał wystarczająco dużo czasu na rozmowy z partnerką, zarówno na tematy intymne, jak i czysto przyjacielskie, tak inne od tych rozmów, które prowadzicie jako rodzice, przydzielając sobie nawzajem zadania administracyjne związane z prowadzeniem domu? Co by było, gdybyś mogła mieć to wszystko — *oraz* grać na flecie, pisać dziennik albo robić coś innego, o czym skrycie marzysz — bez fantazjowania o dodatkowych 15 minutach dziennie?

Trudna — a jednocześnie budząca nadzieję — prawda jest taka, że to wszystko jest możliwe. Nie twierdzę, że nie żyjesz intensywnie. Być może zastanawiasz się, czy znajdziesz czas na przeczytanie tej książki. Zanim jednak

odłożysz ją na bok, żeby sprawdzić pocztę elektroniczną, chcę, byś uwierzył w dwie rzeczy: to Ty decydujesz o tym, jak spędzasz swoje 168 godzin; i *masz więcej czasu, niż sądzisz*.

Aby się dowiedzieć, jak ludzie sukcesu dysponują swoim czasem, najpierw musiałam sprawdzić statystyki dotyczące przeciętnych Amerykanów. Okazuje się, że zgromadzono całkiem szczegółowe dane na ten temat. Przez kilka lat federalne Biuro Statystyki Pracy prowadziło badanie o nazwie „Jak Amerykanie spędzają czas?” (*American Time Use Survey* — ATUS). Różne uniwersytety i organizacje przeprowadziły wiele podobnych ankiet na temat zarządzania czasem w ciągu ostatnich 40 lat. W badaniu ATUS oraz w wielu innych poproszono tysiące ludzi, aby jak najdokładniej opisali, co robili w ciągu ostatnich 24 godzin — niczym prawnicy, którzy wystawiają rachunek na podstawie tego, ile czasu poświęcili na daną sprawę. Niekiedy ankieta jest przeprowadzana przez telefon — wówczas ankietier dzwoni do badanego kilka razy w ciągu dnia i w razie potrzeby przypomina mu reguły czasu i fizyki, jeśli ten sugeruje, że w ciągu ostatniej doby wykonał prace, które zajęły mu w sumie 28 godzin. W innym badaniu przygotowano specjalne dzienniki i poproszono ankietowanych, żeby zapisywali wszystko, co zrobili w danym dniu (albo w niektórych przypadkach — tygodniu). Uzyskane odpowiedzi były następnie analizowane przez statystyków, którzy podzielili zajęcia na kategorie i segregowali dane według różnych wskaźników demograficznych.

Badania te były bardzo złożone i znacząco wykraczały poza zwykłe pytanie, ile godzin dana osoba przeznaczą na pracę, sen itd.<sup>22</sup> Audyty potwierdziły ich dokładność i zgodność z prawdą, dlatego są one uznawane za złoty standard socjologicznych badań nad zarządzaniem czasem. Ich wyniki, w połączeniu z wnioskami wyciągniętymi z innych badań, malują fascynujący obraz naszego codziennego życia. Pokazują, ile błędnych założeń przyjmujemy odnośnie do tego, jak ludzie spędzali czas w przeszłości i jak robią to teraz.

Zacznijmy od tego, że według badań prowadzonych w systemie dziennika kontroli czasu Amerykanie śpią około ośmiu godzin na dobę, czyli

dokładnie tyle samo co 40 lat temu<sup>23</sup>. Tej średniej nie zmieniły dane pochodzące od emerytów i studentów; nawet młode mamy i ojcowie, którzy pracują na pełny etat i mają dzieci w wieku poniżej sześciu lat, przesypiają (odpowiednio) 8,31 i 8,06 godziny na dobę<sup>24</sup>. Matki, które są aktywne zawodowo i mają dzieci w wieku szkolnym, również nie cierpią na niedobór snu — śpią średnio 8,09 godziny na dobę<sup>25</sup>.

Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest to, że pracujemy dużo mniej, niż nam się wydaje. Mimo że „Harvard Business Review” ogłosił, iż 70-godzinny tydzień pracy staje się nowym standardem wśród osób aktywnych zawodowo, w rzeczywistości przeciętny rodzic zatrudniony na pełny etat przepracowuje 35 – 43 godziny tygodniowo<sup>26</sup>. I faktycznie, notka prasowa Centrum Polityki Pracy i Życia na temat badania opisanego w „Harvard Business Review” informuje, że około 1,7 miliona Amerykanów wykonuje „ekstremalny” zawód<sup>27</sup>, który wymaga spędzenia w pracy ponad 60 godzin tygodniowo (tak twierdzą sami zainteresowani) i charakteryzuje się kilkoma innymi cechami (takimi jak duża liczba obowiązków i częste nieprzewidziane sytuacje). Wydaje się, że jest to duża liczba, ale 1,7 miliona Amerykanów to niewiele ponad jeden procent siły roboczej w Stanach Zjednoczonych. A ponieważ informacje o tygodniu pracy trwającym ponad 60 godzin nie były oparte na szczegółowych zapiskach, bardzo możliwe, że nawet ten jeden procent jest przeszacowaną liczbą (o czym przekonamy się za chwilę).

Pewną część swojego czasu poświęcamy na sprzątanie domu, ale nie tyle, ile w 1965 roku, gdy przeciętna gospodyni domowa (nieaktywna zawodowo) spędzała średnio 37,4 godziny tygodniowo na pucowaniu swojego mieszkania (a kobiety będące matkami, włącznie z tymi, które pracowały na pełny etat, przeznaczały na te obowiązki 34,5 godziny tygodniowo)<sup>28</sup>. W dzisiejszych czasach natomiast, nawet w małżeństwach, w których kobieta nie jest aktywna zawodowo, mężczyźni spędzają ponad godzinę dziennie na wykonywaniu obowiązków domowych, takich jak sprzątanie, przygotowywanie jedzenia czy koszenie trawnika — mimo że ich partnerki przeznaczą na te prace prawie cztery godziny dziennie (czyli około 26 godzin tygodniowo)<sup>29</sup>. Zameżne kobiety, które są matkami i pracują na pełny etat, są w stanie wygospodarować nieco ponad dwie godziny dziennie na sprzą-



tanie podłóg mopem, gotowanie posiłków dla rodziny i odkurzanie, co daje około 14,5 godziny tygodniowo.

Sytuacja okazuje się dużo gorsza, gdy idzie o dzieci. Wiele matek aktywnych zawodowo martwi się, że spędza ze swoimi dziećmi za mało czasu — i rzeczywiście, poświęcają one średnio około 11 minut dziennie na zabawę albo na wspólne zajęcia z dziećmi (w przypadku dzieci poniżej szóstego roku życia liczba ta wzrasta do 25 minut)<sup>30</sup>. Z kolei matki, które pracują na pół etatu (w związku z czym ich tydzień pracy skraca się z 36 do 19 godzin), poświęcają swoim dzieciom tylko 21 minut dziennie. Kobiety, które całkowicie wycofały się z życia zawodowego, spędzają ze swoimi dziećmi zaledwie pół godziny dziennie. Nawet te, które mają dzieci w wieku przedszkolnym, przeznaczają na zabawę najwyżej niecałą godzinę dziennie, czyli około sześciu godzin w tygodniu, mimo że — co łatwo obliczyć — mają do dyspozycji co najmniej 35 godzin tygodniowo więcej niż kobiety pracujące na pełny etat. Ojcowie spędzają ze swoimi dziećmi 15 – 18 minut dziennie, co stanowi około 1/6 czasu, jaki poświęcają na dojazdy do różnych miejsc (czyli inaczej mówiąc, czasu spędzonego za kierownicą).

Statystycznie Amerykanie oglądają dużo telewizji — według agencji Nielsen jest to ponad 30 godzin tygodniowo, chociaż analiza notatek ankietowanych osób sugerują dużo niższą liczbę (średnio 2,62 godziny dziennie albo 3,3 godziny w grupie osób oglądających telewizję, co daje 18 – 19 godzin tygodniowo)<sup>31</sup>.

Kiedy czytamy o tych danych, automatycznie nasuwa się nam następujące pytanie: dlaczego liczby podawane przez ankietowanych tak bardzo się różnią od odpowiedzi udzielanych w innych badaniach? Przyczyna prawdopodobnie leży w tym, że Nielsen bada, kiedy telewizor jest włączony, a ankietowani w swoich zapiskach notują tylko te minuty, w których oglądanie telewizji jest „głównym zajęciem”. Ludzie wspominają o telewizji tylko wtedy, gdy zwracają uwagę na treść programu.

To pytanie jednak rodzi następne. Dlaczego na przykład pracujące matki twierdzą, że śpią zaledwie sześć godzin na dobę, skoro z ich zapisków wynika, że jest to aż osiem godzin? Gdyby informacja o sześciu godzinach dotyczyła tylko dni roboczych, kobiety te musiałyby spać po 13 godzin

w weekendy (czyli na przykład iść spać o 23:00 i wstawać w południe). Ależ bym chciała, żeby moja rodzina mi na to pozwoliła! Bardziej prawdopodobne jest to, że kobiety mocno zaniżają liczby dotyczące liczby przesypianych godzin. Ale dlaczego tak robią? Po co tworzyć fałszywy obraz mówiący, że pracujące matki muszą być przemęczone i niewyspane — i pokazywać go młodym kobietom? Dlaczego Amerykanie (ogólnie) twierdzą, że pracują więcej niż w rzeczywistości, nazywając 60-godzinny tydzień pracy „pracą na niepełny etat”?

Socjologowie poświęcili dużo czasu na przeanalizowanie tych pytań. Okazuje się, że dane wykorzystywane do podparcia tezy, która mówi, że cierpimy na przepracowanie i niedobór czasu, mają podstawową wadę: kłamiemy.

Być może nie robimy tego celowo, ale mamy problemy z przypomnieniem sobie, jak dokładnie spędziliśmy ostatni dzień i ile czasu poświęciliśmy na poszczególne zajęcia, zwłaszcza gdy odpowiadamy ankieterowi, który oczekuje od nas szybkiej odpowiedzi. A gdy nie potrafimy udzielić szczegółowej odpowiedzi, mamy tendencję do przeszacowywania lub niedoszacowywania danych zgodnie z powszechnie panującymi poglądami albo aktualnym stanem emocjonalnym.

Niewielu z nas na przykład lubi wykonywać rutynowe prace domowe związane ze sprzątnięciem lub administracją. Opróżnienie zmywarki albo zapłacenie rachunków nie zabiera nam dużo czasu, ale mamy wrażenie, że robimy to nieustannie. A jeśli ktoś nas zapyta, ile czasu poświęcamy na te zajęcia, podajemy im zawyżone liczby — i to o około 100 procent, co dotyczy zarówno mężczyzn, jak i kobiet — w porównaniu z rzeczywistymi danymi zapisanymi w notatnikach<sup>32</sup>.

Poza tym odczuwamy presję tego, że należy ciężko pracować. W dzisiejszym świecie, pełnym rywalizacji, wielu z nas tak bardzo stresuje się pracą, że czas, który w niej spędzamy, wydaje się dłuższy, niż jest w rzeczywistości. Od kiedy telefony komórkowe i urządzenia Blackberry znacząco zwiększyły naszą dostępność, czujemy się, jakbyśmy nigdy nie wyłączali trybu pracy, nawet jeśli tuż przed sprawdzeniem poczty elektronicznej obejrzeliśmy film *Ricky Bobby — Demon prędkości* na DVD. A ponieważ

wielu z nas obawia się utraty pracy, chętnie pokazujemy, że jesteśmy jej oddani tak samo jak nasi współpracownicy i konkurencja. Pomyśl tylko: jeżeli tak poważane czasopisma jak „Fortune” i „Harvard Business Review” wysuwają tezę, że 60 godzin pracy tygodniowo to zaledwie „niepełny etat”, który menedżer powie, że pracuje mniej niż 70 godzin?

Jeżeli chodzi o liczbę godzin spędzonych w pracy, większość osób zawiąza ją w porównaniu z tym, na co wskazują faktyczne dane. W latach 90. ubiegłego wieku John Robinson, socjolog z Uniwersytetu Maryland, wraz ze współpracownikami przeanalizował szacunkowe odpowiedzi ankietowanych na pytanie, ile godzin pracują, w porównaniu z ich zapiškami w dziennikach, i odkrył, że im większą liczbę podawali, tym bardziej różniła się ona od prawdy (możesz zgadnąć, w którą stronę)<sup>33</sup>. Prawie wszystkie osoby, które twierdziły, że ich tydzień pracy ma 70 godzin, podały *zawyżone* szacunki. Przeciętna osoba utrzymująca, że pracuje 75 godzin w tygodniu, w rzeczywistości przepracowywała około 55 godzin. Niedawno, gdy skontaktowałam się z Robinsonem, przysłał mi on rękopis swojej pracy opartej na bardziej aktualnych danych, które pochodziły z lat 2006 – 2007<sup>34</sup>. Okazało się, że u osób, które przejawiały tendencję do pracoholizmu, czas spędzony w pracy nieco się wydłużył, ale i tak przeciętna osoba twierdząca, że pracuje 60 – 69 godzin tygodniowo, faktycznie spędzała w pracy 52,6 godziny. Natomiast ci, którzy szczycili się 70-, 80-, 90-godzinnym lub jeszcze dłuższym tygodniem pracy, przepracowywali mniej niż 60 godzin tygodniowo.

Kiedy dodasz te wszystkie wyolbrzymione szacunki dotyczące godzin spędzonych w pracy, na wykonywaniu obowiązków domowych oraz na innych zajęciach (takich jak opieka nad dzieckiem i aktywność fizyczna), zrozumiesz, dlaczego po zliczeniu wszystkich godzin okazuje się, że u niektórych ankietowanych tydzień ma 180 albo nawet ponad 200 godzin — mimo że nawet najbogatsi z nas nie mają ich więcej niż 168<sup>35</sup>. Analiza dzienników kontroli czasu jest cennym narzędziem socjologicznym, ponieważ zmusza nas do konfrontacji z rzeczywistością, w której doba ma 24 godziny, a tydzień — 168 godzin, i wszystkie nasze zajęcia muszą zmieścić się w tych granicach.

I tak jak z jednej strony przeliczamy czas spędzony w pracy i na wykonywaniu obowiązków domowych, tak z drugiej zaniżamy szacunki dotyczące innego ważnego obszaru naszego życia (poza snem), czyli tzw. czasu wolnego. W książce *Overworked American* (Przepracowany Amerykanin) pojawiło się zdanie, które nieraz jest cytowane: „Amerykanie twierdzą, że mają tylko 16,5 godziny czasu wolnego tygodniowo — tyle im zostaje po odjęciu czasu spędzonego w pracy i na wykonywaniu obowiązków domowych”<sup>36</sup>. Jednocześnie ci sami ankietowani przyznają, że oglądają telewizję przez ponad 16,5 godziny tygodniowo — a przecież jest to zajęcie, które trudno zakwalifikować jako cokolwiek innego niż czas wolny.

Innymi słowy, jeśli chodzi o życie codzienne, narracja nieustannego braku czasu odkrywa tylko częściową prawdę. Problemem nie jest to, że jesteśmy przepracowani albo niewypoczęci, lecz to, że większość z nas zupełnie nie ma pojęcia, jak spędza swoje 168 godzin.

Nie planujemy swojego czasu, dlatego w dużym stopniu przeznaczamy go na zajęcia — telewizję, przeglądanie internetu, prace domowe, obowiązki — które nie dają nam prawie żadnej przyjemności ani poczucia spełnienia, a jednocześnie niewiele wnoszą do naszego życia z punktu widzenia kariery zawodowej, relacji rodzinnych czy życia prywatnego. Poświęcamy bardzo mało czasu na zajęcia, które wymagają większego przemyślenia albo inicjatywy, takie jak zabawa z dziećmi, aktywność fizyczna czy świadome rozwijanie wybranych umiejętności zawodowych. Staramy się wcisnąć te ważne zajęcia pomiędzy czynności, które są łatwe albo wydają się nieuniknione (bo ciągle je robimy albo uważamy, że inni tego od nas wymagają). Właśnie dlatego *czujemy się* przepracowani i niewypoczęci — i wierzymy w historie, które potwierdzają ten światopogląd.

Co by się jednak stało, gdybyśmy inaczej spojrzeli na kwestię czasu? Gdybyśmy zaczęli od pustej kartki? Gdybyśmy potraktowali każdą minutę zgodnie z zaleceniem Daytner — jak możliwość wyboru?

Zapomnij na chwilę o swoich obowiązkach i problemach, z którymi obecnie się borykasz. Wyobraź sobie całkowicie pusty tygodniowy kalen-

darz zawierający 168 miejsc do wypełnienia, które reprezentują poszczególne godziny.

Jeżeli nigdy wcześniej nie patrzyłeś na swój czas w taki sposób, zachęcam Cię do rozważenia tego pomysłu. Kiedy stworzyłam pierwszy taki arkusz ze 168 polami, pierwszą rzeczą, która mnie uderzyła, było to, że gdy zaczynamy od pustej tabeli i wypełniamy w niej najważniejsze pola, liczba 168 okazuje się zaskakująco duża.

W okresie 168 godzin bez trudu wygospodarujesz osiem godzin snu na dobę (56 godzin tygodniowo) i 50 godzin na pracę, jeśli taka jest Twoja wola. To daje razem 106 godzin, co oznacza, że na inne zajęcia pozostają Ci 62 godziny tygodniowo.

Przypominam Ci, że według ankiety „Jak Amerykanie spędzają czas?” przeciętna niepracująca matka spędza mniej niż cztery godziny *tygodniowo* na zabawie z dziećmi (liczba ta wzrasta do sześciu, jeśli dzieci są w wieku przedszkolnym). W ciągu 62 godzin łatwo jest wygospodarować tyle czasu. Bez trudu jesteś w stanie przebić liczbę 17 – 18 godzin tygodniowo, jakie przeciętna niepracująca matka przeznaczna na czynności związane z opieką nad dziećmi<sup>37</sup> (w późniejszych rozdziałach zastanowimy się nad tym, dlaczego ta liczba jest tak niska i czemu tak bardzo różni się od liczby wynikającej z naszych oczekiwań — oczywiście wiele niepracujących matek spędza z dziećmi dużo więcej czasu, ale powyższa „średnia” wskazuje na to, że istnieje również całkiem spora grupa matek, które poświęcają dzieciom jeszcze mniej czasu).

Wielu z nas twierdzi, że nie ma czasu na aktywność fizyczną, ale wystarczy kilka prostych obliczeń, żeby się przekonać, że to nieprawda. Jeżeli pracujesz 50 godzin tygodniowo, śpisz 8 godzin dziennie, a przez 3 godziny dziennie (czyli 21 tygodniowo) zajmujesz się dziećmi, zostaje Ci 41 godzin na dodatkowe zajęcia. Bez trudu możesz wygospodarować 2,5 godziny na ćwiczenia — bo tyle, zdaniem lekarzy, wystarczy, aby poprawić jakość naszego zdrowia. Możesz nawet podwoić tę liczbę, zwiększając ją do pięciu godzin, i robić sobie trzy jednogodzinne biegi w tygodniu roboczym i jeden dwugodzinny w weekend, co pozwoli Ci przygotować się do półmaratonu.

I tak zostanie Ci jeszcze dużo czasu na inne przyjemności. Ludzie przeznaczający sporo czasu na zajęcia, które są dla nich ważne, są zazwyczaj szczęśliwsi i zdrowsi niż reszta<sup>38</sup>. Ale tylko około 1/4 Amerykanów angażuje się w działalność charytatywną<sup>39</sup>. Zaledwie 1/3 osób należących do tej grupy przeznacza na tę aktywność ponad 100 godzin rocznie<sup>40</sup>. Sto godzin rocznie oznacza około dwóch godzin tygodniowo. Innymi słowy, nawet jeśli pracujesz na pełny etat i zapewniasz swojemu organizmowi odpowiednią dawkę snu, a z dziećmi spędzasz więcej czasu niż przeciętna niepracująca matka i do tego przebiegasz około 40 km tygodniowo, wciąż jesteś w stanie wygospodarować na działalność charytatywną więcej czasu niż 90 procent mieszkańców Twojej okolicy. A poza tym możesz zapoczątkować jeszcze miłą tradycję cotygodniowych randek z partnerką lub partnerem.

Jeżeli dodasz te wszystkie godziny, to przy założeniu, że jedna randka trwa cztery godziny, zostanie Ci jeszcze 30 godzin. To w zupełności wystarczy na zjedzenie posiłków i kąpiel, gotowanie i sprzątanie, jeśli nie poświęcasz na to dużo czasu, a także na dojazdy (choćbyś powinienś starać się maksymalnie skrócić ten czas, o czym będzie mowa w późniejszych rozdziałach). Jeżeli przeznaczasz na te czynności trzy godziny dziennie (czyli 21 godzin tygodniowo), to wciąż zostaje Ci ponad godzina dziennie na eksperymentowanie z przepisami kulinarnymi, branie kąpeli w bąbelkach, czytanie, odpoczynek na kanapie przy telewizji albo spacer z psem sąsiada lub znajomego wzdłuż szemrzącego strumyka, jeśli właśnie na to masz ochotę. A to wszystko przy założeniu, że pracujesz 50 godzin tygodniowo — czyli dużo więcej niż przeciętny człowiek, nawet jeśli twierdzi, że jest inaczej. Jeżeli pracujesz 40 godzin tygodniowo — podobnie jak Theresa Daytner — to masz dodatkowe 10 godzin każdego tygodnia.

Jeśli się nad tym zastanowisz, zaczniesz dostrzegać problem, który wiąże się z ogólnie panującym przekonaniem, że praca na pół etatu jest kluczem do osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jeżeli w ciągu 72 godzin, które Ci zostają po odjęciu czasu na sen oraz pracę (168 minus 56 minus 40), nie prowadzisz takiego życia, jakiego pragniesz, to dlaczego zwiększenie tej liczby do 92 miałoby cokolwiek zmienić? Prawdopodobnie zdajesz sobie sprawę z absurdalności pytania o to, co by-

śmy zrobili, gdybyśmy mieli 15 minut więcej każdego dnia. Jeśli nie ćwiczysz gry na flecie w ciągu 72 godzin, które masz do dyspozycji każdego tygodnia, to głupotą jest zakładać, że zrobiłbyś to, gdybyś zamiast tego miał 73,75 godziny. Już teraz masz naprawdę dużo czasu.

To właśnie odkrył Michael Schidlowsky, programista Google z Nowego Jorku, gdy poprosiłam go, żeby przeszedł swój czas w tygodniowych odcinkach. Schidlowsky nie ma dzieci, ale jest w kilkuletnim związku z partnerką i dużo czasu poświęca na nauczanie swojej małej siostrzyczki. Na Uniwersytecie Nowego Jorku wykłada informatykę na poziomie podyplomowym, a gdy rozmawiałam z nim wiosną 2009 roku, przygotowywał się do triathlonu Ironman — ukończył go w tym samym roku we wrześniu. Są to zawody obejmujące przepłynięcie 3,86 km, przejechanie rowerem dystansu 180,2 km i przebiegnięcie maratonu, czyli 42,195 km. Wcześniej ukończył już z powodzeniem kilka krótszych triathlonów.

Nie muszę dodawać, że przygotowywanie się do tych zawodów zajęło mu sporo czasu — ale nie wpłynęło na jego tygodniowy harmonogram aż tak bardzo, jak może Ci się wydawać. Z jego zapisków wynika, że każdego tygodnia przeznaczal solidne 40 godzin na pisanie kodu dla Google. W samym biurze spędzał więcej godzin, ale uznał, że darmowe śniadania, lunche i obiady oferowane przez Google to czas spędzony na budowaniu więzi ze współpracownikami i odpoczywaniu od pracy. Tak czy inaczej, 40 „prawdziwych” godzin wystarczyło, żeby zapracować na awans. Dojazdy rowerem do pracy i z powrotem zabierały mu 3,5 godziny tygodniowo.

Moim zdaniem spokojnie można by było zaliczyć ten czas do kategorii ćwiczeń, ale Schidlowsky się na to nie zgodził, bo „prawdziwy” trening zajmował mu sporo czasu wolnego. Schidlowsky trenował 15 godzin tygodniowo: dwa razy jeździł na pływalnię, kilka razy biegał po okolicy, a w weekendy robił sobie sześciogodzinną wyprawę rowerową przez most Jerzego Waszyngtona do miasta Palisades, pokonując trasę liczącą około 160 km. W ciągu całego tygodnia przesypiał 56 godzin (spróbuj sam przejechać na rowerze 160 km i zobaczyć, czy jesteś w stanie spać krócej).

Schidlowsky obliczył, że obowiązki związane z nauczaniem zajmują mu dodatkowe sześć godzin tygodniowo. Prowadził trzy grupy rocznie

(jedną na każdy semestr), które uczył otwartego programowania oraz innych zagadnień z dziedziny informatyki. Ponieważ rok w rok prowadzi ten sam kurs, nie musi poświęcać zbyt wiele czasu na przygotowywanie się do zajęć. Około trzech godzin tygodniowo przeznaczają na szkolenie innych sportowców, dwie godziny tygodniowo na zakupy w sklepie spożywczym, a 14 godzin na obowiązki domowe.

Kiedy dodasz te wszystkie godziny (40 + 3,5 + 15 + 56 + 6 + 3 + 2 + 14), otrzymasz 139,5 godziny tygodniowo. Zostaje jeszcze 28,5 godziny na inne zajęcia. „Mimo tego wszystkiego, co robię, wciąż mam więcej wolnego czasu, niż sądziłem”, powiedział mi Schidlowsky po tym, jak zsumowaliśmy czas wszystkich jego zajęć. Ten wolny czas rozdziela między telewizję (około siedmiu godzin tygodniowo) i swoją dziewczynę, siostrzyczkę, a także innych członków rodziny oraz przyjaciół. „Czuję się naprawdę wolny”, mówi. „Codziennie mam poczucie, że dobrze spędziłem swój czas”. Patrząc na jego harmonogram, trudno się temu dziwić. Nie tylko lubi swoją pracę i doskonale się w niej spełnia, ale też śpi wystarczająco dużo, a jego czas poza pracą jest zdominowany przez przemyślane, satysfakcjonujące zajęcia, takie jak nauczanie, trening i analizowanie zadań matematycznych z siostrzyczką (dzięki tym indywidualnym lekcjom uwierzyła ona w swój talent analityczny, a nawet postanowiła zdawać do klasy o poszerzonym profilu matematycznym!).

Tak właśnie się dzieje, gdy człowiek zaczyna traktować swoje 168 godzin jak pustą kartkę. Tak się dzieje, gdy wypełnia swój czas tylko tym, co na to zasługuje. To jest droga do tego, by zbudować sobie życie, w którym naprawdę możesz mieć wszystko.

Oczywiście powinnam napomknąć, że jeżeli zaczynasz od pustej kartki, musisz włożyć nieco pracy w to, by ją dobrze zapisać i umiejętnie dopasować wszystkie elementy. To dotyczy szczególnie osób, które mają małe dzieci. Większa część tej książki mówi o tym, jak poukładać te elementy. Wcale nie będziesz musiał czytać swoim dzieciom *Braci Hardy* o 2:00 w nocy. Jeżeli zabierzesz swojego dwunastolatka na wycieczkę w góry o 11:00



w normalnym dniu roboczym, kiedy powinien być w szkole, możesz przyciągnąć uwagę kuratora (i szkoda, ale to jest temat na odrębną książkę).

Na bardziej fundamentalnym poziomie musisz się zastanowić, co chcesz robić w ciągu swoich 168 godzin. Wielu z nas tego nie wie; jedną z korzyści płynących z narzekania na ciągłe przepracowanie albo brak czasu jest to, że zdejmuje z nas ono ciężar związany z dokonywaniem wyboru. Rozmawiając z ludźmi, którzy lubią swoje życie, odkryłam, że skupiają się oni tak bardzo, jak to tylko możliwe — zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym — na czymś, co nazywam ich kluczowymi kompetencjami. Są to rzeczy, w których są najlepsi, a których inni nie potrafią robić wcale albo robią to dużo gorzej. W przypadku Daytner jej kompetencje dotyczą działań, na które przeznaczają ona najwięcej czasu: rozwijania firmy, spędzania czasu z rodziną oraz dbania o siebie. Wszystkie pozostałe zadania Daytner ignoruje, minimalizuje albo deleguje innym osobom — ta umiejętność charakteryzuje wszystkich, którzy są skuteczni w tym, co robią. W następnych rozdziałach doradzę Ci, jak rozpoznać u siebie te kluczowe kompetencje, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Będziesz musiał zmienić swoje życie, żeby więcej czasu przeznaczyć na te zajęcia, a mniej na rzeczy nieważne lub nieprzyjemne — dla Ciebie albo dla osób, na których Ci zależy.

Nie będę udawać, że to jest proste. Czasami, aby lepiej wykorzystać swoje 168 godzin, trzeba zmienić pracę, przeprowadzić się albo wywołać jeszcze inną rewolucję w swoim życiu, które przecież i tak jest już maksymalnie wypełnione obowiązkami i innymi zadaniami. W następnych rozdziałach podpowiem Ci, jak lepiej zarządzać czasem w pracy, żeby popchnąć karierę do przodu, i na czym należy się skupić w domu, żeby cieszyć się pełniejszym i radośniejszym życiem rodzinnym lub prywatnym. Powtarzam: to nie będzie proste. Wprawdzie o własnym czasie decydujesz Ty sam, ale wpłynięcie na innych wymaga świadomego wysiłku. Jednym z powodów, dla których niektórzy rodzice spędzają tyle czasu na wykonywaniu obowiązków domowych, jest silne przekonanie, że gdy regularnie piorą ubrania swoich nastoletnich dzieci, okazują im swoją miłość — a to jest prostsze niż inwestowanie czasu w budowanie kapitału relacji gwarantującego

udane i cenne interakcje z dziećmi, gdy te już podrosną. Solidne małżeństwo może być źródłem energii przez całe życie, pomagając przetrwać różne tragedie i ułatwiając osiąganie wyznaczonych celów, ale to również wymaga inwestycji czasowej — poświęcenia partnerowi czasu, który chętniej spędzilibyśmy przed telewizorem, na załatwianiu różnych spraw, wykonywaniu nic nieznaczących obowiązków w pracy, realizowaniu priorytetów innych osób albo wpędzaniu się w poczucie winy i formułowaniu innych niekwestionowanych założeń dotyczących życia codziennego. I chociaż 168 godzin to dużo, czas w szerszym rozumieniu tego słowa wciąż pozostaje nieodnawialnym zasobem. Musisz starannie nim dysponować, żeby zacząć żyć tak, jak tego pragniesz.

Najlepszym sposobem na rozpoczęcie tego projektu — oraz na optymalne wykorzystanie tej książki — jest wypełnienie ankiety podobnej do tej, która dotyczyła spędzania czasu przez Amerykanów. Wyobraź sobie, że jesteś prawnikiem, który oblicza swoje wynagrodzenie na podstawie tego, ile minut poświęcił na daną sprawę. Zapisuj, co robisz, tak często, jak tylko się da. Najlepiej, gdybyś robił notatki co sześć minut, żeby ułatwić sobie późniejsze obliczenia — albo zapłacił komuś, żeby chodził za tobą i śledził każdy Twój krok. Najpraktyczniejszym rozwiązaniem jest kupienie małego notatnika i otwieranie go za każdym razem, gdy idziesz do toalety, żeby zanotować, co zrobiłeś od ostatniej wizyty w łazience. Możesz również wykorzystać arkusz znajdujący się na końcu tego rozdziału albo pobrać arkusz ze strony WWW tej książki. Dobrym pomysłem jest wydrukowanie kilku kopii, ponieważ wykształcanie nawyku regularnego notowania wszystkich czynności może potrwać nawet kilka tygodni.

Podjedź do tego z jak największą uwagą. O której rano wstałeś? Ile czasu zajęło Ci przygotowanie się do wyjścia do pracy? Czy straciłeś kilka minut na szukanie telefonu komórkowego i zeszytu do matematyki swojej córki? Co zrobiłeś po przyjeździe do pracy? Odpowiadaj szczerze. Czy czytasz artykuły, które nie są związane z Twoją pracą? Ile czasu zajmuje Ci poczta elektroniczna? Ile minut trwają Twoje rozmowy telefoniczne albo prywatne spotkania? Jaki odsetek swojego czasu spędzasz na faktycznej pracy albo na działaniach, które mogą Ci pomóc w osiągnięciu życiowych celów?

Kiedy robisz sobie przerwy? Kiedy rozmyślasz? Kiedy ćwiczysz i jak długo? Kiedy wyłączasz komputer w domowym biurze albo wychodzisz z firmy? Ile trwa Twój powrót do domu? Co robisz w tym czasie? Czy masz zaplanowane jakieś zajęcia — indywidualne albo rodzinne? Ile czasu bawisz się z dziećmi albo czytasz im książki? Ile czasu przeznaczasz na spotkania i rozmowy telefoniczne z rodziną i przyjaciółmi? Kiedy włączasz telewizor i kiedy go wyłączasz?

W następnym rozdziale podpowiem Ci, jak przeanalizować takie surowe dane, a na końcu tej książki znajdziesz kilka przykładowych dzienników kontroli czasu. Głównym celem tego ćwiczenia jest to, byś sobie uświadomił, w jakim miejscu się znajdujesz, i lepiej zrozumiał, co chcesz zmienić w swoim życiu. Być może wystarczy wprowadzić tylko kilka drobnych zmian — dodać albo odjąć kilka elementów z mozaiki miejsc, w których wielu z nas traci kontrolę nad czasem. Więcej na ten temat napiszę później, a teraz podam tylko jeden przykład. W tym samym czasie, gdy Katie Noah z Abilene w Teksasie odpowiadała na zapytanie czasopisma „Real Simple”, że marzy o nieprzerwanym 15 minutach na pisanie, Jill Starishevsky, zastępca prokuratora okręgowego i mama dwójki małych dzieci, potrafiła znaleźć wolną chwilę na pisanie wierszy, wykorzystując do tego przejazd metrem z Manhattanu na Bronx i z powrotem<sup>41</sup>. Co osiągnęła? Dała upust swojej kreatywności, a od kiedy założyła stronę internetową *The Poem Lady*, na której ludzie mogą kupować jej wierszyki na różne okazje, takie jak bar micwa czy wieczór kawalerski bądź panieński, zyskała źródło dodatkowych dochodów. A najlepsze jest to, że nie musiała zrezygnować z pracy, rodziny ani czasu na sen — i nie musiała marzyć o tygodniu zawierającym 169,75 godziny, żeby to osiągnąć.

Oczywiście nie jest to żadne przełomowe odkrycie, ale warto podkreślić, że inny sposób spożytkowania czasu, marnowanego przez wielu z nas na oglądanie programów w telewizji, których w rzeczywistości nie lubimy, albo na udział w nic niewnoszących telekonferencjach, może naprawdę wiele zmienić. Możemy wrócić do szkoły. Możemy napisać jedną powieść rocznie. To prawda — napisanie książki trwa około 1000 godzin, a jeśli

przestaniesz oglądać telewizję, odzyskasz 20 godzin tygodniowo, które będziesz mógł przeznaczyć właśnie na pisanie.

Jeszcze raz przypominam, że nie chcę, aby ktokolwiek poczuł się źle po przeanalizowaniu swoich zapisków dotyczących tego, jak wykorzystuje swój czas. Sam fakt, że możemy dokonywać takich wyborów, świadczy o tym, że mamy ogromne szczęście. W niektórych rejonach świata ludzie poświęcają sześć godzin każdego dnia na zdobycie i przyniesienie wody. Jeżeli jednak nie przebywasz teraz w obozie dla uchodźców, bardzo możliwe, że żyjesz w bogatym, wykształconym i wolnym społeczeństwie. A prawda jest taka, że w tego typu społeczeństwach ludzie mają wystarczająco dużo czasu na wychowanie sześciorga dzieci i jednocześnie prowadzenie firmy, na aktywność fizyczną, nauczanie i przygotowywanie się do triathlonu, a także na wszystkie inne zajęcia, które wnoszą do naszego życia radość i dają nam poczucie spełnienia.

Uświadomienie sobie tego wszystkiego wymaga zmiany narracji. Daytner wyjaśniła mi, że nie powtarza sobie: *Nie mam czasu, żeby zrobić X, Y albo Z*. Ona mówi, że nie robi X, Y albo Z, bo „to nie jest jej priorytet”.

Bardzo często to wyjaśnienie jest adekwatne do sytuacji. Mogłabym powiedzieć, że nie uszyję kostiumu na Halloween dla swojego kilkuletniego dziecka, bo nie mam na to czasu, ale to nie byłaby prawda. Mam czas. W każdym tygodniu swojego życia mam dokładnie 168 godzin. Gdyby ktoś zaproponował mi, że zapłaci mi 100 000 dolarów za ręcznie uszyty kostium na Halloween, to dam głowę, że znalazłabym na to czas. Ponieważ jednak tak się nie stanie, mogę po prostu przyznać, że według mnie szycie nie jest równie dobrym sposobem na wykorzystanie moich 168 godzin jak pisanie, zabawa z dziećmi albo (nie zapominajmy o tym) spanie.

Szycie kostiumów na Halloween to jedno. A co, jeśli zwiększymy stawkę? Wypowiedzenie zdania: „Nie czytam moim dzieciom, bo to nie jest mój priorytet” wymaga dużo większej odwagi. Jeżeli to prawda, to nic na to nie poradzisz — nawet jeśli wygłoszenie takiego stwierdzenia nie jest poprawne politycznie. Bądź szczery. Odważ się powiedzieć prawdę. Może nie lubisz czytać swoim dzieciom. Może one nie przepadają za tym, jak im czytasz. Może wolałbyś w tym czasie sprawdzić najnowsze powiadomie-

nia na urządzeniu BlackBerry albo obejrzeć następny odcinek *Top Model*. Może Twój partner albo partnerka czyta dużo lepiej. A może faktycznie uważasz, że pieniądze, które zarabiasz, Twoja służba społeczeństwu bądź radość, jaką odczuwasz, siedząc w pracy do późnego wieczora, są dla Ciebie ważniejsze niż spędzanie czasu z dziećmi. Powodów może być wiele — niektóre są dobre, a inne prawdopodobnie złe. Tak czy inaczej, wszystko jest kwestią wyboru, a nie braku czasu. Kiedy mówię: „Nie mam czasu”, przenoszę swój obowiązek na kogoś innego (szefa, klienta, swoją rodzinę) albo na trudną do sprecyzowania siłę (kapitalizm, społeczeństwo, potwora chowającego się pod łóżkiem).

Tak czy inaczej, władza wymyka Ci się z rąk. Stwierdzenie: „To nie jest mój priorytet” zamienia Twoje 168 godzin z powrotem w pustą kartkę; możesz ją wypełnić zgodnie z własną wolą zajęciami, które są dla Ciebie ważne.

Ta książka mówi o tym, jak to zrobić — i jak stale przeprowadzać ten proces.

## Jak prowadzić dziennik kontroli czasu?

Jeżeli chcesz nauczyć się lepiej wykorzystywać swoje 168 godzin, najpierw musisz się dowiedzieć, jak obecnie spędzasz swój czas. Masz do wyboru wiele możliwości: możesz użyć arkusza zamieszczonego niżej, pobrać arkusz z ze strony WWW tej książki, stworzyć własny arkusz, użyć dokumentu z edytora tekstu albo zapisywać wszystkie swoje czynności w małym notesie.

Postaraj się, żeby Twoje zapiski były tak dokładne, jak to tylko możliwe. Zarówno wpis „praca”, jak i „telefony do potencjalnych klientów” jest akceptowalny, ale ten drugi zawiera więcej informacji potrzebnych do późniejszej analizy. Nieważne, kiedy zaczniesz — ważne, żeby skrupulatnie prowadzić dziennik przez kolejne 168 godzin. Jeżeli masz wrażenie, że tydzień, który opisałeś, znacząco odbiegał od typowego, możesz zacząć od nowa, ale pamiętaj, że „typowe” tygodnie należą do rzadkości.

## DZIENNIK 168 GODZIN

	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Sobota	Niedziela
5:00							
6:00							
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00							
23:00							
24:00							
1:00							
2:00							
3:00							
4:00							

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

**Tydzień dla każdego z nas trwa tyle samo — 168 godzin.** To najczęściej zbyt mało, aby sprostać wszystkim obowiązkom w pracy, zadbać o dom, wyspać się, a przy tym regularnie trenować, czytać, chodzić do teatru, przebywać z bliskimi. Szybko popadamy we frustrację i nie umiemy być szczęśliwi. Dochodzimy do wniosku, że wciąż mamy za mało czasu i za dużo obowiązków. Nawet jeśli postanowimy coś zmienić w swoim życiu, szybko się okazuje, że nie sposób w napiętym harmonogramie znaleźć na to miejsce.

Jeśli masz wrażenie, że dni biegną jak szalone, że za dużo pracujesz, za mało śpisz i nie masz szansy poświęcić się swoim pasjom, to musisz koniecznie znaleźć parę godzin na przeczytanie tej książki! Dzięki niej zdiagnozujesz, co kradnie Twój cenny czas, nauczysz się ustalać priorytety i w mądry sposób planować codzienne obowiązki. Prędko się przekonasz, że dzięki przestrzeganiu kilku zasad każdą godzinę można wykorzystać w mądry sposób — nawet krótkie pięć minut da Ci solidną dawkę satysfakcji! Poza szeregiem przydatnych wskazówek w tekście znalazły się rzeczywiste przykłady z życia, dzięki którym ta lektura staje się prawdziwą inspiracją do zmian!

### W tej książce znajdziesz:

- Prowadzenie dziennika kontroli czasu
- Kluczowe elementy zarządzania czasem
- Ścieżki wyboru właściwej pracy zawodowej
- Sposoby na sprostanie domowym obowiązkom
- Porady na temat ustalania priorytetów i dobrego wykorzystywania czasu

**Laura Vanderkam** — autorka kilku znanych książek o zarządzaniu czasem i produktywności, w tym bestsellera *Co ludzie sukcesu robią przed śniadaniem*. Jej teksty były publikowane w wielu prestiżowych wydawnictwach, między innymi w „Fast Company”, „Fortune”, „USA Today” i „Wall Street Journal”. W 2001 roku ukończyła Uniwersytet Princeton. Jej pasją jest bieganie i śpiew. Mieszka na przedmieściach Filadelfii z mężem i czwórką dzieci.

# GŁODNY CZASU? ZAJMIJ SIĘ TYM, CO JEST TEGO WART!

książkiklasybusiness



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint<sup>PL</sup>



ISBN 978-83-283-3580-6



cena 39,90 zł