

# МИНУТА НА РАЗМЫШЛЕНИЕ

---

КАК ВЕРНУТЬ КРЕАТИВНОСТЬ,  
ПОБЕДИТЬ ВЕЧНУЮ ЗАНЯТОСТЬ  
И РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ ВСЕХ

---

## ДЖУЛЬЕТ ФАНТ

ЭКСПЕРТ ПО РАЗВИТИЮ С МИРОВЫМ ИМЕНЕМ, КОТОРЫЙ  
ПОМОГ КРУПНЫМ КОМПАНИЯМ SPOTIFY, NATIONAL GEO-  
GRAPHIC, ABBOTT, PEPSI, NIKE, WELLS FARGO, SEPHORA

Джульет ФАНТ

**Минута на размышление.  
Как вернуть креативность,  
победить вечную занятость  
и работать лучше всех**

«Центрполиграф»

2021

УДК 65.015.1  
ББК 65.242

**Фант Д.**

Минута на размышление. Как вернуть креативность, победить вечную занятость и работать лучше всех / Д. Фант — «Центрполиграф», 2021

ISBN 978-5-227-10083-2

Джульет Фант — известный спикер и консультант, основатель и генеральный директор консультативной фирмы Juliet Funt Group. Ей посвящены материалы в журналах Forbes и Fast Company. В своей книге она объясняет, как вернуть креативность в трудовой процесс, победить вечную занятость и работать лучше всех. Не тратя попусту время своих читателей, она предлагает конкретные меры и способы решения этих задач. Остроумная, теплая, доступная манера изложения с яркими примерами, с предложением активных действий вызвала широкое признание ее методов во всем мире. Джульет работала с такими организациями, как Spotify, National Geographic, Anthem, Vans, Abbott, Costco, Pepsi, и многими другими. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 65.015.1  
ББК 65.242

ISBN 978-5-227-10083-2

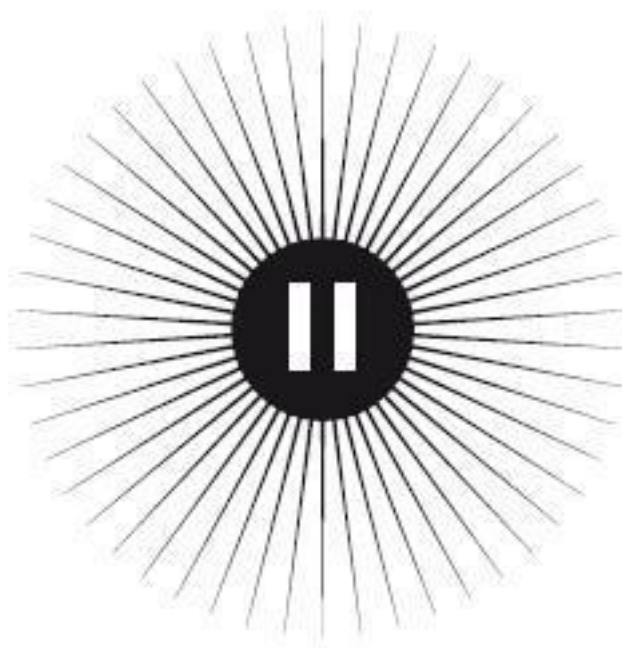
© Фант Д., 2021  
© Центрполиграф, 2021

# Содержание

Пролог	6
Часть первая	9
Глава 1	9
Век перегрузки	10
Занятость повсюду	12
Состояние вдумчивости	13
Успешные люди, крадущиеся и счастливики	14
Что такое стратегическая пауза?	14
Как все началось	17
Короткие и долгие паузы	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Джульет Фант**  
**Минута на размышление. Как вернуть  
креативность, победить вечную  
занятость и работать лучше всех**

*Моей чудесной маме, чья любовь неизменна. Целую!*



JULIET FUNT

A MINUTE TO THINK

RECLAIM CREATIVITY, CONQUER BUSYNESS, AND DO YOUR BEST WORK



Москва  
ЦЕНТРОЛИГРАФ

Copyright © 2021 by Juliet Funt

© Перевод, издание на русском языке, «Центрполиграф», 2023

© Художественное оформление, «Центрполиграф», 2023

## Пролог

### Гонка в никуда

Иногда мне трудно участвовать в видеоконференциях. Моя проблема в том, что я часто не могу удержать язык за зубами, пока говорит кто-то другой. Я не шучу. Я неисправимая любительница перебивать, и мой недостаток мне очень мешает. Я перебиваю не из-за невежливости; это просто симптом того, что мой мозг работает очень быстро.

Двадцать с лишним лет я выступаю с докладами и часто вставляю в них сценку-пародию под названием «Спешка». На головокружительной скорости я демонстрирую стремительный поток жизни очень занятого человека. Все всегда удивляются моей способности очень быстро говорить, хотя для меня здесь нет ничего сложного: мой «внутренний темп» наконец прорывается наружу.

Оглядываясь на прошлое, я понимаю: из-за склонности к быстроте и спешке мне трудно было понять, сколько всего я была в состоянии сделать каждый день. Когда я вхожу в раж, мне всегда хочется охватить больше, чем позволяют законы логики. Однажды, в особенно напряженный период, когда слишком много на себя взяла, я сожгла предплечье щипцами для завивки, потому что, завивая волосы одной рукой, я одновременно пыталась второй рукой нарисовать ресницы.

В ту же очень насыщенную неделю я растянула лодыжку, и оказалось, что верх костылей задевает место ожога, из-за чего я некоторое время не могла ходить. В конце концов пришлось все отменить и лечь в постель – просто остановиться. По сей день я помню, как хорошо было *сдаться* и немного полежать, никуда не спеша.

Как видите, я не была создана для того, чтобы брать минуту на размышление – или делать самую короткую паузу в течение дня. *Вот в чем ирония всей моей профессиональной жизни.* Я стараюсь отыскать открытые окна времени в зависимости от того, насколько неуловимыми сама их нахожу. Но такие «окна» нужны мне – и вам – каждый день.

Никогда раньше мы так не выбивались из сил на «американских горках» реактивной занятости. Угрозе подвергается наше время; работники во всем мире настолько «спеклись», что их можно подавать как закуску на окружной ярмарке. Девиз на любимой футболке идеально описывает жизнь перегруженного человека с зависимостью от гаджетов, привыкшего к режиму многозадачности: «Мои мысли не в порядке. Они как бешеные белки».

Я нашла решение, и оно связано с так называемым белым пространством, или пробелом, – временем, которое необходимо высвободить в течение дня, чтобы думать (а также дышать, размышлять, строить планы и творить). Название пришло мне в голову, когда я смотрела на белые, ничем не заполненные квадраты в бумажном календаре. Я вдруг поняла, что пустые квадратик, не заполненные делами, – ключ к тому, чтобы ваши дни стали гибкими, спокойными и поразительно креативными.

В графическом дизайне «пробелом» называется пустое место на странице. В продажах так называют неосвоенную долю рынка. В нашей компании «белым пространством», или «пробелом», принято называть время без каких-либо запланированных дел. Свободные, ничем не занятые промежутки времени могут быть короткими или длинными, запланированными заранее или возникшими экспромтом. «Белое пространство» появляется после того, как вы берете стратегическую паузу в повседневных делах. Отсутствие «белого пространства», или «пробела», а также потребность в нем ощущается повсюду, куда ни посмотри. Отсутствие «белого пространства» – причина всеобщего выгорания. Вот почему людям, которые многого добились в жизни, так называемым отличникам, с трудом удается действовать на пределе своих способностей.

После того как слушатели на моих лекциях узнают, что «белое пространство» достижимо, я всякий раз слышу шумный вздох облегчения. Очень приятно наблюдать за людьми, которые привыкают к мысли о возможности «белого пространства». При личных встречах, на семинарах и на крупнейших мировых конференциях лидеров со мной часто делятся информацией, какое чудо совершило с ними это открытие. Те, кто практикует «белое пространство», или «пробел», посылают мне самые трогательные весточки со всех концов Соединенных Штатов и из других стран, от Германии до Австралии и даже Руанды. Мне пишут, насколько везде велика потребность в ментальном пространстве – в *минуте на размышление*. Десять лет назад, когда клиенты, руководители и сотрудники крупных корпораций попросили нашей помощи в применении этих принципов, появилась на свет наша консультационная фирма. Со дня своего основания мы работали с такими брендами, как Google, P&G, Vans, Se-phora, Nike, Spotify. Книга стала результатом многолетнего обучения и тестирования; в числе прочего я проанализировала многочисленные опросы клиентов, научные исследования и наблюдения. Ниже вы найдете немало полезных советов, в том числе методы подсчета скрытой цены, которую вы платите за чрезмерную занятость, а также четыре способа воспользоваться стратегической паузой (способы войти в «белое пространство»). Вы найдете в книге такие полезные средства, как «Вопросы для упрощения» (они помогут вам в любое время убрать ненужное и коренным образом изменить свою жизнь); «Песочные часы» (средство, которое мягко, но решительно проведет вас через процесс принятия решения, и вы с легкостью ответите «да» или «нет»); а также «Желтый список» (средство, которое резко сократит объем вашей электронной переписки и прочие помехи).

В части первой «Культура ненасытности» вы познакомитесь с тем недостающим элементом в нашей беспокойной жизни, который упростит вашу работу. С помощью этого элемента работа будет доставлять вам больше удовлетворения, и вы поймете, почему нам не всегда удается придерживаться правильных установок. В части второй «Путь к „белому пространству“» вы откроете для себя прогрессивный подход к работе и жизни. Благодаря такому подходу вы поймете, какие силы не дают вам уменьшить занятость, и изучите полезные привычки, которые помогут вам освободиться. В части третьей «Применение принципов» вы научитесь новым приемам и средствам для совершенствования трудового процесса, навыков общения в команде, на встречах и совещаниях, в электронной переписке, в корпоративной культуре и в жизни за пределами работы.

Небольшое замечание в связи с включенными в книгу примерами и историями из жизни. Одни герои, которых я называю по имени и фамилии, – люди, с которыми я работала, у которых училась или брала интервью. Они дали согласие на то, чтобы я упомянула их в книге. Если же в тексте имеется только имя, значит, в истории героя изменены какие-то личные детали или в одном рассказе объединен опыт нескольких человек. Однако все составляющие историй и примеров подлинны.

Я написала книгу для людей, которых консультирую каждый день. Она предназначена для руководителей, которые едят арахисовую пасту, не вставая из-за рабочего стола, потому что мысль о том, чтобы куда-то выйти на обед, кажется им сказкой из другого времени. Книга предназначена и для тех руководителей, которые четыре года подряд не берут отпуск, потому что не понимают, как спрыгнуть с движущегося поезда, не ударившись. Кроме того, книга пригодится родителям, которые одной рукой качают качели, а другой набирают письмо, потому что «это все очень важно».

Обратитесь к методу «белого пространства», и работа сразу станет легче! Ее можно будет сравнить не с танцами с газонокосилкой, а с укладкой мозаичных плиток. Настоятельно призываю вас по возможности поработать с книгой в парах или группах – тогда вам легче будет объединяться в команды «белого пространства», которые поднимут на мощной волне прилива все перегруженные суда.

Пора меняться! И начать необходимо сейчас же, чтобы вернуть креативность, победить вечную занятость и работать лучше всех. Пора отменить ценности века перегрузок, прежде чем они еще больше истощат нас. Нас можно сравнить с Хитрым Койотом из мультика, который сорвался с утеса и болтается в воздухе. Мы еще можем вскарабкаться в безопасное место – но ненадолго.

Я по-прежнему стремлюсь переделать тысячу дел и склонна перерабатывать. Но я поняла, что можно остановиться, и надеюсь, что вы, прочитав книгу, сделаете такой же вывод. Начните с признания ваших проблем, а затем присоединяйтесь ко мне. Вы – добровольцы-воины, чья задача – бороться против безостановочной деятельности и таких норм поведения на работе, которые подавляют ваш дух. От всей души надеюсь, что идеи и средства, описанные в этой книге, станут для вашей перегруженной личности чем-то вроде прохладного полотенца, положенного на лоб больного с высокой температурой. Если я все сделала правильно, книга в простой и доступной форме направит вас на нужный путь. И вы поймете, что работать можно и по-другому.

Очень рада, что вы читаете эти страницы!

## Часть первая

### Культура ненасытности

#### Глава 1

### Недостающий элемент: тайное стремление к свободному пространству *Как получить то, чего не хватает в ткани нашей работы и жизни*

В детстве меня не учили разводить костер. Умение разводить костер не входит в число основных навыков для тех, кто живет на Манхэттене. Научилась ли я охотиться за конфетами на Хеллоуин, передвигаясь на лифте с этажа на этаж? Еще бы! Освоила ли я искусство мастерски складывать кусок пиццы, чтобы жир стекал на салфетку? Да, к трем годам. Кроме того, я научилась быстро съезжать с двухметрового склона в Центральном парке между мусорным контейнером и почерневшим снежным сугробом. Однако детям, живущим в многоквартирном доме, если только они не оказываются в каких-то необычных обстоятельствах, просто негде научиться разводить костер.

По мере того как я росла, мне никак не удавалось справиться с костром. Я пробовала разводить костры на пляже или в лесу с приятелем, который обожал походы, но разжечь огонь мне никак не удавалось. Спустя много лет, когда я вышла замуж и стала матерью троих детей, мы с мужем и мальчиками отправились в домик на берегу Большого Медвежьего озера, недалеко от нашего дома в Лос-Анджелесе. Дорога туда была типичной поездкой с мальчишками на задних сиденьях, которые играли в две игры: «Что ты предпочитаешь?» (например, лизнуть асфальт после парада или съесть зубочистку?) и всегда популярное состязание на тему «А так больно?».

Домик с огромными окнами нам очень понравился. Он находился в красивом лесу, и в гостиной имелся огромный величественный камин, который так и хотелось растопить. Мальчишки даже принялись приплясывать от волнения и нетерпения. К сожалению, у нас не было ни дров, ни опыта, муж уехал в магазин в ближайший городок, а я поступила так, как обычно поступают городские жители в любой области, где им недостает знаний: нашла наставника.

На круглом покрытом салфеточками столе в «Хижине трех медведей» имелось небольшое объявление: «Если нужны дрова, пишите! Доставка в течение 10 минут». Объявление было помещено рядом с рекламой местного хиропрактика, которая была озаглавлена «Спинной хребет». Я схватила телефон, набрала сообщение, и очень скоро – как будто он ждал за углом – приехал Чарли. Худощавый, с аккуратной бородой, как у модного лам-берсексуала, и спокойный, как серфингист. Он сказал мне и моим поющим, орущим, взбудораженным отпрыскам: для того чтобы разжечь костер, топливо лучше всего укладывать слоями: сначала положить немного бумаги, затем бросить на решетку сухих сосновых иголок, поверх них несколько кусков растопки, а потом два вида древесины, потому что мягкая быстро занимается, а твердая долго горит. Но он забыл упомянуть один важнейший ингредиент: *пространство*.

Мы старательно навалили многослойную грудку из всех источников топлива, известных человеку, а затем двадцать минут безуспешно чиркали спичками. И тут вернулся мой муж. Посмотрев на нашу компактную кучку обожженного дерева, он осторожно вынул из моих рук смятый спичечный коробок и стал заново складывать все для костра. Разворошил сосновые

иглы, разложил пошире растопку, а дрова поставил шалашиком, оставив место для того, чтобы кислород подпитывал огонь. Для того чтобы разжечь камин, хватило одной спички! Мальчишки поджарили на костре целую упаковку зефирок, а я узнала кое-что ценное.

Огонь не может жить без пустого пространства между слоями горючего.

Пространство заставляет пламя пылать и поддерживает горение. Почему же мы забываем этот закон природы во всех областях нашей жизни, особенно во время работы? Наше расписание так плотно забито, словно мы играем в «тетрис», и наши перегруженные мозги буквально плавятся, заставляя нас лихорадочно делать заметки и писать ненужные приложения. Для подпитки огня не хватает кислорода. Мы изводим один спичечный коробок за другим, отчаянно стремясь к тому, чтобы наш блестящий ум заработал в полную силу, но на самом деле для того, чтобы перевести работу на качественно иной уровень, требуется небольшая передышка.

Без передышки мы не в состоянии поддерживать самих себя. Мы не способны выкладываться в полную силу. Мы упускаем решающие, прорывные идеи, которые не приходят к нам из-за того, что проход перегорожен чрезмерной занятостью. Нам не хватает обычных для многих интуитивной прозорливости и ощущения близости, которые должны приходить в промежуточные моменты жизни, потому что промежуточных моментов больше не существует.

Пытаясь в полной мере осознать тяжесть такой потери, представьте, что будет, если из Периодической системы химических элементов выпадет одно или два окошка. Представьте, что азот или натрий просто исчезли, и растения стали бледными и слабыми, а картошка фри всегда недожарена. Только такая потеря потрясет весь мир. А ведь именно это происходит в действительности! Из-за нашего постоянного стремления сделать больше мы похоронили свободное, гибкое время, служившее буфером в течение всей нашей жизни. «Химический элемент» свободного времени пропал.

## **Век перегрузки**

Из-за нехватки времени мы каждый день мечемся в трансе ложной продуктивности, маниакально вычеркиваем из длинного списка выполненные дела, хотя совсем не уверены в том, что их в самом деле нужно делать. На каждую промежуточную секунду найдется свое задание. Более того, почти все время расписано с избытком. Тирания срочных дел ежедневно подвергает нас самому разному давлению. И кажется, будто невозможно выкроить время для решения проблемы перегрузки. К сожалению, мы слишком заняты для того, чтобы быть меньше занятыми. Подумать о чем-то «вне расписания» мы можем лишь среди ночи, когда просыпаемся и не можем уснуть.

Давайте посмотрим на «дефицит кислорода» в потоке обычного рабочего дня (звуковое сопровождение: «Полет шмеля»). Услышав выстрел из стартового пистолета – звонок будильника на телефоне, – мы вскакиваем с кровати и мчимся на кухню, на ходу проверяя электронную почту и соцсети и спотыкаясь о собаку и ребенка. Завтрак сидя – пустые мечты. В суровой действительности мы хватаем одной рукой злаковый батончик, другой – ключи, и вот мы уже выбегаем из дому. По дороге на работу мы слушаем подкаст; руль придерживаем коленями, а стоя на перекрестке в ожидании, пока переключится светофор, готовим слайды для презентации в PowerPoint для первой деловой встречи. Вбегая в офис, мы вливаемся в человеческий поток, наполненный стрессом и паникой. Бюрократия уже вступила в свои права... Если мы работаем дома, дорога до работы занимает меньше времени. Мы переходим из кухни в гостиную или кабинет, но почему-то оказываемся в такой же повседневно безумной обстановке, как и наши офисные собратья.

На протяжении восьми, девяти, десяти или даже двенадцати часов нас накрывает лавина писем, встреч, посланий, отчетов и всевозможных помех. Любая пауза вызывает неуверенность, неловкость и тревогу. Если в нашем календаре – боже сохрани – встречаются пустые

места, мы тут же стремимся втиснуть в них новые дела, уверенные в том, что время, не заполненное заданиями, потрачено зря. Мы работаем, а потом, выбившись из сил, плетемся на парковку (или возвращаемся из кабинета в гостиную) и задаемся вопросом: «Что же мы все-таки сегодня *сделали!*»

Часто мы и понятия об этом не имеем. По утрам просыпаемся с искрой в душе, но у нас нет времени на то, чтобы подбросить топлива в огонь. Где-то в подсознании теплится мысль: «Жаль, что нельзя вначале подумать, а потом действовать», «Если бы только я думал перед тем, как говорить!», «Если бы только я отдохнул перед тем, как вынужден был снова включаться в работу». Но мы не можем так поступить, потому что современная работа орет в мегафон нам в уши и толкает нас вперед. Столкнувшись с малейшей естественной заминкой – например, когда мы едем в лифте или наш компьютер загружается, – мы тут же подключаем режим многозадачности и хватаемся за телефон, чтобы заполнить ничем не занятую секунду. Знаете, почему на заправке установлен телевизор? Потому что владельцы считают: если бы вам пришлось заливать полный бак без телевизора, вы бы умерли от скуки.

Кроме того, нас гложет чувство вины – странное, пагубное чувство, в котором признавались клиенты из всех отраслей промышленности, работающие на всех должностях, представляющие все профессиональные уровни. Мы чувствуем себя виноватыми из-за того, что не разобрались с собственной занятостью. Мы неверно предполагаем, что только мы вечно запаздываем, мы чувствуем себя виноватыми за свой роман с гаджетами и неспособностью остановить цунами. Мы виним себя в том, что уделяем мало времени детям, беспокоимся из-за того, что махнули рукой на здоровье, и боимся долгого пустого будущего, когда усилий много, а достижений мало.

Минди, которую я прозвала «менеджер арахисовой пасты», стала жертвой такой системы взглядов.

Арахисовая паста не входит в перечень типичных товаров, которые поставляются в офис. Но для Минди банка пасты с кусочками арахиса под рукой так же важна, как наушники, потому что Минди не ест нормальный обед. Эта ясноглазая женщина любит свою работу; она – ведущий специалист по продаже питательных растворов и специального питания для кормления через зонд тяжелобольных. После того как она показала себя хорошим работником, ее повысили, и повышение, по ее словам, понизило качество ее жизни.

Ее график, и прежде очень плотный, стал перенасыщенным. Делами была забита каждая секунда на работе; не было ни одной лишней. Поскольку обед, по ее словам, казался «такой бессмысленной тратой времени», она стала иметь на столе под рукой банку арахисовой пасты, чтобы поддерживать уровень сахара в крови. (Что, согласитесь, немного странно для специалиста, призванного снабжать конечных потребителей жизненно необходимыми питательными веществами.)

Нехватка свободного времени начала сказываться на ней и ее подчиненных. Ошибки в групповых расчетах стали отражаться на отношениях с клиентами. Здоровье Минди ухудшилось; начались постоянные головные боли и бессонница. Ее преданные подчиненные совершенно вымотались и целыми днями пытались просто удержаться на плаву.

А теперь познакомьтесь с Питом. Пит много знает о взаимодействии огня и кислорода: он тридцать лет прослужил в пожарной части, был спасателем и прошел курсы фельдшеров скорой помощи. Кроме того, он неплохо разбирается в том, как справляться со стрессом, ведь он довольно долго вел для сотрудников экстренных служб курсы «Прививка против стресса». Он предлагал своим слушателям все более сложные сценарии для того, чтобы они подготовились к заданиям, когда речь идет о жизни и смерти. Испытав свои приемы на себе, он понял, что там, где ему удавалось «проехать через сложные задачи, другие бы забуксовали».

Но когда крупная компания поглотила компанию меньшего размера, в которой он трудился региональным менеджером, уровень стресса стал зашкаливать даже для этого защищен-

ного человека. Питу приходилось отвечать на двести с лишним электронных писем в день; к тому же ему попался вредный босс, который посылал свои письма в 11 вечера в воскресенье, ожидая немедленного ответа. Работа и личная жизнь сливались; по его словам, «все перемешалось, как в карточной колоде». В результате Пит очутился в отделении неотложной помощи; из-за стресса у него возникли проблемы с дыханием. Отвечая на последний вопрос, который я задаю всем, он разбил мне сердце. Когда я спросила: «Хотите ли вы еще что-нибудь добавить?», Пит ненадолго задумался и сказал: «Единственное, что я стараюсь понять: когда это закончится?»

Я знакома с тысячей Минди и Питов. Чрезмерная занятость выкачивает воздух из любого занимаемого ими пространства. Многие из них даже не считают, что у них есть какая-то проблема. Все дело в том, что они думают: работа должна быть, и они охотно подчиняются ее требованиям. Вот в чем, друзья мои, заключается самая большая трудность. Нас убивает покорность.

## Занятость повсюду

В итальянском Мотроне всего тридцать жителей; неделю, пока мы находились там, число жителей дошло до тридцати пяти. В Мотроне можно попасть из средневекового городка Лукка, если подняться на семь километров по крутой дороге, вырубленной в склоне лесистой горы. Движение там двустороннее, а ширина дороги равна ширине одной машины. Если попадается встречная машина, кому-то нужно очень осторожно пятиться на обочину, в листву, чтобы разъехаться. Дважды в день в Мотроне приезжает грузовик с мороженым, и стоит помолиться, чтобы не встретиться с ним на дороге.

Хозяева нашего пансиона, Джефф и Дженни, пригласили нас в первый вечер на ужин и много о чем рассказали. В одиннадцать лет Джефф уехал от своей матери-англичанки и жил с отцом в Новой Зеландии, куда добирался на корабле семь недель. Стоя на палубе и чувствуя себя очень одиноким, он ощутил, как слезы жгут глаза. И тут один пассажир сказал ему: «Мальчик, не плачь. Вот, съешь-ка яблоко». Он съел яблоко – и за одну секунду повзрослел.

Джефф научился расставлять ловушки на опоссумов и продавать добычу по два шиллинга за штуку; вскоре он был единственным среди своих ровесников, кому по карману было угостить девочку молочным коктейлем в магазине на углу. И хотя Джефф пробовал работать в разных отраслях, он нашел свое истинное призвание, когда влюбился в Италию, посетив ее как турист. Он стал фермером в Мотроне, где они с Дженни разводят овец, гусей и пчел.

Семейная пара, живущая в микроскопической деревушке, где нет ни одного магазина и ресторана, в высшей степени, занята с семи утра до семи вечера. Более того, когда Джефф вез меня вниз по опасной дороге, чтобы купить ветчины и сыра, он все время смотрел в телефон (да, пока ехал по той самой дороге!) и бормотал: «Сегодня трудный день. Сегодня трудный день. Фью! Ну что за трудный день!»

Чрезмерная занятость повсюду.

Занятость за океаном и у нас на заднем дворе. Ее ощущают молодые и старые, те, кто работает, и те, кто не работает. В Хьюстоне после одного выступления ко мне подошла сияющая улыбкой пожилая женщина. Несмотря на то что вокруг нее ощущался такой сильный шлейф духов, как будто ее опылили «Шанелью» с самолета, она мне сразу понравилась. Она сказала, что мое выступление стало для нее настоящим подарком: ей на протяжении многих лет не удаются попытки замедлиться. Я спросила, что за работа не дает ей отдыхать. Она широко улыбнулась и с иронией ответила: «Да я на пенсии!»

Джульет Б. Шор, экономист, которая красноречиво пишет о том, как мы живем и работаем во мраке консьюмеризма и постоянной спешки, называет избранный нами способ действий «перформативной занятостью». Сейчас уже никто ничего ни от кого не требует. Кем

бы мы ни были, исполнительным директором крупной корпорации, фермером, который разводит овец, или пенсионером, безумный ритм жизни и постоянный стресс становятся полностью *интернализированными*. Мы берем их с собой всюду, куда бы ни пошли. Но, как бы мы ни были пропитаны постоянным потоком занятости, в глубине души у нас живет острая тоска. Едва слышный внутренний голос шепчет, что нам нужна всего минута на размышление – минута на то, чтобы вздохнуть. И иногда мы выходим на нее совершенно случайно.

## Состояние вдумчивости

Вспомните, сколько раз по воскресеньям вам приходилось «наверстывать упущенное» по работе, когда вы сосредотачиваетесь на трудных задачах, которые никак не успевали решить в течение недели. В будние дни вам приходилось заниматься проблемами клиентов и быстро реагировать на срочные дела. Дети на улице с друзьями. Входящая почта на время забыта; дома тихо, как в церкви. Вокруг нет шумных коллег, ничто вас не отвлекает. И вы берете небольшую паузу, чтобы собраться с мыслями, потому что можете. А потом вы приступаете к конкретной работе. Настоящей работе, той, которая постоянно отодвигается на второй план из-за бесконечных авралов, деловых встреч и срочных требований. Вы приступаете к такой работе обычно после того, как заканчивается официальный рабочий день.

В такой защищенной обстановке у вас появляется время на то, чтобы подумать. Вы обдумываете задания перед тем, как приступить к их выполнению. Вы размышляете о проблемах без посторонних глаз. Вы делаете паузы, когда того требует ваш организм. У вас возникает невероятное ощущение потока! Всего два часа спустя вы встаете, потягиваетесь – и понимаете, что сделали то, на что в течение недели ушло бы несколько дней. Нет ничего удивительного в том, что вы так ярко горели. У вас было много кислорода.

Такое «воскресное» ощущение можно поймать и во время рабочей недели. Все, что требуется, – вернуть или впервые открыть для себя навык добавления времени, пространства и вдумчивости, которые помогают нам гореть. Начнем с простого утверждения: размышление – это время, проведенное *с толком*.

Лишь представители старших поколений помнят, когда данное утверждение считалось бесспорным. Если вы видели, что ваш начальник сидит, закинув ноги на стол, смотрит в окно и о чем-то думает, вы застывали на месте, как если бы вдруг увидели гремучую змею, а потом медленно, бочком выходили из кабинета, предпочитая не отвлекать его. Почему? Потому что все считали, что размышления имеют *ценность*. Тогда состояние вдумчивости вызывало совершенно другое отношение.

А что же сейчас? Прошу вас вспомнить, когда вы в последний раз во время работы заставляли кого-то за размышлениями. А если бы так случилось, что бы вы предприняли? Не стесняйтесь, нарисуйте у себя в голове подробную картину. Вот вы поворачиваете за угол и натываетесь на задумавшегося сослуживца. Глаза у него остекленели, а мысли где-то далеко. Вы вызовете скорую? Запостите его фото в соцсетях? Обычный замотанный коллега или начальник испытает легкое раздражение или разозлится и немедленно спустит мыслителя с небес на землю. Возможно, он повысит голос и спросит: «Так над чем ты сейчас работаешь? Над чем ты сейчас работаешь?» Задумчивость стала странностью – и даже поводом для стеснения.

Но что, если... Что, если освобожденный разум вашего сослуживца как раз вышел на финишную прямую в решении сложной задачи или применения нового подхода? Что, если приближался ослепительный миг, вот-вот родился бы великолепный замысел, который пошел бы на благо всей компании, основного продукта или потребностей клиента? Мир об этом так и не узнает, потому что милого мыслителя успешно спустили с небес на землю и ткнули носом в ящик входящей почты, от которого не отделаться. И теперь он величественно удаляет спам и изображает бурную деятельность для всех, кто его видит.

Ах, если бы активность и продуктивность были одним и тем же! Но это не так. Работа бывает видимой и невидимой. Для того чтобы происходили такие процессы, как мышление, обдумывание, взвешивание всех за и против, перегруппировка, изобретение нового, вопросы и мечты, не обязательно шевелить ни единым мускулом. Мы видим результаты лишь по их завершении, а не в процессе. На уровне обычного восприятия необходимо допустить вероятность того, что стресс часто не дает нам достичь цели, в то время как сочетание пространства и времени на размышление поддерживает и развивает результаты. Подобно тому, как спортсмены-олимпийцы отдыхают между попытками, нам необходимо замедлять свои усилия, чтобы отличиться в долгосрочной перспективе. Нам требуется разрешение на то, чтобы сделать перерыв, причем в рабочие часы, а не в личное время, иначе мы, фигурально выражаясь, разоримся, как школьный учитель, который сам покупает пластилин и маркеры.

Когда мы берем паузу, многое становится лучше. Мы на миг останавливаемся перед тем, как отправить стимулирующее письмо, потому что хотим убедиться в том, что основная мысль ясна. Мы останавливаемся и отдыхаем, если чувствуем усталость, которая не дает сосредоточиться. Мы на несколько минут отходим в сторонку между совещаниями и деловыми встречами, чтобы усвоить и понять то, о чем говорилось на предыдущей встрече, и как следует подготовиться к следующей. Время, прибереженное для таких периодов, меняет саму природу работы.

## Успешные люди, крадущиеся и счастливики

Среди нас есть те, кто уже оценил вдумчивость и паузы в течение рабочего дня. Некоторые из них – руководители высшего звена, которые поднялись над мелочами и пришли к выводу, что вдумчивость – самый большой вклад с их стороны. У них имеются помощники, кабинеты с дверьми и надежнейшие границы, во время которых они выкраивают время для себя. Других можно назвать «крадущимися». Положение не позволяет им публично подумать или остановиться, однако они понимают ценность таких минут. Они позволяют себе подумать или отдохнуть тайком, прячась за углом, как курильщики.

Наконец, есть счастливики – они работают в расслабленной обстановке, где все нацелено на вдумчивость (обычно подобные настроения связаны с системой ценности и поведением высшего руководства). В таких группах *считается нормальным* отводить время на восстановление и генерацию идей. *Нормально* вырабатывать стратегию. *Нормально* брать паузу и думать перед тем, как отвечать на вопрос. И благодаря тому, что все вокруг поступают так же, никто не испытывает страха и не рискует.

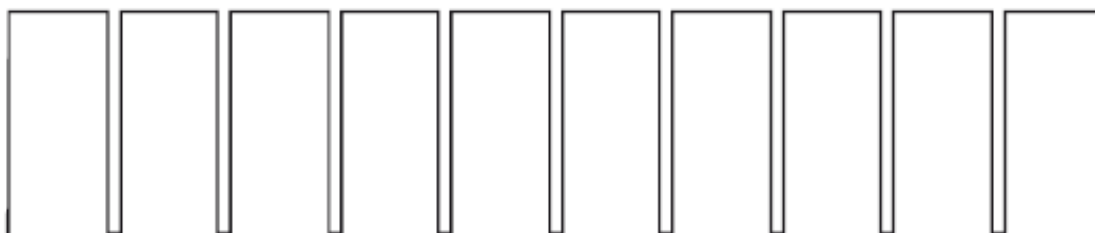
Любая компания способна вернуть кислород, подпитывающий костер ее таланта. Такой процесс может – и должен! – стать общим; он подхватывает вас, как только вы поднимаетесь на борт. Но будьте уверены, подобную работу можно не с меньшей эффективностью практиковать и в одиночестве, и небольшими группами.

## Что такое стратегическая пауза?

И Минди, и Питу, и всем остальным усталым работникам недостает одного – «белого пространства», или «времени без заданий». Именно свободное время, не внесенное в график – короткое или не очень, запланированное или взятое экспромтом, – позволяет нам снова дышать свободно. Термин «белое пространство» связан с неисписанными квадратами в календаре и указывает, сколько неиспользованного потенциала содержится в том или ином дне.

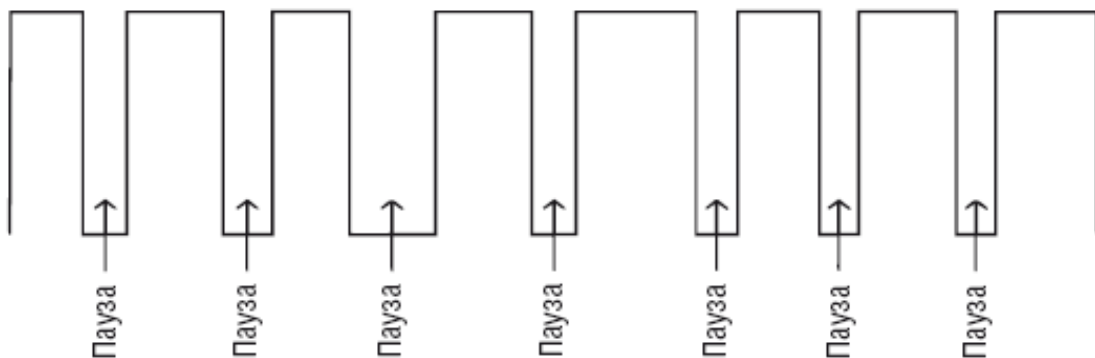
Это чудесное «белое пространство» – алогичная необходимость, которая у нас всегда была и есть, но ускользает из-за плотно забитых расписаний, календарей, переполненных ящиков входящей почты и стресса, который гонит нас вперед. Назовите это «белым простран-

ством», буфером, бездействием или отклонением от графика, но «белое пространство» между бесконечными задачами способно все улучшить. Стратегическая пауза, момент сознательного прекращения деятельности, – катализатор, способствующий появлению «белого пространства». Прекратите заниматься тем, чем вы занимаетесь сейчас, и появится «белое пространство». Но остановка – не наша сильная сторона. Наша сильная сторона – продолжение деятельности, и в том-то и заключается трудность. Без стратегических пауз, которые помогают прийти к «белому пространству», дни у людей вроде Минди и Пита выглядят следующим образом:



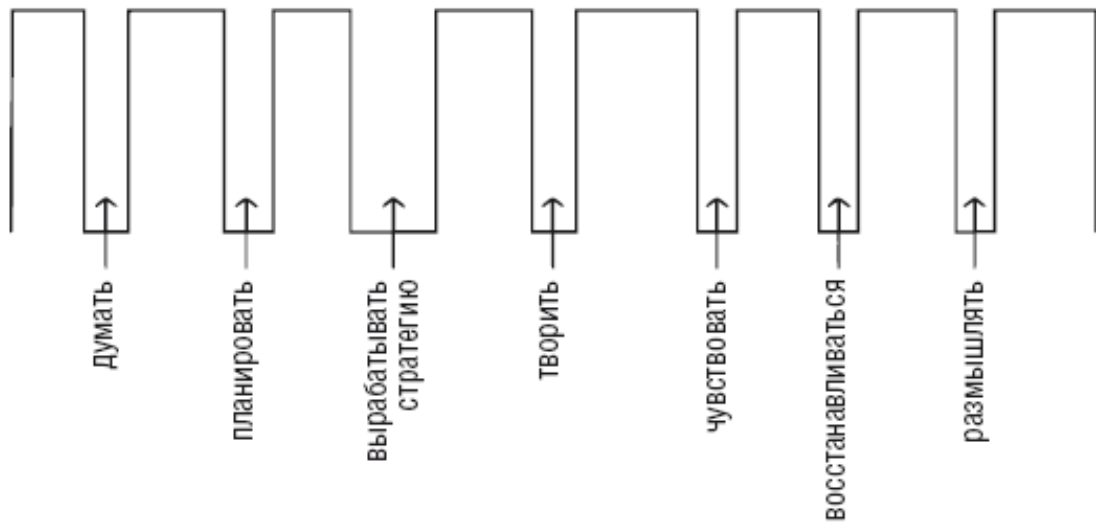
Жизнь и работа без пауз

Если бы они позволили себе сделать паузу, мы бы увидели вот что:



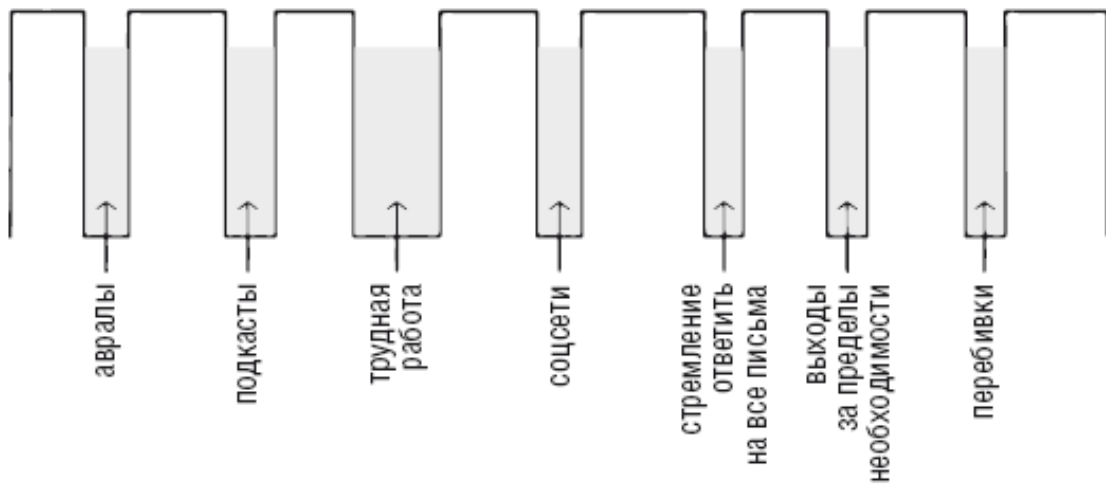
Жизнь и работа с паузами

И тогда у них появилось бы время, чтобы использовать эти паузы для вдумчивой, осмысленной деятельности.



### Чем заняться во время пауз

Все кажется совершенно очевидным, здоровым и разумным. (Даже свирепые профессионалы боевых искусств отдыхают минуту между раундами.) Но нам кое-что мешает – это *заполнители*. Мы находим для себя бесконечные виды занятости, которые вливаются в наше важнейшее «белое пространство».



### Заполнители пауз

Такие заполнители настолько въелись в нашу плоть и кровь и по отдельности, и на уровне целых организаций, что мы вообще забываем о существовании «белого пространства». Вот что говорит Пит: «Я настолько привык к забитому календарю, что, увидев пять свободных минут, не могу успокоиться, пока не заполню их чем-то».

Вспомните, какое чувство удовлетворения возникает у вас, когда вы расчищаете гараж. Вы не сомневаетесь, что найдете сокровище среди праздничных украшений и памятных мелочей, но одна находка куда ценнее остальных – само время. Пойдите в только что убранном помещении (или полюбуйте на только что освобожденный час), и вы сразу же испытаете радостное волнение, представив себе новые возможности. Чудесное, щедрое время высвобождает силы. Тем не менее многим его недостает. И все же не стоит думать, что свободное время утеряно навсегда. Я сама нашла его чисто случайно.

## Как все началось

Впервые я обнаружила «белое пространство», когда смешивала зеленый салат, к тому же исполненный священного смысла. Несмотря на то что я росла не в ортодоксальной иудейской семье (бублики – да, свечи – нет), в тридцать с небольшим лет я некоторое время соблюдала Шаббат. Основы я узнавала от более религиозных друзей. С пятницы на субботу иудеи, соблюдающие все предписания, от многого воздерживаются. Для того чтобы отдохнуть от всякого физического труда, они не работают, не водят машину, не тратят деньги, не пользуются телефоном и не зажигают свет. Каждую неделю на протяжении двадцати четырех часов они воздерживаются от того, чтобы каким-либо образом изменять мир или самих себя. Есть, пить, смеяться, любить и спать – пожалуйста. Но нельзя ничего исправлять, совершенствовать, нельзя ни к чему стремиться, ничего строить. Настоящий урок паузы, причем все труднее, чем кажется. Но я поняла, что такая пауза способна доставить и большую радость.

Мы с друзьями встречались каждую пятницу; наши встречи мы назвали «салат Шаббат». Мы по очереди собирались в домах у каждого. Хозяева ставили на стол сладкое вино, большую миску нарезанного салата латука и халу, всегда с изюмом. Гости приносили ингредиенты для салата и сложные заправки, и мы быстро устраивали настоящий пир. Все мы любили вкусно поесть (сейчас нас назвали бы «фуди») и приносили такие деликатесы, как куски сыра буррата, свежий зеленый горошек или копченую курицу. Все ингредиенты добавлялись к зелени. Перед визитом я принимала горячий душ, смывая недельную усталость, всегда надевала один и тот же уютный выцветший джинсовый комбинезон и забывала про макияж и украшения. Такой была моя церемония перехода, во время которой я, пусть и ненадолго, отключалась от внешнего мира.

Я полюбила пустоту и свободу – с ощущением импровизации, чистоты и бегства. Такая эмоциональная окраска была замечательно подмечена раввином Джошуа Хешелем, который называл Шаббат «замком, построенным во времени», в который мы входим в поисках убежища. Именно таким все и было для меня – зримым и ощутимым.

Второе открытие я совершила, когда начала читать лекции. Я преподавала самые разные предметы, от коммуникационных навыков до тайм-менеджмента. Когда ко мне подходили слушатели и жаловались на слишком плотное расписание, мы вместе смотрели на их бумажные календари и находили первую линию обороны против чрезмерной занятости – *подлинный участок «белого пространства» на страницах между делами*. Я понимала, что «белое пространство» очень важно, но таких промежутков у моих слушателей почти не оказывалось.

Наконец-то я эмпирическим путем в полной мере ощутила красоту времени без заданий. Я поняла, насколько важны моменты, не связанные с делами. Следующее озарение по поводу творческих и стратегических возможностей «белого пространства» пришло ко мне в 2005 году, когда я стала матерью. Три моих красивых, любопытных голубоглазых мальчика, родившихся с разницей в два года, были ангелами днем и демонами по ночам. На то, чтобы уложить их спать, уходила целая вечность. И вот мы лежали с ними каждый вечер, пока они не отключались (слышите, как ворчат в этом месте все дедушки и бабушки на свете?). Однажды я решила подсчитать, и вышло, что я потратила около 353 300 минут своей жизни в совершенно темных комнатах в ожидании, пока малыши заснут.

Как ни странно, те периоды оказались на удивление насыщенными. Вынужденная лежать в полной тишине и ни на что не отвлекаться, а только держать малыша за ручку, я задумывалась о серьезных жизненных проблемах, о том, какой я кажусь другим, и часто – о работе. Я обдумывала наши бизнес-планы, задачи, которые предстояло решить, и писала новый контент. После того как дети утихали, я постепенно прерывала контакт: сначала касалась их спины или живота, убирая по одному пальцу, а потом на цыпочках выходила из комнаты – как беглец из

тюрьмы, который старается не разбудить задремавшего охранника. Но, оказавшись за порогом, я неслась за ручкой и бумагой: во время вынужденных минут размышлений я вырабатывала стратегию продаж, придумывала дизайн нового продукта и подробно представляла, как буду строить общение с новым клиентом. Мне хотелось творить. Как оказалось, мои первые профессиональные дары от «белого пространства» были получены в темноте.

В последующие годы понятие «белого пространства» полностью выкристаллизовалось в процессе обучения и написания книг о том, что я узнала. Разработав структуру и основные приемы, я поняла, что полученная мною отдача от «белого пространства» – спокойствие и безмятежность («белое пространство» Шаббата), эффективность («белое пространство» календаря) и креативность («белое пространство» в кровати) – дают четко очерченный набор преимуществ. Если не пожалеть времени на то, чтобы ненадолго отойти в сторону и подумать, можно многого достичь. Тема «белого пространства» стала главной в моей профессиональной жизни, а позже – в нашей компании. Мы были свидетелями того, какие перемены приносит «белое пространство». Когда люди освобождаются от устаревшего представления о том, что ничем не заполненное время – это враг, они понимают: минута на размышление – потрясающий источник профессиональной силы.

## Короткие и длинные паузы

Одним из таких людей был Митч Барнс, генеральный директор, который позволил себе думать, как только понял, что мыслительный процесс – «не потакание своим слабостям, а стратегическая пауза». Для полной ясности, такую паузу нельзя назвать олицетворением лени, праздности, прокрастинации, пустоты, дремоты, короткого сна или чего-то бесцельного. Это *стратегическая* пауза. Она вводит в ваш день «белое пространство» и возвышает все, к чему вы прикасаетесь. Стратегическая пауза для профессионального обогащения может сводиться к тому, что вы час рисуете узоры в блокноте; она может вылиться в общую командную работу, наполненную незапланированной креативностью перед белой доской. Иногда в такое время руководитель представляет себе следующие пять лет жизни своей компании.

Очень действенны короткие промежуточные паузы. Подобно трюфелям, которые мало весят, но очень дорого стоят, эти драгоценные секунды, которые стоят многих часов, случаются между завершением одной задачи и выбором следующей. Такие паузы можно выкроить в крайне важный промежуток между деловыми встречами или совещаниями. Или в доверительном, спокойном разговоре, когда необходимо обдумать следующие слова. «Белое пространство» похоже на стакан воды, стоящий на столе. Решать, когда и где вы отпьете небольшой глоток, предстоит вам.

Более глубокие и продолжительные паузы реже встречаются в нашей суматошной жизни, но, если их взять, они несут положительные перемены. Сюда относится и тридцатиминутный ступор, когда невозможно думать, и «стратегический час», и ничем не прерываемый вечер, и выходные, и отпуск, и даже священный Грааль «белого пространства» – продолжительная пауза в делах. Вот великие желаемые цели, пусть даже изначально вам приходится вставлять их в свой график тайком.

Тони Каланка ничего не делал тайком. Вряд ли у него бы получилось: рост этого исполнительного директора торговой выставки составляет около двух метров. Несмотря на высокий рост, он отличается большой добротой. Он считает, что конференции «способны съесть вашу жизнь, если вы позволите», ведь ему приходится проводить по восемьдесят выставок в год. Тони всегда жил в состоянии стресса. По его же язвительному замечанию, «все равно что схватиться за проволоку под током, и ток проходит через вас, а отпустить вы не можете».

Тони, стороннику «белого пространства», предстояло провести очень важные переговоры по контракту на десятки миллионов долларов. Вначале он подумал: «Я просто поступлю

по принципу КПГ» (сделаю все, как в прошлом году). Но потом он взял стратегическую паузу и сказал: «Знаете что? Я так не поступлю. Я запланирую себе специальное время на то, чтобы сесть и все хорошенько обдумать». Он запланировал для себя шесть таких пауз продолжительностью от получаса до двух часов. Его глубокое погружение включало прицельные исследования и важные переговоры с коллегами и партнерами. В конечном счете он выдал общий результат, сэкономивший компании миллионы и в то же время оправдавший или даже превзошедший всеобщие ожидания. Не каждый согласится вложиться в такого рода «белые пространства», но иногда даже намерение взять паузу и подумать способно изменить ход того или иного проекта.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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