



**Laura
Vanderkam**

RENUNȚĂ , LA CEAS

*Cum să fii mai productiv
fără stres*



CAPITOLUL 1

AI GRIJĂ DE GRĂDINA TA

Mindfulnessul îți oferă timp. Timpul îți oferă alegeri. Alegerile, făcute cu pricepere, duc la libertate.

BHANTE HENEPOLA GUNARATANA,
*Mindfulness pe înțelesul tuturor**

Robert Kauffman a fost director de școală timp de 21 de ani. Pe parcursul acestei perioade, el a descoperit un adevăr universal valabil în orice formă de educație și, de fapt, în oricare alt domeniu care presupune intenții bune și așteptări infinite. „Cred că, de multe ori, oamenii sunt pur și simplu copleșiți“, spune el. A fi director este o slujbă „neclară“, care se pretează la multe improvizații. Un proaspăt director de școală va considera că este necesar să se concentreze asupra situațiilor de criză imediate. Problema este că, la sfârșitul unei zile cu multe astfel de situații, acesta își va da seama că nu și-a mai făcut timp să se întâlnească cu acel profesor care dorea sfaturi privind o nouă

* Bhante Henepola Gunaratana, *Mindfulness pe înțelesul tuturor*, traducere de Marilena Constantinescu, Herald, București, 2015. (N. red.)

modalitate de predare a unui concept matematic pe care puțini elevi reușeau să îl înțeleagă. Urgențele dau la o parte lucrurile cu adevărat importante. Ca urmare, problemele importante nu mai ajung să fie rezolvate.

Datorită experienței sale de două decenii, Kauffman presupunea că este mai eficient în domeniu decât media, dar în 2016, când a devenit directorul școlii elementare Hillside din Farmington Hills, în Michigan, s-a lămurit că aveau să urmeze provocări cu totul noi. Școala era formată dintr-un număr semnificativ din elevi care abia învățau limba engleză. Și-a propus, așadar, să găsească timp pentru a-i susține pe cei mai buni profesori și a-i îndruma pe cei care aveau nevoie de ajutor. Dorea să se concentreze pe îmbunătățirea performanțelor elevilor, evitând întreruperile determinate de urgențe de tipul autobuzelor întârziate sau al conductelor sparte.

Astfel, în ultima parte a anului 2016, Kauffman s-a înscris în National SAM Innovation Project. Acest program fascinant de dezvoltare profesională pentru directorii de școală este bazat pe convingerea că timpul directorului este valoros într-un mod aparte. Un profesor poate influența cei 25 de elevi din clasa sa. Un director poate influența o școală întreagă. Dar, pentru ca timpul directorului să fie bine investit, el trebuie să știe mai întâi cum și-l petrece. Apoi, își poate da seama care sunt opțiunile de redistribuire a timpului către sarcinile pe care le face cel mai bine. Abia după aceea poate să ducă la bun sfârșit munca grea a urmăririi zilnice a programului, astfel încât să verifice dacă aceste obiective ambițioase se reflectă concret în modul în care își petrece orele.

Kauffman, care se consideră un „obsedat de date“, își dorea să stăpânească acest proces. După o perioadă de formare petrecută la sediul SAM, în școala elementară Hillside și-a făcut apariția un domn îmbrăcat complet în negru, pentru a-l urmări pe Kauffman de-a lungul unei săptămâni. Precum un cronicar de pe vremuri, acesta a înregistrat, la fiecare cinci minute, absolut tot ce făcea Kauffman. A inclus în înregistrări până și gustările și pauzele de băut apă. L-a urmărit în sala de mese și în cele de ședințe. A notat cum s-a ocupat Kauffman de multitudinea de probleme disciplinare, desigur, mai puțin frecvente în cursul săptămânii în care profesorii au fost atenți să creeze o impresie cât mai bună. Cu toate că, înainte de sosirea observatorului, Kauffman informase personalul, a observat că erau încă foarte curioși despre desfășurarea acestui proces. Unii au încercat să îl implice pe misteriosul scrib negru în conversații, de cele mai multe ori fără niciun rezultat (acesta părea interesat doar de obținerea unor date cât mai exacte!).

Nu după multă vreme, Kauffman a primit rezultatele analizei acestor date. Astfel, el a aflat că petrecea 39,2% din timp cu activități de „îndrumare instrucțională“ – partea de gestionare a cadrelor didactice și de curriculum – care sunt, în general, cel mai eficient mod în care un director își poate folosi timpul de lucru. Era mai bine decât media generală a directorilor, care consumau aproximativ 30% din timpul lor pe activități legate de acest domeniu, dar mai slab decât își dorea Kauffman. Timpul trece indiferent dacă ne gândim sau nu la cum îl folosim, acest lucru este adevărat atât în școala elementară Hillside, cât și oriunde altundeva. Alocat fără o grijă deosebită, timpul lui Kauffman a fost repede năpădit de echivalentul unor

buruieni: preocuparea față de documente care puteau fi gestionate și de alte persoane, răspunsul constant la e-mailuri și pierdutul timpului cu supravegherea cantinei.

Așa cum un arhitect peisagist își evaluează terenul, el și-a schițat câteva idei despre cum și-ar dori să se desfășoare timpul său. Și-a imaginat o serie de modalități pentru a fi prezent în sala de clasă mai des. A creat „Marțea pentru predare“, în timpul căreia predă el însuși pentru a le oferi profesorilor exemple de tehnici. Multe dintre idei au funcționat, însă unele au eșuat lamentabil, lucru care s-a transformat într-o experiență de învățare pentru toată lumea. A stabilit anumite date la care să le ofere profesorilor feedback pozitiv. „Nu sunt un fan al recenziilor pozitive“, mărturisește el. „Se glumește pe seama faptului că atunci când evaluez pozitiv ceva, înseamnă că acel lucru este extraordinar“, dar lăudatul lucrurilor care merg bine motivează, în mod curios, cadrele didactice.

Sub îndrumarea centrului SAM, el și-a propus să aloce zilnic 30 de minute pentru chestiuni personale, cum ar fi efectuarea de programări medicale sau obținerea de oferte pentru lucrări în casă din partea unor echipe de construcții. Aceste activități necesită un interval dedicat, altfel pot consuma frânturi din tot restul zilei și pot împiedica îndeplinirea altor obiective. În cazul în care rămân nefăcute, duc la o stare de stres permanent (asta i se întâmpla lui Kauffman cel mai frecvent, el acordând de obicei doar 1,4% din timpul său treburilor personale, inclusiv pauzele pentru mers la baie). De asemenea, a încercat să evite planificarea fiecărui minut. „Vrei să lași și spațiu liber în calendar“, spune el. În acest fel, „orice ar apărea spontan, poate fi rezolvat pe loc“.

Totul suna extraordinar, dar pentru ca acele 20 de minute pentru feedback pozitiv să fie utile, este necesar să petreci efectiv 20 de minute făcând evaluarea. Mereu apar lucruri noi. Totuși, iată cum arată realitatea în cazul acestor întreruperi și obstacole – chiar dacă alarma de incendiu pornește în timpul minutelor programate pentru recenzie, nu înseamnă că aceasta nu mai este prioritară. Folosirea optimă a timpului înseamnă că respectiva evaluare trebuie reprogramată imediat în unul dintre intervalele care au fost lăsate libere intenționat tocmai pentru când vor interveni evenimente precum alarma de incendiu.

În următoarele șase luni după această monitorizare inițială, Kauffman și un angajat pe care l-a desemnat „manager administrativ al școlii“ (de unde provine și acronimul „SAM“) au supravegheat împreună, în fiecare zi, dacă timpul directorului era folosit conform obiectivelor prestabilite. Dacă în ziua precedentă acesta nu își respecta planificarea, încercau împreună să înțeleagă de ce. Ca urmare, au analizat ce anume îl împiedica pe Kauffman să-și petreacă timpul cu activitățile pe care numai el le putea face. „Cred că cea mai bună trăsătură a programului SAM este aceea că directorul devine responsabil pentru propriul timp“, spune el.

Managerul administrativ al școlii i-a tot cerut directorului să își facă timp pentru un anumit profesor care avea nevoie de îndrumare. Pentru că au identificat împreună această prioritate, i-au acordat mai mult timp în planificare decât ar fi alocat Kauffman în mod normal. Administratorul l-a îndemnat să nu mai facă lucruri pe care le puteau face și alții, cum ar fi monitorizarea cantinei. Tot împreună au identificat o persoană care să preia rolul „primului respondent“ pentru cazurile în care un părinte suna cu o

problemă care nu necesita asistență din partea șefilor. „Eram implicat în toate înainte de SAM“, spune Kauffman. „Dar nu putem fi în toate părțile și nici nu trebuie.“

Rezultatul acestui proces a fost că, într-un studiu ulterior, desfășurat la sfârșitul anului școlar 2016–2017, s-a constatat că directorul petrecuse 51% din timpul său în activități de îndrumare instrucțională. Acest rezultat este echivalent cu adăugarea a 12 zile suplimentare de muncă dedicate activităților cu mare impact la totalul celor 100 de zile desfășurate în cadrul acestui exercițiu de atenție sporită la organizarea timpului. Timpul obținut a avut un impact semnificativ, pentru că profesorii au reacționat pozitiv la atenția sporită pe care Kauffman a acordat-o dezvoltării lor profesionale. Procentul elevilor de la Hillside care au demonstrat un nivel de cunoștințe superior la testele naționale de matematică a crescut cu 4,2 în acel an, și creșteri similare s-au înregistrat și la lectură.

Toate aceste rezultate nu sunt deloc ușor de obținut; a fi mereu conștient de timpul consumat este mult mai dificil decât a-l lăsa să alunece neobservat și să devină istorie. Este, de asemenea, o activitate nesfârșită. Obiceiurile („Marțea pentru predare“) ajută la luarea unor decizii bune în mod automat, dar nu există niciodată un moment în care să putem spune că am lămurit deja tot ce ține de timp. Șase profesori seniori s-ar putea hotărî să plece, iar, ca atare, timpul directorului va trebui să fie dedicat pregătirii profesorilor înlocuitori. Desfășurarea zilei obișnuite de școală se poate schimba. Demografia școlii se poate schimba. De aceea, este necesară o evaluare continuă.

Cu toate astea, munca – această disciplină – poate fi surprinzător de relaxantă. Directorul școlii elementare

Reddick din Hillsborough County, Florida, J. Thomas Roth, și-a monitorizat și el timpul, tot prin intermediul National SAM Innovation Project. El a observat că această atenție sporită acordată felului în care își consuma timpul „a îmbunătățit viața în toate aspectele ei”. „Sunt mai eficient la școală”, a spus el, după ce a reușit să mărească în mod considerabil intervalul dedicat îndrumării instructive a cadrelor didactice care deservește în special populația cu venituri reduse din Reddick. „Rareori se întâmplă să mai rămân la școală după ora 16:30. Pot să plec liniștit la finalul unei zile de lucru, fiind conștient de ceea ce am realizat.” Știind că are timp alocat în programul din ziua următoare pentru a lucra cu profesorul preocupat de disciplina din clasă, Roth se poate acum relaxa în momentele petrecute cu familia. Poate merge la sală. Analizând și gândindu-se zilnic unde este cel mai de folos să-și aloce timpul și știind apoi cum s-a consumat acesta, își dă seama cu certitudine că „facem într-adevăr multe lucruri aici. Doar așa îți dai seama că faci lucruri bune.”

Unde se duce timpul, de fapt

Toată lumea are câte o obsesie. A mea, după cum probabil ai ghicit din primele câteva mii de cuvinte ale acestei cărți, este legată de timp și de modul în care îl consumăm – inclusiv de modul în care eu îl consum. Iată ceva ce pot să spun sigur: pentru a scrie introducerea acestui capitol, l-am intervievat pe Kauffman vineri, 14 iulie 2017, între orele 13:00 și 13:30. În acea zi am dormit până la ora 6:45, am petrecut 45 de minute cu niște documente școlare și, târziu după-amiază, am dedicat 30 de minute

pentru a mă asigura că nu există facturi în mormanul meu de scrisori. L-am intervievat pe Roth vineri, 21 iulie, la ora 9:30, la puțin timp după ce am alocat 30 de minute pentru exersatul unui discurs pe care urma să-l țin stagiarii din Washington săptămâna următoare. În după-amiaza acelei zile, am avut și o discuție telefonică cu editorul acestei cărți – deși despre un alt proiect –, și am făcut și un drum până la restaurantul japonez Benihana, seara, împreună cu copiii mei, care a durat de la 18:15 la 20:30, incluzând și timpul până acolo.

Știu aceste lucruri nu pentru că îmi amintesc toate banalitățile din viața mea, ci pentru că, precum Kauffman și Roth, mi-am urmărit timpul – în cazul meu, în mod continuu, de câțiva ani încoace. La început, pur și simplu am vrut să știu unde mi se duce timpul. Am presupus că pot scrie despre rezultatele respective pe blogul meu.

Odată cu trecerea vremii, acest experiment de mindfulness a crescut și s-a transformat în ceva mult mai important. Am descoperit că disciplina zilnică necesară pentru a fi atent la trecerea propriilor ore schimbă experiența timpului. Poate duce la o viață pe deplin savurată. După cum a spus și faimoasa arhitectă peisagistă Beatrix Farrand, referindu-se la un alt tip de cultură: „Este o muncă grea și, în același timp, o plăcere perpetuă.”⁶

Timpul, se pare, este precum ținta expertizei lui Farrand: o grădină – ca grădina pe care o privesc zi de zi prin fereastra biroului meu, urmărind trecerea neobosită de la narcisele care înfloresc în martie până la ruja-de-toamnă. Pentru că este grădina familiei mele, știu care este munca la care se referă Farrand. L-am urmărit pe soțul meu smulgând buruieni, udând și înlocuind plantele moarte din cauza

dăunătorilor. Fiecare weekend îl găsește tunzând trandafirii sau plantând crizanteme. Îi place această muncă – mai puțin în situații excepționale cum a fost cea în care un fierăstrău electric l-a făcut să ajungă la Urgență –, de aceea nu a lăsat-o pe mâna altcuiva. Grădinarul trebuie pur și simplu să accepte că grădinăritul nu este o activitate care se termină vreodată. Evaluezi, ajustezi. Descoperi că și cele mai rezistente plante au vulnerabilități. La începutul anului 2017, câteva zile calde în februarie au trezit la viață mugurii magnoliei. Apoi, un viscol de martie a dat peste cap creșterea acestora, și acei superbi bumbi rozalii nu s-au mai deschis niciodată. Dar vigilența și eșecurile sunt compensate de momente de bucurie. Într-adevăr, vigilența este cea care duce la serile de vară de pe verandă când mă uit la tufele de *Lagerstroemia*, și rămân mută de uimire.

Procesul este asemănător și în cazul timpului. Grădinarul trebuie să-și cunoască grădina și să se gândească cum vrea să arate. Apoi, cultivarea zilnică, neobosită, este cea care duce la frumusețe, atât în cazul grădinii, cât și în cazul vieții. După cum scrie călugărul budist și profesorul de meditație Bhante Henepola Gunaratana în cartea sa, *Mindfulness pe înțelesul tuturor*: „Mindfulnessul îți oferă timp. Timpul îți oferă alegeri. Alegerile, făcute cu pricepere, duc la libertate.“ Știind unde se duce timpul meu și alegând să-mi îngrijesc programul așa cum aș îngriji o grădină, mi-am schimbat viața, în același fel în care acest proces a schimbat viața profesorilor și elevilor de la școlile din Hillside și Reddick. Mă face să simt că am mai mult timp, că programul meu este surprinzător de deschis. Cred că o să te convingă și pe tine să simți că ai o viață mai ușoară.