O.V.K — X.T.R

ВРЕМЯ

СРОК, РАСПОРЯДОК И УЧЁТ



УСТРОЙСТВО, РАСПОРЯДОК И ПРЕДЕЛ

O.V.K — X.T.R

ВРЕМЯ

СРОК, РАСПОРЯДОК И УЧЁТ

Книга о том, как распоряжаться сроком:
от солнечных часов и календаря к учёту Любищева,
о распорядке дня, спешке, ожидании и мере

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Не то беда, что жизнь коротка, а то, что мы много её теряем».

— Сенека, «О скоротечности жизни»

✷

Книга писана для того, кто назначает сроки,
и для того, кто в них живёт.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы,
и ничто не выдаётся за закон природы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

✶ ✶

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое время 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Тень, вода и колесо 5
V. Календарь и его починка 6
VI. Единое время 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем время не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Срок, длительность, момент 11
X. Оценка длительности 12
XI. Внутренние часы 13
XII. Кажущееся время 14
XIII. Очередь дел 15
XIV. Помеха и переключение 16
XV. Зазор и запас 17
XVI. Учёт 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РАСПОРЯДОК

XVII. День 20
XVIII. Неделя 21
XIX. Год 22
XX. Утро и вечер 23
XXI. Час работы 24
XXII. Отдых 25
XXIII. Срок и обещание 26
XXIV. Список 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Откладывание 29
XXVI. Спешка 30
XXVII. Праздность и убитое время 31
XXVIII. Чужие сроки 32
XXIX. Пожиратели 33
XXX. Ожидание 34
XXXI. Опоздание 35
XXXII. Прошлое и будущее 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего учёт времени не может 38
XXXIV. Мнимые учения 39
XXXV. Время и возраст 40
XXXVI. Время с другими 41
XXXVII. Гигиена времени 42
XXXVIII. Правила назначающего срок 43
XXXIX. Правила живущего в сроке 44
XL. Заключение: время и мера 45

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВАНИЯ

Как люди научились мерить время, чинить календарь
и сводить часы всей земли к одному,
и что из этого следует для распоряжающегося своим сроком

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое время

✶

Временем в этой книге зовётся не то, о чём спорят философы, а то, чем распоряжается человек: *срок* — отпущенное количество, и *момент* — подходящий случай.

Греки держали для этого два слова. *Хронос* — время текущее, измеримое, одинаковое для всех: часы, дни, годы. *Кайрос* — время должное, миг, в который дело удаётся, а до и после — нет. Первое считают; второе ловят. Книга занимается обоими, но более первым, ибо о нём известно твёрже.

Книга эта продолжает книги о внимании и о воле. Там разбиралось, на что направлен ум и что удерживает руку; здесь — в каком порядке и в какой срок. Внимание есть ширина, воля — сила, время — длина; и третье ограничено строже первых двух.

Различим три вещи, кои в обиходе смешивают. **Длительность** — сколько дело занимает. **Срок** — к какому часу должно быть сделано. **Момент** — когда именно начато. Большинство бед со временем происходит от того, что назначен срок, а длительность не оценена, или начато не в тот момент.

Оттого части книги таковы: вторая — устройство: как оценивают, теряют и учитывают время; третья — распорядок дня, недели и года; четвёртая — противники; пятая — границы и правила.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

✳

Русское «время» восходит к тому же корню, что «вертеть» и «веретено»: время есть то, что вращается и возвращается — день, год, круг.

Латинское tempus родственно словам о разрезании и о доле: время как отрезок, кусок. Отсюда «темп» — мера скорости, и «темперамент» — соразмерность. Греческий *хронос* дал «хронику», «хронометр», «синхронность». Два образа — круг и отрезок — живут в языке до сих пор и спорят между собою.

Различим слова. *Час* — первоначально «пора», подходящее время: «час пробил»; лишь позже — мера в шестьдесят минут. *Пора* — кайрос по-русски. *Срок* — от «сречь», уговориться: срок есть уговор о времени. *Досуг* — от «досягать»: время, до которого дотянулся, оставшееся после нужного.

«Распорядок» — слово канцелярское и точное: порядок, разложенный по часам. **«Учёт»** — из хозяйства: время, посчитанное, как считают деньги.

Заметим наперёд: слово «срок» есть уговор, и оттого срок можно назначить, перенести и нарушить; длительность же уговору не подчиняется, о чём глава десятая.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

✳

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях, и они же объясняют, отчего времени всегда не хватает.

Первое: время не копится. Деньги можно отложить, силы — восстановить, время же уходит равно у занятого и у праздного. Отсюда: *время не сберегают, а только тратят*; вопрос лишь — на что.

Второе: дела не помещаются. Дел всегда больше, чем часов; никакой распорядок не вместит всего. Оттого распоряжение временем есть прежде всего *отказ*: выбор того, что не будет сделано. Кто не выбрал сам, за того выбирает случай.

Третье: человек дурно оценивает длительность. Всякий думает, что дело займёт меньше, чем займёт, и что времени впереди больше, чем есть. Ошибка эта устойчива, не лечится опытом и лечится только учётом, о чём глава шестнадцатая.

Из трёх положений выводится и распорядок третьей части, и главная ошибка, разобранная в главе тридцать четвёртой: искать способ успеть всё, вместо того чтобы решить, чего не делать.

И заметим связь с книгой о кибернетике: распорядок есть *регулятор*, а учёт — его измеритель; без измерителя регулятор правит вслепую.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Тень, вода и колесо

✳

Мерить время люди научились в три приёма, и каждый переменил не только часы, но и жизнь.

Тень. Гномон — столб, чья тень ходит по кругу, — древнейшие часы; от него солнечные часы Египта и Греции. Час тогда был *неравный*: дневной свет делили на двенадцать частей, и летний час был длиннее зимнего. Время ещё принадлежало солнцу.

Вода. Клепсидра — сосуд, из которого вода вытекает мерно, — позволила мерить ночью и в тени. В афинском суде ею отмеряли речь: оратору давали «столько-то воды». Здесь время впервые стало *отпущенным количеством*.

Колесо. Механические часы, появившиеся в монастырях к концу тринадцатого века, ввели *равный* час и бой, слышный всему городу. Маятник Гюйгенса в 1656 году дал точность до минут, морской хронометр Гаррисона в восемнадцатом веке — долготу в океане.

Чем это важно. С равным часом время отделилось от солнца и работы и стало отвлечённой мерой, которую можно назначать, продавать и тратить. Наёмный труд по часам, расписание и опоздание — всё это дети колеса. Об этом же — в книге об автоматах, где часы разобраны как первый автомат.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Календарь и его починка

✶

Год не делится на дни нацело, и вся история календаря есть история починки этого несовпадения.

Юлианский. В 45 году до нашей эры Юлий Цезарь по совету александрийских звездочётов установил год в 365 дней с добавочным днём раз в четыре года. Ошибка — одиннадцать минут в год — казалась ничтожной и за шестнадцать веков набежала на десять дней.

Григорианский. В 1582 году папа Григорий вычеркнул десять дней — за четвёртым октября последовало пятнадцатое — и оставил високосными лишь те вековые годы, что делятся на четыреста. Россия перешла на него в 1918 году, вычеркнув уже тринадцать.

Неделя ни с чем небесным не связана: это уговор, пришедший с Востока через Библию, семь дней по числу светил. Попытки заменить её — десятидневка революционной Франции, пятидневка и шестидневка у нас в тридцатые годы — не прижились: люди держались за общий выходной.

Чему это учит. Календарь есть уговор, а не природа; починка его возможна, но дорога, ибо ломает привычку многих. И: *малая ошибка, не учтённая, копится* — правило, годное и для дневного распорядка.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Единое время

✳

До середины девятнадцатого века всякий город жил по своему полудню; единое время сделала железная дорога.

Отчего понадобилось. Поезд, идущий с востока на запад, проходил десятки городов с разными часами; расписание становилось невозможным, столкновения — возможными. Английские дороги в 1840-е годы ввели «железнодорожное время» по Гринвичу; города сдались за два десятилетия.

Пояса. В 1884 году в Вашингтоне мир поделили на двадцать четыре пояса от Гринвича. Россия приняла поясное время в 1919 году. С тех пор полдень на часах и полдень по солнцу расходятся, и человек живёт по уговору, а не по небу.

Что дальше. Атомные часы с 1955 года; секунда ныне определяется колебанием атома, а не вращением земли, и в земное время вставляют добавочные секунды, чтобы не разошлись. Сети связи, о коих книга о сети, требуют согласия часов до миллионных долей — иначе пакеты приходят «до» отправления.

Чему это учит. Единое время есть цена связности: кто хочет действовать вместе с другими, тот принимает общие часы и теряет свои. Тот же выбор стоит перед всяким, кто живёт в общем распорядке, о чём глава двадцать восьмая.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

✳

У нас время разрабатывали как предмет хозяйства, и линия эта дала две вещи: учёт и распорядок.

Гастев и его Институт труда в двадцатые годы учили мерить рабочее движение по секундам и строить день по «хронокарте». Лозунг его — «время системой» — из книги о кибернетике сказал бы: без измерителя нет управления.

Керженцев основал в 1923 году лигу «Время»: сотни кружков, боровшихся с опозданием, затянутым собранием и пустым ожиданием. Лига прожила недолго, но заметила главное: время теряется не в делах, а *между* ними.

Любищев, биолог из Ульяновска, с 1916 года и до смерти в 1972 году вёл учёт всякого часа: сколько ушло на работу, чтение, письма, дорогу. Итоги сводил помесячно и погодно. Учёт этот, описанный Граниным в повести «Эта странная жизнь», показал, что *чистой* работы в дне бывает не более пяти-семи часов, и что этого довольно на несколько жизней, если не терять остального.

Урок, общий для линии: время надлежит *мерить*, как деньги, ибо немереное утекает, и тратится оно не в делах, а в промежутках. Обе мысли положены в основу второй части.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем время не является

✳

Отсечём лишнее, ибо о времени говорят более, чем о чём-либо, и большею частью не о нём.

Время не есть деньги, что бы ни говорил Франклин. Деньги копятся, занимаются и возвращаются; время — нет. Присловье полезно тем, что велит считать, и вредно тем, что подсказывает, будто потерянное можно наверстать.

Оно не есть враг. «Борьба со временем» есть борьба с собственным распорядком; время безразлично к тому, кто в нём живёт.

Оно не резиновое. Никакой приём не вмещает в день больше суток; кто обещает успевать всё, тот продаёт способ не спать.

Оно не есть скорость. Быстро сделанное не есть сделанное вовремя; о спешке — глава двадцать шестая.

И оно не есть свобода. Свободное время, ничем не назначенное, уходит первым и не оставляет следа; о праздности — глава двадцать седьмая.

Что же оно есть? *Отпущенное количество, которое не копится и не помещает всего, и которое человек оценивает дурно, покуда не начнёт считать*. Об устройстве этого счёта — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

УСТРОЙСТВО

Чем срок отличается от длительности, отчего её оценивают дурно,
как устроены внутренние часы,
где теряется время и как его учитывают

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Срок, длительность, момент

✶

Три меры времени подчиняются разным законам, и распорядиться временем значит согласовать их.

Длительность есть свойство дела: сколько оно займёт при данных силах. Она не подчиняется уговору; её можно лишь измерить и, зная, уменьшить — упражнением, орудием, помощью. Кто назначает длительность волей, тот назначает бессонницу.

Срок есть уговор — с другим или с собою: к какому часу. Он подчиняется воле и оттого переносится, нарушается и назначается впустую. Срок без оценки длительности есть пожелание.

Момент есть выбор: когда начать. От него зависит, хватит ли длительности до срока, и в него упирается откладывание, о котором глава двадцать пятая.

Отсюда порядок всякого расчёта: сперва измерить длительность — по учёту, а не на глаз; потом взять срок — и, если не сходится, менять либо дело, либо срок, но не длительность; и лишь потом назначить момент, отступив от срока на длительность и на запас.

Обычно делают наоборот: назначают срок, откладывают момент и надеются на длительность. Разбор бед со временем почти всегда обнаруживает эту перестановку.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Оценка длительности

✳

Человек оценивает длительность дела дурно, притом всегда в одну сторону, и ошибка эта не лечится опытом.

Что показали опыты. Канеман и Тверски описали *ошибку планирования*: студенты, спрошенные, когда сдадут работу, называли срок, в который уложилась лишь треть; даже «худший случай» по их оценке оказывался лучше действительного. Стройки, законы, книги — всё запаздывает вдвое и втрое против первой оценки.

Отчего так. Оценивающий представляет дело *изнутри*: как оно пойдёт, шаг за шагом, если всё пойдёт как задумано. Помехи, болезни, чужие задержки, переделки в замысел не входят, ибо неизвестно, какие именно; а какие-нибудь бывают всегда.

Что помогает. Взгляд *снаружи*: сколько занимали похожие дела прежде — у меня по учёту, у других по опыту. Не «как пойдёт это», а «как обыкновенно идут такие». Оценка снаружи груба и верна; изнутри — точна и ложна.

Правило. Оценку изнутри умножить на полтора для знакомого дела и на два-три для нового. Цифра груба, но лучше уверенности.

И заметим: та же ошибка описана в книге об ошибках рассуждения как подмена вопроса. Спрошенный «сколько займёт» отвечает на «как хотелось бы».

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Внутренние часы

✳

В теле идут свои часы, и распорядок, с ними не согласный, обходится дорого.

Суточный круг. Температура тела, гормоны, ясность ума ходят по кругу около двадцати четырёх часов, заводимому светом. Круг этот описан в книге о сне; здесь важно следствие: *час не равен часу*. Час острого ума приходится у большинства на утро; час вялости — на послеобеденное время; второй подъём — к вечеру.

Совы и жаворонки. Сдвиг круга у людей различен и наследственен; спорить с ним волей бесполезно. Знать свой сдвиг важнее, чем знать любую систему распорядка.

Волна внутри дня. Помимо суточного круга есть меньший — полтора-два часа подъёма и спада. Работа сосредоточенная держится около полутора часов, затем требует перерыва; об этом глава двадцать первая.

Что расстраивает часы: свет ночью, недосып, еда не в срок, перелёт, работа посменно. Расстроенные часы делают всякую оценку времени ещё хуже.

Правило распорядка: трудное — на час ясности, однообразное — на час вялости, решения — не вечером. Кто ставит важное на своё дурное время, тот платит за него вдвое.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Кажущееся время

✳

Время, каким оно кажется, не равно времени по часам, и расхождение это устроено, а не случайно.

Занятое коротко, пустое длинно. Час работы пролетает; минута ожидания тянется. Ум, занятый делом, не считает времени; ум пустой считает только его.

Обратно в памяти. Пустая неделя вспоминается как миг: в ней нечего вспомнить. Неделя, полная нового, вспоминается долгой. Оттого жизнь, богатая событиями, кажется длиннее прожитой, а однообразная — короче; об этом глава тридцать пятая.

Новое длинно, привычное коротко. Дорога в незнакомое место кажется дольше, чем обратно: ум записывает больше. Первый раз всякого дела длинен; десятый — неощутим.

Внимание растягивает. В миг опасности время замедляется: ум записывает всё. Это не иллюзия, а плотность записи, о чём книга о внимании.

Что из этого следует. Не судить о потраченном времени по чувству: оно лжёт в обе стороны. Новое в распорядке делает жизнь длиннее в памяти, хотя короче в чувстве; и пустое ожидание, кажущееся долгим, обыкновенно занимает минуты, что видно по учёту.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Очередь дел

✴

Дела стоят в очереди к одному человеку, и очередь эта устроена так же, как всякая очередь, о чём писано в книге о сети.

Одно за раз. Человек делает разом одно дело; «многозадачность» есть быстрое переключение, и за всякое переключение платят, о чём следующая глава. Оттого очередь есть не свойство слабости, а устройство: дела ждут.

Узкое место. Поток дел ограничен наименьшей пропускной способностью — часом ясности, единственным исполнителем, орудием, которого ждут. Расширять надлежит его, а не удобное.

Загрузка и очередь. Правило из книги о сети: вблизи полной загрузки очередь растёт стремительно. Человек, занятый на девять десятых, отвечает на всякое новое дело неделей задержки; занятый на две трети — днём. Запас нагрузки есть не лень, а условие срока.

Порядок в очереди. Короткие дела вперёд — очередь короче в среднем; срочные вперёд — меньше просроченного; важные вперёд — больше сделанного. Три правила спорят, и выбор между ними есть ремесло.

Правило тем не менее одно: дело, которое можно сделать за две минуты, делается тотчас — ставить его в очередь дороже, чем сделать.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Помеха и переключение

✳

Время теряется не в делах, а между ними; заметил это Керженцев, и опыты нашего века назвали цену.

Цена переключения. Прерванное дело возобновляется не сразу: надо вспомнить, где остановился, и войти вновь. Опыты дают на возвращение к сосредоточенной работе от нескольких минут до четверти часа. Десять помех в день съедают час-два, не считая самих помех.

Остаток внимания. Ум, переключённый на новое, некоторое время продолжает думать о прежнем; оба дела идут хуже. Об устройстве этого — книга о внимании.

Виды помех. Чужие: извещение, вопрос, звонок. Свои: мысль «а надо бы посмотреть», голод, скука. Вторых больше, и они хуже видны.

Что помогает. Собирать помехи в кучу: почту читать в назначенные часы, вопросы принимать в назначенный. Записывать пришедшую мысль на бумагу и возвращаться к делу — записанное перестаёт стучать. Закрывать дверь, буквально. Оставлять «закладку» — заметку о том, с чего продолжить, — всякий раз, отрываясь.

Правило: *помеха стоит не своей длительности, а длительности возвращения*; и оттого час без помех стоит трёх часов с ними.

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Зазор и запас

✳

Распорядок без зазоров рушится от первой помехи; запас времени есть не расточительство, а условие исполнения срока.

Зазор между делами. Дело, кончающееся в ту минуту, когда начинается следующее, не кончается никогда: всякое дело просит ещё пять минут. Между делами оставляют четверть, и она заполняется сама.

Запас до срока. Момент начала отступает от срока на длительность *и на запас*, соразмерный новизне дела, по правилу главы десятой. Запас, не понадобившийся, есть подарок; запас, не заложенный, есть бессонная ночь.

Запас в дне. Час, не занятый ничем, — для того, что придёт. Придёт непременно; неизвестно лишь, что. День, расписанный целиком, есть день, в котором нет места для действительности.

Разнородность запаса. Как в книге о сети: запас, лежащий в одной канаве с делом, не запас. Если помощник заболеет вместе с вами, второй помощник не был запасом.

Соблазн. Запас кажется пустым и сокращается первым — при удачной поре, когда всё идёт хорошо. Затем приходит дурная пора, и оказывается, что жить негде.

> Распорядок, в котором нет пустого часа,
> не распорядок, а пожелание.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Учёт

✴

Немереное время утекает; учёт есть единственное известное средство против ошибки оценки, и он же — самое скучное.

Способ Любищева. Всякое дело записывается с длительностью: «Систематика — 3 ч. 15 м. Письма — 40 м. Дорога — 1 ч.». Не по минутам, а по делам; вечером — итог дня; в конце месяца — свод по родам занятий; в конце года — годовой. Записывать чистое время работы, без перерывов и разговоров.

Что открывает учёт. Что чистой работы в дне не восемь часов, а четыре-шесть, и это много. Куда уходит остальное — обыкновенно в промежутки, о которых глава четырнадцатая. Сколько на деле занимает дело того или иного рода — и с этого начинается верная оценка.

Как вести. Одна тетрадь или один лист; запись тотчас или в конце часа, не вечером по памяти; без оправданий и без оценки; неделя на привычку. Через месяц человек знает о своём времени более, чем за всю прежнюю жизнь.

Учёт и распорядок. Первый измеряет, второй правит; о связи измерителя с регулятором — книга о кибернетике. Распорядок без учёта строится на ошибке планирования; учёт без распорядка — дневник потерь.

Правило: сперва месяц учёта, потом распорядок; иначе распорядок будет о выдуманном человеке.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

РАСПОРЯДОК

День, неделя и год, утро и вечер, час работы и отдых,
срок как обещание
и список, в котором всё это держится

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

День

✳

День есть единица распорядка: что не помещается в день, то не помещается вовсе, ибо иных единиц у человека нет.

Устройство дня идёт от внутренних часов, а не от списка дел: час ясности — на главное; спад — на однообразное и на дорогу; вечерний подъём — на лёгкое и на людей. Об этом глава одиннадцатая.

Одно главное. В дне бывает одно главное дело, редко два; сделанное главное делает день удавшимся при всём прочем несделанном. Назначается оно накануне вечером, о чём глава двадцатая, и ставится на лучший час.

Куски. Сосредоточенная работа идёт кусками по полтора-два часа с перерывами, о чём глава двадцать первая; таких кусков в дне два, редко три. Остальное — мелочь, люди, дорога, еда.

Постоянные места. Еда, сон, начало и конец работы — в одни и те же часы: постоянство заводит внутренние часы и снимает решение. Что решено раз навсегда, о том не решают ежедневно, как сказано в книге о воле.

Пустой час из главы пятнадцатой — непременно.

Образец, не предписание: утро — главное; полдень — люди и письма; после обеда — однообразное; вечер — разбор дня и назначение завтрашнего.

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Неделя

✳

Неделя есть уговор, а не природа, и оттого её можно устроить по своему разумению, чего нельзя сделать с днём.

Разные дни для разного. Дела, требующие сосредоточения, и дела, требующие людей, дурно живут в одном дне: переключение съедает обоих. Отвести дни: два-три — для работы в одиночестве, один-два — для встреч, один — для мелочи и разбора.

Постоянные дни. Одно и то же дело в один и тот же день недели становится привычкой и не требует назначения: письма — во вторник, счета — в пятницу. Что имеет свой день, о том не думают в прочие.

Разбор недели — в один и тот же час: что сделано по учёту, что висит, что назначить на следующую. Полчаса разбора сберегают часы блуждания.

Выходной есть не остаток, а назначенное: день, в который не работают *по решению*. Работа, просочившаяся в него, не даёт отдыха и не даёт работы; об отдыхе — глава двадцать вторая.

Неделя как срок. Дело, назначенное «на этой неделе», делается в пятницу вечером. Срок надлежит ставить в день, а неделя — для того, чтобы видеть дни вместе.

Правило: неделя есть наименьший срок, на который можно строить; день слишком краток для замысла, месяц слишком длинен для исполнения.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Год

✳

Год есть срок замысла: то, что не назначено на год, не случается, ибо дни заняты срочным.

Немногое. На год назначают одно-три дела, не более: книга, ремесло, перемена. Список из десяти есть список желаний, и в конце года из него сделано ни одного.

Разложить на месяцы. Годовое дело без месячных участков не начинается: год далеко, а сегодня некогда. Всякий участок — с видимым концом, как сказано в книге о воле о середине дела.

Времена года. Внутренние часы ходят и по году: зимою свет короче и сил меньше. Разумно ставить трудное на светлую половину, а разбор и замысел — на тёмную; старые календари земледельца именно так устроены.

Годовой разбор — в один и тот же день: свод учёта по Любищеву, что исполнено, что брошено, что перенести. День этот стоит недели работы, ибо от него зависит, на что уйдёт следующий год.

Праздники суть постоянные точки года, общие с другими; об их устройстве — книга о ритуале. Они держат год, как выходной держит неделю.

Правило: год планируют вечером после годового разбора, а не первого января с утра, когда всё кажется возможным.

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Утро и вечер

✳

Два часа дня — первый и последний — определяют остальные, и распорядок начинается с них.

Вечер накануне. Назначить главное дело завтрашнего дня; приготовить его — вещи, бумаги, стол; записать висящее, чтобы не носить в голове ночью. Кто назначает день утром, тот начинает его с решения, а решение с утра дорого.

Утро. Без известий: первый час — главному делу, не чужим письмам; кто открыл почту, тот отдал утро другим. Одно и то же начало всякий день — обряд, о коем книга о ритуале: он вводит в работу без решения.

Час ясности у большинства — в первые два-три часа после пробуждения; у сов — позже, и им надлежит устроить утро иначе, не ломая себя.

Вечерний разбор. Учёт дня по главе шестнадцатой; что сделано, что перенести; закладка в незаконченном. Четверть часа. После разбора работа кончена, и это должно быть решением, а не усталостью.

Граница. Час перед сном — без работы и без известий; о том, как это устроено в теле, — книга о сне.

Правило: *день кончается вечером накануне и начинается с того, что назначено*. Кто живёт иначе, тот живёт по чужим срокам.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Час работы

✳

С осредоточенная работа идёт кусками, и кусок этот имеет своё устройство.

Длина. От сорока минут до полутора-двух часов, по волне из главы одиннадцатой; дольше — работа идёт, ум — нет. Новичку — короче; опытному — длиннее, но не более двух.

Начало. Одно дело, названное до начала; помехи убраны — дверь, извещения; час назначен. Сомнение «тем ли занят» — до начала, не во время.

Середина. Не отрываться на пришедшее: записать и вернуться. Пришедшее в час работы ждёт; оно почти всегда может ждать.

Конец — по часам, а не по чувству: кончать в середине лёгкого места, оставив закладку, — так завтра начинается с известного. Хемингуэй советовал останавливаться, когда знаешь, что будет дальше.

Перерыв — четверть часа, вставая; не известия и не другая работа, а ничто или ходьба. Перерыв, заполненный чтением, не есть перерыв.

Число кусков в дне — два-три; кто обещает восемь, обещает чужой день.

Правило: *час без помех стоит трёх с ними*; оттого один кусок, устроенный по правилам, есть весь день работы, а остальное — жизнь.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Отдых

✳

Отдых есть часть распорядка, а не его остаток; неназначенный отдых не наступает, а наступает усталость.

Виды. *Сон* — главный и невосполнимый ничем; о нём отдельная книга. *Перерыв* — четверть часа в час работы. *Выходной* — день без работы по решению. *Отпуск* — недели, в которые перестраиваются внутренние часы; короче двух недель они не перестраиваются.

Отдых есть смена, а не остановка. Утомлённый сидением отдыхает движением; утомлённый людьми — одиночеством; утомлённый решением — работой руками. Отдых тем же, чем работал, — экран после экрана — не отдых.

Праздность и отдых различны: отдых назначен, имеет срок и возвращает силы; праздность безразмерна и силы отнимает, о чём глава двадцать седьмая.

Признак недостатка отдыха — не усталость, а *падение оценки времени*: всё кажется дольше, чем есть, и ничего не хочется начинать. Здесь распорядок не чинят, а прекращают на день.

Правило: отдых назначается прежде работы, а не после неё; работа заполнит всё, что ей оставили, отдых — только то, что за ним записано.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Срок и обещание

✴

Срок есть уговор, и уговор этот держится теми же средствами, что и всякое обещание, о коих книга о воле.

Как назначать. Оценить длительность снаружи, по главе десятой; прибавить запас; лишь тогда назвать день. Срок, названный раньше оценки, есть обещание, данное в порыве.

Точно. Не «на неделе», а «в четверг к полудню». Расплывчатый срок не наступает, о чём глава восемнадцатая.

Один срок, не два. Свой внутренний срок раньше внешнего — на величину запаса; но внешний обещан один и не переносится молча.

Перенос. Если срок не сходится — сказать *раньше*, чем он наступил, с новым сроком и причиной. Перенос, объявленный до срока, есть уговор; после — нарушение. Разница в доверии велика, а стоит она одного письма.

Свои сроки держатся хуже чужих, ибо нет свидетеля; средство — запись и свидетель из книги о воле: доложить кому-либо о сроке.

Чужие сроки — предмет главы двадцать восьмой; здесь довольно правила: *принятый срок есть свой*, и торговаться о нём надлежит до принятия, а не после.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Список

✳

Список дел есть орудие, разгружающее память и обременяющее совесть; устройство его решает, чем он будет.

Два списка, не один. *Длинный* — всё, что надлежит когда-либо сделать; в него пишут всё пришедшее, чтобы не носить в голове; о свойстве незаписанного стучать — книга об искусстве памяти. *Дневной* — три-пять дел на завтра, выбранных вечером из длинного. Кто работает по длинному, тот всякий день видит сотню несделанных и одно сделанное.

Дело, а не область. Не «сад», а «купить саженцы»; не «книга», а «написать главу третью». Область в списке не делается, ибо неизвестно, с чего начать.

Первое — главное. Порядок в дневном списке есть порядок дня; и, если сделано лишь первое, день удался.

Вычёркивать, а не стирать: вычеркнутое видно и есть учёт.

Разбор длинного списка — в недельный час: что делать, что бросить с решением, что перенести. Список, не разбираемый, есть кладбище намерений, и туда ходить тяжело.

Правило: список служит дню, а не день списку; кто провёл день, переписывая список, тот занимался списком.

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ



ПРОТИВНИК

Откладывание и спешка, праздность и чужие сроки,
пожиратели, ожидание, опоздание
и два похитителя настоящего — прошлое и будущее

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Откладывание

✴

Откладывание разобрано в книге о воле как бегство от неприятного чувства; здесь оно разбирается со стороны времени — как ошибка момента.

Устройство. Момент начала отодвигается к сроку, покуда длительность не перестаёт помещаться; тогда дело делается наспех или не делается. Всякий откладывающий верит, что «ещё есть время», и всякий раз ошибается в одну сторону — по главе десятой.

Отчего далёкое кажется лёгким. Дело через месяц представляется в общих чертах, без помех и подробностей; дело завтра — со всеми. Оттого на будущее берут больше, чем сделали бы сегодня, и будущее приходит.

Средства со стороны времени. Назначить момент начала, отсчитав от срока длительность и запас, и записать его как срок. Начать в назначенный момент на четверть часа — начатое перестаёт быть далёким. Разбить дело на участки со своими сроками: далёкий срок не движет, ближний — движет.

Правило Керженцева: отложенное дело записать с причиной отсрочки; половина причин, записанных, оказывается пустой.

И правило: *первое дело дня — то, что откладывалось дольше всех*; час ясности на него не жалко, ибо оно съело уже недели.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Спешка

✴

Спешка есть противоположность откладывания и плод его: дело, отложенное до срока, делается в спешке, и спешка обходится дороже отсрочки.

Что теряется. В спешке ошибаются, и ошибка требует переделки, которая длится дольше сбережённого. В спешке не видят — о чём книга о наблюдении: глаз, торопящийся, узнаёт ожидаемое. В спешке решают дурно, ибо решение требует промежутка.

Спешка привычная. Есть люди, спешащие всегда, без срока и причины; спешка у них есть чувство, а не положение. Чувство это лечится учётом: увидев, что дел на пять часов, а часов восемь, спешащий останавливается.

Спешка навязанная. «Срочно» есть слово, которым чужие дела прыгают через очередь; о нём глава двадцать восьмая. Спросить, что будет, если сделать завтра, — и большинство срочного окажется просто громким.

Медленно значит быстро. Присловье ремесленников: делай медленно, сделаешь один раз. Скорость приходит от повторения, а не от торопливости.

Правило: *при спешке сбавляй, а не наддавай* — то же, что в книге о сети сказано о заторе. Наддавший в заторе стоит дольше.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Праздность и убитое время

✶

Праздность есть время без назначения; оно уходит первым, не даёт отдыха и не оставляет следа в памяти.

Отличие от отдыха. Отдых назначен, имеет срок и вид; праздность приходит сама, длится, пока не прервут, и вида не имеет: листание, переключение, блуждание. После отдыха хочется работать; после праздности — ничего.

«Убить время» — выражение точное: ожидание, дорога, очередь заполняются ничем, чтобы не чувствовать длительности. Любищев считал дорогу и ожидание временем чтения и языков и набирал на этом сотни часов в год.

Мелкая праздность опаснее крупной: не день, проведённый на диване, а сто раз по три минуты между делами, которые учёт показывает как два-три часа в день. Промежутки Керженцева, о коих глава четырнадцатая.

Праздность как средство. Ум, ничем не занятый, в ходьбе или в ванне, находит то, чего не нашёл за столом; но такая праздность назначена и коротка, и называется она размышлением.

Правило: всякому промежутку — своё малое дело, заготовленное заранее: книга в кармане, слова для повторения, письмо для обдумывания. Промежуток, имеющий дело, не праздность; промежуток без дела заполняется тем, что под рукою, а под рукою нынче всегда экран.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Чужие сроки

✳

Большая часть времени человека расписана не им: службой, семьёй, просителями; и распоряжение временем начинается с разбора, чьё оно.

Три рода чужих сроков. *Принятые* — служба, уговор, долг: они свои, ибо приняты, и торговаться о них надлежит до принятия. *Навязанные* — «срочно», «на минутку», «ты же всё равно»: они чужие, и им можно сказать «нет» или «не сейчас», о чём книга о воле в главе об отказе. *Общие* — обед, праздник, час встречи: они ничьи, и им подчиняются ради связности, как в главе шестой.

Отчего чужие сроки побеждают свои: у них есть свидетель, у своих — нет. Оттого свой срок надлежит объявить кому-либо, дабы он стал как чужой.

Время для просителей назначается, а не отдаётся по первому стуку: приёмный час. Кто принимает всегда, того не принимают всерьёз. То же о письмах и звонках — собирать в кучу, по главе четырнадцатой.

Разбор недели по чужим и своим срокам: если своих нет вовсе, жизнь идёт по чужому распорядку, и это надлежит по крайней мере знать.

Правило: *срок принятый есть свой; срок навязанный — вопрос; срок общий — плата за связь*. Различать их и есть распоряжение временем.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Пожиратели

✳

Пожирателем времени зовётся то, что берёт его малыми долями и оттого не замечается; учёт обнаруживает их первыми.

Извещения. Всякое — помеха с ценою возвращения из главы четырнадцатой; сто в день — день. Выключить все, оставив назначенный час на просмотр.

Собрание без цели и без конца: Керженцев считал, что час собрания на десять человек есть десять часов, и требовал повестки и срока. Правило не устарело.

Поиск — вещи, бумаги, слова. Порядок в вещах есть распоряжение временем: место у всякой вещи одно.

Переделка от спешки и от неясной задачи: спросить в начале дороже, чем переделать в конце? Обыкновенно — нет.

Разговор, длящийся после того, как сказано всё; вежливое окончание есть ремесло, о нём книга о голосе.

Дорога — убитое время, если без дела, и время чтения, если с ним, по главе двадцать седьмой.

Экран — главный пожиратель века: он обещает минуту и берёт час, ибо устроен брать, о чём книга о внимании.

Правило: пожирателя не побеждают волей — его устраняют устройством: выключить, назначить час, положить на место. Об устройстве обстановки вместо борьбы — книга о воле.

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Ожидание

✶

Ожидание есть время, которое кажется длиннее всякого другого и по учёту оказывается коротким; устройство его надлежит знать, дабы не платить за него дважды.

Отчего тянется. Пустой ум считает минуты, по главе двенадцатой; неизвестность срока тяжелее известного; невозможность влиять тяжелее возможности. Ожидание без срока и без дела есть худшее из времён.

Назначить срок ожиданию: «жду до среды; в среду делаю иначе». Об этом же в книге о воле сказано о терпении.

Занять. Дело для промежутка, заготовленное, по главе двадцать седьмой; и не то, что требует сосредоточения, ибо ждущий ум прерывается.

Не проверять. Всякая проверка есть помеха с ценою возвращения и малое разочарование; час проверки назначается, как час почты.

Ожидание чужое. Заставлять ждать есть трата чужого времени, и трата бесследная; кто назначил час, тот должен его держать или предупредить. Керженцев начинал с этого.

Очередь. Если ожидание стало постоянным — ждут поставщика, ответа, разрешения, — это узкое место по главе тринадцатой, и лечится оно не терпением, а обходом.

Правило: ожидание, имеющее срок и дело, есть время; без того и другого — потеря, и потеря двойная, ибо ещё и утомляет.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Опоздание

✴

Опоздание есть ошибка момента при верном сроке, и у неё три причины, для каждой своё средство.

Ошибка оценки. Дорога «займёт двадцать минут» — изнутри; снаружи она занимала тридцать пять последние десять раз. Средство — учёт и правило полутора из главы десятой.

Ещё одно дело. Перед выходом всегда есть пять минут на «только допишу». Средство — выход назначается как срок, а не как остаток: в назначенную минуту встают, не дописав.

Нежелание. Опаздывают туда, куда не хотят, и это надлежит по крайней мере заметить: постоянное опоздание в одно место есть сведение о месте.

Цена. Опоздание тратит чужое время, и чужое время не возвращается, о чём глава тридцатая; и оно тратит доверие, которое возвращается медленно. Кто опаздывает всегда, тому назначают ложный час, и он опаздывает и к нему.

Ранний приход есть не потеря, а запас по главе пятнадцатой — при условии, что для четверти часа заготовлено дело.

Правило Керженцева, простое и не устаревшее: *назначенный час есть час начала, а не час сбора*; кто начинает по последнему пришедшему, тот наказывает пришедших вовремя.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Прошлое и будущее

✷

Два похитителя настоящего суть тоска о прошлом и страх будущего; оба живут не во времени, а в уме, и время едят настоящее.

Прошлое. Сделанного не переделать; разбор прошлого полезен единожды — для учёта и урока — и вреден при повторении. Стоики звали это «носить воду в решете». Средство: разбор назначенный — в вечерний и недельный час — и запрет на него в прочие.

Будущее. Тревога о будущем есть оценка изнутри, обращённая к худшему: ум представляет дурной ход подробно и оттого верит ему. Средство то же, что против ошибки планирования: взгляд снаружи — как обыкновенно кончались такие тревоги; и назначение — что сделаю, если случится. Назначенное перестаёт тревожить, ибо стало делом.

Настоящее есть единственное время, в котором что-либо делается; и распорядок существует для того, чтобы в назначенный час не думать ни о прошлом, ни о будущем, а делать назначенное.

Кайрос. Момент, в который дело удаётся, не назначается распорядком; но распорядок держит человека готовым, когда он приходит. Об этом древние говорили: случай лыс сзади — ухватить можно лишь навстречу.

Правило: *о прошлом — в час разбора; о будущем — в час назначения; в прочие часы — дело.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ГРАНИЦА

Чего учёт времени не может, какие учения о нём мнимы,
отчего с годами время ускоряется,
как делить его с другими и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего учёт времени не может

✶

Соберём пределы, ибо соблазн устроить жизнь распорядком велик, и торговцы распорядками его поддерживают.

Он не прибавляет часов. В сутках *двадцать четыре*; учёт показывает, куда они ушли, и не более. Кто ждёт от него *лишнего* времени, тот получит *лишь* знание о потерянном.

Он не решает, что важно. Распорядок исполняет выбор, а не делает его; выбор того, на что тратить жизнь, *лежит* вне этой книги.

Он не заменяет сна и отдыха. Всякая система, обещающая уместить больше за счёт сна, обещает долг, и долг этот взыскивается с процентами, о чём книга о сне.

Он не годится для всякого дела. Замысел, беседа, воспитание, горе не идут по часам; распорядок *для* них есть *лишь* охрана от вторжения прочего.

Он не выдерживает без разбора. Распорядок, не пересматриваемый еженедельно, через месяц описывает другого человека.

И он не спасает от кайроса, который приходит не по расписанию; распорядок *лишь* держит руки свободными, чтобы его ухватить.

Кто знает эти пределы, тот требует от распорядка возможного и оттого получает его.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Мнимые учения

✴

О распоряжении временем написано более, чем о чём-либо из хозяйства, и большая часть повторяет немногие ошибки.

«Успевать всё». Обещание, противное второму основанию: дела не помещаются. Всякая система, не начинающаяся с отказа, есть система самообмана.

«Многозадачность». Опыты единодушны: разом делается одно; переключение платит временем и ошибками. Кто хвалит себя многозадачностью, тот не вёл учёта.

«Вставай в пять». Час подъёма есть свойство внутренних часов, а не доблесть; сова, вставшая в пять, теряет свой час ясности вечером и не приобретает утреннего.

«Десять тысяч часов». Число, разошедшееся из одного исследования скрипачей и обобщённое на всё; само исследование говорило о часах *устроенного* упражнения, а не о часах вообще, и число было средним, а не порогом.

«Управление временем». Временем не управляют — оно идёт; управляют делами и собою во времени. Слово это подсказывает власть, которой нет, и снимает ответственность, которая есть.

Системы с приборами и приложениями — полезны, если ведут учёт, и вредны, если заменяют его устройством списков. Час, потраченный на устройство системы, есть час, отнятый у дела.

Общая примета мнимого учения: оно обещает время без отказа и без учёта. Настоящее требует обоих, и оба скучны.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Время и возраст

✴

С годами время в чувстве ускоряется: год в десять лет был бесконечен, в пятьдесят — краток; явление это устроено, и его можно отчасти умерить.

Первое объяснение — доля. Год в десять лет есть десятая часть жизни; в пятьдесят — пятидесятая. Объяснение старое и, вероятно, не главное.

Второе — новизна. По главе двенадцатой, помнится новое; в детстве ново всё, и год полон; в зрелости год состоит из повторений и в памяти сжимается в несколько дней. Время ускоряется не в часах, а в *записи*.

Третье — распорядок. Взрослый живёт по чужим срокам, и дни его похожи; ребёнок — по своим, и дни различны.

Что умеряет. Новое в распорядке: дорога, ремесло, люди, места. Учёт по Любищеву: годовой свод показывает, что год не был пуст, и память получает опору. Разбор недели: неделя, разобранная, помнится.

Возраст и час ясности. С годами внутренние часы сдвигаются к утру, час ясности укорачивается и требует более бережного распорядка: одно главное дело, а не два; куски короче; отдых длиннее.

Правило: *против ускорения времени — новизна и учёт*; первое делает год длинным в памяти, второе — видимым.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Время с другими

✳

Время, разделённое с другими, подчиняется иным правилам, чем своё, и распорядок, не знающий этого, разрушает то, ради чего строился.

Общее время не делится на куски. Час с ребёнком или с другом не работает по правилу часа работы: его нельзя прервать закладкой и продолжить завтра. Он либо был, либо нет.

Его не подменяют качеством. Присловье о «качественном времени» вместо длительности проверено семьями: близость требует часов присутствия, в которых ничего не происходит, и в них-то и происходит главное.

Оно назначается, как всякое. Ужин в один час; выходной без работы; час, в который дверь закрыта для дела и открыта для людей. Не назначенное вытесняется срочным, ибо у людей нет срока, а у дел есть.

Часы других различны: сова и жаворонок в одном доме имеют разные часы ясности, и общий час надлежит искать, а не назначать по своему.

Чужое ожидание и опоздание — трата чужого времени, о чём главы тридцатая и тридцать первая; уважение к чужому времени есть первое, что замечают, и последнее, что прощают.

Правило: *время с людьми назначается прежде времени с делами*; дела заполнят остаток, люди — нет.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена времени

✳

Соберём ежедневные правила, малые каждое и сильные вместе.

Учёт всякий день — по делам, тотчас, без оправданий.

Одно главное на день, назначенное накануне и поставленное на час ясности.

Утро без известий; почта и звонки — в назначенные часы.

Два-три куска работы по полтора часа с перерывами вставая; остальное — мелочь и люди.

Пустой час в дне и четверть между делами.

Двухминутное — тотчас; прочее — в список, а не в голову.

Дело для промежутка всегда при себе.

Вечерний разбор четверть часа; после него — конец работы по решению.

Час перед сном без работы и экрана.

Недельный разбор в один и тот же час: учёт, висящее, чужое и своё.

Отдых и люди назначены прежде дел.

Правила эти скучны, и это их достоинство: время бережётся в скучном, а в увлекательном оно тратится само и охотно.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила назначающего срок

✳

Соберём правила для того, кто назначает сроки — себе или другим, — ибо большинство опозданий заложено в назначении.

Сперва длительность, потом срок. Оценка снаружи, по похожим делам, помноженная на полтора или на два.

Заложи запас соразмерно новизне — и не сокращай его в удачную пору.

Назови день и час, не неделю.

Один срок наружу, свой — раньше на запас.

Разбей длинное на участки со своими сроками.

Не назначай в порыве и не принимай навязанного без вопроса «что будет, если завтра».

Спроси, чьё это время, прежде чем его обещать; чужое не обещают.

Назначенный час есть час начала, а не сбора.

Переноси до срока, с новым сроком и причиной; после срока это уже не перенос.

И помни, что назначающий срок распоряжается чужой жизнью ровно на длительность дела; оттого срок назначают так, как хотели бы получить.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила живущего в сроке

✳

И правила для того, кто в сроках живёт, — то есть для всякого, кому назначено.

Веди учёт: немереное утекает.

Начинай в назначенный момент, а не «когда будет время», ибо его не будет.

Первое дело — откладываемое дольше всех.

Одно за раз; пришедшее — на бумагу и назад к делу.

Кончай по часам, оставив закладку.

Не проверяй чаще положенного; назначь час.

При спешке сбавляй.

Ожиданию — срок и дело.

Выходи в назначенную минуту, не дописав.

О прошлом — в час разбора, о будущем — в час назначения, в прочие часы — дело.

Держи руки свободными для случая, который не по расписанию.

И помни, что живущий в сроке не борется со временем: он исполняет уговор, заключённый в покое; борьба есть признак дурного уговора, а не короткого дня.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: время и мера

✷

Сведём книгу к тому немногому, что стоит держать в памяти без справок.

Время есть *отпущенное количество*: оно не копится, не вмещает всего и оценивается дурно, покуда его не считают. Оттого распоряжение временем начинается с отказа и с учёта, а не с приёмов.

Три меры его различны: длительность измеряют, срок назначают, момент выбирают; беды происходят от перестановки этого порядка. Время теряется не в делах, а между ними; час без помех стоит трёх с ними; распорядок без пустого часа есть пожелание.

День строится от внутренних часов, а не от списка: одно главное на час ясности, два-три куска работы, отдых и люди — назначенные прежде дел. Неделя есть наименьший срок замысла, год — срок немногого. Противники — откладывание и спешка, праздность и чужие сроки, пожиратели и ожидание — побеждаются устройством, а не усилием.

И последнее. Учёт показывает не то, сколько времени у человека, а *на что он его тратит*; и всякий, начавший считать, находит, что его довольно — на одну жизнь, прожитую в назначенный час, а не на две, прожитые в спешке и ожидании.

✷

ВРЕМЯ

Срок, распорядок и учёт

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм