

CAL NEWPORT

# DEEP WORK

**RULES FOR FOCUSED SUCCESS  
IN A DISTRACTED WORLD**

GRAND CENTRAL PUBLISHING · NEW YORK · 2016

КЕЛ НЬЮПОРТ

# ЗОСЕРЕДЖЕНА РОБОТА

ПРАВИЛА КОНЦЕНТРАЦІЇ  
В ШАЛЕНОМУ СВІТІ

2-ге видання

*Переклала з англійської  
Світлана Сарвіра*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 159.955:005.336](02.062)

Н 92

### Ньюпорт Кел

Н92 Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі / пер. з англ. Світлана Сарвіра. — 2-ге вид. — К. : Наш Формат, 2024. — 256 с.

ISBN 978-617-8434-00-7 (паперове видання)

ISBN 978-617-8434-01-4 (електронне видання)

Соцмережі та месенджери, гори листів в електронній скриньці, кілька проектів водночас... Усе це надто розпорошує нашу увагу, а здатність до зосередженої роботи стає великою рідкістю. Та Кел Ньюпорт наголошує, що процвітатимуть саме ті, хто розвине цю навичку й покладе її в основу своєї професійної діяльності. Адже лише від глибокої роботи залежить наша можливість безперервно вчитися і робити складні речі швидко.

У своїй книжці автор описує повальну епідемію розфокусованості та її коротко- й довготермінові наслідки. І, звичайно ж, дає корисні поради (не завжди очевидні), як покласти підхід зосередженої роботи в основу будь-яких завдань, дозвано сприймати інформацію, розумно користуватися соціальними мережами і змінити свої звички, щоб концентруватися на завданнях і досягати успіху.

УДК 159.955:005.336](02.062)

Перевидання книжки «Не турбувати! Як сфокусуватися в інформаційному шумі» (2018) з новою назвою та обкладинкою.

Перекладено за виданням: Cal Newport. *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World* (Grand Central Publishing, New York, 2016, ISBN 978-1-4555-8669-1).

Усі права застережено. All rights reserved

© 2016 by Cal Newport

© Cover design — Ceara Elliot LBBG

© Сарвіра С., пер. з англ., 2018

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,

оригінал-макет, 2024

ISBN 978-617-8434-00-7 (паперове видання)

ISBN 978-617-8434-01-4 (електронне видання)

# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	7
<b>ЧАСТИНА ПЕРША ІДЕЯ</b>	
<i>Розділ 1</i> Зосереджена робота — неабияка цінність .....	25
<i>Розділ 2</i> Уміння працювати сконцентровано — рідкість .....	50
<i>Розділ 3</i> Зосереджена робота сповнена смислу .....	70
<b>ЧАСТИНА ДРУГА ПРАВИЛА</b>	
<i>Правило 1</i> Працюйте зосереджено .....	91
<i>Правило 2</i> Не бійтеся одноманітності .....	143
<i>Правило 3</i> Звільніться від соціальних мереж .....	165
<i>Правило 4</i> Позбудьтеся всього дріб'язкового .....	193
<i>Висновки</i> .....	229
<i>Примітки</i> .....	235

## ВСТУП

**У** швейцарському кантоні Санкт-Галлен, на північному березі Цюрихського озера, розташоване містечко під назвою Боллінген. Саме його в 1922 році обрав психіатр Карл Юнг, щоб побудувати там собі прихисток<sup>1</sup>. Почав зі звичайного двоповерхового мурованого будинку, який назвав Вежею. Повернувшись з Індії, де поширена практика мати в будівлях приміщення для медитації, він додав до Вежі особистий кабінет. «У моєму прихистку я перебуваю віч-на-віч із собою, — говорив Юнг про цю кімнату. — Я тримаю ключі завжди біля себе, ніхто не заходить туди — хіба що з мого дозволу».

У книжці «Щоденні ритуали» (Daily Rituals) Мейсон Каррі на основі інформації про Юнга, здобутої з різних джерел, відтворює режим праці видатного психіатра в його Вежі. Каррі розповідає, що Юнг прокидався о сьомій ранку й після ситного сніданку безперервно писав дві години поспіль у своєму кабінеті. Післяобідній час він часто присвячував медитації чи довгим прогулянкам сільськими околицями. У Вежі не було електрики, тож коли сутеніло, світло йшло від оливних ламп, а тепло — від каміна. Спати Юнг лягав о десятій вечора. «Від початку я мав потужне відчуття спокою і відновлення у цій Вежі», — казав він.

Хоча боллінгенська Вежа й викликає аналогії з дачним будинком, із життя Юнга стає зрозуміло, що цей дім біля озера був побудований зовсім не для відпочинку. 1922 року, коли

психіатр придбав цю ділянку, він не міг дозволити собі відпустки. Лише за рік до того вийшла його книжка «Психологічні типи» (Psychological Types) — фундаментальна праця, у якій Юнг сформулював власну концепцію, закріпивши нею розбіжності з ідеями колишнього друга й наставника Зигмунда Фрейда. Його дискусія з Фрейдом у 20-х роках минулого століття була проявом неабиякої відваги. Для того щоб аргументувати власну позицію, викладену в цій монографії, Юнгу доводилося працювати не покладаючи рук: писати нові статті та книжки, які сприяли становленню *аналітичної психології* — так називався заснований ним новий напрям.

У Цюриху Юнг був постійно зайнятий — лекції, лікарська практика, консультації. Повсякденні клопоти забирали весь його час, не даючи можливості зосередитися на науці. Він хотів змінити наявне розуміння несвідомого, а це завдання вимагало ретельного обдумування, на яке Юнгу з його шаленим ритмом життя просто не вистачало часу. Тож у Боллінгені він усамітнювався не для відпочинку від своєї професійної діяльності, а для того, щоб досягати в ній нових висот.

Карл Юнг став одним із найвпливовіших мислителів ХХ століття. Його успіху сприяло багато чинників. Однак я хочу зупинитися лише на одному з них — на тому, наскільки наполегливо Юнг розвивав у собі навичку, яка, безсумнівно, відіграла основну роль у його досягненнях:

Це **ЗОСЕРЕДЖЕНА РОБОТА** — професійна діяльність за умов максимальної концентрації та напруження когнітивних здібностей. Така робота створює нову цінність і зміцнює наш творчий «м'яз». До того ж цей процес важко повторити.

Зосереджена робота дозволяє видобути максимум із наших здібностей на їхньому поточному рівні. Десятиліття досліджень у галузі психології та нейрології довели, що стан розумової напруги, коли людина повністю занурюється в роботу, сприяє зокрема покращенню її інтелектуальних здібностей. Саме зосереджена

робота як метод сприяла на початку ХХ століття розвитку такої складної науки, як академічна психіатрія.

Термін «зосереджена робота» мій. Карл Юнг навряд чи так називав цей метод, однак те, як учений працював у той період, доводить, що він прекрасно розумів його суть. Юнг побудував кам'яну вежу в лісі, щоб мати місце для зосередженої роботи. Щоб здійснити цей задум, йому були потрібні час, енергія та гроші. Крім того, це відвертало його від купи інших нагальних справ. Як зауважує Мейсон Каррі, регулярні поїздки до Боллінгену були здійснені в той час, який Юнг мав би витратити на роботу в клініці: «Попри велику кількість пацієнтів, яких він лікував, Юнг не соромився брати додаткові вихідні»<sup>2</sup>. Зосереджена робота стала головною справою його життя, і це був непростий вибір, однак саме завдяки їй Юнгу вдалося зробити всі свої наукові відкриття<sup>3</sup>.

Якщо проаналізувати життя багатьох видатних людей різних епох, з'ясується, що здатність до зосередженої роботи була їхньою спільною рисою. Як і Юнг, але задовго до нього, Мішель де Монтень, французький письменник ХVI століття, працював у власній бібліотеці у південній вежі, яка височіла над мурами його французького замку<sup>4</sup>. Марк Твен написав більшу частину «Пригод Тома Соера» в будиночку на фермі «Кваррі» у штаті Нью-Йорк, де проводив літо. Кабінет Твена був настільки ізольований від головного будинку, що до столу рідним доводилося кликати його за допомогою різка<sup>5</sup>.

Повертаючись до сучасності, згадаймо Вуді Аллена, який за сорок чотири роки, з 1969-го по 2013-й, став сценаристом і режисером сорока чотирьох фільмів, двадцять три з яких стали номінантами Американської кіноакадемії. Небачений рівень творчої продуктивності! Проте в Аллена ніколи не було комп'ютера: усі сценарії він писав на німецькій ручній друкарській машинці Olympia SM3<sup>6</sup>. До Вуді Аллена з його неприйняттям комп'ютера приєднується й Пітер Гігс — фізик-теоретик, який задля зосередженої роботи настільки ізолювався від світу, що журналісти ледве змогли знайти його після присудження вченому Нобелівської премії<sup>7</sup>. Джоан Ролінг користується

комп'ютером, однак загальновідомо, що вона не з'являлася в соціальних мережах протягом написання серії романів про Гаррі Поттера попри те, що цей період збігся із шаленими темпами розвитку мереж і повальним долученням до них медійних осіб. Тільки восени 2009-го, коли Ролінг працювала над «Несподіваною вакансією»<sup>\*</sup>, асистенти письменниці нарешті зареєстрували її у твітері, але за півтора року в ньому з'явився єдиний твіт: «Це дійсно я, але боюся, навряд чи зможу тут з'являтися часто: наразі ручка й папір — це головне в моєму житті»<sup>8</sup>.

Зосереджена робота знайома, безумовно, не тільки видатним особистостям минулого чи сучасним технофобам. Президент компанії Microsoft Білл Гейтс двічі на рік влаштовує добре відомий «тиждень роздумів», упродовж якого усамітнюється (часто — у будинку на березі озера), щоб поринути в читання й поміркувати на серйозні теми. Саме протягом такого тижня в 1995 році Гейтс написав знамените послання «Усе накрие інтернет» (The Internet Tidal Wave), щоб привернути увагу Microsoft до новачка в галузі комп'ютерних технологій компанії Netscape Communications<sup>9</sup>. За іронією долі, славнозвісний Ніл Стівенсон, кіберпанкові твори якого сприяли формуванню нашого уявлення про еру інтернету, фактично недосяжний для електронного листування. На персональному вебсайті його скринька не зазначена, зате там фігурує стаття, яка пояснює, чому письменник свідомо уникає соціальних мереж. Ось як він про це каже: «Якщо я організую власне життя так, що матиму довгі, безперервні періоди творчості поспіль, то зможу писати романи. Що ж вийде, коли мене постійно перериватимуть? Замість великого роману... залишиться купа електронних листів, відправлених декільком людям»<sup>10</sup>.

Важливо підкреслити, наскільки поширена серед видатних людей звичка до зосередженої роботи — на відміну від більшості сучасників, які, навпаки, швидко втрачають здатність

---

\* Українською «Несподівана вакансія» Джоан Ролінг вийшла у видавництві «А-ба-ба-га-ла-ма-га». — *Прим. ред.*



занурюватись у роботу. Причина, яка призводить до втрати цієї навички, добре відома. Це мережеві засоби комунікації — широка категорія, до якої належать електронна пошта й короткі повідомлення (SMS), соціальні мережі твітер і фейсбук, серія гламурних інформаційно-розважальних джерел, таких як BuzzFeed і Reddit. Хвиля цих засобів, помножена на повсюдний доступ до них через телефони й офісні комп'ютерні мережі, розпоршує увагу більшості людей, зайнятих інтелектуальною працею. Дослідження консалтингової компанії McKinsey 2012 року показало, що працівник, зайнятий інтелектуальною працею, у середньому витрачає протягом тижня більше ніж 60 відсотків робочого часу на спілкування через електронні засоби й пошук інформації в інтернеті. До 30 відсотків робочого часу йде тільки на перегляд електронної пошти й написання відповідей<sup>11</sup>.

Коли увага розпоршується в такий спосіб, зосереджена робота стає неможливою, оскільки вона потребує довгих і безперервних роздумів. Водночас не можна сказати, що сучасні працівники байдикують. За їхніми словами, вони зайняті так само, як і завжди. Чим же пояснюється така суперечність? Значною мірою тим, що ці люди займаються чимось протилежним до зосередженої роботи:

ДРУГОРЯДНИМИ СПРАВАМИ, що не вимагають напруження когнітивних здібностей, на зразок організаційних завдань, які часто виконуються в стані розпорошеної уваги. Ця діяльність не приносить значної користі, і її може досить легко повторити будь-хто.

Інакше кажучи, в епоху мережевих засобів комунікації люди, зайняті інтелектуальною працею, дедалі більше підміняють зосереджену роботу другорядними справами, розсилаючи і приймаючи електронні повідомлення (як людські мережеві маршрутизатори), із частими перервами на те, щоб «ковтнути» якихось розваг. Вагоміша робота, для якої потрібне інтелектуальне занурення, наприклад, формування нової стратегії бізнесу чи написання заявки на великий грант, виконується уривками, без зосередження, а отже, дає посередній результат.

Однак негативні наслідки такої підміни значно глибші. Накопичений досвід свідчить, що, звикнувши до поверховості, дуже важко повернутися назад. Якщо ви спалюєте свій час на другорядні справи, то *постійно* зменшуєте власну спроможність займатися зосередженою роботою. «Здається, мережа вбиває мою здатність зосереджуватись і думати», — зізнався журналіст Ніколас Карр у статті в журналі *Atlantic* за 2008 рік, яку часто цитують. Карр продовжує: «І не тільки мою»<sup>12</sup>. Він розвив цю тему в книжці «Поверхові» (*The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*), яка вийшла у фінал Пулітцерівської премії. Для того щоб написати її, Карру довелося перебраться в будинок-схованку й розірвати зв'язок із зовнішнім світом<sup>13</sup>.

Думка про те, що мережеві засоби комунікації змушують нас відмовитися від зосередженої роботи на користь дріб'язкової, не нова. «Поверхові» стала першою із серії книжок, які досліджують вплив інтернету на наш мозок і звички. Після неї вийшли «BlackBerry для Гамлета» Вільяма Паве́рса (*Hamlet's BlackBerry*), «Диктат електронної скриньки» Джона Фрімена (*The Tyranny of E-mail*) і «Гаджет-залежність»\* Алекса Сучжон-Кім Пана. Майже всі автори поділяють думку про те, що мережеві засоби комунікації відвертають нас від роботи, яка потребує постійної концентрації, тим самим руйнуючи нашу здатність до зосередження.

Проілюструвавши цю тезу наведеними вище прикладами, я більше не витрачати́му час і місце в цій книжці на її обґрунтування. Думаю, читач погодиться зі мною в тому, що мережеві засоби комунікації негативно впливають на здатність зосереджено працювати. Також не буду зупинятися на наслідках змін, які вони несуть суспільству, — про це можна сперечатися до нескінченності. Причому на одному боці будуть техноскептики на зразок Джарона Ланье і Джона Фрімена, які вважають, що більшість цих технологій, принаймні в їхньому теперішньому вигляді, шкодять суспільству. На другому — технооптимісти, такі, як Клайв Томпсон, стверджуючи, що ці технології таки змінюють

---

\* Книжка Алекса Сучжон-Кім Пана «Гаджет-залежність. Як отримувати інформацію, не руйнуючи себе та інших» вийшла у видавництві «Фабула» — *Прим. ред.*

суспільство, але на краще. Може, Google і спричиняє погіршення пам'яті, але тепер вона нам не надто й *потрібна*, адже всю необхідну інформацію ми можемо миттєво знайти в інтернеті.

Не підтримуватиму жодного в цій суперечці. Мій інтерес у цьому питанні більше стосується прагматичного й особистого аспектів. Поступове перетворення нашої зосередженої роботи на поверхову (незалежно від того, наскільки позитивно чи негативно ви до цього ставитеся) дає величезний шанс на економічне процвітання й особистий розвиток тим небагатьом людям, які наважаться протистояти цій тенденції і зроблять вибір на користь зосередженої роботи. Одного разу так учинив змуджений молодий консультант із Вірджинії на ім'я Джейсон Бенн.

Є БАГАТО СПОСОБІВ зробити неприємне відкриття, що сучасній економіці ти непотрібний. Джейсон Бенн зрозумів це невдовзі після того, як, ставши фінансовим консультантом, він виснував, що більша частина його обов'язків може бути автоматизована за допомогою абияк зліпленого скрипта Excel.

Фірма, що найняла Бенна, робила звіти для банків, які здійснювали складні операції. («Робота настільки ж «цікава», наскільки «цікава» її назва», — пожартував Бенн в одному з інтерв'ю.) Процес складання звіту містив етап ручної обробки даних у низці таблиць в Excel, на що витрачалися години. Коли Бенн почав працювати, на цей етап одного звіту йому потрібно було до шести годин (найбільш продуктивні старожили фірми виконували цю роботу вдвічі швидше). Це його не задовольняло.

«У тому вигляді, у якому мене вчили це робити, процес був громіздким і потребував багато ручної роботи», — згадує Бенн. Він знав, що у програмі Excel є така функція, як макрос, що дозволяє користувачам автоматизувати типові завдання. Прочитавши кілька статей на цю тему, Бенн невдовзі сформував новий бланк, прописав потрібні макроси, унаслідок чого замість шестигодинної обробки даних вручну достатньо було один раз натиснути на клавішу. А вся процедура написання звіту, яка раніше забирала в нього цілий робочий день, тепер займала не більше години.

Бенн був кмітливим хлопцем. Випускник елітного коледжу (Вірджинський університет) з дипломом економіста, як і багато його однокурсників, він мав певні кар'єрні амбіції. Однак дуже швидко зрозумів, що ці амбіції зазнають краху, щойно його основні професійні навички будуть перекладені на мову макросів Excel. Тоді Бенн вирішив збільшити власну цінність для світу. Витративши певний час на роздуми, він знайшов вихід: заявив своїй сім'ї, що залишає посаду, не бажаючи бути живою електронною таблицею, а хоче натомість стати програмістом. Однак, як часто буває з грандіозними планами, на шляху їхньої реалізації стояла перешкода: Джейсон Бенн навіть гадки не мав про те, як писати коди.

Як фахівець з інформаційних технологій я можу підтвердити очевидний факт: програмування — складна річ. Здебільшого людина спершу має закінчити чотирирічний курс в університеті, щоб отримати необхідні знання, але навіть наявність диплома не гарантує перемоги в жорсткій конкурентній боротьбі на ринку праці. Джейсон Бенн не мав стільки часу. Отримавши перше бойове хрещення з програмою Excel, він звільнився з роботи у фінансовій установі й повернувся додому, щоб підготуватися до наступного кроку. Батьки Бенна були щасливі, що у хлопця є плани на подальше життя, але їх непокоїло те, що він може залишитися без роботи надовго. Бенн повинен був добре опанувати технічну навичку і мав зробити це *швидко*.

І тут перед Джейсоном Бенном постало те питання, яке утримує більшість працівників інтелектуальної сфери від сміливих кроків у напрямку змін у власній кар'єрі. Вивчення складної науки, такої, як програмування, потребує постійної напруженої зосередженості на складних для розуміння ідеях. Тієї самої зосередженості, яка привела Карла Юнга в ліси біля Цюрихського озера. Інакше кажучи, це завдання, яке можна вирішити тільки за допомогою зосередженої роботи. Однак більшість людей інтелектуальної праці, як зазначалося вище, втратили здатність до неї. Ця загальна тенденція не оминула й Бенна.

«Я кожному хвилину перевіряв свою електронну скриньку, просто не міг зупинитися, це був якийсь нав'язливий стан», — зізнавався

хлопець, описуючи себе в той період, коли він вирішив звільнитися з фінансової установи. Щоб яскравіше проілюструвати, наскільки серйозною була його проблема із зосередженням, Бенн розказав, як начальник одного разу доручив йому виконання проекту. «Вони хотіли, щоб я написав бізнес-план», — згадував Бенн. Хлопець не знав, як створюються ці документи, тому вирішив знайти й прочитати п'ять уже написаних бізнес-планів і порівняти їх, щоб зрозуміти, що саме потрібно йому. Гарна ідея, якби не одне «але». «Я не міг зосередитись», — поскаржився Бенн. Зараз він зізнається, що в той період, бувало, цілими днями («98 відсотків мого часу») блукав інтернетом. Написання бізнес-плану — чудовий шанс із перших кроків проявити себе на новій посаді — провалилося.

На момент звільнення Бенн добре усвідомлював свою проблему з концентрацією, тому знав, що одночасно з вивченням програмування йому доведеться привчати свій мозок до зосередженої роботи. Він удався до методу суворого, але дієвого. «Я зачинився в кімнаті, де не було комп'ютера — тільки підручники, картки для записів і маркер». Хлопець виділяв найважливіше в підручнику з програмування маркером, записував головні ідеї на картки, а потім уголос повторював їх. Спочатку години, проведені без електронних приладів, давалися Бенну важко, однак він не відступав: *мав* вивчити цей матеріал і тому зробив усе, щоб ніщо в цій кімнаті не відвертало його. Згодом хлопець навчився зосереджуватися настільки, що проводив безперервно, не відвертаючись, п'ять і більше годин на добу в кімнаті, опановуючи нові професійні навички. «Для того щоб щось зрозуміти, мені довелося прочитати десь із вісімнадцять книжок на цю тему», — згадує він.

Провівши два місяці в усамітненому навчанні, Бенн записався на відомий своєю надскладністю Dev Bootcamp — інтенсивний курс із розробки вебдодатків, по сто годин на тиждень. (Збираючи інформацію про навчання, Бенн натрапив на студента, який уже мав ступінь доктора філософії від Принстонського університету й зізнавався, що Dev — це «найважчий курс у його житті».) Завдяки своїй підготовці та щойно відточеній навичці зосередженої роботи, Джейсон Бенн з успіхом пройшов цей курс.

«Дехто прийшов невідготовленим, — згадував він. — Люди, неспроможні зосередитись, неспроможні швидко навчатися». Тільки половина студентів, які долучились до програми навчання разом із Бенном, завершили його вчасно. Бенн не тільки закінчив цей курс, але й виявився найкращим студентом у своїй групі.

Уміння зосереджено працювати дало плоди. Бенн швидко знайшов посаду розробника в технологічному стартапі в Сан-Франциско: компанія мала венчурне фінансування в розмірі 25 мільйонів доларів і активно набирала персонал. Коли Бенн (лише за пів року до того) звільнився з посади фінансового консультанта, його заробіток становив 40 тисяч доларів на рік. Нова робота розробника програм оплачувалась у розмірі 100 тисяч доларів на рік, і це була далеко не межа, беручи до уваги стан справ у Кремнієвій долині й професійний рівень Бенна.

Коли я востаннє бачився з Бенном, хлопець процвітав на новій посаді. Неофіт зосередженої роботи, він винайняв квартиру на протилежному боці вулиці, де розташована його компанія. Це дає йому можливість приходити раніше за всіх, щоб зосереджено працювати, поки його увагу ніхто не відвертає. «У найкращі дні мені вдається зосереджено пропрацювати десь чотири години поспіль до першої наради, — сказав мені Бенн. — Потім — ще від трьох до чотирьох годин після обіду. І це справді “занурення в роботу”: жодної електронної пошти, жодних Hacker News (вебсайт, популярний серед технарів) — тільки програмування». Для людини, яка колись зізналася в тому, що на старому місці до 98 відсотків робочого часу проводила, блукаючи інтернетом, таке перетворення інакше як чудом і не назвеш.

Історія Джейсона Бенна дає нам важливий урок: зосереджена робота — це не якась ностальгія за забавкою письменників і філософів початку ХХ століття. Це навичка, яка сьогодні має дуже велику цінність. Без неї не обійтися з двох причин. Перша криється у сфері навчання.

Ми живемо в епоху інформаційної економіки, яка будується на складних, швидко змінюваних системах. Деякі комп'ютерні

мови, які вивчав Бенн, не існували ще десять років тому і навряд чи існуватимуть через десять років. Той, хто прийшов у маркетинг у 90-х роках минулого століття, навряд чи міг уявити, що йому доведеться оволодіти цифровою аналітикою. Щоб бути цінним для сучасної економіки, треба опанувати вміння швидко навчатися складних речей. Це вимагає зосередженої роботи. Якщо ви не розвиваєте в собі цю навичку, то відстанете від технологій, які постійно вдосконалюються.

Друга причина важливості зосередженої роботи в сучасному житті полягає в тому, що цифрова революція має двоякі наслідки. Якщо ви створюєте щось справді цінне, ваш продукт стає доступним фактично безмежній аудиторії (роботодавцям, клієнтам та іншим), і це різко збільшує ваш прибуток. Однак біда, якщо ваш продукт посередній: користувачі швидко знайдуть йому заміну за допомогою інтернету. Не має значення, хто ви за професією — програміст, письменник, маркетолог, консультант чи підприємець. Ви перебуваєте в такій самій ситуації, що і Юнг, який хотів піти далі Фрейда, чи Джейсон Бенн, який прагнув посісти гідне місце в успішному стартапі. Щоб досягти успіху, ви маєте створювати найкращий продукт, на який тільки здатні, а це завдання вимагає зосередженої роботи.

Дедалі більша потреба в такій праці є новим явищем. В епоху індустріальної економіки існував нечисленний клас спеціалістів, для яких зосереджена робота була обов'язком. Більшість робітників легко обходилася без неї. Їхні службові обов'язки не потребували навіть здатності концентруватися на завданні, не відвертаючись: люди отримували зарплатню за те, що крутили ручки приладів, і їхні робочі функції були майже незмінними до самої пенсії. Однак із переходом до інформаційної економіки серед населення постійно зростає частка людей інтелектуальної праці, і зосереджена робота стає головною фішкою на ринку праці, хоча багато хто ще не здогадується про це.

Інакше кажучи, зосереджена робота не є старомодною навичкою, яка поступово відходить у небуття. Навпаки, це важливе вміння для будь-якої людини, що прагне рухатись уперед в умовах глобальної інформаційної економіки, яка безжально

перемелює й випльовує тих, хто не встигає за темпами її розвитку. Справжня винагорода чекає не на тих, хто вміє вправно користуватися фейсбуком (поверхова дія, яку легко тиражувати), а на тих, хто добре вміє створювати інноваційні дистрибутиви, за рахунок яких цей сервіс працює (це точно завдання, що вимагає зосередженої роботи, яку важко копіювати/тиражувати). Зосереджена робота настільки важлива, що, користуючись висловом автора книжок про бізнес Еріка Баркера, її можна назвати «суперсилою XXI століття»<sup>14</sup>.

Отже, ми дізналися про дві сучасні тенденції: з одного боку, у суспільстві невпинно знижується здатність до зосередженої роботи, з другого, її цінність постійно зростає. Зважаючи на обидві, ми можемо висунути гіпотезу, яку досліджуватимемо далі в цій книжці.

Тож гіпотеза про зосереджену роботу звучить так: здатність зосереджено працювати стає великою *рідкістю*, водночас це вміння дедалі більше *цінується* в нашій економіці. Унаслідок цього процвітатиме та незначна кількість людей, яка розвине цю навичку й покладе її в основу своєї професійної діяльності.

Ця книжка має дві цілі, яких досягає у двох розділах. Ціль першого розділу — переконати читача в тому, що наша гіпотеза про важливість зосередженої роботи є правильною. Ціль другого — навчити читача користуватися перевагами ситуації, тренуючи мозок і змінюючи робочі звички, щоб зробити зосереджену роботу основою його професійної діяльності. Перед тим як розпочати виконання цих двох завдань, я хотів би розказати, як став адептом такої роботи.

Останнє десятиліття я присвятив розвитку власної здатності концентруватися на складних питаннях. Причина мого інтересу до цієї теми стане зрозумілою, якщо поясню, що автор цієї книжки — фахівець із теорії обчислювальної техніки, який здобув докторський ступінь після завершення навчання в МТІ



(Массачусетському технологічному інституті), причому у знаменитій групі теорії обчислень, тобто у професійному середовищі, де здатність концентруватися — головне робоче вміння.

Упродовж цих років мій кабінет на кафедрі післядипломної освіти був поруч із кабінетом професора-стипендіата фонду Макартура для геніїв — професора, який у МТІ почав викладати раніше, ніж законно міг пити алкоголь. Досить часто можна було бачити, як цей теоретик сидить у якомусь холі, роздивляючись написи й позначки маркерами на фліпчарті, а навколо нього юрмиться, також витріщившись на фліпчарт, групка запрошених дослідників. Так вони проводили години. Іду на обід чи з обіду, а вони сидять і дивляться. Із цим професором дуже важко зв'язатися. Його немає у твітері і, якщо ви особисто з ним не знайомі, він навряд чи відповість на ваш електронний лист. Минулого року він опублікував шістнадцять наукових робіт.

У такій атмосфері суворої зосередженості минули мої студентські роки. Тож не дивно, що я настільки відданий ідеї сконцентрованої інтелектуальної праці. На превеликий жаль для моїх друзів і численних агентів, з якими я працював над власними книжками, я ніколи не мав свого профілю у фейсбуці чи твітері, чи в інших соціальних мережах, окрім блогу. Я не сиджу в інтернеті, а про більшість новин дізнаюся із газети Washington Post і програм національного громадського радіо. Зі мною також зазвичай важко зв'язатися: на моєму авторському сайті не зазначена електронна адреса, а перший смартфон з'явився в мене у 2012 році, коли вагітна дружина поставила ультиматум: мовляв, ти повинен придбати собі *нормальний* телефон, яким із тобою можна зв'язатися, ще до народження сина.

Моя наполегливість у зосередженій роботі дала плоди. Протягом десяти років після закінчення університету я опублікував чотири книжки, здобув ступінь доктора філософії, написав декілька рецензованих наукових статей, які дістали високий рейтинг, і став асистентом Джорджтаунського університету. Я впевнено тримав такий рівень продуктивності — притому, що впродовж робочого тижня майже ніколи не працював після п'ятої чи шостої вечора.

Такі досягнення стали можливими завдяки величезним зусиллям, яких я доклав, щоб звести до мінімуму другорядне в моєму житті й максимально використати вивільнений від нього час. Я будував свій день навколо ретельно обраної зосередженої роботи, що потребувала занурення, а другорядні справи, які все ж таки вимагали моєї уваги, групував і робив після виконання основної роботи. Виявилось, що три-чотири години в день п'ять разів на тиждень безперервного й ретельно направленого зосередження дають вагомі результати.

Моя відданість зосередженій роботі принесла користь не тільки у професійному житті. Я практично не торкаюся комп'ютера в проміжок між поверненням з роботи й початком нового робочого дня (винятком є пости в моєму блозі — мені подобається їх писати після того, як діти лягають спати). Ця здатність повністю відвернутися — на противагу розповсюдженій практиці швиденько виконати якусь невеличку роботу чи перевірити поштову скриньку, або подивитись, що нового в соціальних мережах, — дозволяє мені вечорами проводити час із моєю дружиною й синами та встигати читати дивовижну кількість книжок як на зайнятого батька двох дітей. Узагалі відсутність у моєму житті тих моментів, які відвертають мою увагу, знижує фоновий шум нервової ментальної енергії, який у повсякденному житті більшості людей, навпаки, стає дедалі голоснішим. Я нормально почуваюся, коли мені немає чого робити: виявляється, байдикувати корисно, особливо — приємного літнього вечора в окрузі Колумбія, коли слухаєш по радіо бейсбольний матч, у якому грають Washington Nationals.

Цю книжку можна назвати спробою словесно оформити й обґрунтувати мою відданість методу зосередженої роботи на противагу поверховій, а також описати стратегії, які допомогли мені розвивати в собі цю навичку. Моє прагнення викласти ідеї на папері частково пояснюється бажанням допомогти читачеві перебудувати життя, поставивши в центр усього глибоку зосереджену роботу. Хотілося б підкреслити слово «частково». Насправді передусім я зацікавлений у тому, щоб викристалізувати

й прояснити ці ідеї собі для їхнього подальшого розвитку й застосування у власній роботі. Відданість методу зосередженої роботи допомогла мені досягти успіху, однак я впевнений, що ще не сягнув вершини свого потенціалу. І поки ви намагатиметеся подужати ідеї та правила, викладені на сторінках цієї книжки, а потім перемагатимете, озброївшись ними, можете бути певні: я продовжую справу, безжально розправляючись із другорядним у своєму житті й наполегливо заглиблюючись дедалі більше в зосереджену роботу. (Наскільки я досягнув успіху в цьому, ви дізнаєтеся наприкінці цієї книжки.)

Коли Карл Юнг захотів зробити революційний прорив у психіатрії, він збудував собі схованку в лісі. Боллінгенська Вежа допомогла вченому підтримувати здатність до глибоких роздумів і написати праці настільки оригінальні, що вони змінили світ. Я скористаюся сторінками цієї книжки, щоб переконати читачів у тому, що ми маємо будувати власні боллінгенські вежі, розвивати в собі здатність творити щось по-справжньому цінне в нашому дедалі більш розсіяному поверховому світі. Переконати, що варто повірити в істину, давно доведену найвидатнішими діячами людства: життя, наповнене глибинною роботою, — це щасливе життя.

## ЗОСЕРЕДЖЕНА РОБОТА — НЕАБИЯКА ЦІННІСТЬ

**Щ**о ближчим ставав день виборів 2012 року, то більше зростала відвідуваність сайту газети New York Times — явище, цілком нормальне під час важливих подій національного масштабу. Однак цього разу щось було не так. Непропорційно велику частку цього трафіку — за деякими даними, до 70 відсотків — становили відвідування лише одного розділу в неосяжному домені. Причому читали не статті, присвячені гарячим новинам, не коментарі публіциста — лауреата Пулітцерівської премії. Читали блог, який вів такий собі Нейт Сілвер\* — розумник, що знався на бейсбольній статистиці й раптом став давати виборчі прогнози. Менше ніж за рік по тому ESPN\*\* та ABC News переманили Сілвера із Times, яка намагалася втримати його, пообіцявши надати в підпорядкування з десяток журналістів, на посаду з найширшими можливостями. На новому місці Сілвер міг докласти руку буквально до всього — від спортивних подій до прогнозу погоди та випусків новин для всієї мережі та, можливо (хоч і під питанням), навіть до трансляцій із церемонії вручення нагород Американської кіноакадемії<sup>15</sup>. Можна сперечатися про дотримання Сілвером методології (його

\* Книжка Нейта Сілвера «Сигнал і шум. Чому більшість прогнозів виявляються хибними» вийшла у видавництві «КМ-Букс». — *Прим. ред.*

\*\* ESPN — Entertainment and Sports Programming Network, кабельний спортивний канал у США. — *Прим. пер.*

статистичні моделі доводилися вручну)<sup>16</sup>, однак майже всі погодяться з тим, що у 2012 році цей тридцятип'ятирічний фахівець зі статистики став одним із фаворитів нашої економіки<sup>17</sup>.

До таких фаворитів можна зарахувати й Девіда Гайнемаера Генссона\* — програміста, що став зіркою, створивши фреймворк\*\* для розробки вебдодатків Ruby on Rails, яким нині користуються найбільш популярні сервіси, зокрема такі гіганти, як Twitter і Hulu. Генссон став партнером у впливовій компанії-розробнику Basecamp, яка до 2014 року називалася 37signals. Програміст не розкриває публічно рівня своїх доходів від Basecamp чи інших джерел, але, напевно, вони високі, судячи з того, що Генссон почергово живе в Чикаго, Малібу і Марбельї (Іспанія), до того ж бере участь у любительських перегонах на швидкісних автомобілях<sup>18</sup>.

Третім (й останнім) прикладом фаворитів сучасної економіки наведу Джона Доера\*\*\* — генерального партнера знаменитого венчурного фонду Кремнієвої долини Kleiner Perkins Caufield & Byers. Саме завдяки цій людині отримали фінансування багато компаній-піонерів сучасної цифрової революції, таких як Twitter, Google, Amazon, Netscape і Sun Microsystems<sup>19</sup>. Прибуток від цих інвестицій був астрономічним: статки Доера на час написання цієї книжки перевищували з мільярди доларів США<sup>20</sup>.