



БИБЛИОТЕКА ПРОГРАММИСТА



**БЕСТСЕЛЛЕР  
Amazon**

Кэл Ньюпорт

# В работу с ГОЛОВОЙ

## Паттерны успеха от IT-специалиста

 ПИТЕР®

Библиотека программиста (Питер)

Кэл Ньюпорт

**В работу с головой. Паттерны  
успеха от IT-специалиста**

«Питер»

2010

УДК 316.6  
ББК 88.5

## **Ньюпорт К.**

В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста /  
К. Ньюпорт — «Питер», 2010 — (Библиотека программиста  
(Питер))

ISBN 978-5-496-02496-9

Не можете сосредоточиться на работе? Постоянно отвлекаетесь на проверку электронной почты, социальные сети и новостные ленты? Пора воспользоваться советами от ведущих IT-специалистов и погрузиться в работу с головой. Освойте один из самых ценных навыков – умение сосредоточиться на сложной задаче, не отвлекаясь на мелочи. Только так можно справиться со сложной информацией и добиться лучших результатов за минимальное время. Погружение в работу – это суперсила в нашей все более конкурентной экономике XXI века. В формате ios.epub сохранен издательский макет.

УДК 316.6  
ББК 88.5

ISBN 978-5-496-02496-9

© Ньюпорт К., 2010  
© Питер, 2010

# Содержание

Вступление	6
Часть I	15
Глава 1	15
Высококвалифицированные работники	16
Суперзвезды	17
Владельцы	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Кэл Ньюпорт**  
**В работу с головой**  
*Паттерны успеха от IT-специалиста*

Серия «Библиотека программиста»

Права на издание получены по соглашению с Grand Central Publishing

© 2016 by Cal Newport

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2017

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Библиотека программиста», 2017

\* \* \*

## Вступление

В швейцарском кантоне Санкт-Галлен, близ северного берега Цюрихского озера, есть деревушка под названием Боллинген. В 1922 году ученый-психиатр Карл Юнг избрал это место для строительства своего убежища. Вначале это было двухэтажное каменное здание, получившее название Башня. Затем, вернувшись из поездки по Индии, где принято иметь при жилище специальное помещение для медитации, Юнг расширил постройку, добавив к ней личный кабинет. «В моей комнате для уединения я полностью принадлежу себе, – говорил Юнг. – Ключ всегда при мне, в кабинет никому не дозволяется входить без моего разрешения».

В своей книге «Ежедневные ритуалы» журналист Мейсон Карри, исследуя различные источники, воссоздает рабочий график знаменитого психиатра в его Башне. Юнг, пишет Карри, вставал в семь часов утра и после сытного завтрака проводил два часа в личном кабинете, где писал, ни на что не отвлекаясь. Его вечерние часы часто занимала медитация или длинные прогулки по окрестностям. В Башне не было электричества, так что, когда солнце садилось, дом освещали лишь масляные лампы и огонь в камине. В десять часов вечера Юнг отходил ко сну. «С самого начала в этой башне меня не покидало сильнейшее чувство покоя и вдохновения», – говорил он.

Однако не стоит думать, что Башня в Боллингене была местом отдыха. Если мы примем во внимание деятельность Юнга на тот момент, то ясно поймем, что пристанище на берегу озера строилось не для того, чтобы отлынивать от работы. В 1922 году, когда Юнг приобрел этот участок земли, он не мог себе позволить удалиться на покой. Всего лишь годом раньше, в 1921-м, он опубликовал свои «Психологические типы» – основополагающий труд, где были собраны и сформированы все различия во взглядах Юнга и его прежнего друга и учителя Зигмунда Фрейда. Для того чтобы в 1920-х годах не соглашаться с Фрейдом, требовалась немалая смелость. Юнгу было необходимо не терять хватку и подкреплять свою книгу оригинальными статьями и публикациями, где он формулировал и разъяснял основные положения *аналитической психологии* — такое название получило в конечном счете созданное им новое направление мысли.

Лекции и консультационная практика предоставляли Юнгу обширное поле деятельности в Цюрихе, это несомненно. Но одной работы было для него недостаточно. Он стремился изменить само наше понимание бессознательного, а эта цель требовала от него более глубокого, более тщательного изучения предмета, чего он не мог добиться в сутолоке городской жизни. Поэтому Юнг удалился в Боллинген – не для того, чтобы убежать от своей профессиональной деятельности, но для того, чтобы еще больше погрузиться в нее.

\* \* \*

Впоследствии Карл Юнг стал одним из наиболее влиятельных мыслителей двадцатого столетия. Достигнутый им успех, безусловно, имеет не одну причину. В этой книге, однако, меня интересует лишь его преданность принципу, несомненно сыгравшему ключевую роль в его дальнейших достижениях, а именно:

**Углубленная работа** – профессиональная деятельность, выполняемая в состоянии безраздельной концентрации, для чего требуется предельное напряжение мыслительных способностей. Такое усилие приводит к созданию новых ценностей и увеличивает мастерство исполнителя, его результаты трудно воспроизводимы.

Погружение в работу абсолютно необходимо, если мы хотим извлечь из интеллектуальных способностей, которыми на данный момент обладаем, все до последней капли. Сейчас, после многолетних исследований в области психологии и нейробиологии, нам известно, что состояние умственного напряжения, сопровождающее углубленную работу, необходимо также для расширения наших возможностей. Другими словами, погружение в работу – как раз такой тип усилия, который был нужен, чтобы выделиться в области, требующей интеллектуальных способностей, каковой являлась академическая психиатрия в начале двадцатого столетия.

Употребленный мной термин «углубленная работа» не принадлежит Карлу Юнгу – сам ученый никогда им не пользовался; однако его деятельность, относящаяся к тому периоду, показывает, что он прекрасно понимал стоящий за этими словами смысл. Юнг выстроил в лесу каменную башню, чтобы с головой погрузиться в работу, – задача, требовавшая времени, усилий и денег. Помимо прочего, пребывание в Башне помогало ему отвлечься от более повседневных занятий. Мейсон Карри пишет, что регулярные отлучки Юнга в Боллинген происходили в ущерб его работе с пациентами, и добавляет: «Несмотря на множество пациентов, полагавшихся на его искусство, Юнг не стеснялся брать лишней выходной». Предпочесть погружение в работу всему остальному – непростое решение, но оно было необходимо, чтобы достичь целей по преобразованию мира, которые поставил перед собой ученый.

В самом деле, если посмотреть на жизнь других известных людей, сыгравших роль как в древней, так и в новейшей истории, можно обнаружить, что погружение в работу было для всех них общей чертой. Писателя XVI века Мишеля де Монтеня, к примеру, в этом смысле можно назвать предтечей Юнга – он также работал в своей личной библиотеке, которую устроил в южной башне, возвышавшейся над каменными стенами его французского шато; а Марк Твен написал большую часть «Приключений Тома Сойера» в хижине на территории фермы Куорри в штате Нью-Йорк, где проводил лето. Рабочий кабинет Твена был настолько изолирован от основного здания, что его домашним приходилось трубить в рожок, чтобы позвать писателя к обеденному столу.

Возвращаясь к нашему времени, можно рассмотреть пример кинорежиссера и сценариста Вуди Аллена. За сорокачетырёхлетний период, с 1969 по 2013 год, он выступил сценаристом и режиссером сорока четырех фильмов, двадцать три из которых удостоились премии «Оскар», – невероятная производительность. За все это время Аллен ни разу не воспользовался компьютером; все свои работы он отпечатал вручную, на немецкой машинке *Olympia SM3*, не отвлекаясь на электронные устройства. В неприятии компьютеров Аллена поддерживает и Питер Хиггс, физик-теоретик, который занимается своей работой в таком уединении, что журналисты даже не смогли его отыскать, когда он был объявлен лауреатом Нобелевской премии. Джоанна К. Роулинг, с другой стороны, хотя и пользуется компьютером, но известна тем, что во время работы над всеми книгами о Гарри Поттере воздерживалась от социальных сетей и интернет-общения, хотя в то время интернет-технологии стремительно развивались и становились все популярнее среди деятелей медиа. В конце концов сотрудники Роулинг завели от ее имени аккаунт в *Twitter* — это произошло осенью 2009 года, когда она работала над «Случайной вакансией», – и за первые полтора года там появилась единственная запись: «Это действительно я, но боюсь, вы вряд ли будете часто меня видеть, поскольку в настоящий момент моими приоритетами являются ручка и бумага».

Разумеется, говоря о погружении в работу, нельзя ограничиваться только историческими примерами или случаями технофобии. Глава компании *Microsoft* Билл Гейтс, как известно, дважды в год устраивал себе «неделю размышлений» (*Think Week*), на протяжении которой не делал ничего, только читал и обдумывал глобальные проблемы. Именно во время такой «недели размышлений» в 1995 году Гейтс написал свой знаменитый меморандум «Приливная волна Интернета» (*Internet Tidal Wave*), обративший внимание сотрудников на недавно созданную компанию под названием *Netscape Communications*. И как это ни парадоксально,

прославленный писатель в жанре киберпанк Нил Стивенсон, благодаря которому, в частности, сформировалось распространенное сейчас представление об эре Интернета, почти недостижимыми средствами электронной связи – на его веб-сайте не указано никаких адресов электронной почты, зато есть заметка, объясняющая, почему писатель целенаправленно избегает пользоваться социальными медиа. Вот как он сам это объясняет: «Если я смогу организовать свою жизнь таким образом, чтобы она состояла из долгих, последовательных, ничем не нарушаемых периодов времени, то смогу писать романы. [Если же меня все время будут прерывать], что из этого получится? Вместо романа, который проживет долго... останется лишь кучка электронных сообщений, отосланных мной нескольким отдельным людям».

\* \* \*

Подчеркнуть, насколько распространен такой подход к работе среди людей, значимых для общества, представляется особенно важным, поскольку это резко контрастирует с образом жизни большинства современных интеллектуальных работников – группы, стремительно забывающей о том, насколько важно сосредоточение.

Причина, по которой люди, занятые интеллектуальным трудом, разучились погружаться в работу, хорошо известна: это сетевые технологии. В эту широкую категорию входят и средства связи, такие как электронная почта и SMS-сообщения, и социальные сети наподобие *Twitter* и *Facebook*, и сверкающий клубок информационно-развлекательных сайтов, таких как *BuzzFeed* или *Reddit*. Развитие этих технологий, в совокупности с повсеместным доступом к ним посредством смартфонов и подключенных к сети персональных компьютеров, раздрает внимание в клочья. Исследование, проведенное Маккинси в 2012 году, показало, что современный работник интеллектуального труда в среднем проводит более 60 % рабочего времени за сетевым общением и интернет-поиском, причем почти 30 % рабочих часов приходится только на чтение электронной почты и написание ответов.

Такое состояние фрагментированного внимания не может сочетаться с углубленной работой, требующей долгих периодов ничем не прерываемого обдумывания. Однако в то же время нельзя сказать, что современные интеллектуальные работники бездельничают. Фактически, согласно отчетам, они заняты не меньше, чем прежде. В чем же состоит различие? Многое прояснится, если ввести понятие, противопоставленное идее погружения в работу:

**Поверхностная работа** – не требующие интеллектуального напряжения задачи вычислительного типа, часто выполняемые в состоянии рассеянного внимания. Как правило, такие усилия не приводят к созданию в мире новых ценностей и легко воспроизводимы.

Другими словами, в эпоху сетевых технологий работники интеллектуального труда все чаще заменяют углубленную работу ее поверхностным вариантом, без конца обмениваясь электронными посланиями, словно очеловеченные маршрутизаторы, с частыми перерывами на быстрые дозы развлечений. Более масштабные проекты, которые требуют серьезных размышлений, такие как формирование новой деловой политики или написание заявки на важный грант, раздвигаются на разрозненные куски, в результате чего страдает их качество. Есть еще одна плохая новость: поступает все больше доказательств того, что сдвиг в сторону поверхностности – не тот выбор, от которого можно в любой момент отказаться. После того как достаточное количество времени проведено в маниакально-поверхностном состоянии, способность глубоко погружаться в работу теряется *навсегда*. «Похоже на то, что Интернет лишает меня способности к концентрации и глубокому размышлению, – признается журналист Николас Карр в своей широко цитируемой статье 2008 года в журнале *Atlantic*. – И я такой не один». Впоследствии Карр развил это положение в своей книге «Пустышка» (*The Shallows*), номини-

ровавшейся на Пулитцеровскую премию. Вполне объяснимо, что для написания «Пустышки» Карр был вынужден переселиться в отдельную хижину и не выходить в Сеть.

Мысль о том, что сетевые технологии выталкивают качество работы с глубины на поверхность, далеко не нова. «Пустышка» была лишь первой из целого ряда современных книг, исследующих воздействие Интернета на наш мозг и трудовые навыки. В этой связи можно упомянуть такие названия, как «Blackberry для Гамлета» (*Hamlet's BlackBerry*) Уильяма Пауэрса, «Тирания электронной почты» (*The Tyranny of E-mail*) Джона Фримена и «Приверженность к отвлечениям» (*The Distraction Addiction*) Алекса Суджан-Ким Пэнга, – все упомянутые авторы в большей или меньшей степени согласны в том, что сетевые технологии отвлекают нас от задач, требующих безраздельной концентрации, одновременно подрывая нашу способность к сосредоточению внимания.

Учитывая уже существующий массив данных, я не буду тратить время на дальнейшие попытки акцентировать этот момент в своей книге. Полагаю, мы можем с полным правом принять за данность, что сетевые технологии оказывают отрицательное влияние на углубленную работу. Также я уклонюсь от обсуждения различных веских доводов относительно социальных последствий такого сдвига в долгосрочном прогнозе, поскольку в подобных дискуссиях, как правило, зияют огромные дыры. На одной стороне находятся техноскептики вроде Джарона Ланье и Джона Фримена, подозревающие, что пресловутые технологии, по крайней мере в их нынешнем виде, разрушают общество; на другой стороне – технооптимисты вроде Клайва Томпсона, которые доказывают, что новшества действительно изменяют общество, но в чем-то нам от этого станет только лучше. Так, например, не исключено, что наша память слабеет из-за пользования *Google*, но хорошая память нам больше и не нужна, поскольку теперь мы можем в несколько мгновений найти в Сети все необходимое.

У меня нет своей позиции в этом философском диспуте. Мой интерес в данном вопросе может быть более или менее выражен тезисом гораздо более прагматического и индивидуального характера, а именно: происшедший в нашей культуре труда сдвиг в сторону поверхностного, независимо от того, считаете вы его злом или благом, открывает огромные экономические и персональные возможности для тех немногих, кто осознает потенциал сопротивления этому тренду и выберет глубину. Именно этой возможностью не так давно воспользовался заскучавший молодой консультант из Вирджинии по имени Джейсон Бенн.

Существует множество способов обнаружить, что вы не имеете большой ценности для экономики страны. Джейсон Бенн усвоил этот урок, когда, вскоре после вступления в должность финансового консультанта, осознал, что подавляющее большинство его рабочих обязанностей может быть автоматизировано при помощи состряпанного «на коленке» скрипта для *Excel*.

Фирма, в которую устроился Бенн, занималась подготовкой отчетов для банков, специализирующихся на сложных сделках. («Насколько интересным было это занятие, можно понять уже по тому, как оно звучит», – пошутил Бенн в одном из наших интервью.) Процесс подготовки отчета включал в себя многочасовые манипуляции вручную с данными, представленными в виде таблиц *Excel*. Поначалу у Бенна уходило до шести часов на каждый отчет (наиболее продвинутые и закаленные сотрудники выполняли эту же задачу приблизительно вдвое быстрее). Легко понять, что Бенну это было совсем не по душе.

«В том виде, в каком мне его показали, этот процесс выглядел громоздким и требующим больших усилий», – вспоминает Бенн. Ему было известно, что программа *Excel* включает в себя функцию под названием «макрос», позволяющую пользователям автоматизировать однообразные задачи. Почитав статьи по теме, Бенн в скором времени смог подготовить новую электронную таблицу, напичканную макросами, благодаря которым шестичасовой процесс ручной обработки данных сводился к нескольким щелчкам мыши. Написание отчета, на которое прежде уходил полный рабочий день, теперь занимало у Бенна меньше получаса.

Бенн был сообразительный парень. Он закончил элитный Университет Вирджинии с дипломом экономиста и, подобно многим своим однокурсникам, имел далеко идущие профессиональные планы. Однако он быстро сообразил, что у этих планов нет никаких шансов на осуществление, пока его рабочие обязанности могут быть выполнены макросом для *Excel*. Бенн понял, что ему необходимо повысить свою значимость для окружающего мира. Потратив некоторое время на исследования, Бенн пришел к решению: он объявил своей семье, что больше не хочет работать электронной таблицей и собирается уйти с работы, чтобы стать программистом. Однако, как часто бывает с подобными грандиозными планами, здесь имела одна неувязка: Джейсон Бенн понятия не имел, как пишутся программы.

Будучи ученым-специалистом в области вычислительной техники, я могу подтвердить то, что и так очевидно: написание компьютерных программ – задача не из легких. Большинство начинающих разработчиков тратят по четыре года на обучение в университете, чтобы разобраться что к чему, прежде чем получают первую работу – и даже после этого их ждет жесткое соревнование за лучшие места. У Джейсона Бенна не было на это времени. После прорыва с *Excel* он ушел со своей работы в финансовой конторе и окопался дома, чтобы подготовиться к следующему шагу. Его родители радовались, что у него есть план, но им не нравилась перспектива того, что его пребывание дома может оказаться долговременным. Бенну предстояло обучиться сложному мастерству – и сделать это быстро.

Тут-то Бенн и столкнулся с той же проблемой, которая мешает многим интеллектуальным работникам выйти на тропу стремительного карьерного роста. А именно: для обучения такому непростому искусству как программирование, необходимо пристальное, безраздельное сосредоточение на концепциях, требующих интеллектуального напряжения – сосредоточенность такого типа, какой привел Карла Юнга на берег Цюрихского озера. Говоря другими словами, эта задача требовала погружения в работу с головой. Однако большинство интеллектуальных работников, как я уже говорил выше, потеряли способность к такому погружению, и Бенн не был исключением из этого правила.

«Я постоянно вылезал в Интернет проверить электронную почту; я не мог удержаться. Это не зависело от моей воли», – так описывал Бенн свое состояние в период, предшествовавший его уходу из финансовой конторы. Чтобы подчеркнуть, с какими трудностями он сталкивался при попытке сосредоточиться, Бенн рассказал мне об одном проекте, который ему как-то поручил его непосредственный начальник. «От меня требовалось составить бизнес-план», – пояснил он. Бенн понятия не имел, как составляются такие документы, поэтому он решил предварительно ознакомиться с пятью существующими бизнес-планами, сравнивая и сопоставляя их друг с другом, чтобы понять, в чем заключается его задача.

Идея была правильная, но имела одна проблема. «Я все время терял нить», – признавался Бенн впоследствии. На протяжении этого периода случались целые дни, когда он едва ли не все свое время («девятью до восьми процентов моего рабочего дня») тратил на сидение в Интернете. Порученный Бенну проект – возможность отличиться в самом начале его карьеры – так и не был доведен до завершения.

Ко времени своего ухода из фирмы Бенн уже прекрасно осознавал свои трудности с погружением в работу поэтому когда он решил посвятить себя программированию, он знал, что одновременно ему придется обучить свой ум глубоко сосредоточиваться на предмете. Методу он избрал суровую, но эффективную. «Я заперся на замок в комнате, в которой не было компьютера – только учебники, карточки для заметок и маркер». Он подчеркивал важные места в книгах по программированию, переносил идеи на карточки, а затем вслух зачитывал получившееся. Вначале такие периоды свободы от электронных отвлечений давались нелегко, но Бенн не оставил себе иного выбора: усвоить материал было абсолютно необходимо, и он позаботился о том, чтобы в комнате ничто не могло сбить его с мысли. Однако со временем концентрация стала даваться ему лучше, и в конце концов он дошел до того, что регулярно

проводил по пять или более часов в день в своем кабинете, безраздельно сосредоточившись на обучении новому трудному предмету. «К тому моменту, как я закончил, я прочел, наверное, около восемнадцати книг по теме», – вспоминает Бенн.

После двух месяцев, проведенных взаперти и посвященных занятиям, Бенн принял участие в известном своей сложностью учебном курсе *Dev Bootcamp*, представляющем собой обучающую программу по вебпрограммированию, рассчитанную на работу по сто часов в неделю. (Во время изучения программы Бенн познакомился с принстонским выпускником со степенью PhD, который признавался, что *Dev* — самое трудное, что ему доводилось преодолеть в своей жизни.) Благодаря своей подготовке, а также новоприобретенной способности погружаться в работу Бенн одолел курс. «Иногда люди приходят неподготовленными, – рассказывал он. – Они не могут сосредоточиться. Не могут быстро обучаться». Лишь половина тех, кто взялся за курс, сумели пройти его в установленный срок. Бенн был в их числе. Он не только прошел курс – он оказался лучшим в своем потоке.

Умение погружаться в работу оправдало себя. Прошло немного времени, и Бенн нашел себе место разработчика программного обеспечения в сан-францисском технологическом стартапе с венчурным капиталом в 25 миллионов долларов и собственным штатом сотрудников. Когда всего лишь полугодом раньше Бенн покидал свою должность финансового консультанта, он зарабатывал 40 тысяч долларов в год. Новая работа принесла ему 100 тысяч долларов – и эта сумма продолжала расти вместе с уровнем его мастерства; по сути, на рынке Кремниевой долины заработок хорошего программиста не ограничен ничем.

Когда я в последний раз беседовал с Бенном, он процветал на новом месте. Будучи новым адептом углубленной работы, он снял себе квартиру напротив офиса, что позволяло ему появляться на месте пораньше, пока никто еще не пришел, и поработать не отвлекаясь. «Бывали дни, когда мне удавалось урвать четыре часа концентрации до первой деловой встречи, – рассказывал он мне. – И потом еще, может быть, три-четыре часа вечером. При чем я имею в виду настоящую концентрацию: никакой электронной почты, никаких „Hacker News“ [название популярного среди компьютерщиков веб-сайта], только программирование». Если вспомнить, что речь идет о человеке, который, по его собственному признанию, на старой работе порой до 98 % рабочего времени проводил в Интернете, трансформация Джейсона Бенна не может не показаться поразительной.

\* \* \*

История Джейсона Бенна иллюстрирует важнейший урок: углубленная работа – это не какая-то надуманная ностальгическая концепция, изобретенная писателями и философами начала XX века, наоборот, это умение, имеющее величайшую ценность прямо сейчас.

Тому есть две причины. Первая из них относится к процессу обучения. Наша информационная экономика зависит от комплексных систем, которые быстро изменяются. Так, например, некоторые из компьютерных языков, выученных Бенном, не существовали десять лет назад и, скорее всего, через десять лет устареют. Точно так же те, кто пришел в сферу маркетинга в 1990-е годы, скорее всего, не имели представления о том, что сегодня им придется овладеть цифровой аналитикой. Таким образом, для того чтобы сохранить свою ценность в нынешней экономике, необходимо овладеть искусством быстро обучаться сложным вещам. Такая задача требует погружения в работу. Если вам не удастся выработать у себя эту способность, скорее всего, вы не будете поспевать за развитием технологий.

Вторая причина заключается в неоднозначных последствиях революции цифровых сетей. С одной стороны, если вы сможете создать что-либо нужное людям, доступная вам аудитория (будь то работодатели или покупатели) окажется практически бесконечной, что в значительной мере увеличит ваше вознаграждение. С другой стороны, если ваш продукт будет среднего

качества, то вы выходите из игры, поскольку для аудитории не составит никакого труда найти в сети лучшую альтернативу. Будь вы программистом, писателем, маркетологом, консультантом или предпринимателем, вы сейчас находитесь в той же ситуации, что и Юнг, когда он пытался помериться силами с Фрейдом, или Джейсон Бенн, завоевывавший место в престижном стартапе: чтобы достичь успеха, вам необходимо выдать самый лучший результат, на какой вы только способны. А такая задача требует углубленной работы.

Потребность в углубленной работе стала расти лишь недавно. В промышленной экономике существовал низкоквалифицированный труд и класс профессионалов, для которых концентрация на своем деле была жизненно необходима; однако большинство работников могли прекрасно существовать и без способности концентрироваться. Им платили за то, чтобы они двигали рычаги, – и год от года содержание их работы не особенно менялось. Однако по мере нашего перехода к информационной экономике все большая часть населения начинает заниматься интеллектуальным трудом, и углубленная работа становится основной валютой, даже если многие до сих пор и не осознали этого факта.

Другими словами, углубленная работа не есть некое старомодное искусство, давно потерявшее свое значение, – это ключевое умение для любого, кто надеется продвигаться вперед в условиях общемировой соревновательной информационной экономики, готовой разжевать и выплюнуть любого, кто не оправдывает свою зарплату. Настоящая награда ожидает не тех, кто способен пользоваться *Facebook* (легковывполнимая и воспроизводимая задача), но тех, кто способен разрабатывать инновационные распределенные системы, управляющие этим сервисом (несомненно сложная и трудновоспроизводимая задача). Углубленная работа настолько важна, что мы вполне можем, вслед за бизнес-писателем Эриком Баркером, назвать ее «суперспособностью XXI века».

\* \* \*

Итак, мы рассмотрели две концепции: одна отмечала растущую нехватку в углубленной работе, а другая ее растущую ценность, – которые теперь можем объединить в одну идею, являющуюся основой для всего, что будет сказано в этой книге, а именно:

**Теорема углубленной работы:** способность погружаться в работу становится все более *редкой* как раз в то время, когда она приобретает все большую *ценность* для экономики. Следовательно, те немногие, кто сможет выработать в себе это умение и затем сделать его основой своей трудовой жизни, добьются успеха на своем поприще.

Эта книга имеет две цели, которые рассматриваются каждая в своем разделе. Первая, излагаемая в первой части: убедить вас в том, что теорема углубленной работы действительно верна. Вторая, которой посвящена вторая часть, должна научить вас, как воспользоваться существующим положением вещей, тренируя свой мозг и трансформируя свои рабочие навыки так, чтобы сделать углубленную работу основой вашей профессиональной деятельности. Однако прежде, чем переходить к конкретным деталям, я хотел бы потратить несколько минут на объяснение того, как я стал таким ярким приверженцем концентрации.

\* \* \*

На протяжении последних десяти лет я развивал свою способность концентрироваться на сложных предметах. Для того чтобы понять, откуда взялся этот интерес, следует знать, что моя область знаний – теоретические основы вычислительной техники, и я готовился к написанию своей докторской диссертации в составе знаменитой группы теории вычислений при Масса-

чусетском технологическом институте (MIT). В таком профессиональном окружении способность фокусироваться на проблеме считалась необходимым навыком.

На протяжении этих лет я работал в кабинете, отведенном для аспирантов, а дальше по коридору размещался человек, выигравший макартуровский «грант для гениев» – профессор, которого пригласили читать лекции в MIT еще до того, как ему было официально разрешено употреблять спиртные напитки. Этого ученого нередко можно было застать в общем кабинете – он сидел, уставившись на исписанную доску, в окружении группы студентов, которые так же безмолвно сидели вокруг и смотрели туда же. Такое могло продолжаться часами. Я уходил на обеденный перерыв, возвращался – они все сидели. Связаться с этим профессором невозможно. Его нет в *Twitter*, и если вы с ним не знакомы, то он вряд ли ответит на ваше электронное письмо. За прошлый год он опубликовал шестнадцать статей.

Такого рода яростной концентрацией была пропитана атмосфера моих студенческих лет. Неудивительно, что вскоре и у меня возникла не меньшая приверженность к сосредоточению. К досаде как моих друзей, так и многочисленных издателей, с которыми мне довелось иметь дело во время работы над моими книгами, у меня никогда не было аккаунта на *Facebook*, в *Twitter* или в других социальных сетях, за исключением собственного блога. Я не имею привычки лазить по Интернету и узнаю новости в основном по Национальному общественному радио и из *Washington Post*, которую мне приносят на дом. Как правило, до меня трудно достучаться: на моем личном сайте не указан адрес электронной почты, а первый смартфон появился у меня лишь в 2012 году (тогда моя беременная жена поставила мне ультиматум: «Ты должен обзавестись телефоном, по которому *можно дозвониться*, прежде чем у нас родится сын!»).

С другой стороны, моя преданность сосредоточенной работе принесла свои плоды. За десятилетний период после окончания университета я выпустил четыре книги, защитил докторскую диссертацию, написал некоторое количество научных работ, высоко оцененных специалистами, и получил должность преподавателя в Джорджтаунском университете с перспективой бессрочного продолжения контракта. Причем этих весомых результатов я достиг, лишь изредка засиживаясь за работой позднее пяти-шести часов вечера на протяжении рабочей недели.

Такое сжатое расписание оказалось возможным благодаря тому, что я приложил значительные усилия, чтобы исключить из своей жизни все мелочное, одновременно стараясь выжать из освободившегося времени как можно больше. Я всегда тщательно обдумываю, чем должен заняться, и строю свой рабочий день на основе сосредоточенной работы, а ту поверхностную деятельность, которой никак не избежать, я расписываю небольшими порциями по краям своего графика. Как выяснилось, трех-четырёх часов в день (при пятидневной рабочей неделе) ничем не прерываемой и тщательно направляемой концентрации вполне достаточно, чтобы получить значительные и ценные результаты.

Моя ориентация на глубину принесла свои плоды и вне профессионального поля. Я чаще всего не притрагиваюсь к компьютеру с того момента, как прихожу домой с работы, до следующего утра, когда начинается новый рабочий день (главным исключением являются посты в моем блоге, которые я люблю писать после того, как мои дети отправляются спать). Такая способность полностью отключаться – в противовес более общепринятой практике постоянно заглядывать в Интернет, чтобы проверить почту или просмотреть обновления в социальных сетях, – дает мне возможность проводить вечера с семьей, а также прочитывать поразительное количество книг, учитывая мою занятость и наличие двоих сыновей. Если говорить в более общем ключе, отсутствие отвлекающих факторов в моей жизни снижает тот шумовой фон, который, по всей видимости, все больше наполняет повседневную жизнь большинства людей. Я ничего не имею против того, чтобы поскучать, – и это умение может приносить немалое удовольствие, особенно в сонный летний вашингтонский вечер, когда по радио неспешно разворачивается очередная игра «Нэшнлс».

\* \* \*

Эту книгу будет правильнее всего определить как попытку формализовать и объяснить, чем так привлекательно для меня погружение на глубину в противоположность поверхностному подходу, а также описать конкретные техники, помогавшие мне действовать в соответствии с этой моей приверженностью. Я изложил свои соображения в словах частично для того, чтобы помочь вам перестроить вслед за мной свою жизнь, взяв за основу углубленную работу, – но это еще не все. Мне хотелось вычленил и прояснить эти идеи для самого себя, чтобы усовершенствовать собственную практику. Открытие «теоремы углубленной работы» помогло мне добиться жизненного успеха, но я убежден в том, что еще не исчерпал свой потенциал. Сражаясь и в конечном счете торжествуя благодаря изложенным в дальнейших главах идеям и правилам, вы можете быть уверены, что я занимаюсь тем же самым – беспощадно отсеиваю все поверхностное и усердно культивирую способность к интенсивному погружению. (Насколько мне это удалось, вы сможете узнать из заключительной главы этой книги.)

Когда Карл Юнг захотел устроить революцию в области психиатрии, он построил себе убежище в лесу. Башня Юнга в Боллингене оказалась местом, где он мог сохранять свою способность к сосредоточенному мышлению, и именно благодаря этому умению он затем сумел выдать работу настолько изумительную по своей оригинальности, что она изменила весь мир. В последующих главах я постараюсь убедить вас присоединиться ко мне в попытке построить свою собственную боллингенскую башню – выработать в себе способность производить настоящие ценности в мире, все больше подверженном отвлечениям, и признать истину, которую разделяли самые творчески плодовитые и известные личности прошлых поколений: «Сосредоточенная жизнь – хорошая жизнь».

# Часть I

## Идея

### Глава 1

#### Углубленная работа имеет ценность

По мере приближения дня выборов 2012 года количество посещений веб-сайта *New York Times* быстро росло, как это обычно бывает, когда в стране происходит что-то важное. Однако этот случай оказался особенным. Непропорционально большая доля трафика – по некоторым данным, более 70 % – приходилась на посещения одной-единственной страницы во всем огромном домене. И это не была заглавная страница с изложением последних новостей или комментарии одного из газетных обозревателей – лауреатов Пулитцеровской премии. Это был обычный блог, который вел некий компьютерщик по имени Нейт Силвер, раньше занимавшийся бейсбольной статистикой, а затем переключившийся на предсказания результатов выборов. Прошло меньше года, и агентства *ESPN* и *ABC News* переманили Силвера из *Times* (газета пыталась его удержать, обещая штат более чем в дюжину авторов); согласно заключенному соглашению, Силвер мог участвовать во всех новостных разделах – от спорта до погоды, от сетевых новостей до, представьте себе, трансляций присуждения премии «Оскар». И хотя методологическая точность силверовских доработанных вручную моделей порой оспаривается, лишь немногие могут отрицать, что в 2012 году этот тридцатипятилетний статистик-вундеркинд сорвал большой куш.

Другим таким победителем стал Давид Хейнемейер Ханссон, блестящий программист, создавший веб-фреймворк *Ruby on Rails*, на котором в настоящее время основываются многие из наиболее популярных веб-сервисов, включая *Twitter* и *Hulu*. Ханссон является партнером влиятельной компании по разработке программного обеспечения *Basecamp* (до 2014 года она носила название *37signals*). Ханссон предпочитает не обсуждать размеры своей доли от продаж *Basecamp* или другие источники своего дохода, однако можно предположить, что они достаточно прибыльны, учитывая, что он делит свое время между Чикаго, Малибу и испанским городом Марбелья, где участвует в непрофессиональных автогонках.

Нашим третьим и последним примером явного победителя в национальной экономике является Джон Доэрт, главный партнер знаменитой в Кремниевой долине венчурной компании *Kleiner Perkins Caufield & Byers*. Доэрт помогал финансировать многие ключевые компании, возглавившие современную технологическую революцию, включая *Twitter*, *Google*, *Amazon*, *Netscape* и *Sun Microsystems*. Прибыль от капиталовложений была астрономической: капитал Доэрта на момент написания этой книги составлял более 3 млрд долларов.

\* \* \*

Что же помогло Силверу, Ханссону и Доэрту добиться такого успеха? Ответы на этот вопрос можно разделить на два типа, исходя из масштаба. Первые мы назовем «микро»: в них уделяется внимание в первую очередь чертам характера наших трех героев и тактическим приемам, которые помогли им в продвижении. Второй тип – скорее «макро»; они меньше концентрируются на самих личностях и больше на характере выполняемой ими работы. Хотя для нас важны оба подхода к этому ключевому вопросу, «макро»-ответы весомее, поскольку лучше

объясняют, какие именно качества позволяют добиться успеха в современных экономических условиях.

Для того чтобы исследовать эту «макро»-перспективу обратимся к паре экономистов из Массачусетского технологического института, которых зовут Эрик Бриньйолфссон и Эндрю Макафи. В своей шумевшей книге 2011 года «Наперегонки с машиной» (*Race Against the Machine*) они высказывают интригующую мысль, что среди других разнообразных сил, участвующих в игре, именно развитие цифровых технологий в первую очередь способно неожиданным образом трансформировать рынок труда. «Мы находимся на ранней стадии „Великого преобразования“, – разъясняют Бриньйолфссон и Макафи в начале своей книги. – Технология стремительно развивается, но многие из наших умений и организационных навыков не поспевают за ней». Для бесчисленных работников такое отставание не сулит ничего хорошего. По мере усовершенствования умных машин сокращается расстояние между возможностями машины и человека, и работодатели все чаще предпочитают поручать задачи «новым машинам», а не «новым людям». А там, где человеческий труд незаменим, усовершенствование средств связи и технологий сотрудничества делает все более простой и удобной удаленную работу, что побуждает компании передавать ключевые позиции «звездам» со стороны, оставляя местные таланты без рабочих мест.

Описываемая авторами реальность, однако, не так уж абсолютно безжалостна. Как подчеркивают Бриньйолфссон и Макафи, грядущее «Великое преобразование» не уничтожит все рабочие места, но лишь разграничит их. Хотя многие люди пострадают от этой новой экономики, поскольку их работа достанется машинам или сторонним специалистам, найдутся и другие, которые не только выживут, но и будут процветать – их труд станет еще более востребованным (а следовательно, и более высокооплачиваемым), чем прежде. Подобную бифуркацию в экономике будущего предсказывают не только Бриньйолфссон и Макафи. Так, например, в 2013 году экономист Тайлер Коуэн из Университета Джорджа Мейсона выпустил книгу «Среднего более не дано» (*Average Is Over*), где развивал тот же тезис о цифровом разделении будущего. Однако анализ, предложенный Бриньйолфссоном и Макафи, особенно ценен тем, что вслед за вышеизложенным они выделяют три конкретные группы людей, которые выиграют в результате такого разделения и пожнут большую часть благ, дарованных Эрой умных машин. Стоит ли удивляться тому, что именно к этим трем группам принадлежат Силвер, Ханссон и Доэрт? Давайте же по очереди рассмотрим каждую из них, чтобы лучше понять, почему они внезапно оказались столь востребованными.

## **Высококвалифицированные работники**

Группа, которую представляет Нейт Силвер, у Бриньйолфссона и Макафи носит название «высококвалифицированные работники». Такие достижения прогресса, как робототехника и распознавание речи, позволяют автоматизировать многие низкоквалифицированные рабочие обязанности, однако, как подчеркивают цитируемые экономисты, «другие технологии – визуализация данных, аналитика, скоростные способы связи и быстрое построение моделей – увеличили потребность в абстрактном мышлении и умении работать с данными, тем самым повысив ценность таких работ». Другими словами, те, кто умеет работать со сложными машинами и добиваться от них значительных результатов, смогут достичь успеха в новом мире. Тайлер Коуэн еще более жестко высказывается о грядущей реальности: «Ключевым вопросом станет – умеете вы эффективно работать с умными машинами или нет».

Разумеется, Нейт Силвер, при той легкости, с которой он собирает сведения в огромные базы данных, а затем выводит из них свои загадочные модели по методу Монте-Карло, являет собой идеальный образчик такого высококвалифицированного работника. Умные машины не препятствие его успеху – напротив, они его необходимое условие.

## Суперзвезды

Гений-программист Давид Хейнемейер Ханссон может служить примером второй группы работников, которые, по предсказаниям Бриньолфссона и Макафи, смогут добиться успеха в новой экономике – группы «суперзвезд». Высокоскоростные сети передачи данных и новые инструменты для совместной работы, такие как электронная почта и программы для виртуальных совещаний, уничтожили региональный подход во многих областях интеллектуального труда. Больше нет смысла, например, нанимать штатного программиста на полный рабочий день, не говоря уже об аренде офиса и выплате страховых пособий, когда есть возможность вместо этого поручить задачу одному из лучших программистов в мире – например, Ханссону – оплатив лишь то время, которое у него уйдет на завершение проекта. Такой подход позволит вам получить лучший результат за меньшие деньги, в то время как сам Ханссон сможет обслуживать в год большее количество заказчиков, а следовательно, тоже окажется в выигрыше.

Тот факт, что Ханссон будет работать удаленно, находясь в испанском городе Марбелья, в то время как ваш офис расположен в Де-Мойне, штат Айова, никак не скажется на работе вашей компании, поскольку последние достижения в области средств связи и технологий сотрудничества позволяют выполнять такие процессы практически без задержки. (Однако ощутимо скажется на жизни местных, менее искусных программистов в Де-Мойне, которые нуждаются в постоянном заработке.) Тот же самый тренд наблюдается во многих областях, где технологические достижения сделали возможной продуктивную удаленную работу – консалтинга, маркетинга, написания текстов, дизайна и так далее. Когда доступ к рынку талантов открыт из любой точки мира, те, кто находится на вершине этого рынка, процветают, в то время как остальные оказываются в убытке.

Экономист Шервин Розен в своей программной статье 1981 года исследовал математическую подоплеку подобных рынков, где победителю достается все, а остальным ничего. Одной из его ключевых идей было детальное моделирование таланта – качества, которое Розен в своих формулах обозначил переменной  $q$  как фактор, обладающий свойством «неполного замещения». Экономист объясняет это правило следующим образом: «Если вы прослушаете ряд номеров, исполняемых посредственными певцами, это никогда не станет одним выдающимся концертом». Другими словами, талант – не товар, который можно закупать оптом и комбинировать для достижения необходимого уровня, – награду получают самые лучшие. Следовательно, если потребитель имеет доступ ко всем исполнителям на рынке и их значение  $q$  не скрыто, потребитель всегда будет выбирать самых лучших. Даже если разница в величине таланта у них и у тех, кто стоит ступенью ниже, невелика, суперзвезды всегда смогут завоевать основной объем рынка.

В 1980-х годах Розен изучал этот эффект в первую очередь на таких примерах, как киноиндустрия и музыкальный бизнес, где существовали прозрачные рынки – музыкальные магазины и кинотеатры, в которых аудитория имела доступ к различным исполнителям и возможность точно оценить степень их таланта прежде, чем принять покупательское решение. Быстрое развитие средств связи и технологий сотрудничества превратило многие из прежних локальных рынков в такой же общемировой гипермаркет. Небольшая компания, ищущая программиста или консультанта по связям с общественностью, теперь имеет доступ к международному рынку талантов. Точно так же некогда появление грампластинок позволило меломанам даже в глубинке покупать альбомы лучших мировых исполнителей, в обход местных музыкантов. Иными словами, «эффект суперзвезд» распространился гораздо шире, чем мог бы предсказать Розен тридцать лет назад. В нынешней экономике исполнителям все чаще приходится соревноваться с «рок-звездами» в своих отраслях.

## Владельцы

И наконец, символом последней группы людей, которых ждет процветание в новой экономической модели, может служить Джон Доэрт. Эта группа состоит из владельцев капитала, инвестируемого в новые технологии, которые и служат двигателем «Великого преобразования». Со времен Маркса мы знаем, что доступ к капиталу дает немалые преимущества. Однако не менее справедливо и то, что в некоторые периоды эти преимущества могут оказываться куда значительнее, нежели в другие. Как указывают Бриньолфссон и Макафи, послевоенная Европа могла послужить примером времени, когда сидеть на куче денег было совершенно невыгодно, поскольку сочетание стремительной инфляции и агрессивного налогообложения уничтожало старые состояния с невероятной скоростью (то, что мы могли бы назвать «эффектом аббатства Даунтон»).

В отличие от послевоенного периода «Великое преобразование» дает отличный шанс тем, кто имеет доступ к капиталу. Чтобы понять, почему это так, прежде всего следует вспомнить один из тезисов теории переговоров, основополагающей для стандартного экономического мышления. Если прибыль поступает благодаря сочетанию инвестиций капитала и труда, вознаграждение выплачивается, грубо говоря, пропорционально вкладу каждой из сторон. Поскольку цифровые технологии снижают запрос на труд во многих отраслях, вознаграждение, возвращаемое владельцам умных машин, пропорционально возрастает. В сегодняшней экономике венчурный капиталист может финансировать такую компанию, как *Instagram*, которая в итоге была продана за миллиард долларов, – имея в штате всего лишь тринадцать человек. Был ли в истории хоть один момент, когда столь ничтожно малое количество работников позволило создать столь крупную стоимость? При таком небольшом трудовом вкладе пропорциональное количество дохода, получаемого владельцами машин – в данном случае венчурными инвесторами, – оказывается беспрецедентным. Стоит ли удивляться, что один из венчурных капиталистов во время интервью для моей последней книги признался мне с некоторой озабоченностью: «Каждый хочет получить мою работу».

\* \* \*

Давайте соберем вместе те нити, которые нам удалось проследить до сих пор. Современная экономическая наука, как я уже упоминал, полагает, что беспрецедентный масштаб развития и влияния новых технологий ведет к массовой реструктуризации нашей экономики. В новом мире особым преимуществом будут пользоваться три группы людей: те, кто способны успешно и творчески сотрудничать с умными машинами, те, кто являются лучшими профессионалами в своей области, а также те, кто имеют доступ к капиталу.

Необходимо пояснить, что модель «Великого преобразования», предлагаемая такими экономистами, как Бриньолфссон, Макафи и Коуэн, – не единственный значительный тренд в современной экономической науке, и группы людей, могущих рассчитывать на успех, не сводятся к трем упомянутым выше; однако в рамках этой книги важно понять, что эти тренды, хоть они и не единственные, тем не менее важны, и такие группы, хоть есть и другие, все же будут иметь успех. А следовательно, если вы сможете присоединиться к одной из этих трех групп – вы будете в выигрыше. Если нет – есть вероятность, что вы все равно будете в выигрыше, но ваше положение окажется менее надежным.

Вопрос, к которому мы теперь подошли, напрашивается сам собой: каким образом можно попасть в число таких победителей? Рискую угасить ваш растущий энтузиазм, я тем не менее должен первым делом признаться, что не владею секретом того, как быстро сколотить капитал и стать следующим Джоном Доэртом. (Если бы даже я и знал такой секрет, то едва

ли стал бы делиться им в книге.) Доступ в две другие группы победителей, однако, остается открытым. Оказаться в числе этих людей – вот задача, к исследованию которой мы теперь приступим.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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