

Оглавление

| | |
|---|-----------|
| Вступление | 7 |
| Часть I. Идея | 29 |
| Глава 1. Углубленная работа имеет ценность | 30 |
| Высококвалифицированные работники | 34 |
| Суперзвезды | 35 |
| Владельцы | 37 |
| Углубленная работа помогает быстро обучаться сложным вещам | 45 |
| Углубленная работа помогает выдавать результаты на высочайшем уровне | 51 |
| А как насчет Джека Дорси? | 59 |
| Глава 2. Углубленная работа редко встречается | 65 |
| Черная дыра измерений | 70 |
| Принцип наименьшего сопротивления | 74 |
| Деловая активность как замена продуктивности | 79 |
| Кульг Интернета | 85 |
| Плохо для бизнеса, хорошо для вас | 91 |
| Глава 3. Углубленная работа имеет значение | 93 |
| Нейробиологический довод в пользу глубины | 98 |
| Психологический довод в пользу глубины | 105 |
| Философский довод в пользу глубины | 109 |
| Хомо сапиенс глубинус | 115 |

| | |
|--|------------|
| Часть II. Правила | 117 |
| Правило № 1. Работайте сосредоточенно | 118 |
| Определитесь, какую систему использовать | 126 |
| Создавайте ритуалы | 145 |
| Делайте красивые жесты | 150 |
| Не работайте в одиночку | 155 |
| Выполняйте задачи как в бизнесе | 165 |
| Позволяйте себе лениться | 175 |
| Правило № 2. Смиритесь со скукой | 190 |
| Делайте паузы не в состоянии отвлечения, а в состоянии фокуса | 196 |
| Работайте как Тедди Рузвельт | 204 |
| Медитируйте продуктивно | 208 |
| Запомнить колоду карт | 214 |
| Правило № 3. Откажитесь от социальных сетей | 221 |
| Применяйте к своим интернет-привычкам закон Парето | 234 |
| Откажитесь от социальных сетей | 247 |
| Не используйте Интернет для развлечения | 254 |
| Правило № 4. Осушите мелководье | 261 |
| Расписывайте свой день до последней минуты | 268 |
| Количественно оценивайте глубину любой деятельности | 276 |
| Попросите начальника установить для вас бюджет поверхностной работы | 281 |
| Заканчивайте работать в 17:30 | 286 |
| Станьте труднодоступным | 294 |
| Заключение | 311 |

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 долгие 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 уходил ко сну. «С самого начала в этой башне меня не покидало сильнейшее чувство покоя и отдохновения», — 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. Поми-

мо 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 лишний 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, раздирает 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? Многогое 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, раздергиваются 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*), номинированной 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 Пауэrsa, «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 имелась 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 имелась 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 («девяносто восемь 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 сосредотачиваться на предмете. Методику 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 веб-программированию, 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 приходилось 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 новоявленным 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. Причем 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 призна-

нию, 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 зна-

чительной 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 конкурентной 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 «супер-способностью 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 Массачусетском 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.