

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 захисток. Почав зі звичайного двоповерхового мурованого будинку, який назвав Вежею. Повернувшись із Індії, де поширена практика мати в будівлях приміщення для медитації, він додав до Вежі приватний кабінет. «У моєму захистку я перебуваю віч-на-віч із собою, — говорив Юнг про цю кімнату. — Я тримаю ключі завжди при собі, 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

повідомляє, 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 у цій Вежі потужне відчуття спокою і відновлення», — 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. У 1922 році, коли психіатр придбав цю ділянку, він не міг дозволити собі відпустки. Лише за рік до того вийшла його книжка «Психологічні типи» — 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 й 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 існуюче 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 відпочивати від своєї професійної діяльності, а для того, щоб досягати в ній нових висот.

Карл Юнг став одним із найвпливовіших мислителів XX 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 творча праця — професійна діяльність за умов максимальної концентрації і напруження когнітивних здібностей. Така праця веде до створення чогось принципово нового, зміцнює наш творчий «м'яз». Крім того, цей процес є унікальним, його не може повторити пересічна людина.

Зосереджена творча праця дозволяє видобути максимум із наших інтелектуальних потужностей на їхньому поточному рівні. Десятиліття досліджень у галузі психології та нейробіології довели, що стан розумової напруги, коли людина повністю занурюється в роботу, сприяє зокрема покращенню її інтелектуальних здібностей. Саме зосереджена творча праця як метод сприяла на початку XX століття розвитку такої складної науки, як академічна психіатрія.

Термін «зосереджена творча праця» 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 творчої праці. Для здійснення цього задуму йому були потрібні час, енергія і гроші. Крім того, це відволікало його від купи інших нагальних справ. Як зауважує Мейсон Каррі, регулярні поїздки до Боллінгену здійснювалися в той час, який Юнг мав би витрачати на роботу в клініці: «Попри велику кількість пацієнтів, яких він лікував, Юнг не соромився брати додаткові вихідні». Зосереджена творча праця стала головною справою його життя, і це був непростий вибір, однак саме завдяки їй Юнгу вдалося зробити всі свої наукові відкриття.

Якщо проаналізувати життя багатьох видатних людей різних епох, з'ясується, що здатність до зосередженої творчої праці була їхньою спільною рисою. Як і Юнг, але задовго до нього, Мішель де

Монтень, французький письменник XVI століття, працював у власній бібліотеці, розташованій у південній вежі, яка височіла над мурами його шато. Марк Твен написав більшу частину «Пригод Тома Сойера» в будиночку на фермі Quarry в штаті Нью-Йорк, де проводив літо. Кабінет Твена був настільки ізольований від головного будинку, що до столу рідним доводилося кликати його за допомогою різка.

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. До Вуді Аллена з його неприйняттям комп'ютера приєднується й Пітер Хіггс — фізик-теоретик, який задля зосередженої праці настільки ізолювався від світу, що журналісти ледве змогли

знайти його після присудження вченому Нобелівської премії. Джоан Ролінг користується комп'ютером, однак загальновідома її відсутність у 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»¹, асистенти письменниці завели нарешті обліковий запис у твіттері від її імені, 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».

Зосереджена творча праця знайома, безумовно, не тільки видатним особистостям минулого чи сучасним технофобам. Президент компанії Microsoft Білл Гейтс двічі на рік влаштовує добре відомий «тиждень роздумів», протягом 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 захлесне інтернет» (The Internet Tidal Wave), щоб привернути увагу Microsoft до новачка в галузі комп'ютерних технологій компанії Netscape Communications. За іронією долі, славнозвісний Ніл Стівенсон, твори якого в стилі кіберпанк сприяли формуванню нашого уявлення про еру інтернету, є практично недосяжним для електронного листування. На персональному веб-сайті його скринька не зазначена, зате там фігурує стаття, яка пояснює, чому письменник свідомо уникає соціальних медіа. 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 будуть постійно переривати? Замість великого роману... залишиться купа електронних листів, відправлених декільком людям».

Важливо підкреслити, наскільки поширеною серед видатних людей є звичка до зосередженої творчої праці — на відміну від більшості сучасників, які, навпаки, швидко втрачають здатність 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 смартфони й комп'ютерні офісні мережі, розпорошує увагу більшості людей, зайнятих інтелектуальною працею. Дослідження Маккінзі 2012 року показало, що працівник, зайнятий розумовою працею, у середньому витрачає протягом тижня більше ніж 60 відсотків робочого часу на спілкування через електронні засоби й пошук інформації в інтернеті. З них до 30 відсотків робочого часу йде тільки на

перегляд електронної пошти й написання відповідей.

Коли увага розпорошується в такий спосіб, зосереджена творча праця 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 зосередженій творчій праці — другорядними справами, що не вимагають напруження когнітивних здібностей, на зразок обчислювальних завдань, які часто виконуються в стані розпорошеної уваги. Ця діяльність не спонукає до створення чогось принципово нового, і її може досить легко повторити будь-хто.

Інакше кажучи, в епоху мережевих засобів комунікації люди, зайняті розумовою працею, дедалі більше підміняють зосереджену творчу працю другорядними справами, розсилаючи і

приймаючи електронні повідомлення (як людські мережеві маршрутизатори), з 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 набагато 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 творчою працею. «Здається, мережа вбиває мою здатність зосереджуватись і думати», — зізнався журналіст Ніколас Карп у статті в журналі The Atlantic за 2008 рік, яку часто цитують. Карп продовжує: «І не тільки мою». Він розвив цю тему в книжці «Поверхові» (The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains), яка

стала фіналісткою Пулітцерівської премії. Для того щоб написати її, Карру довелось перебраться в будинок-схованку й розірвати зв'язок із зовнішнім світом.

Думка про те, що мережеві засоби комунікації змушують нас відмовитися від зосередженої творчості на користь дріб'язкової роботи, не нова. «Поверхові» стала першою з нещодавньої серії книжок, які досліджують вплив інтернету на наші мозок і звички. Після неї вийшли «BlackBerry для Гамлета» Вільяма Пауерса (Hamlet's BlackBerry), «Диктат електронної скриньки» Джона Фрімена (The Tyranny of E-mail) і «Прагнення відволікатися — шкідлива звичка» Алекса Сучжон-Кім Пана (The Distraction Addiction). Практично всі автори поділяють думку про те, що мережеві засоби комунікації відволікають нас від роботи, яка потребує постійної концентрації, тим самим руйнуючи нашу здатність до зосередження.

Проілюструвавши цю тезу наведеними вище прикладами, я більше не витрачатиму 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 безкінечності. 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 іншому — технооптимісти, такі як Клайв Томпсон, стверджуючи, що ці технології таки змінюють 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 буду підтримувати жодного в цій суперечці. Мій інтерес у цьому питанні

більше стосується прагматичного й особистого аспектів. Поступове перетворення нашої зосередженої інтелектуальної 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 творчої праці. Недавно так учинив змучений молодий консультант із Вірджинії на ім'я Джейсон Бенн.

Є багато способів зробити неприємне відкриття, що сучасній економіці ти непотрібний. Джейсону Бенну це стало ясно невдовзі після того, як, ставши фінансовим консультантом, він зрозумів, що більша частина його обов'язків може бути автоматизована за допомогою абияк зліпленого скрипта Excel.

Фірма, що найняла Бенна, складала 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 електронних таблиць у програмі Excel, на що витрачалися години. Коли Бенн почав працювати, йому потрібно було на цей етап до шести годин на один звіт (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 в програмі Excel є така функція, як макрос, що дозволяє користувачам автоматизувати типові завдання. Прочитавши декілька статей на цю тему, Бенн невдовзі склав новий бланк, прописав потрібні макроси, унаслідок чого замість шестигodinної 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 скоро зрозумів, що ці амбіції зазнають краху, щойно його основні професійні навички будуть перекладені на мову макросів програми 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 із інформатики, я можу підтвердити очевидний факт: програмування — складна річ. Здебільшого людина спочатку має закінчити чотирирічний курс в університеті, щоб отримати необхідні

знання, але навіть наявність диплома не дає гарантій перемоги в жорсткій конкурентній боротьбі на ринку праці. Джейсон Бенн не мав стільки часу. Отримавши перше хрещення з програмою Excel, він звільнився з роботи у фінансовій установі й повернувся додому, щоб підготуватися до наступного кроку. Батьки Бенна були щасливі, що в 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 важких 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 інтелектуальної праці. Однак більшість людей розумової праці, як зазначалося вище, втратили здатність до неї. Ця загальна тенденція не оминула й Бенна.

«Я щохвилини 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 складаються 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 зосередитися», — поскаржився Бенн. Зараз він зізнається, що в той період, бувало, цілими днями

(«98 відсотків мого часу») блукав інтернетом. Складання бізнес-плану — чудовий шанс із перших кроків проявити себе на новій посаді — провалилося.

На той момент, коли звільнювався, Бенн добре усвідомлював власну проблему з концентрацією, тому знав, що одночасно з вивченням програмування йому доведеться привчати свій мозок до зосередженої творчої праці. 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 карточки, 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 відволікало його. І згодом хлопець навчився зосереджуватися настільки, що проводив безперервно, не

відволікаючись, п'ять і більше годин на добу в кімнаті, навчаючись нових професійних навичок. «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 веб-додатків, 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 й щойно відточеній навичці зосередженої інтелектуальної праці, Джейсон Бенн з успіхом пройшов цей курс. «Дехто прийшов невідповідно, — 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 півроку 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 речей у Кремнієвій долині й професійний рівень Бенна.

Коли я востаннє бачився з Бенном, хлопець процвітав на новій посаді. Неофіт зосередженої інтелектуальної праці, він винайняв квартиру на протилежному боці вулиці, де розташована його компанія. Це дає йому можливість приходити раніше за всіх, щоб зосереджено працювати, поки його

ніхто не відволікає. «У найкращі дні мені вдається зосереджено пропрацювати до чотирьох годин поспіль до першої наради, — сказав мені Бенн. — Потім — ще від трьох до чотирьох годин після обіду. І це дійсно “занурення в роботу”: жодної електронної пошти, жодних Hacker News (веб-сайт, 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 Джонсона Бенна дає нам важливий урок: зосереджена інтелектуальна праця — це не афектована ностальгійна поза 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 будуть існувати 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 цінуватися в сучасній економіці, треба опанувати вміння швидко навчатися складних речей. Це вимагає зосередженої інтелектуальної праці. Якщо ви не розвиваєте в собі цю навичку, то відстанете від технологій, які постійно вдосконалюються.

Друга причина того, що без зосередженої інтелектуальної праці не обійтися в сучасному житті, полягає в тому, що цифрова революція має двоякі наслідки. Якщо ви створюєте щось дійсно цінне, ваш продукт стає доступним практично 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 інтелектуальної праці.

Дедалі більша потреба в такій праці є новим явищем. В епоху індустріальної економіки існував нечисленний клас спеціалістів, для яких зосереджена розумова праця була обов'язком. Більшість робітників легко обходилася без неї. Їхні службові обов'язки не потребували навіть здатності концентруватися на завданні, не відволікаючись: 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 творча праця стає головною фішкою на ринку труда, хоча багато хто ще не здогадується про це.

Інакше кажучи, зосереджена творча праця 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 творчої праці, яку важко копіювати-тиражувати). Зосереджена творча праця є настільки важливою, що, користуючись висловом бізнес-автора Еріка Баркера, її можна назвати «суперсилою XXI століття».

Отже, ми дізналися про дві сучасні тенденції: з одного боку, у суспільстві невпинно знижується здатність до зосередженої творчої праці, з іншого, цінність її постійно зростає. Узявши до уваги обидві, ми можемо висунути гіпотезу, яку досліджуватимемо далі в цій книжці.

Отож гіпотеза про зосереджену творчу працю звучить так: здатність зосереджено творчо працювати стає великою *рідкістю*, водночас це вміння дедалі більше *цінується* в нашій економіці. Унаслідок цього процвітати буде 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 творчої праці є правильною. Ціль другого — навчити читача користуватися перевагами ситуації, тренуючи мозок і змінюючи робочі звички, щоб зробити зосереджену

творчу працю основою його професійної діяльності. Перед тим як приступити до виконання цих двох завдань, я хотів би розказати, як став адептом такої праці.

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 в знаменитій групі теорії обчислень, тобто в професійному середовищі, де здатність концентруватися вважається головним робочим умінням.

Протягом цих років мій кабінет на кафедрі післядипломної освіти був поруч із кабінетом професора-стипендіата фонду Макартура для геніїв, який у МТІ почав викладати раніше, ніж досяг повноліття. Досить часто можна було бачити, як цей теоретик сидить у якомусь холі, роздивляючись написи й

позначки на дошці для малювання маркерами, а навколо нього юрмиться, також витріщившись на цю дошку, групка запрошених у межах спеціальних програм до МТІ дослідників. Так вони проводили години. Іду на обід чи з обіду, а вони сидять і дивляться. Із цим професором дуже важко зв'язатися. Він відсутній у твітері і, якщо ви особисто з ним не знайомі, навряд чи відповість на ваш електронний лист. Минулого року він опублікував шістнадцять наукових робіт.

У такій атмосфері суворой 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 власного профілю у фейсбуці чи твітері, чи в інших соціальних мережах, крім блогу. Я не блукаю інтернетом, а про більшість новин дізнаюсь із газети Washington Post та 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 інтелектуальній праці 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 протягом робочого тижня майже ніколи не працював після п'ятої чи шостої години вечора.

Такі досягнення стали можливими завдяки величезним зусиллям, яких я доклав, щоб звести до мінімуму

другорядне в моєму житті й використати по максимуму вивільнений від нього час. Я будував свій день навколо ретельно обраної творчої праці, що потребувала занурення, а другорядні справи, які все ж таки вимагали моєї уваги, групував і робив після виконання основної роботи. Виявилося, що три-чотири години в день п'ять разів на тиждень безперервного й ретельно направленого зосередження дають вагомі результати.

Моя відданість зосередженій творчій праці принесла користь не тільки в професійному житті. Я практично не торкаюся комп'ютера в проміжок часу 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 відволіктися — на противагу розповсюдженій практиці швиденько виконати якусь невеличку роботу чи перевірити поштову скриньку, або подивитись, що нового в соціальних мережах, — дозволяє мені вечорами