



**БЕСТСЕЛЛЕР  
Amazon**

Кэл Ньюпорт

# В работу с ГОЛОВОЙ

## Паттерны успеха от IT-специалиста

# DEEP WORK

*Rules for Focused Success  
in a Distracted World*

---

CAL NEWPORT



**GRAND CENTRAL  
PUBLISHING**

NEW YORK BOSTON



БИБЛИОТЕКА ПРОГРАММИСТА

Кэл Ньюпорт

# В работу с ГОЛОВОЙ

## Паттерны успеха от IT-специалиста



Санкт-Петербург · Москва · Екатеринбург · Воронеж  
Нижний Новгород · Ростов-на-Дону  
Самара · Минск

2017

ББК 88.5  
УДК 316.6  
Н92

### **Ньюпорт К.**

Н92 В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. — СПб.: Питер, 2017. — 320 с.: ил. — (Серия «Библиотека программиста»).

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.

**12+** (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 88.5  
УДК 316.6

Права на издание получены по соглашению с Grand Central Publishing. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-1455586691 англ.

ISBN 978-5-496-02496-9

© 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

# Оглавление

<b>Вступление</b> .....	<b>7</b>
<b>Часть I. Идея</b> .....	<b>29</b>
<b>Глава 1. Углубленная работа имеет ценность</b> .....	<b>30</b>
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
<b>Глава 2. Углубленная работа редко встречается</b> .....	<b>65</b>
Черная дыра измерений .....	70
Принцип наименьшего сопротивления .....	74
Деловая активность как замена продуктивности .....	79
Кульг Интернета .....	85
Плохо для бизнеса, хорошо для вас .....	91
<b>Глава 3. Углубленная работа имеет значение</b> .....	<b>93</b>
Нейробиологический довод в пользу глубины .....	98
Психологический довод в пользу глубины .....	105
Философский довод в пользу глубины .....	109
Хомо сапиенс глубинус .....	115

<b>Часть II. Правила</b> .....	<b>117</b>
<b>Правило № 1. Работайте сосредоточенно</b> .....	<b>118</b>
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
<b>Правило № 2. Смиритесь со скукой</b> .....	<b>190</b>
Делайте паузы не в состоянии отвлечения, а в состоянии фокуса .....	196
Работайте как Тедди Рузвельт .....	204
Медитируйте продуктивно .....	208
Запомнить колоду карт .....	214
<b>Правило № 3. Откажитесь от социальных сетей</b> .....	<b>221</b>
Применяйте к своим интернет-привычкам закон Парето .....	234
Откажитесь от социальных сетей .....	247
Не используйте Интернет для развлечения .....	254
<b>Правило № 4. Осушите мелководье</b> .....	<b>261</b>
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
<b>Заключение</b> .....	<b>311</b>

# 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». Предпочсть 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? 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, 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 сосредоточиваться 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. Этому ученому 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 невероятно трудно. 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 сообщения 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 вычлениить 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 сохранить 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 плодovитые 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 астро-

номической: капитал Доэрра на момент написания этой книги составлял более 3 млрд долларов.

.....

Что же помогло Силверу, Ханссону и Доэрру 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 Бриньолфссон и Эндрю Макафи. В своей нашумевшей 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 Бриньолфссон 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 усовер-

шенствования 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 Бриньёльфссон 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 Бриньёльфссон 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 Бриньёльфссоном 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 Бриньолфссона 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 Бриньйолфссона 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 продук-

тивную 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 Бриньйолфссон 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 Бриньйолфссон, 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 Доэрром. (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.

## Как стать победителем в новой экономике

Выше я определил две группы, обреченные на успех, в которые, по моему мнению, возможно попасть, — это те, кто способен творчески работать с умными машинами, и «звезды» в своей профессиональной области. Каков же секрет попадания в эти прибыльные сектора по ту сторону расширяющейся цифровой пропасти? Я утверждаю, что для этого жизненно необходимы две ключевые способности.

### Две ключевые способности, необходимые для успеха в новой экономике

1. Способность быстро овладевать сложными навыками.
2. Способность выдавать продукцию высочайшего уровня, как по качеству, так и по скорости исполнения.

Начнем с первого пункта. Прежде всего необходимо вспомнить о том, что все мы испорчены интуитивно понятным и душераздирающе простым интерфейсом множества продуктов, ориентированных на потребителя, таких как *Twitter* или *iPhone*. Однако все эти технологии — товары широкого потребления, а отнюдь не профессиональные инструменты; освоить большинство умных машин,двигающих Великое преобразование, окажется значительно сложнее.

Возьмем Нейта Силвера, которого мы ранее приводили в пример как человека, добившегося успеха благодаря

плодотворной работе со сложными технологиями. Если мы пристальнее взглянем в применяемые им методы, то обнаружим, что прогнозировать результаты выборов на основе баз данных — далеко не то же самое, что впечатать в поисковое окно запрос «Кто наберет больше голосов?». Чтобы получить желаемый результат, ему пришлось собрать большую базу данных по результатам опросов избирателей (тысячи опросов более чем от 250 проводивших опросы), а затем обработать их с помощью программы *Stata* — популярного программного продукта для статистического анализа данных, производимого компанией *StataCorp*. Профессионально работать с такими инструментами не так уж просто. Для примера приведем одну из команд, без понимания которых невозможно работать с современными базами данных наподобие тех, что использует Силвер:

```
CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude
FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude
FROM non_capitals;
```

Базы данных такого типа создаются на языке, называемом SQL. Чтобы получить доступ к информации, вы посылаете им команды наподобие показанной выше. Работа с базами данных требует непростых умений. Так, например, приведенная выше команда создает «представление» (view) — виртуальную БД-таблицу, в которую собираются данные из множества существующих таблиц и к которой затем можно обращаться с помощью SQL-команд как к стандартной таблице. Сложность в том, чтобы опреде-

литель момент, когда именно следует создавать представления и как это делать с наилучшим результатом; и это лишь один из множества трудных пунктов, в которые необходимо глубоко вникнуть, чтобы извлекать из баз реальных данных полезную информацию.

Продолжая рассматривать пример Нейта Силвера, взглянем на технологический продукт, который он использует, — программу *Stata*. Это мощный профессиональный инструмент, с которым едва ли можно научиться работать интуитивно, немного в нем покопавшись. Вот, например, как звучит описание новых компонентов, представленных в последней версии программы: «В *Stata* 13 добавлены многие новые компоненты: эффекты условий обработки данных, многоуровневая библиотека GLM, инструменты величины мощности и объема выборки, генерализованное кодирование данных SEM, прогноз, размер эффекта, “Менеджер проектов”, длинная строка, массивы данных BLOB и многое другое». Силвер использует сложные электронные инструменты — все эти генерализованные SEM’ы и BLOB’ы — для построения многоуровневых моделей со взаимопересекающимися частями, множественных регрессий, опирающихся на заданные параметры, которые затем соотносятся с заданными весовыми функциями, используемыми в вероятностных выражениях, и так далее.

Мы приводим все эти подробности, чтобы подчеркнуть, насколько сложно устроены умные машины и как трудно научиться ими управлять<sup>1</sup>. Для того чтобы войти в число

---

<sup>1</sup> Реальные технологические трудности, которые компаниям приходится преодолевать, чтобы решать поставленные задачи, лишь еще больше подчеркивают абсурдность распространен-

тех, кто умеет плодотворно работать с такими машинами, вы должны отточить свою способность справляться со сложными задачами. И поскольку современные технологии постоянно меняются, этот процесс овладения сложными инструментами не имеет конца — вы должны быть способны решать все новые и новые задачи сразу же, по мере их возникновения.

Разумеется, способность быстро обучаться сложным вещам необходима не только для того, чтобы успешно управлять умными машинами; она также играет ключевую роль в попытках стать суперзвездой практически в любой области, даже не имеющей отношения к высоким технологиям. Так, чтобы стать преподавателем йоги мирового класса, вам необходимо будет освоить множество уровней физического мастерства все повышающейся сложности. Другой пример: чтобы преуспеть в медицине, вы должны быстро схватывать суть последних исследований в той области, на которой специализируетесь. Подводя краткий итог этим соображениям, можно сказать так: вы никогда не добьетесь успеха, если не умеете учиться.

Теперь давайте рассмотрим вторую важнейшую способность, упомянутую в списке выше, а именно способность выдавать продукцию высочайшего уровня. Если вы хо-

---

ного в наши дни представления о том, что примитивные, рассчитанные на потребителя продукты, в особенности в учебных заведениях, могут каким-либо образом способствовать успеху людей в условиях высокотехнологичной экономики. Выдавая студентам айпады или позволяя им выполнять домашние задания в виде роликов на *YouTube*, вы готовите их к жизни в высокотехнологичном обществе не больше, чем игра в машинки могла бы подготовить их к успешной карьере автомеханика.

тите стать суперзвездой, овладевать нужными умениями необходимо — но этого недостаточно. Вы должны уметь преобразовывать свой дремлющий потенциал в конкретные результаты, ценные для людей. К примеру, многие разработчики умеют хорошо программировать, но один лишь Давид Ханссон сумел воспользоваться этой способностью, чтобы создать *Ruby on Rails* — проект, который принес ему известность. Для успешного решения задачи Ханссону пришлось развить до предела свои способности и добиться неоспоримо ценных и значимых результатов.

Умение выдавать результаты важно и для тех, кто желает научиться управлять умными машинами. Для Нейта Силвера было недостаточно обучиться обрабатывать большие массивы данных и производить статистический анализ; вслед за этим он должен был показать, что может при помощи своих умений извлекать из машин информацию, важную для большого количества людей. Во времена своей работы в *Baseball Prospectus* Силвер сотрудничал со многими профессиональными статистиками, однако только он один приложил усилия, чтобы адаптировать свои навыки к новой и более многообещающей области — предсказанию результатов выборов. Таким образом мы пришли к еще одному обобщающему наблюдению, которое поможет вам влиться в ряды победителей в новой экономике: тот, кто не выдает результатов, успеха не добивается — независимо от того, насколько он одарен или искусен в своем деле.

Определив эти два фундаментальных качества, нужных для продвижения вперед в новом, раздираемом технологиями мире, перейдем к следующему вопросу: каким образом можно развить в себе эти ключевые способности?

И здесь мы подходим к центральной идее этой книги: **два важнейших качества, описанные выше, зависят от вашей способности погружаться в работу с головой.** Если вы не овладели этим ключевым умением, обучение сложным вещам или выполнение задач на высочайшем уровне потребует от вас невероятных усилий.

То, что эти способности зависят от углубленной работы, не сразу становится очевидным — для этого необходимо более внимательно взглянуть на искусство обучаться, сосредоточиваться и выдавать результаты. Последующие разделы предлагают как раз такой внимательный взгляд, с помощью которого вы сможете проследить связь между углубленной работой и экономическим успехом, превратив ее из неожиданной в неоспоримую.

## Углубленная работа помогает быстро обучаться сложным вещам

«Пусть твой ум станет линзой благодаря сходящимся в одну точку лучам внимания; пускай душа твоя вся будет сосредоточена на том, что установлено в уме как главнейшая, полностью поглощающая тебя идея».

Такой совет дает Антонен-Далмас Сертийянж, доминиканский монах и преподаватель этики, написавший в начале XX века тоненькую, но ставшую известной книжку «Жизнь интеллекта» (*The Intellectual Life*). Сертийянж рассматривал свою книгу как путеводитель по «развитию и углублению ума» для тех, кто зарабатывает себе на жизнь в мире идей. На протяжении всей книги Сертийянж отстаивает необходимость овладения сложным

материалом и готовит читателя к этому испытанию. Вот почему его книга оказывается полезной и для нас в нашем стремлении понять, как людям удается быстро освоить сложные навыки (в сфере познания).

Чтобы понять смысл совета, который дает Сертийянж, давайте вернемся к процитированной фразе. Этими словами, которые в той или иной форме повторяются в книге раз за разом, Сертийянж подчеркивает, что для того, чтобы глубже изучить область своей деятельности, вы должны систематически работать с соответствующей тематикой, чтобы ваши «сходящиеся в одну точку лучи внимания» смогли раскрыть истину, лежащую за каждым из предметов рассмотрения. Другими словами, он говорит нам: «Для того чтобы учиться, требуется сосредоточенность». Как оказалось, эта идея опередила свое время. Сертийянж обнаружил, как следует подходить к задачам, требующим интеллектуального напряжения, когда размышлял о деятельности ума в 1920-х годах, — у академической науки ушло еще 70 лет на то, чтобы сформулировать тот же факт.

Вопрос о формулировке этой задачи по-настоящему встал лишь в 1970-х годах, когда одна из областей психологии, иногда называемая психологией деятельности (*performance psychology*), начала систематически исследовать, что же отличает специалистов (в самых разнообразных областях) от всех остальных людей. В начале 1990-х годов профессор Флоридского университета К. Андерс Эрикссон, собрав вместе все наработки, пришел к единому непротиворечивому ответу, согласовавшемуся с растущим числом исследовательских статей. Это открытие он оформил в лаконичный тезис: «методичная практика» (*deliberate practice*).

Свою основополагающую книгу, посвященную данному вопросу, Эрикссон открывает веской фразой: «Мы отрицаем, что эти различия [между профессиональными работниками и обычными людьми] невозможно преодолеть... С нашей точки зрения, различия между специалистами и всеми остальными лишь отражают долгий период упорных усилий, прилагаемых к улучшению качества работы в определенной области».

В американской культуре, в частности, широко распространены истории разного рода вундеркиндов («Если бы вы знали, как это для меня просто!» — восклицает герой Мэтта Деймона в фильме «Умница Уилл Хантинг» после того, как выдает стремительную серию доказательств, ставящих в тупик лучших математиков мира). Направление исследований, предложенное Эрикссоном и сейчас принятое повсеместно (с некоторыми оговорками<sup>1</sup>), развен-

---

<sup>1</sup> После того как Малколм Гладуэлл популяризировал идею методичной практики в своем бестселлере 2008 года «Гении и аутсайдеры» (*Outliers: The Story of Success*), в психологических кругах — группе, в целом относящейся с подозрением ко всему, что имеет отношение к Гладуэллу, — стало модным отыскивать слабые места в гипотезе методичной практики. Большей частью, однако, такие исследования не доказывают ее несостоятельность, но лишь пытаются выявить другие компоненты, также играющие роль в работе профессионалов. В статье 2013 года, озаглавленной «Почему работа профессионалов является особенной и не может быть выведена из исследований работы населения в целом: ответ на критику» и опубликованной в журнале *Intelligence* № 45 (2014 г.), с. 81–103, Эрикссон доказывает, среди прочего, что условия эксперимента в подобных критических статьях зачастую порочны, поскольку предполагают возможность экстраполировать различия между средним и высоким уровнем в заданной области, выводя из них различие между специалистом и неспециалистом.

чивает эти мифы. Для того чтобы справиться с задачей, требующей интеллектуального напряжения, необходима специфическая форма практики — природные таланты составляют лишь немногочисленные исключения. (В этом вопросе Сертийянж также, по всей видимости, опередил свое время. В своей книге «Жизнь интеллекта» он писал: «Даже гении стали великими лишь потому, что прилагали все свои способности, устремляя их в ту точку, где решили выказать себя в полноте своего таланта». Сам Эрикссон не мог бы сформулировать лучше.)

Это подводит нас к вопросу о том, чего в действительности требует методичная практика. Ее главные составляющие обычно определяются следующим образом:

- 1) ваше внимание должно быть пристально сосредоточено на конкретном умении, которым вы пытаетесь овладеть, или идее, которую хотите понять;
- 2) вы должны получать отклик, чтобы вносить поправки и направлять внимание в точности туда, где оно приносит наилучшие результаты.

Первый компонент представляет для нас особенный интерес, поскольку он означает, что методичная практика не может сочетаться с перерывами и требует ничем не нарушаемой концентрации. Как подчеркивает Эрикссон: «Рассеянное внимание является почти полной противоположностью *сосредоточенному вниманию*, требующемуся для методичной практики» (выделено мною. — Авт.).

Эрикссон и другие психологи-исследователи в этой области не ставили вопрос, почему методичная практика

может быть действенна; они попросту отмечали, что такой подход эффективен. Однако за десятилетия, прошедшие со времени публикации первой большой работы Эрикссона по данному предмету, нейробиологи изучили физиологические механизмы, позволяющие людям лучше справляться со сложными задачами. Как пишет журналист Дэниел Койл в своей вышедшей в 2009 году книге «Код таланта»<sup>1</sup>, все больше ученых полагают, что ответ так или иначе связан с миелином — слоем жироподобных тканей, облекающим нейроны и играющим роль прокладки, которая позволяет нервным клеткам быстрее и четче передавать сигналы. Чтобы понять, какое значение может иметь миелин для усовершенствования наших умений, достаточно вспомнить, что любое из них, будь оно интеллектуальным или физическим, в конечном счете сводится к импульсам в электросхемах нашего мозга. Согласно уже упомянутой новой науке о человеческой деятельности, мы более полно овладеваем умениями, когда вокруг нужных для этого нейронов нарастает миелиновая оболочка, что позволяет соответствующим нервным цепям передавать сигнал более легко и эффективно. То есть для того, чтобы продвинуться в какой-либо области, нам необходимо как следует миелинизироваться.

Понимание этого аспекта необходимо, потому что оно подводит нейробиологический базис под вопрос, почему методичная практика оказывается действенной. Интенсивно сосредоточиваясь на определенном навыке, мы вынуждаем определенные, связанные с этим навыком цепи передавать сигнал, снова и снова, внутри миелиновой изоляции. Повторяющееся использование одной и той

---

<sup>1</sup> Койл Д. Код таланта. — М.: АСТ, 2011.

же цепи возбуждает клетки, называемые олигодендроцитами, которые начинают окружать составляющие цепь нейроны новыми слоями миелина, тем самым закрепляя тренируемый навык.

Вот почему так важно интенсивно сосредоточиваться на стоящей перед нами задаче, избегая пауз, — это единственный способ выделить соответствующую нейронную цепь настолько, чтобы дать толчок к ее дополнительной миелинизации. И напротив, если вы пытаетесь обучиться новому и сложному умению (допустим, управлению базами данных на языке SQL), но плохо сконцентрировались (может быть, у вас открыта лента новостей на *Facebook*), это значит, что вы одновременно и беспорядочно передаете сигналы через разные цепи, не давая клеткам мозга выделить именно ту группу нейронов, которую вы хотите усилить.

За столетие, прошедшее с тех пор, как Антонен-Далмас Сертийянж впервые написал об уме как о линзе для фокусировки лучей внимания, мы продвинулись от этой возвышенной метафоры к значительно менее поэтичному объяснению, выраженному на языке олигодендроцитов. Однако эта последовательность — размышление о том, как мы размышляем, — приводит нас к неизбежному заключению: чтобы быстро обучаться сложным вещам, мы должны уметь концентрировать внимание и не отвлекаться. Говоря другими словами, суть обучения — в углубленной работе. Если вы легко в нее погружаетесь, вы так же легко сможете овладевать все более сложными системами и навыками, необходимыми, чтобы достигнуть успеха в условиях современной экономики. Если же вы по-прежнему будете оставаться одним из многих, у кого

сосредоточение вызывает дискомфорт, а отвлекающие моменты встречаются на каждом шагу, вам вряд ли следует ожидать, что такие системы и навыки дадутся вам без труда.

## Углубленная работа помогает выдавать результаты на высочайшем уровне

Адам Грант — специалист экстра-класса. Когда я познакомился с Грантом в 2013 году, он был самым молодым преподавателем на постоянном контракте в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете. Год спустя, когда я начал писать эту главу (и как раз начинал подумывать о собственном постоянном преподавательском месте), его статус обновился — теперь он был самым молодым уортонским *профессором*<sup>1</sup>.

Причина, по которой Гранту удалось так быстро продвигаться в своей научной нише, очень проста — он выдает результаты. В 2012 году Грант опубликовал семь статей, все из них в крупных журналах. Это невероятно высокий

---

<sup>1</sup> В Соединенных Штатах существует три ранга преподавателей: старший преподаватель (*assistant professor*), адъюнкт-профессор (*associate professor*) и профессор (*full professor*). Как правило, вначале вас нанимают на должность старшего преподавателя и затем переводят в разряд адъюнкт-профессора, имеющего бессрочный контракт. Для достижения должности профессора (с докторской степенью) обычно требуется много лет работы на постоянном контракте — если вы вообще достигаете этого уровня. — *Примеч. пер.*

уровень производительности для его области (в которой профессора, как правило, стремятся работать поодиночке или небольшими коллективами, а не собирают большие команды студентов и постдоков для участия в своих исследованиях). В 2013 году количество статей понизилось до пяти — по-прежнему поразительно много, но ниже его прежнего стандарта. Впрочем, Гранта можно извинить за снижение планки, поскольку в этот же год он выпустил книгу под названием «Брать или отдавать?» (*Give and Take*), где в популярной форме излагаются результаты его исследований, касающихся взаимоотношений в сфере бизнеса. Сказать, что эта книга имела успех, — значит ничего не сказать. Она появилась на обложке журнала «Нью-Йорк таймс мэгэзин» и стала бестселлером. К моменту, когда Гранту в 2014 году предложили профессорскую должность, на его счету, в дополнение к нашумевшей книге, было уже более шестидесяти публикаций, получивших одобрение специалистов.

Вскоре после нашего знакомства, имея на уме собственную научную карьеру, я не мог не спросить его о секрете такой высокой производительности. К счастью для меня, молодой ученый был рад поделиться своими мыслями на этот счет. Как оказалось, Грант много размышлял о механизмах, позволяющих выдавать высококачественные результаты. В качестве примера он прислал мне подборку слайдов *PowerPoint* с мастер-класса, на котором он присутствовал вместе с несколькими другими преподавателями в своей области. Темой обсуждения были основанные на конкретных данных наблюдения относительно того, как проводить научные работы на оптимальном уровне. Среди этих слайдов были детальные секторные диаграммы, показывавшие распределение времени по сезонам,

блок-схемы развития отношений с сотрудниками, а также список рекомендуемой литературы, включавший более двадцати наименований. Эти бизнес-профессора никак не соответствовали распространенному представлению о рассеянном ученом, который зарылся в книги и время от времени выдает какую-нибудь грандиозную идею; они рассматривали производительность труда как научную проблему, требующую систематического решения. И Адам Грант, по всей видимости, сумел достичь поставленной цели.

Хотя производительность Гранта зависит от многих факторов, есть один конкретный принцип, который, по-видимому, занимает центральное место в его методе: сложные, но ответственные интеллектуальные задачи Грант группирует в долгие непрерывные сессии. Такую группировку он производит на многих уровнях. Так, если говорить о годовом цикле, для преподавательской работы он отводит осенний семестр, на протяжении которого уделяет максимум внимания обучению студентов и общению с ними. (По всей видимости, этот подход оказывается действенным, так как Грант имеет наиболее высокий рейтинг среди уортонских преподавателей и успел собрать множество преподавательских наград.) Благодаря тому что преподаванием занят только осенний семестр, весной и летом Грант может полностью переключиться на исследовательскую работу, и выполняет ее, уже ни на что не отвлекаясь.

К такой же группировке Грант прибегает и на более коротких отрезках времени. В пределах семестра, отведенного на научную работу, он чередует периоды, когда его двери открыты для студентов и коллег, с периода-

ми полной изоляции, когда он полностью сосредоточен на конкретной исследовательской задаче и ни на что не отвлекается. (Как правило, он разделяет работу над научной статьёй на три отдельные задачи: анализ данных, написание черновика и затем его редактирование до состояния, пригодного к изданию.) Во время таких периодов, которые могут длиться до трех-четырёх дней, он часто включает на своем почтовом адресе автоуведомление «нет на работе», чтобы корреспонденты не ждали немедленного ответа. «Порой это сбивает с толку моих коллег, — рассказывал он мне. — Они говорят: “Как это тебя нет на работе, когда я вижу тебя за твоим рабочим столом!”». Но для Гранта важно обеспечить себе строгую изоляцию до тех пор, пока текущая задача не будет благополучно решена.

Я подозреваю, что Адам Грант проводит за работой не намного больше часов, чем любой профессор элитного исследовательского учреждения (хотя в целом эта социальная группа имеет склонность к трудоголизму), однако же он умудряется делать больше, чем почти любой его коллега. У меня нет сомнений, что парадокс объясняется именно его методом группировки задач. В частности, объединяя свою работу в напряженные, ничем не прерываемые периоды, он претворяет в жизнь следующий закон производительности труда:

$$\begin{aligned} \text{Выработка высококачественной продукции} &= \\ &= (\text{Затраченное время}) \times \\ &\times (\text{Интенсивность сосредоточения}). \end{aligned}$$

Если доверять этой формуле, то рабочие привычки Гранта приобретают смысл: увеличивая напряженность своей

работы, он тем самым увеличивает объем результата, выдаваемого им за затраченную единицу рабочего времени.

Мне неоднократно приходилось сталкиваться с этой концепцией производительности труда. Впервые она привлекла мое внимание много лет назад, когда я проводил исследования для второй своей книги — «Как стать крутым отличником» (*How to Become a Straight-A Student*). В ходе своих изысканий я побеседовал с пятьюдесятью самыми успешными студентами из нескольких наиболее престижных вузов страны. И в этих интервью я заметил кое-что интересное: зачастую самые лучшие ученики тратили на учебу меньше времени, чем те, что отставали от них по среднему баллу. Одним из объяснений этого феномена как раз и оказалась формула, приведенная выше. Лучшие из учащихся понимали значение интенсивности работы для ее производительности и соответственно изо всех сил старались повысить свою концентрацию, тем самым радикально уменьшая количество времени, необходимого для подготовки к тестам или выполнения заданий без снижения качества результатов.

Пример Адама Гранта показывает нам, что приведенная формула интенсивности применима не только к успехам в учебе, но и к большинству задач, требующих интеллектуального напряжения. Но почему это так? Интересное объяснение предлагает Софи Лерой, преподаватель бизнес-дисциплин в Университете Миннесоты. В своей книге 2009 года, интригующе озаглавленной «Почему мне так трудно выполнять мою работу?», Лерой вводит понятие *остаточного внимания*. Во вступлении к книге она отмечает, что в то время как другие исследователи изучают,

как на качество работы влияет многозадачность (одновременное выполнение нескольких задач), на реальном рынке интеллектуального труда (по крайней мере, на его высоких уровнях) большинство людей предпочитают работать над проектами последовательно. «Они переходят от одного заседания к следующему, начинают работать над одним проектом, но вскорости вынуждены переключаться на другой; это обычная рабочая ситуация для современной организации», — объясняет Лерой.

Она доказывает, что такой подход к работе вызывает проблему: когда человек переходит от некой задачи А к следующей задаче Б, его внимание не переключается моментально — некий *остаток внимания* остается занят предыдущей задачей. Объем такого остаточного внимания особенно велик, если работа над задачей А была не ограничена во времени и выполнялась с низкой интенсивностью. Однако даже если эту работу удастся закончить перед тем, как двигаться дальше, внимание все равно на какое-то время останется разделенным.

Лерой изучала влияние остаточного внимания на качество выполнения работы, экспериментируя с вынужденной сменой заданий у себя в лаборатории. Например, в одном из таких экспериментов она сперва предлагала своим подчиненным потрудиться над решением кроссвордов. В одном варианте эксперимента она прерывала их и говорила, что теперь они должны перейти к новой ответственной задаче: прочитать подборку резюме и решить, кого из гипотетических работников нанять. В других вариантах она позволяла им закончить с кроссвордами и только потом давала следующее задание. В промежутке между первым и вторым заданиями она

вводила короткую игровую лексическую задачу, чтобы оценить объем остаточного внимания, оставшегося за действованным после первого задания<sup>1</sup>. Результаты этого и других подобных ее экспериментов были однозначны: «Люди, у которых сохраняется остаточное внимание после перехода к следующему заданию, хуже с ним справляются», причем чем больше объем остаточного внимания, тем ниже становится качество работы.

Концепция остаточного внимания помогает понять, почему верна приведенная выше формула интенсивности, а следовательно, и объяснить высокую производительность Гранта. Работая над одной сложной задачей долгое время без переключений, Грант минимизирует негативное воздействие остаточного внимания и таким образом добивается наивысшего качества. Другими словами, когда Грант на несколько дней изолирует себя от мира для работы над очередной статьей, он выполняет эту работу эффективнее, нежели любой обычный профессор, следующий более свободному графику, когда работа постоянно прерывается другими событиями, расходующими остаточное внимание.

---

<sup>1</sup> В игровой лексической задаче испытуемому в быстром темпе показывают на экране буквенные последовательности, одни из которых образуют существующие в действительности слова, а другие нет. Испытуемый должен как можно быстрее решить, видит он настоящее слово или нет; для этого он нажимает на одну из двух кнопок («существует» либо «не существует»). Такие тесты позволяют оценить, какое количество определенных ключевых слов «активированы» в уме испытуемого, поскольку в случае их большей активизации он быстрее нажимает на кнопку «существует».

Даже если у вас нет возможности обеспечить себе настолько полную изоляцию, к какой прибегает Грант (мы рассмотрим различные подходы к планированию углубленной работы во второй части этой книги), концепция остаточного внимания не теряет своего значения, поскольку она подразумевает, что распространенная привычка работать в полурассеянном состоянии способна разрушительно сказаться на качестве вашей работы. Вам может казаться, что нет ничего страшного в том, чтобы по-быстрому заглядывать в почтовый ящик каждые десять–пятнадцать минут. Фактически многие оправдывают такое поведение, утверждая, что это *лучше*, чем прежняя практика, когда окно почты оставалось открытым постоянно (фиктивный аргумент, поскольку так уже почти никто не делает). Однако Лерой учит нас, что на самом деле ничего хорошего в таком усовершенствовании нет. Быстрые и частые проверки указывают нашему вниманию новую цель. Хуже того: когда вы видите в почте письма, на которые не можете сразу же ответить (а так оно чаще всего и бывает), вам приходится оставлять эту задачу незавершенной и возвращаться к изначальной. В результате накапливается остаточное внимание, мешающее вам выполнять свою работу как следует.

Если мы посмотрим со стороны на все эти частные наблюдения, то станет очевидна суть скрывающегося за ними правила: чтобы выдавать результат на высшем возможном для нас уровне, нам необходимо работать на протяжении длительных периодов с полной концентрацией на конкретной задаче, не отвлекаясь. Говоря другими словами, **чтобы выполнять работу качественно, необходимо в нее углубиться**. Если вам сложно погрузиться в работу надолго, то будет сложно добиться высокого качества

и производительности, без которых успех в наше время невозможен. Ваши конкуренты, способные работать сосредоточенно, всегда будут выдавать лучшие результаты, разве что ваши таланты и умения значительно выше, чем у них.

## А как насчет Джека Дорси?

Итак, я высказал свои доводы в пользу того, что углубленная работа помогает развить способности, все более востребованные в условиях современной экономики. Однако прежде, чем мы согласимся с этими умозаключениями, необходимо разобраться с еще одним типом вопросов, которые часто возникают, а именно: «А как насчет Джека Дорси?»

Джек Дорси был одним из людей, основавших *Twitter*. После своего ухода с поста ответственного руководителя он учредил компанию по обработке платежей *Square*. Согласно его биографии в журнале *Forbes*, это «...ниспровергатель и нарушитель всех мыслимых правил». Помимо названного, Дорси — человек, который не проводит много времени в состоянии сосредоточенной работы. Он не может себе позволить роскошь длительного погружения в размышления, поскольку на тот момент, когда была написана его биография в *Forbes*, он одновременно оставался председателем совета директоров в *Twitter* и руководил *Square*. Ввиду этого у Дорси чрезвычайно плотное расписание, обеспечивающее размеренный «недельный ритм» функционирования обеих компаний — но одновременно приводящее к тому, что время и внимание Дорси разбиты на мелкие кусочки.

Например, по утверждению Дорси, в конце каждого дня он просматривает и обрабатывает протоколы тридцати–сорока дневных заседаний. В течение коротких перерывов между заседаниями он доступен для общения, поскольку верит в интуитивные прорывы. «Я часто работаю за стойкой, к которой может подойти любой, — говорит Дорси. — И я слежу за всем, что говорится в компании».

Такой стиль работы нельзя назвать сосредоточенным. Если прибегнуть к терминологии нашей предыдущей главы, остаточное внимание Дорси скорее всего размазано толстым слоем по всем этим заседаниям, между которыми он мечется, еще и позволяя кому угодно беспрепятственно отвлекать его во время недолгих свободных промежутков. И тем не менее работу Дорси нельзя назвать поверхностной, поскольку поверхностная работа, как было указано в предисловии, имеет небольшую ценность и легко воспроизводима. То же, что делает Джек Дорси, пользуется невероятным спросом и высоко вознаграждается в нашей экономике, — на момент написания этой книги он числился среди тысячи самых богатых людей в мире; его состояние оценивалось больше чем в 1,1 миллиарда долларов.

Пример Джека Дорси важен для нашего обсуждения, поскольку он представляет группу, которую мы не можем игнорировать, — людей, которые добиваются успеха без погружения на глубину. Ставя в заголовке этого раздела вопрос «Как насчет Джека Дорси?», я хотел конкретным примером обозначить более общую проблему, а именно: если погружение в работу так важно, почему же существуют люди, работающие беспорядочно и тем не менее достигающие хороших результатов? Мне хотелось бы

разобраться с этим вопросом прямо сейчас, чтобы он не занимал ваше внимание, когда мы погрузимся в тему погружения в работу на последующих страницах.

Для начала следует отметить, что Джек Дорси — руководитель высокого уровня в крупной компании (точнее, даже в двух компаниях). Люди, занимающие подобное положение, преобладают среди тех, кто достиг процветания без углубленной работы, поскольку образ жизни таких руководителей, как широко известно, неизбежно становится беспорядочным. Здесь уместно вспомнить ответ Керри Трейнора, главы компании *Vimeo*, на вопрос, как долго он может прожить без электронной почты: «Да, я могу практически всю субботу обходиться без... э-э... ну да, почти целый день могу обходиться без... ну то есть я, конечно, *проверяю* ее, но не обязательно стану отвечать на письма».

Разумеется, такие руководители получают большее вознаграждение и играют более важную роль в нынешней американской экономике, чем когда бы то ни было в истории. Успех Джека Дорси без всякой сосредоточенной работы типичен для руководящей элиты его уровня. Однако, оговорив этот момент, мы должны затем отступить на шаг назад и напомнить себе, что он никоим образом не принижает общую значимость углубленной работы. Почему? Потому что неизбежные отвлечения в графике таких руководителей составляют узкую специфику именно их работы. Хороший руководитель предприятия — это, по сути, машина для принятия решений, которые трудно полностью автоматизировать, что-то наподобие системы *Watson* компании *IBM*, умевшей отвечать на вопросы телевикторины *Jeopardy!*. Эти люди тяжким трудом накопили

опыт ведения бизнеса, отточили и проверили в деле деловое чутье в своем сегменте рынка. И теперь они целыми днями сталкиваются с новой информацией — в виде электронных писем, совещаний, приема посетителей и так далее, которую должны обработать и принять решение о дальнейших действиях. Требовать от руководителя крупной компании проводить по четыре часа в сосредоточенных размышлениях об одной-единственной задаче — значит расхотать впустую те его качества, которые как раз и придают ему ценность. Лучше нанять трех толковых подчиненных, передать им задачу для углубленного обдумывания, а потом представить их выводы руководителю, чтобы он мог принять окончательное решение.

Эти оговорки необходимы, поскольку из них следует, что если вы руководитель высокого уровня в крупной компании, то, скорее всего, вам не пригодятся советы, приведенные на нижеследующих страницах. С другой стороны, теперь вы должны понимать, что стиль работы таких руководителей нельзя распространять на *все остальные* рабочие позиции. Тот факт, что Дорси поощряет, когда его отвлекают от работы, или что Керри Трейнор постоянно проверяет почту, еще не значит, что вы разделите их успех, если будете поступать так же, — их поведение характерно для их исключительной роли.

Это правило о специализации следует применять и к другим таким же контрпримерам, которые, возможно, будут приходить вам на ум при дальнейшем чтении этой книги. Мы должны постоянно помнить, что существуют такие ответвления нашей экономики, где глубина не имеет большой ценности. Помимо ответственных руководителей, сюда также следует отнести, например, торговых

агентов, журналистов и политических деятелей, для которых постоянная связь с людьми становится наиболее ценной валютой. Существуют даже те, кто, оставаясь рассеянным, умудряется добиваться успеха в таких областях, где сосредоточенность обычно бывает кстати.

Но в то же время не торопитесь делать вывод, что ваша работа совсем не требует погружения. Если ваши нынешние привычки не позволяют вам делать свое дело сосредоточенно, это далеко не значит, что отсутствие глубины действительно необходимо для того, чтобы ваша работа выполнялась хорошо. Например, в следующей главе я расскажу об одной группе деятельных консультантов по вопросам управления, которые были уверены, что им необходимо иметь постоянный доступ к электронной почте, чтобы обслуживать своих клиентов. Когда один гарвардский профессор принудительно заставил их чаще отключаться от Интернета (в целях проводимого научного исследования), они обнаружили, к своему немалому изумлению, что электронная почта далеко не так важна, как они предполагали. На самом деле их клиентам было совсем не обязательно постоянно оставаться на связи с консультантами, а качество их работы только *улучшилось* благодаря тому, что их внимание стало менее рассеянным.

Еще один пример: я знал нескольких менеджеров, которые пытались убедить меня, что их работа имеет наибольшую ценность, когда они могут мгновенно откликаться на проблемы своей команды, предотвращая застои в проекте. Они видели свою задачу в том, чтобы повышать производительность других людей, а не заботиться о своей собственной. В ходе последующих дискуссий, однако,

довольно быстро выяснилось, что *на самом деле* для их целей совсем не требовалась отвлекающая внимание постоянная связь с коллегами. Собственно говоря, многие интернет-компании сейчас прибегают к методике управления проектами *Scrum*: вместо множества спонтанных обменов сообщениями внедряются регулярные, жестко структурированные и высокоэффективные статусные совещания (которые часто проводятся стоя, чтобы избежать искушения пускаться в разглагольствования). Такой подход освобождает для руководителей больше времени на углубленное обдумывание проблем, с которыми сталкивается их команда, и часто увеличивает общую ценность производимого продукта.

Подойдем к вопросу с другой стороны: умение сосредоточенно работать — не единственное из качеств, важных в нынешних экономических условиях; действительно, вполне возможно добиться успеха, и не развивая в себе эту способность, однако позиции, где такой подход бывает целесообразен, чрезвычайно редки. Если у вас нет веских доказательств в пользу того, что рассеянное внимание необходимо для вашей деятельности, вы окажете себе хорошую услугу, если примете мои аргументы и освоите навык углубленной работы.

## Глава 2

# Углубленная работа редко встречается

В 2012 году компания *Facebook* объявила о своих планах переехать в новое здание, построенное архитектором Фрэнком Гери. В центре этого сооружения находилось то, что глава компании Марк Цукерберг назвал «самым большим открытым рабочим пространством на всей планете». Более трех тысяч служащих располагались в помещении площадью свыше четырех гектаров, без стен и с передвижной мебелировкой. Конечно же, *Facebook* был не единственным среди тяжеловесов Кремниевой долины, кто принял к действию концепцию опенспейс. Когда Джек Дорси, с которым мы уже встречались в конце предыдущей главы, приобрел бывшее здание газеты *San Francisco Chronicle* для своего нового проекта *Square*, он структурировал рабочее пространство так, чтобы группы программистов работали в одном помещении за длинными общими столами. «Мы призываем людей работать

в открытом пространстве, поскольку верим в интуицию и в то, что люди, находясь в одном помещении, могут учить друг друга чему-то новому», — объяснял Дорси.

В последнее время еще одним популярным трендом в деловых кругах стал мгновенный обмен сообщениями. В одной из статей в газете *Times* отмечалось, что эти технологии перестали быть «уделом болтливых тинейджеров» — теперь они «повышают производительность и качество выполнения заказов, ускоряя их выполнение». Главный менеджер по продукции компании *IBM* отмечал: «Мы пересылаем внутри компании по 2,5 миллиона сообщений в день».

Одним из наиболее успешных недавних нововведений в сфере обмена мгновенными сообщениями стал *Hall* — стартап-проект из Кремниевой долины, позволяющий работникам выйти за пределы обычного чата и осуществлять «сотрудничество в реальном времени». Мой знакомый программист из Сан-Франциско рассказывал, как выглядит работа в компании, использующей технологию *Hall*. По его словам, самые «производительные» служащие настраивали свой текстовый редактор на вывод на экран уведомлений каждый раз, когда в аккаунте компании размещается новый вопрос или комментарий. В таком случае они могли, посредством отработанного сочетания «горячих» клавиш, перейти в *Hall*, написать, что они думают по данному вопросу, и затем снова вернуться к написанию своей программы практически без задержки. По словам моего друга, скорость их работы произвела на него глубокое впечатление.

Третий популярный тренд состоит в стремлении производителей контента любого типа поддерживать свое

присутствие в социальных сетях. *New York Times*, этот бастион информационных ценностей старого мира, теперь поощряет своих сотрудников публиковать твиты — намек, принятый к сведению более чем восемьюстами авторов, редакторов и фотографов газеты, которые завели в *Twitter* собственный аккаунт. И это уже не что-то из ряда выходящее, наоборот, новый поведенческий стандарт. Когда писатель Джонатан Франзен написал статью для *Guardian*, в которой утверждал, что *Twitter* «насильственно внедряется» в литературный мир, его подняли на смех как потерявшего связь с реальностью. Онлайн-журнал *Slate* назвал жалобы Франзена «войной одиночки против Интернета», а его коллега, писательница Дженнифер Винер опубликовала в журнале *The New Republic* ответную статью, где писала: «Франзен представляет собой группу, состоящую из одного человека; одинокий голос, провозглашающий *ex cathedra* эдикты, применимые лишь к нему одному». Саркастический хэштег #JonathanFranzenhates («Джонатан Франзен ненавидит») очень быстро набрал популярность.

Я заговорил об этих трех трендах в мире бизнеса потому, что они подчеркивают распространенный парадокс. В последней главе я доказывал, что углубленная работа имеет сейчас бóльшую ценность, чем когда-либо прежде в нашей меняющейся экономике. Однако в таком случае следовало бы ожидать, что это умение будут развивать не только амбициозные одиночки, но и целые организации, стремящиеся получить от своих сотрудников как можно больше. Как видно из приведенных примеров, ничего подобного не происходит. На первое место в деловом мире ставится множество других концепций, считающихся более важными, нежели углубленная работа, — как мы

только что видели, в их число входит плодотворное сотрудничество, возможность постоянно быть на связи, а также активное присутствие в социальных сетях.

Мало того что столь многие вещи ставятся выше умения сосредоточенно работать, — многие из этих трендов еще ухудшают положение, активно *снижая* способность к сосредоточению. Так, например, офисы открытого типа, вероятно, и правда создают большие возможности для сотрудничества<sup>1</sup>, но это происходит за счет «массового отвлечения», — цитируя результаты исследования, проведенного для специального выпуска британского телевидения, озаглавленного «Тайная жизнь офисных зданий» (*The Secret Life of Office Buildings*). «Если вы только-только углубились в работу и тут где-то на заднем плане звонит телефон, это нарушает вашу концентрацию, — говорил ученый-нейробиолог, проводивший эксперименты. — Даже если вы не осознаете этого непосредственно, ваш мозг откликается на отвлекающие факторы».

Аналогичные претензии могут быть предъявлены набирающему популярность мгновенному обмену сообщениями. Электронный почтовый ящик, в теории, отвлекает вас от работы только тогда, когда вы сами решите заглянуть в него, в то время как системы мгновенной передачи сообщений устроены так, чтобы быть постоянно активными, тем самым усиливая отвлекающее воздействие. Глория Марк, профессор информатики в Калифорнийском университете в Ирвайне, специализируется на изучении раздробленности внимания. В своей часто цитируемой работе

---

<sup>1</sup> Во второй части я более подробно расскажу о том, почему это представление не обязательно верно.

Марк с коллегами описывает наблюдения за работниками интеллектуального труда на их рабочем месте. Согласно выводам исследования, даже короткие перерывы в рабочем процессе значительно увеличивают время, необходимое на выполнение текущей задачи. «По мнению обследуемых, такие случаи весьма нежелательны», — с типичной для ученого сдержанностью подытоживает исследовательница.

Если производителей контента вынуждают выходить в социальные сети, это также негативно воздействует на их способность погружаться в работу. Например, серьезным журналистам необходимо концентрироваться на серьезной журналистике — углубляться в изучение сложных источников, проследивать взаимосвязи, сочинять убедительные тексты, — и требование, чтобы они по десять раз на дню прерывали этот сосредоточенный процесс и принимали участие в пустом сетевом щебете, кажется в лучшем случае неуместным (и в чем-то оскорбительным), в худшем — губительным для их работы. Уважаемый штатный автор журнала *New Yorker* Джордж Пэкер удачно выразил это опасение в своем эссе о том, почему он не участвует в обмене твитами: «Twitter — наркотик для адептов социальных сетей. Меня он пугает не потому, что я считаю себя выше этого, но потому, что я не уверен, что сумею с ним справиться. Боюсь, это может закончиться тем, что мой сын будет голодать». Примечательно, что в то время, когда Пэкер опубликовал упомянутое эссе, он писал книгу «Амортизация» (*The Unwinding*), которая вскоре вышла и тут же завоевала Национальную книжную премию — несмотря на то (или, возможно, как раз благодаря тому) что он не пользовался социальными сетями.

Итак, главные тренды сегодняшней деловой жизни активно снижают способность людей работать сосредоточенно,

даже несмотря на то что выгоды, проистекающие из этих трендов (а именно повышение вероятности случайных прорывов, более быстрый отклик на запросы и бóльшая открытость), по-видимому, несопоставимы с выгодами от умения глубоко погружаться в работу (которые состоят в возможности быстро обучаться сложным вещам и выдавать результаты на высочайшем уровне). Цель данной главы в том, чтобы объяснить этот парадокс. Я готов утверждать, что сосредоточенность в работе встречается столь редко не из-за какого-либо фундаментального изъяна в таком подходе. Если мы внимательно посмотрим на то, почему мы с такой готовностью пользуемся любой возможностью отвлечься на рабочем месте, то обнаружим, что причины этого по сути случайны — они основываются на погрешностях нашего мышления вкупе с неоднозначностью и путаницей, часто сопровождающими интеллектуальный труд. Моя цель — убедить вас, что хотя мы и правда склонны к отвлечениям, эта склонность основывается на непрочном фундаменте и ее нетрудно преодолеть, если вы решитесь культивировать в себе навык углубленной работы.

## Черная дыра измерений

Осенью 2012 года Том Кокран, главный технический директор компании *Atlantic Media*, начал тревожиться, что слишком много времени тратит на электронную почту, и, как подобает любому хорошему технарю, решил количественно измерить свое беспокойство. Наблюдая за собственным поведением, он подсчитал, что за одну неделю получил 511 и отослал 284 электронных сообщения.

В среднем это составило около 160 сообщений в день за пятидневную рабочую неделю. Продолжая вычисления, Кокран обнаружил, что даже если считать, что у него уходит на одно сообщение в среднем лишь тридцать секунд, это все равно означает, что он тратит почти полтора часа в день на перераспределение информации, словно живой маршрутизатор. Он решил, что это чертовски много времени, учитывая, что оно расходуется на вещи, не являющиеся первостепенным пунктом в его должностной инструкции.

Как вспоминает Кокран в записи в своем блоге, где он описывал эксперимент для *Harvard Business Review*, полученная простая статистика навела его на размышления о том, что это означает для всей компании. Сколько именно времени тратят сотрудники *Atlantic Media* на обмен информацией, вместо того чтобы сосредоточиться на конкретных задачах, для выполнения которых их наняли? Решив ответить на этот вопрос, Кокран собрал со всей компании статистику относительно того, сколько электронных писем отсылается в день и сколько слов содержит сообщение. Затем он сопоставил эти цифры со средней скоростью набора и чтения текста у сотрудников компании, а также с их заработной платой. Результат поражает: *Atlantic Media* тратит значительно больше миллиона долларов в год на оплату отсылаемой и получаемой сотрудниками электронной почты, причем каждое письмо обходится компании примерно в 95 центов из денег, выделяемых на оплату труда. «Способ сообщения, считавшийся бесплатным и не требующим усилий, — подытоживает Кокран, — в действительности требовал неявных издержек, которых хватило бы на содержание небольшого корпоративного лайнера Learjet».

Эксперимент Тома Кокрана дал любопытный результат, демонстрирующий истинную стоимость безвредных с виду действий. Однако настоящее значение этой истории заключается в самом эксперименте и, в частности, в его сложности. Оказывается, совсем непросто ответить на такой, казалось бы, невинный вопрос: «Каково итоговое воздействие наших текущих привычек, связанных с электронной почтой?». Кокрану пришлось провести исследование в рамках всей компании и собрать статистику с корпоративной компьютерной сети. Также он должен был принять во внимание данные по окладу служащих и информацию о скорости их набора и чтения текста, а затем прогнать весь массив через статистические модели, чтобы добраться до полученного конечного результата. И даже при всем этом его выводы оказались неоднозначными, поскольку невозможно выделить, скажем, объем ценностей, произведенных за счет столь частого и затратного использования электронной почты, но все же частично компенсирующих израсходованные на него средства.

Этот пример можно перенести на большую часть деятельности, потенциально препятствующей или способствующей углубленной работе. Даже если мы в принципе принимаем идею о том, что отвлекающие факторы затратны, а погружение в работу имеет свою ценность, эти влияния, как выяснил Том Кокран, сложно измерить. Это касается не только аспектов, связанных с отвлечениями и глубиной, — в общем и целом, поскольку интеллектуальный труд предъявляет более комплексные запросы к работникам, становится все труднее определять ценность вклада каждого из участников. Французский экономист Тома Пикетти раскрыл этот тезис в своем исследовании чрезмерного роста окладов руководящих работников. Корен-

ное положение, на которое опираются его рассуждения, сводится к тому, что «сложно осуществить объективную оценку индивидуального вклада работников в производительность фирмы». Отсутствие же такой оценки может вызывать иррациональные последствия, например заоблачные оклады руководящих работников, несоразмерные их производительности. Даже несмотря на то что некоторые детали теории Пикетти выглядят спорно, стоящее за ними утверждение о возрастающей сложности оценки индивидуального вклада работников, по общему мнению, является «непреложной истиной», если воспользоваться выражением одного из его критиков.

Поэтому не следует ожидать, что можно легко определить итоговое воздействие деятельности, нарушающей рабочую концентрацию. Как обнаружил Том Кокран, такие значения попадают в непроницаемую область, сопротивляющуюся простому измерению, — я называю эту область *черной дырой измерений*. Разумеется, один лишь факт, что измерения, связанные с углубленной работой, трудно осуществимы, не приводит автоматически к выводу, что компании должны отказаться от этой идеи. У нас есть множество примеров таких моделей поведения, для которых сложно определить их итоговое воздействие и которые тем не менее весьма популярны в нынешней деловой культуре — вспомните хотя бы те три тренда, с которых я начал эту главу, или непомерные оклады руководителей предприятий, столь озадачившие Тома Пикетти. Однако любая деловая поведенческая модель, не основанная на точных показателях, подвержена случайным влияниям постоянно изменяющихся внешних сил, и в этом хаотическом ворохе дел сосредоточенная работа занимает особенно плачевное положение.

Существование этой «черной дыры» служит фоном для всех дальнейших рассуждений, приведенных в данной главе. В последующих разделах я собираюсь описать различные склонности и предпочтения, которые оттолкнули деловой мир от сосредоточенной работы в сторону более отвлекающих альтернатив. Ни одна из этих моделей поведения не смогла бы долго просуществовать, если бы было очевидно, что они наносят вред конечному результату, однако из-за пресловутой «черной дыры измерений» такая очевидность недостижима, и возникает уклон в сторону рассеянных моделей поведения, с которыми мы все чаще встречаемся в профессиональном мире.

## Принцип наименьшего сопротивления

Когда речь заходит об отвлекающих моделях поведения, насаждаемых на рабочем месте, пальму первенства следует отдать повсеместному теперь *культу всеобщей связи* — когда от работника требуется безотлагательно читать и отвечать на электронную почту (и прочие подобные сообщения). Исследуя этот вопрос, профессор Гарвардской школы бизнеса Лесли Перлоу вычислила, что специалисты, бывшие объектами ее наблюдений, проводят от 20 до 25 часов в неделю *вне своего кабинета*, а именно просматривая электронную почту, поскольку считают важным, чтобы на любое письмо (независимо от того, внутреннее оно или от внешнего адресата) был дан ответ в течение часа.

Вы можете возразить, как делают многие, что такой подход необходим для многих предприятий, работающих

в быстром темпе. Однако вот что интересно: Перлоу проверила эту гипотезу. Говоря конкретнее, она убедила руководящий состав Бостонской консультационной группы — активно действующей фирмы, занимающейся менеджмент-консалтингом, с глубоко укорененной культурой мгновенной связи — позволить ей поэкспериментировать с режимом работы служащих одного из отделов. Она задалась целью проверить одну простую идею: действительно ли быть постоянно на связи необходимо для эффективной работы? Чтобы ответить на него, она предприняла нечто из ряда вон выходящее, а именно вынудила каждого из сотрудников отдела на один день в течение рабочей недели полностью отключаться от Сети — не иметь никакой связи ни с кем, как внутри, так и вне компании.

«Вначале сотрудники сопротивлялись эксперименту, — вспоминает она один из этапов. — Одна из руководителей, вначале горячо поддерживавшая идею, внезапно обеспокоилась, когда поняла, что ей придется сообщить клиентам, что каждый из членов ее команды будет вне доступа один день в неделю». Сами консультанты нервничали не меньше — они боялись, что тем самым «ставят под удар свою карьеру». Однако команда не потеряла ни одного клиента и ни один из служащих не лишился места. Более того, работники поняли, что получают большее удовлетворение от своей работы, более плодотворно общаются друг с другом и лучше обучаются (как мы могли бы предсказать, учитывая взаимосвязь между сосредоточенностью на работе и развитием мастерства, описанную в предыдущей главе), и, пожалуй, самое важное — «клиенту предоставлялся продукт лучшего качества».

Это подводит к любопытному вопросу: почему же столь многие следуют примеру Бостонской консультационной группы, насаждая у себя культуру мгновенной связи, даже несмотря на то что, как показала Перлоу в своем исследовании, это вредит благополучию и работоспособности сотрудников, а также, скорее всего, плохо сказывается на конечном результате? Думаю, ответ можно найти в следующей закономерности рабочего поведения:

**Принцип наименьшего сопротивления:** когда нет явных признаков влияния той или иной поведенческой модели на конечный результат, мы склонны отдавать предпочтение тем моделям, которые на данный момент проще реализовать.

Возвращаясь к вопросу о том, почему культура мгновенной связи не сдает своих позиций: ответ, в соответствии с изложенным принципом, состоит в том, что это всего-навсего *проще*. Тому имеются по крайней мере две существенные причины. Первая из них связана с оперативностью отклика на нужды клиента. Если вы работаете в окружении, где можете получить ответ на свой вопрос или необходимую вам информацию немедленно, это облегчает вашу жизнь, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Если же вы не можете рассчитывать на столь скорый отклик, тогда вам придется загодя планировать свою работу, становиться более организованным, быть готовым что-то на время отложить и переключить внимание на другие дела, пока вы ждете ответа на свой запрос. Все это усложнит вашу повседневную рабочую жизнь, даже если в конечном итоге вы получите боль-

шее удовлетворение и более качественный результат. Описанный выше всплеск популярности мгновенного обмена сообщениями в профессиональной среде говорит о том, что такой подход стал предельно популярен. Если получение ответа на электронное письмо на протяжении часа облегчает работу, то получение ответа посредством службы мгновенных сообщений, менее чем за минуту, увеличивает выгоду на несколько порядков.

Вторая причина, благодаря которой культура всеобщей взаимосвязи облегчает жизнь, состоит в том, что она создает такую среду, где становится нормой целый день не вылезать из почтового ящика: расторопно отвечать на последнее сообщение, в то время как накапливается гора следующих, и все это время радоваться своей продуктивности (об этом я вскоре скажу более подробно). Если бы почта внезапно оказалась на периферии вашего рабочего времени, то вам пришлось бы более внимательно продумывать, что вам предстоит сделать и сколько времени это займет. Такой вдумчивый подход дается нелегко. Посмотрите, например, на методологию планирования задач, представленную Дэвидом Алленом в его книге «Как привести дела в порядок» (*Getting Things Done*), — это вполне уважаемая система разумного планирования конкурирующих рабочих обязательств. Методика Аллена предлагает блок-схему из *пятнадцати пунктов*, которая помогает решить, какую задачу выполнять следующей! Конечно же, куда легче просто присоединиться к общей беседе, ответив на последнюю пересланную цепочку сообщений.

В своих рассуждениях я выбрал привычку постоянно быть на связи только как пример — это лишь один из

многих частных случаев делового поведения, противоположного сосредоточенной работе и с большой вероятностью снижающего итоговую ценность производимого продукта. Компания в любом случае будет добиваться определенных успехов, поскольку в отсутствие измеримых показателей большинство сотрудников следуют принципу наименьшего сопротивления.

Можно привести и другие примеры: возьмите хотя бы распространенную практику назначать регулярные деловые совещания по каждому из проектов. Такие совещания громоздятся одно на другое и разбивают рабочий график до такой степени, что поддерживать концентрацию на задаче становится невозможно. Почему же эта практика сохраняется? *Потому что так проще.* Для многих людей такие летучие совещания становятся простым (хотя и малоэффективным) способом организации личного графика. Вместо того чтобы пытаться самим распланировать свое время и взятые на себя обязанности, они полагаются на то, что неизбежное еженедельное совещание вынудит их предпринять какие-то действия относительно текущего проекта, а в более общем плане — создаст видимость продвижения вперед.

Взгляните также на общепринятую, к сожалению, практику пересылать электронное письмо одному или нескольким коллегам, сопроводив его короткой, ни к чему не обязывающей фразой типа: «Какие мысли?». Чтобы написать такое сообщение, у посылающего уходят считанные секунды, но оно отнимает много минут (а то и часов, в наиболее сложных случаях), сил и внимания у адресатов, которым приходится придумывать внятный ответ. Если бы отправитель проявил чуть больше заботы, это могло бы на немалую долю сократить общее время, за-

траченное всеми участниками переписки. Так почему же столь часто мы видим подобные письма, если они отнимают время и негативного эффекта так легко избежать? Потому что для посылающего *так проще*. Это способ хоть немного очистить папку «Входящие», пусть даже временно, с минимумом затраченной энергии.

Принцип наименьшего сопротивления, защищаемый от внимательного исследования «черной дырой измерений», поддерживает такую культуру работы, которая избавляет нас от сиюминутной неприятной обязанности концентрироваться и что-то планировать — за счет дальнейшей потери удовлетворения от работы и возможности создания настоящих ценностей. Тем самым этот принцип толкает нас в сторону поверхностной работы — в экономической ситуации, все больше поощряющей глубину. Однако это не единственный тренд, связанный с черной дырой измерений. Следует также рассмотреть вечно присутствующее и вечно мешающее работать требование «высокой производительности труда» — тема, к которой мы обратимся в следующей главе.

## Деловая активность как замена продуктивности

Работа профессора в исследовательском институте сопряжена с множеством трудностей. Однако у нее есть и положительные стороны, и одна из них — это ясность. Насколько хорошо или плохо вы показываете себя как ученый, можно определить, задав лишь один простой вопрос: сколько у вас опубликовано значительных работ? Более того, ответ сводится к одному числу — так назы-

ваемому  $h$ -индексу. Эта формула, названная по имени ее изобретателя Хорхе Хирша, переводит количество ваших публикаций и цитирований в единый показатель, определяющий величину вашего влияния в своей области. Например, в области вычислительной техники индекс Хирша выше 40 труднодостижим, и если кому-то удастся добиться такого результата, это считается предвестием долгой и успешной карьеры. И наоборот, если ваш  $h$ -индекс на момент, когда работодатель изучает ваше личное дело, выражается всего лишь одной цифрой, скорее всего, вам ничего не светит.

Инструмент *Google Scholar*, широко используемый в научной среде для поиска по текстам опубликованных статей, способен автоматически вычислить ваш индекс Хирша и впоследствии напоминать вам по несколько раз в неделю, на какой в точности позиции вы находитесь. (Если кому-то интересно, мой индекс на момент написания этой главы составляет 21.)

Благодаря такой ясности проще понять, какие рабочие привычки для профессора полезны, а от каких стоит отказаться. Вот, например, как последний нобелевский лауреат по физике Ричард Фейнман объяснял в интервью одну из своих нестандартных методик по повышению производительности работы:

*Чтобы сделать в физике что-то действительно стоящее, необходимо обеспечить себе абсолютно ничем не прерываемые периоды времени... нужна большая концентрация... если от вас требуется чем-то там руководить, у вас уже не хватит на это времени. Поэтому я изобрел еще один миф про самого себя: что я безответственный человек. Я активно безот-*

*ветственен! Я всем говорю, что не способен что-либо делать. Если меня просят поучаствовать в какой-нибудь комиссии, я так и отвечаю: «Нет, я слишком безответственный».*

Фейнман всегда был тверд как камень в своем уклонении от административных обязанностей, поскольку знал, что они могут только уменьшить его способность к тому единственному, что имело наиважнейшее значение в его профессиональной жизни, а именно «сделать в физике что-то действительно стоящее». Как мы можем предположить, Фейнман вряд ли очень аккуратно отвечал на электронные письма и, вероятнее всего, перешел бы в другой университет, если бы его попробовали посадить в общий офис открытого типа или потребовали, чтобы он ежедневно писал твиты. Ясность в том, что действительно имеет значение, порождает ясность в том, что значения не имеет.

Я привожу в пример профессоров, поскольку они представляют собой своего рода исключение среди интеллектуальных работников, большинство из которых далеко не так ясно отдают себе отчет, насколько хорошо они выполняют свою работу. Вот как социальный критик Мэтью Кроуфорд описывает эту неоднозначность: «Менеджеры сами живут в сложной психологической обстановке и испытывают беспокойство по поводу туманных распоряжений, которым они должны следовать».

Хотя Кроуфорд говорил об обязанностях не всех интеллектуальных работников, а конкретно менеджеров среднего звена, употребленное им выражение «сложная психологическая обстановка» может относиться ко многим позициям в этом секторе. Как упоминает Кроуфорд

в своей оде ремеслам, вышедшей в 2009 году, книге «Уроки труда для души» (*Shop Class as Soulcraft*), он сам оставил место руководителя исследовательской группы в Вашингтоне и открыл мастерскую по ремонту мотоциклов как раз для того, чтобы справиться с этой запутанностью. Переживаемые ощущения — когда ты берешь сломанный механизм, сражаешься с ним, а затем наконец получаешь осязаемое подтверждение того, что ты добился успеха (отремонтированный мотоцикл выезжает из мастерской), — давали ему то чувство удовлетворения от выполненной задачи, которого он тщетно пытался добиться в те дни, когда тонул в отчетах и стратегиях онлайн-коммуникаций.

С подобными же проблемами сталкиваются и многие другие работники умственного труда. Они хотят доказать, что продуктивно работают в команде и не зря едят свой хлеб, однако не вполне ясно представляют, как этого добиться. У них нет растущего индекса Хирша или стойки с отремонтированными мотоциклами, куда можно ткнуть пальцем в доказательство своей ценности. Чтобы решить эту проблему, многие из них готовы вернуться к тем временам, когда производительность труда была более очевидна для всех, — к индустриальной эпохе.

Чтобы понять, о чем идет речь, вспомним, что вместе с распространением сборочных конвейеров расцвело «движение за эффективность», неотделимое от своего основателя Фредерика Тейлора, который был известен тем, что нередко стоял с таймером в руке, измеряя эффективность движений работников и ища способы ее повысить. В эпоху Тейлора продуктивность была показателем вполне однозначным: количество единиц продукции, про-

изведенных за единицу времени. Судя по всему, в современном деловом ландшафте многие работники умственного труда, перепробовав другие идеи, вновь обращаются к этому старому определению, пытаясь утвердить свою ценность в лишенной других ориентиров среде. (Дэвид Аллен, например, для описания продуктивного рабочего процесса даже прибегает к особому словосочетанию — «завести штуковину».) Я имею в виду, что интеллектуальные работники все больше склоняются к визуальному выражению своего труда, поскольку лишены лучшего способа подтвердить свою ценность. Давайте же дадим этой тенденции название.

**Деловая активность как замена продуктивности:** в отсутствие четких индикаторов того, что значит быть продуктивным и ценным на своем рабочем месте, многие интеллектуальные работники возвращаются к индикаторам продуктивности времен индустриальной эпохи, а именно пытаются производить большое количество материала максимально наглядным образом.

Такой образ мышления тоже объясняет распространенность многих поведенческих моделей, разрушительных для сосредоточенной работы. Если вы в любое время готовы получать электронную почту и отвечать на нее, постоянно планируете и посещаете различные совещания, вступаете в обсуждение в системе мгновенных сообщений (наподобие сервиса *Hall*) буквально через несколько секунд после того, как был задан новый вопрос, бродите из конца в конец общего рабочего пространства, заваливая идеями всех, с кем доведется столкнуться, — все это

создает в глазах окружающих видимость вашей деловой активности. Если вы подменяете продуктивность подобным поведением, оно становится привычным способом убедить себя и других в том, что вы действительно выполняете свою работу.

Такой образ мышления не обязательно иррационален. Для некоторых работников их место в фирме действительно требует подобного стиля поведения. Например, в 2013 году новый главный исполнительный директор *Yahoo* Марисса Майер запретила служащим компании работать на дому. Это решение она приняла после того, как проверила журнал регистрации событий виртуальной частной сети, которую служащие *Yahoo* использовали для удаленного подключения к серверам компании. Майер обеспокоило то, что служащие, работавшие на дому, недостаточно часто выходили в сеть на протяжении дня. В определенном смысле, она наказывала работников за то, что они не тратят больше времени на просмотр электронной почты (одна из основных причин подключаться к серверу). Она как бы сигнализировала им: «Если я не буду видеть вашу занятость, то сделаю вывод, что вы недостаточно продуктивны».

С объективной точки зрения, однако, такой подход устарел. Интеллектуальный труд — не конвейерная лента, и извлечение ценностей из информации — такой род деятельности, которому деловая активность зачастую только мешает. Вспомним, к примеру, Адама Гранта, упомянутого в прошлой главе ученого, который стал самым молодым профессором в Уортоне благодаря тому, что регулярно закрывался от внешнего мира, чтобы сосредоточиться на своей работе. Такое поведение являет собой

прямую противоположность публичной деятельности. Если бы Грант работал в *Yahoo*, Марисса Майер, скорее всего, уволила бы его. Однако такая глубинная стратегия в результате привела к созданию большого количества ценной продукции.

Разумеется, давно можно было бы избавиться от этой устаревшей ориентации на деловую активность, если бы мы могли наглядно продемонстрировать ее негативное воздействие на конечный результат, однако здесь на сцену выходит «черная дыра измерений», препятствующая ясной оценке. Разрушительная смесь неоднозначности рабочих обязанностей и невозможности измерить эффективность различных поведенческих стратегий позволяет таким моделям поведения, которые показались бы смехотворными при объективном взгляде, расцвести пышным цветом в лишенной ориентиров атмосфере нашей повседневной рабочей жизни.

Тем не менее, как мы увидим далее, даже тех, кто ясно понимает, что необходимо для успеха их интеллектуальной работы, можно увести в сторону от углубленного подхода. Все, что для этого требуется, — это идеология, достаточно соблазнительная, чтобы убедить человека отринуть здравый смысл.

## Культ Интернета

Рассмотрим пример Алиссы Рубин. Сейчас она возглавляет парижское отделение *New York Times*, а до этого возглавляла такое же отделение в Кабуле (Афганистан), где вела репортажи с мест боевых действий о послевоен-

ной реконструкции страны. Приблизительно в то время, когда я писал эту главу, она опубликовала серию критических статей, обвинявших французское правительство в пособничестве геноциду в Руанде. Другими словами, Рубин — серьезная журналистка, преуспевшая в своем ремесле. Также она — как я могу лишь предположить, под давлением своих нанимателей — ведет блог в *Twitter*.

Если посмотреть на профиль Рубин в *Twitter*, то можно увидеть колонку регулярных, но несколько бессвязных сообщений, разделяемых периодами от двух до четырех дней, как если бы журналистка получала постоянные напоминания из отдела социальных сетей своей газеты (такой отдел действительно существует), что ей необходимо ублажать читателей своего микроблога. За небольшими исключениями, ее твиты состоят из скупых упоминаний прочитанных в последнее время статей, которые ей понравились.

Алисса Рубин — репортер, а не медийная персона. Ее ценность для газеты состоит в ее способности работать с важными источниками, связывать друг с другом разнородные факты и писать на их основе статьи, имеющие отклик. Именно из таких вот Алисс складывается репутация *New York Times*, а на этой репутации основывается коммерческий успех газеты в эпоху повсеместной приверженности к щелканью мышкой. Так почему же Алиссу Рубин вынуждают постоянно прерывать свою необходимую для работы сосредоточенность на текущих задачах, чтобы предоставлять — задаром — никому не нужный контент для службы, которая управляется посторонней медиа-компанией, базирующейся в Кремниевой долине? И, возможно, еще более важный вопрос: почему эта

ситуация большинству людей кажется нормальной? Если мы сумеем ответить на эти вопросы, то сможем лучше понять последний тренд, который я хочу обсудить в связи с тем, что сосредоточенная работа столь парадоксально редко встречается в современной жизни.

Основание для нашего ответа можно найти в предостережении, с которым выступал специалист по теории коммуникации, профессор Нью-Йоркского университета, ныне покойный Нил Постман. Еще в 1990-х годах, когда революция персональных компьютеров только брала разгон, Постман доказывал, что наше общество вступило на путь сомнительных взаимоотношений с технологиями. Речь больше не идет, отмечал он, о системе уступок, окружающих внедрение любого новшества, когда взвешиваются получаемые выгоды и неизбежно возникающие новые проблемы. Теперь вопрос стоит так: если это хай-тек, значит, это хорошо. Конец разговора.

Такую культуру он называл *технополией* и не жалел слов, предостерегая против нее. «Технополия уничтожает все альтернативы себе самой в точности тем самым способом, который предсказывал Олдос Хаксли в “Дивном новом мире”, — писал он в 1993 году в своей книге, посвященной этому вопросу. — Она не пытается сделать их нелегальными. Она не выставляет их аморальными. Она даже не стремится сделать их непопулярными. Она попросту делает их невидимыми и потому не имеющими значения».

Постман умер в 2003 году, но если бы он дожил до сегодняшнего дня, то наверняка поразился бы, насколько быстро его опасения, высказанные в 1990-х, стали реаль-

ностью. Этот процесс ускорился благодаря непредвиденному и внезапному развитию Интернета. К счастью, у Постмана имеется интеллектуальный наследник, который продолжил начатый им спор в эпоху Интернета, — я говорю о весьма часто цитируемом социальном критике Евгении Морозове. В своей книге 2013 года «Сохранить все: кликните сюда» (*To Save Everything, Click Here*) Морозов предпринимает попытку сорвать покровы с нашего технополитического помешательства на «интернете» — слово, которое он намеренно помещает в иронические кавычки, чтобы подчеркнуть его идеологическую сущность. Вот что он пишет: «Именно эта склонность видеть в “интернете” источник мудрости и политических советов и превращает его из довольно непримечательной путаницы кабелей и сетевых роутеров в соблазнительную и волнующую идеологию — вероятно, суперидеологию нашего времени».

По словам Морозова, мы превратили «интернет» в синоним революционной будущности нашего бизнеса и правительства. Сделать свою компанию немного более «интернетной» означает идти в ногу со временем, а игнорировать эти тренды — все равно что заниматься изготовлением кнутов в век автомобилей. Мы больше не видим в интернет-сервисах продукты, выпущенные коммерческими организациями, которые существуют на деньги заинтересованных в прибыли инвесторов и управляются парой десятков человек, зачастую придумывающих невзвесть что ради процветания фирмы. Вместо этого мы спешим поклониться любой цифровой безделушке, провозглашая ее признаком прогресса и предвестником (смею сказать — дивного) нового мира.

Такой интернет-центризм (используя еще одно выражение Морозова) представляет собой сегодняшнее лицо технополии. Очень важно, чтобы мы признали эту реальность, поскольку она отвечает на вопрос, заданный в начале этого раздела. Газета *New York Times* содержит отдел социальных сетей и заставляет своих авторов, таких как Алисса Рубин, отвлекаться от непосредственных задач, поскольку в интернет-центричной технополии правильность таких действий не обсуждается. Альтернатива — не принимать все, что связано с Интернетом, — является, как сказал бы Постман, «невидимой и потому не имеющей значения».

Этой невидимостью объясняется упомянутая выше шумиха, которая поднялась, когда Джонатан Франзен осмелился предположить, что писателям вовсе не обязательно вести блог в *Twitter*. Люди почувствовали возмущение — не потому, что хорошо разбирались в книгоиздательском деле и не были согласны с выводами Франзена, но потому, что их удивило: как это кто-то может всерьез оспаривать значимость социальных сетей. В интернет-центричной технополии подобное заявление оказалось эквивалентом сожжению государственного флага — святотатство, а не полемика.

Возможно, почти повсеместное распространение такого типа мышления ярче всего иллюстрирует один случай, произошедший со мной недавно, когда я ехал привычной дорогой в Джорджтаунский кампус, где я работаю. В ожидании зеленого света на перекрестке с Коннектикут-авеню я пристроился позади колонны грузовиков-рефрижераторов, принадлежащих компании сетевых поставщиков. Перевозка замороженных товаров — сложная, конкурент-

ная область, этот бизнес требует мастерства как в работе с профсоюзами, так и в разработке маршрутов. Отрасль чрезвычайно старорежимна и во многих аспектах являет собой противоположность минималистичным, ориентированным на потребителя технологичным стартапам, которым в настоящее время уделяется столько внимания. Однако когда я ждал своей очереди тронуться с места позади этого грузовика, меня в первую очередь поразила не сложность или величина компании, но графическое изображение, сделанное на заказ и нанесенное — вероятно, за большие деньги — с задней стороны каждого из грузовиков в этой колонне. Оно гласило: «Жми “нравится” на нашей странице в Facebook!».

Углубленная работа встречается в технополии с серьезными препятствиями, поскольку она основывается на таких ценностях, как качество, мастерство и владение предметом, а это понятия определенно старомодные и нетехнологичные. Больше того, серьезное погружение в работу зачастую требует отбросить многое из нового и высокотехнологичного. Углубленная работа изгнана с рабочих мест в пользу более отвлеченных, «хай-тековых» моделей поведения, таких как использование профессионалами социальных сетей, совсем не потому, что она ниже их по эффективности. Если бы у нас имелись точные способы измерить воздействие этих подходов на конечный результат, ныне существующая технополия была бы наверняка повержена. Однако «черная дыра измерений» мешает внести ясность в данный вопрос, и в итоге все, что относится к Интернету, возводится в ранг «суперидеологии», которой так боялся Морозов. Пока существует подобная культура, нет ничего удивительного, что углубленная работа

с трудом может соревноваться со сверкающим балаганом твитов, лайков, меток на фотографиях, микроблогов, постов и прочих подобных поведенческих моделей, которые мы теперь считаем необходимыми без какой-либо иной причины, кроме той, что они существуют.

## Плохо для бизнеса, хорошо для вас

Углубленная работа *должна* иметь приоритет в нынешней деловой жизни, однако им не обладает. Выше я привел различные объяснения этого парадокса. Еще раз назову основные: углубленная работа дается тяжело, а поверхностная — намного проще; в отсутствие четко обозначенных задач видимость деловой активности, окружающая поверхностную работу, работает на самосохранение; также в современной культуре распространено представление, что любой стиль поведения, как-либо связанный с «интернетом», по определению предпочтителен — независимо от его воздействия на нашу способность производить ценный продукт. Все эти тренды стали возможны, поскольку сложно непосредственно измерить значимость углубленной работы или ту цену, которую приходится платить за отказ от нее.

Тому, кто верит в значимость углубленной работы, должно быть ясно, что такой оборот событий не предвещает ничего хорошего для всех деловых предприятий в целом, поскольку мешает им расти и производить новые ценности. Однако для *вас лично* в этом может скрываться и нечто хорошее. Близорукость ваших конкурентов и работодателей дает вам большое личное преимущество. Если предположить, что намеченные здесь тренды про-

должат существовать, углубленный подход со временем будет встречаться все реже, а следовательно, иметь все большую ценность. Поскольку мы уже установили, что в углубленной работе нет ничего изначально порочно-го, а в заменивших ее «рассеянных» поведенческих моделях — ничего изначально необходимого, вы можете с уверенностью продолжать добиваться конечной цели, намеченной в книге, а именно систематически развивать свои личные способности к сосредоточению, — и благодаря этому достичь огромных успехов.

## Глава 3

### Углубленная работа имеет значение

Рик Фаррер — кузнец. Он специализируется на древних и средневековых техниках работы по металлу, которые с немалым трудом воспроизводит в своей мастерской, носящей название *Door County Forgeworks* («Кузнечная мастерская округа Дор»). «Всю свою работу я делаю вручную, с помощью инструментов, которые умножают мою силу, но не ограничивают творческий потенциал или взаимодействие с материалом, — объясняет он в своем буклете. — То, на что у меня уходит сто ударов молотом, могло бы быть сделано за один прием с использованием большой ротационно-ковочной машины. Но это противоречит моим целям; именно поэтому всегда видно, что мои изделия изготовлены вручную».

Документальный фильм, снятый компанией *PBS* в 2012 году, дает нам возможность заглянуть в мир Фаррера. Мы узнаем, что мастер работает в переоборудо-

ванном амбаре в сельскохозяйственной части штата Висконсин, недалеко от побережья живописного залива Стерджен озера Мичиган. Фаррер часто оставляет двери амбара открытыми (очевидно, для того, чтобы выветрился жар от кузницы), так что он работает на фоне вспаханных полей, простирающихся до горизонта. В таком идиллическом окружении его труд может на первый взгляд показаться чересчур грубым. В фильме показано, как Фаррер пытается воссоздать меч эпохи викингов. Он начинает с древнейшей методики выплавки *тигельной стали* — необычайно чистой (для того периода) разновидности этого металла. В результате получается слиток размером не намного больше трех-четырех сложенных стопкой смартфонов. Затем плотный слиток расковывается в нужную форму и полируется, пока не выходит длинный и изящный клинок.

«Этот этап — первоначальная проковка — самый ужасный», — признается Фаррер; камера показывает, как он методично нагревает слиток, бьет по нему молотом, поворачивает, снова бьет, после чего вновь возвращает в огонь, чтобы начать все сначала. Голос за кадром сообщает, что ему потребуется *восемь часов* такойковки, чтобы довести заготовку до нужной формы. Однако, наблюдая за работой Фаррера, вы начинаете чувствовать, как ваше отношение к его работе изменяется. Понемногу становится ясно, что он не просто тупо колошматит по куску металла, как шахтер киркой, — каждый удар, несмотря на всю его мощь, тщательно выверен. Мастер внимательно вглядывается в заготовку через интеллигентские очки в тонкой оправе (которые так странно сочетаются с его окладистой бородой и широкими плечами), поворачивая ее перед

очередным ударом *ровно настолько*, насколько нужно. «Здесь нужно действовать очень осторожно, чтобы ее не расколоть», — поясняет он. Еще несколько ударов молотом, и он добавляет: «Ее нужно как бы подталкивать, тогда она понемногу расковывается как надо; и тогда ты начинаешь получать удовольствие».

В какой-то момент, примерно посередине процессаковки, после того как Фаррер закончил придавать заготовке желаемую форму, он начинает осторожно вращать ее в узком желобе, заполненном горящими углями. Он вглядывается в клинок, и что-то щелкает: «Готово!». Он поднимает красный от жара меч, держа его на расстоянии от себя, быстрыми шагами направляется к бочке, наполненной маслом, и погружает туда меч, чтобы охладить его. Испытав мгновенное облегчение от того, что клинок не раскололся на куски — что часто случается на этом этапе, — Фаррер снова вытаскивает его из масла. От оставшегося в металле жара масло загорается, так что клинок по всей длине охватывают оранжевые языки пламени. Фаррер могучей рукой вздымает горящий меч над головой и одно мгновение смотрит на него, прежде чем загасить пламя. Во время этой краткой паузы огонь освещает его лицо, и зритель может ощутить переполняющее мастера восхищение.

«Сделать его как положено невероятно сложно, — объясняет Фаррер. — И этот-то вызов как раз меня и заводит. Меч мне не нужен. Но я не могу их не делать!»

.....

Рик Фаррер — мастер-ремесленник, чья работа требует, чтобы он большую часть дня проводил в состоянии пол-

ной концентрации; даже небольшое отвлечение внимания может погубить усилия многих часов. Также очевидно, что это человек, находящий огромный смысл в том, что он делает. Эта связь между сосредоточенной работой и высоким качеством жизни явственна и несомненна для многих, когда речь заходит о мире ремесленников. «Известно, что радость самовыражения через искусство своих рук делает человека спокойным и легким», — говорит Мэтью Кроуфорд. И ему нельзя не верить.

Но когда мы обращаемся к интеллектуальному труду, такая связь становится менее очевидной. Отчасти дело тут в наглядности результата. Мастерские, такие как Фаррер, имеют дело с профессиональными задачами, которые несложно обозначить, хотя и нелегко выполнить. Если нужна ясная цель, такой дисбаланс оказывается только на пользу. Интеллектуальный труд теряет эту четкость, заменяя ее неоднозначностью: бывает трудно определить, чем в точности занимается тот или иной интеллектуальный работник и чем его работа отличается от работы другого. Порой может показаться, что *весь* интеллектуальный труд сводится к одному и тому же изнуряющему водовороту электронных писем и презентаций, в которых меняются лишь использованные в слайдах диаграммы. Сам Фаррер охарактеризовал эту безликость такими словами: «Мир информационных скоростных трасс и киберпространств оставил во мне чувство холода и разочарования».

Есть еще одна причина, делающая неочевидной связь между сосредоточенной работой и чувством осмысленности в сфере интеллектуального труда, — это какофония голосов, убеждающих интеллектуальных работников

тратить больше времени на поверхностную деятельность. Как было развернуто показано в предыдущей главе, мы живем в эпоху, когда все, связанное с Интернетом, по умолчанию считается новаторским и необходимым. Не дающие сосредоточиться поведенческие модели, такие как привычка немедленно отвечать на электронные письма или активно присутствовать в социальных сетях, повсеместно восхваляются, в то время как уклонение от подобных вещей вызывает подозрение. Никто не станет винить Рика Фаррера за то, что он не пользуется *Facebook*, однако если такое же решение примет интеллектуальный работник, его тут же заклеят как эксцентрика (как я узнал на личном опыте).

Однако хотя связь между углубленной работой и значимостью в интеллектуальном труде и не столь очевидна, это еще не значит, что ее не существует. Цель этой главы как раз и состоит в том, чтобы убедить вас, что углубленная работа действительно может приносить не меньшее удовлетворение на информационном рынке, чем на рынке ремесленном. В последующих разделах я приведу три аргумента в поддержку своих слов. Если обобщить, эти аргументы выстраиваются от концептуально узких до более широких: начиная с нейробиологического подхода, затем переходя к психологическому и заканчивая философским. Я хочу показать, что независимо от точки зрения, с которой мы рассматриваем вопрос глубины интеллектуальной работы, если мы признаем приоритет сосредоточенности над поверхностностью, мы сможем открыть для себя ту же сокровищницу смысла, откуда черпают вдохновение такие мастера, как Рик Фаррер. Соответственно основной тезис этой главы, завершающей первую часть книги, состоит в том, что углубленный под-

ход не только экономически выгоден, но и делает жизнь более наполненной.

## Нейробиологический довод в пользу глубины

Писательница и ученый Винифред Гэллахер натолкнулась на связь между вниманием и счастьем после неожиданного и ужасного опыта, когда ей был диагностирован рак: «И не просто рак, — поясняет она, — а особенно злокачественная, далеко распространившаяся его разновидность». Как вспоминает Гэллахер в своей книге «Сосредоточенность» (*Rapt*) 2009 года, когда она вышла из больницы с поставленным диагнозом, у нее возникло внезапное и сильное интуитивное прозрение: «Болезнь хочет полностью завладеть моим вниманием, но насколько возможно, я не дам ей этого сделать, а буду фокусироваться на моей жизни». Последовавшее за этим лечение оказалось изнурительным и кошмарным, однако Гэллахер не могла не заметить какой-то частью своего разума, отточенного многолетним опытом написания научных книг, что решение фокусировать внимание на светлых моментах — «кино, прогулки и картины в полседьмого» — приносило на удивление богатые плоды. Она в тот период, казалось, должна была увязнуть в страхе и саможалости, однако вместо этого, замечает писательница, жизнь зачастую оказывалась весьма приятной.

Заинтересовавшись этим явлением, Гэллахер поставила перед собой задачу лучше понять ту роль, которую внимание, а именно то, на чем мы выбираем фокусироваться,

и то, что предпочитаем игнорировать, играет в определении качества нашей жизни. После пяти лет научных наблюдений она пришла к убеждению, что познала «великую единую теорию» разума:

*Подобно пальцам, указывающим на луну, самые разнообразные дисциплины — от антропологии до теории образования, от поведенческой экономики до семейной психологии — в один голос утверждают, что искусное управление вниманием является необходимым условием благополучной жизни и ключом к усовершенствованию буквально каждого из аспектов нашего жизненного опыта.*

Эта концепция переворачивает вверх дном представление большинства людей об их субъективном переживании жизни. Как правило, мы ставим основной акцент на наших *обстоятельствах*, предполагая, что именно они определяют то, как мы себя чувствуем. С этой точки зрения мелкие детали нашей повседневной жизни не кажутся такими уж важными, поскольку для нас важны масштабные события — получим мы или нет новую должность, переедем ли в более удобную квартиру. Согласно Гэллахер, десятилетние исследования противоречат такому пониманию. Как выясняется, наш мозг формирует наш взгляд на мир на основании того, *на что мы обращаем внимание*. Если вы сосредоточены на поставленном вам роковом диагнозе, вся ваша жизнь становится несчастливой и мрачной, однако если вместо этого вы концентрируетесь на ожидающем вас в конце дня мартини, то и жизнь становится более приятной — даже несмотря на то, что обстоятельства в обоих сценариях одни и те же. Гэллахер подводит итог: «То, кем вы являетесь, что вы

думаете, чувствуете и делаете, что вы любите, есть сумма того, на чем вы фокусируете свое внимание».

В «Сосредоточенности» Гэллахер делает обзор публикаций, подтверждающих такое понимание работы ума. Так, она цитирует Барбару Фредриксон, психолога из Университета Северной Каролины — исследовательницу, специализирующуюся на когнитивной оценке эмоций. Работы Фредриксон показывают, что после отрицательного или разрушительного опыта в жизни именно то, на чем фокусирует внимание человек, может дать мощную поддержку для дальнейшего движения вперед. Простые ежедневные выборы оказываются «кнопкой перезапуска» для эмоций. Фредриксон приводит в пример супружескую ссору из-за несправедливого распределения домашних обязанностей. «Вместо того чтобы продолжать концентрироваться на эгоизме и лени своего партнера, — предлагает она, — попробуйте думать о том, что по крайней мере вы дали выход назревавшему конфликту, а это первый шаг к разрешению проблемы и, следовательно, к улучшению вашего настроения». Это может показаться обычным призывом смотреть на светлую сторону вещей, однако Фредриксон обнаружила, что такое искусное использование эмоциональных «опорных точек» может привести к значительно более позитивному исходу после негативных событий.

Ученые постоянно наблюдают этот эффект в действии на нейробиологическом уровне. Приведем один пример: стэнфордский психолог Лора Карстенсен при помощи МРТ-сканера исследовала поведение мозга испытуемых, которым предлагались позитивные и негативные образы. Она обнаружила, что у молодых людей миндалевидное тело (центр эмоций) активно реагирует на оба типа изо-

бражений, в то время как при сканировании пожилых миндалевидное тело обнаруживало реакцию только на положительные изображения. По гипотезе Карстенсен, предлобная часть коры головного мозга пожилых людей научилась сдерживать работу миндалевидного тела при появлении отрицательных стимулов. Такие пожилые люди были счастливы не потому, что обстоятельства их жизни сложились лучше, чем у молодых, — они были счастливы, потому что сумели перенастроить свой мозг так, чтобы игнорировать негативное и наслаждаться позитивным. Искусно управляя собственным вниманием, они смогли улучшить свой мир, не изменяя в нем ничего по существу.

.....

Теперь давайте отступим на шаг назад и попробуем применить великую теорию Гэллахер, чтобы лучше понять роль углубленной работы в улучшении качества жизни. Эта теория говорит нам, что наш мир — результат того, на что мы обращаем внимание, поэтому рассмотрим, что происходит, когда мы посвящаем значительное количество времени сосредоточенным занятиям. Углубленной работе присущи основательность и чувство осмысленности — будь вы Риком Фаррером, кующим очередной меч, или компьютерным программистом, оптимизирующим алгоритм. Теория Гэллахер, следовательно, предсказывает, что если вы будете проводить достаточно долгое время в таком состоянии, ваш ум начнет воспринимать окружающий мир как насыщенный смыслом и значимостью.

Существует еще одна неочевидная, но не менее важная выгода в том, чтобы культивировать сосредоточенное

внимание в повседневной рабочей жизни: такая углубленная концентрация перехватывает механизм вашего внимания, не давая ему замечать множество мелких неприятностей, неизбежно и непрерывно осаждающих нас. (Психолог Михай Чиксентмихайи, о котором мы узнаем больше из следующего раздела, наглядно демонстрирует эту выгоду, когда подчеркивает преимущества «концентрации настолько интенсивной, что уже не остается внимания на то, чтобы думать о чем-либо несущественном или волноваться из-за каких-то проблем».) Такая опасность наиболее ярко проявляется в интеллектуальной работе, которая из-за требования всегда быть на связи снабжает нас целым меню разрушительно-соблазнительных отвлекающих факторов — большинство из которых, если уделять им достаточно внимания, будут вытягивать смысл и значимость из мира, создаваемого вашим умом.

Чтобы сделать это утверждение более конкретным, приведу самого себя в качестве контрольного примера. Возьмем, допустим, пять последних электронных писем, отосланных мной перед тем, как я начал писать первую заготовку этой главы. Ниже я привожу строки заголовков этих писем и далее кратко пересказываю их содержание.

- **Re: URGENT calnewport Brand Registration Confirmation.** Это письмо было ответом на стандартную мошенническую схему, когда владельцев веб-сайтов пытаются убедить, что им необходимо зарегистрировать свой домен в Китае. Мне надоело, что они постоянно присылают мне спам, я потерял самообладание и написал ответ (разумеется, впустую), в котором сообщил им, что их попытка

могла бы быть более убедительной, если бы они научились писать слово «веб-сайт» без орфографических ошибок.

- **Re: S R.** Переписка с одним из моих родственников о статье, которую он прочел в *Wall Street Journal*.
- **Re: Important Advice.** Переписка об оптимальной стратегии пенсионных сбережений.
- **Re: Fwd: Study Hacks.** Переписка, в которой я пытался договориться о встрече с одним моим знакомым, ненадолго приехавшим в наш город, — задача усложнялась тем, что у него было чрезвычайно плотное расписание и нам никак не удавалось найти удобное время.
- **Re: just curious.** Переписка с коллегой, где мы обсуждали некоторые острые вопросы, касающиеся наших служебных интриг (проблемы подобного рода возникают часто и типичны для научных учреждений).

Эти пять писем представляют собой неплохую выборку, которая иллюстрирует различные типы поверхностных дел, претендующих на наше внимание во время умственной деятельности. Тематика одних посланий вполне безобидна (обсуждение интересной статьи), другие несколько напряженны (разговор о пенсионных сбережениях — такие беседы всегда сводятся к тому, что ты все сделал не так, как надо), некоторые раздражают (попытка найти время для встречи двух занятых людей), а какие-то откровенно негативны (гневный ответ мошенникам или беспокоящий разговор о служебных интригах).

Множество интеллектуальных работников проводят большую часть рабочего дня в подобных поверхностных заботах. Из-за привычки постоянно проверять почтовый ящик эти вопросы остаются на первом плане, даже когда перед человеком стоит более важная задача, требующая внимания. Согласно Гэллахер, это очень бездумный способ проводить свое время, поскольку наш ум выстраивает представление о том, что в нашей работе доминируют стресс, раздражение, замешательство и скука. Другими словами, мир, порожденный вашим почтовым ящиком, — не самое приятное место для обитания.

Даже если все ваши коллеги доброжелательно к вам относятся и ваше общение всегда исполнено оптимизма и позитива, позволяя своему вниманию уплывать к соблазнительным берегам поверхностности, вы рискуете попасть в другую нейробиологическую ловушку, на которую указывает Гэллахер: «Пятилетние наблюдения за вниманием подтвердили некоторые общеизвестные истины, — сообщает исследовательница. — [Одной из них является представление, что] “праздный ум — мастерская дьявола”... когда вы теряете фокус, ваш ум склонен фиксироваться в первую очередь на том, что в вашей жизни может пойти не так, а не на том, что хорошо». С нейробиологической точки зрения рабочий день, наполненный поверхностной активностью, скорее всего, окажется изнуряющим и утомительным, даже если большая часть тех маловажных вещей, которые привлекали ваше внимание, казались вполне безобидными или веселыми.

Значение этих открытий очевидно. В работе, особенно интеллектуальной, увеличивать количество времени, проведенного в состоянии глубокого погружения, — значит

использовать сложные механизмы человеческого мозга способом, который по различным нейробиологическим причинам усилит чувства осмысленности и удовлетворения, ассоциирующиеся у вас с рабочим процессом. «После моего жесткого эксперимента [с онкологическим диагнозом]... у меня сложился план на остаток жизни. Я буду тщательно выбирать свои цели... после чего стану уделять им все внимание. Коротко говоря, я буду жить сосредоточенной жизнью, поскольку лучше такой жизни нет ничего», — так заканчивает Гэллахер свою книгу. С нашей стороны будет разумно последовать примеру писательницы.

## Психологический довод в пользу глубины

Второе доказательство того, что углубленная работа порождает чувство осмысленности, мы находим в работах одного из известнейших в мире психологов (и обладателя наиболее часто перевираемой фамилии) Михая Чиксент-михайи. В начале 1980-х годов Чиксентмихайи вместе со своим молодым коллегой Ридом Ларсоном из Чикагского университета изобрел новую методику, позволяющую распознавать психологическое воздействие повседневных моделей поведения. В то время было затруднительно точно измерить психологическое воздействие той или иной деятельности. Если вы приводили испытуемую к себе в лабораторию и просили ее вспомнить, что она чувствовала в определенный момент, произошедший много часов назад, она едва ли могла вам помочь. Если же вы давали ей дневник и просили записывать свои ощущения на про-

тяжении дня, нельзя было рассчитывать, что она станет выполнять задачу с достаточным усердием, — это попросту требовало слишком много труда.

Новаторский подход Чиксентмихайи и Ларсона заключался в использовании новой (для того времени) технологии постановки вопроса перед испытуемым именно в тот момент, когда это имело значение. Проще говоря, каждому из участников эксперимента выдавался пейджер. Он подавал сигналы через случайно выбранные промежутки времени (в современном воплощении методики ту же роль играют приложения для смартфона). Когда раздавался сигнал, испытуемый должен был зафиксировать, чем он в данный момент занимается и как себя чувствует. В некоторых случаях подопытным выдавался журнал, в который они должны были заносить эту информацию, в других им следовало позвонить по телефону и ответить на вопросы лаборанта. Поскольку сигналы раздавались не так уж часто, но их было трудно проигнорировать, участники смогли честно довести эксперимент до конца. А поскольку испытуемые фиксировали эмоциональный отклик на свою деятельность *в тот самый момент*, когда занимались ею, их ответы были более точными. Чиксентмихайи и Ларсон назвали свой подход «методом выборки переживаний» (*experience sampling method, ESM*), и он сделал возможным беспрецедентное понимание того, как мы в действительности ощущаем пульс нашей повседневной жизни.

Среди многих других открытий работа Чиксентмихайи помогла подтвердить теорию, которую он развивал на протяжении всего предшествующего десятилетия: «Лучшие моменты в жизни, как правило, случаются тогда, когда тело или ум человека до предела напряжены в до-

бровольном усилии при выполнении какой-либо трудной и достойной задачи». Чиксентмихайи называет такое состояние *потоком (flow)* — термин, который он популяризировал в 1990 году, выпустив книгу с тем же названием. На тот момент такое открытие противоречило общепринятым представлениям. Большинство людей предполагало (как предполагают и до сих пор), что счастливыми их делает отдых. Мы все хотим меньше работать и проводить больше времени в гамаке. Однако результаты, полученные Чиксентмихайи при помощи «метода выборки переживаний», доказывают, что большинство людей понимают это неправильно:

*Как ни парадоксально, наслаждаться работой в действительности проще, чем свободным временем, поскольку, будучи потоковой деятельностью, она имеет заранее заданные цели, механизмы обратной связи и установленные задачи — все это поощряет человека к вовлечению в работу, к концентрации и потере себя в ней. Для свободного же времени, с другой стороны, никаких инструкций не задано, оно требует гораздо больших усилий по формированию из него чего-то такого, чем можно наслаждаться.*

Эмпирические измерения показывают, что люди, вопреки их представлениям, более счастливы, когда работают, и менее счастливы, когда отдыхают. И, как подтвердили исследования с помощью «метода выборки переживаний», чем больше таких потоковых ощущений случается за неделю, тем большее удовлетворение от жизни испытывает человек. Судя по всему, человеческие существа находятся в наилучшей форме, когда глубоко погружены в решение сложных задач.

Несомненно, существует взаимное пересечение между теорией потока и идеями Винифред Гэллахер, обрисованными в предыдущем разделе. В обоих случаях постулируется приоритет глубины перед поверхностностью, однако причины ученые объясняют по-разному. В работах Гэллахер подчеркивается, что важно *содержание* того, на чем мы фокусируем свое внимание: если мы уделяем наше сосредоточенное внимание значительным вещам и благодаря этому игнорируем поверхностное и негативное, то переживаем рабочий процесс как нечто более значимое и позитивное. Чиксентмихайи же в своей теории потока, напротив, по большей части безразличен к содержанию того, на что направлено наше внимание. Хотя он, скорее всего, согласился бы с исследованиями, приводимыми Гэллахер, его теория состоит в том, что ощущение погруженности *само по себе* дает большое удовлетворение. Нашему уму нравится сама задача, независимо от ее предмета.

.....

К этому моменту должна быть ясна связь между сосредоточенной работой и потоком: сосредоточенная работа способна породить потоковое состояние (Чиксентмихайи указывает, что состояние потока связано с предельным напряжением умственных способностей, концентрацией и растворением в текущей активности, — все это также применимо и к сосредоточенной работе). И, как мы только что узнали, поток порождает счастье. Соединив эти два понятия, мы получаем мощный психологический аргумент в пользу глубины. Десятилетние исследования, берущие начало от экспериментов Чиксентмихайи с «методом выборки переживаний», подтвердили, что сам акт

погружения в работу упорядочивает сознание, придавая жизни ценность. Чиксентмихайи доходит даже до утверждения, что современные компании должны взять эту идею на вооружение, и настаивает на том, что «рабочие задания должны быть переформулированы так, чтобы как можно больше напоминать потоковую деятельность». Отмечая, однако, что такая переработка способна вызвать трудности и конфликтные ситуации (см., например, мои доводы из предыдущей главы), Чиксентмихайи тут же объясняет, что гораздо важнее, чтобы *сами люди* учились отыскивать благоприятные возможности для потока. В этом, в конечном счете, и состоит урок, который мы должны вынести из нашего краткого экскурса в мир экспериментальной психологии: необходимо строить свою трудовую деятельность на переживании потока, возникающем на основе сосредоточенной работы, и тогда это станет прямым путем к глубочайшему удовлетворению.

## Философский довод в пользу глубины

Наш последний довод в пользу связи между глубиной и смыслом требует от нас отойти на шаг от нейробиологии и психологии и посмотреть на вопрос с философской точки зрения. И тут я обращусь за помощью к двум ученым, хорошо знакомым с данным предметом, — Хьюберту Дрейфусу, который более сорока лет был профессором философии в Беркли, и Шону Доррансу Келли, на момент написания этой главы возглавляющему философский факультет в Гарварде. В 2011 году Дрейфус и Келли опубликовали книгу «Сплошное сияние» (*All Things Shining*), где исследуется эволюция понятий священного и значимого на протяжении исто-

рии человеческой культуры. Ученые задались целью реконструировать эту историю, поскольку их беспокоило то, что она заканчивается. «Прежде мир, в его различных формах, был миром священного, сияющего, — поясняют Дрейфус и Келли в начале книги. — Теперь это сияние, кажется, ушло безвозвратно».

Что же случилось в промежутке между тогда и теперь? Как утверждают авторы, можно ответить коротко: Декарт. Из декартова скептицизма произошло радикальное представление о том, что индивид, ищущий точного знания, превосходит Бога или короля, наделяющего истиной. Последовавшая за этим эпоха Просвещения, несомненно, привела к концепции прав человека и освободила от гнета многих людей. Однако, как подчеркивают Дрейфус и Келли, невзирая на все благо, достигнутое на политической арене, в области метафизического такое мышление изгнало из мира порядок и понятие священного, порождаящие смысл. После эпохи Просвещения человек был вынужден *сам* определять, что значимо, а что нет, — практика, которая может показаться слишком свободной и постепенно ведущей к нигилизму. «Метафизическое приятие Просвещением человека как независимого индивидуума приводит нас не просто к скучной жизни, — пишут Дрейфус и Келли, — оно почти неизбежно приводит к жизни, непригодной для проживания».

Эта проблема поначалу может показаться слишком далекой от наших попыток понять, как углубленная работа приносит удовлетворение, однако если мы перейдем к предлагаемым Дрейфусом и Келли решениям, то обнаружим новое глубокое понимание источника смысла в профессиональной деятельности. Связь между этими двумя предметами покажется не столь неожиданной,

когда мы откроем, что ответ Дрейфуса и Келли на современный нигилизм опирается на ремесленное мастерство — то самое, с которого мы начали эту главу.

Мастерство ремесленника, доказывают Дрейфус и Келли в заключении своей книги, дает ключ к новому открытию чувства священного в ответственном подходе к своему делу. Чтобы проиллюстрировать это утверждение, они приводят в качестве примера ремесло колесника — ныне утраченное искусство изготовления деревянных колес для фургонов. «Ведь каждый кусок дерева отличается от другого, имеет свои неповторимые особенности, — пишут они в завершении пассажа, описывающего детали колесного ремесла. — Мастер, работающий с деревом, развивает глубокое понимание материала. Он должен оценить и использовать все его незаметные достоинства». Именно в этой заботе о «незаметных достоинствах» материала, отмечают авторы, ремесленник сталкивается с феноменом, который приобрел важнейшее значение после эпохи Просвещения: источником смысла, находящимся вне человека. Колесник не может произвольно решать, какие из достоинств дерева, с которым он работает, имеют ценность, а какие нет, — эта ценность уже заключена в материале и в той задаче, для которой он предназначен.

Согласно объяснению Дрейфуса и Келли, такое чувство священного является общим для всех ремесел. Задача мастерового, подытоживают они, «заключается не в *создании* смысла, но скорее во *вращивании* в себе самом навыка *распознавать* смыслы, которые *уже существуют*». Это освобождает ремесленника от нигилизма, присутствующего автономному индивидуализму, создавая упорядоченный мир, исполненный смысла. В то же самое время такая осмысленность кажется более надежной, нежели

упомянутые источники из предыдущих эпох, — авторы имеют в виду, что колесник едва ли станет использовать качества, неотъемлемо присущие сосновому брусу, для оправдания деспотической монархии.

.....

Возвращаясь к вопросу о профессиональном чувстве удовлетворения: предлагаемая Дрейфусом и Келли интерпретация ремесленного мастерства как пути к осмысленности открывает глубинное понимание того, почему работа таких людей, как Рик Фаррер, находит отклик в столь многих из нас. Как могли бы сказать эти философы, радость на лице Фаррера, когда он работает, создавая произведение искусства из куска металла, есть признак наслаждения тем, что в современном мире существует лишь мимолетно, но имеет большую ценность: проблеск священного.

Поняв это, далее мы можем объединить чувство священного, укорененное в традиционном ремесленничестве, с миром интеллектуального труда. Сперва необходимо сделать два ключевых наблюдения. Первое может показаться очевидным, но все же следует подчеркнуть: нет ничего неотъемлемо присущего именно *ручным* ремеслам, когда речь заходит об этом конкретном источнике смысла. Любое занятие, относится оно к физическому труду или к умственному, требующее высокого уровня мастерства, может порождать чувство священного.

Развивая это утверждение, давайте отойдем от старины с ее работой по дереву и ковкой металла и возьмем более современный пример — компьютерное программирование. Вот цитата из интервью компьютерного гения Сантьяго Гонсалеса, описывающего свою работу:

*Красивый код всегда краток и лаконичен, так что если вы его покажете другому программисту, он скажет: «О, вот это здорово написано!» Все равно, как если бы вы писали стихи.*

Гонсалес говорит о компьютерном программировании точно так же, как работники по дереву отзываются о своем ремесле во фрагментах, цитируемых Дрейфусом и Келли.

В книге «Программист-прагматик»<sup>1</sup>, пользующейся большим уважением в сфере компьютерного программирования, он проводит параллель между программированием и старинными ремеслами более непосредственно, цитируя в предисловии кредо средневековых каменотесов: «Обтесывая камни, думай о соборах, которые будут из них строиться». После этого в книге утверждается, что программист должен представлять себе свою работу таким же образом:

*В общей структуре проекта всегда найдется место индивидуальности и мастерству... Через сотню лет современные методы программирования, возможно, будут казаться не менее архаичными, чем сегодня кажутся методы строительства средневековых соборов, но наше мастерство по-прежнему будет в почете.*

Говоря другими словами, вовсе не обязательно трудиться в амбаре на открытом воздухе, чтобы ваши усилия можно было считать мастерством, порождающим значимую

---

<sup>1</sup> Хант Э., Томас Д. Программист-прагматик. — СПб.: Питер, 2006.

вещь, о чем говорили Дрейфус и Келли. Не меньший потенциал можно найти и в большинстве высококвалифицированных работ в сфере информации. Будь вы писателем, специалистом по маркетингу, консультантом или юристом, ваша работа — это ваше мастерство, и если вы станете оттачивать свои способности и относиться к ним уважительно и внимательно, то, подобно искусному колесному мастеру, сможете привнести смысл в каждое усилие своей повседневной профессиональной жизни.

Здесь кто-то возразит, что *ego* интеллектуальная работа никоим образом не может стать подобным источником смысла, поскольку связана со слишком обыденными вещами. Однако в таком подходе таится ошибка, и обращение к примеру традиционных ремесел поможет нам ее исправить. В современном обществе придается чересчур большое значение содержанию работы. Наше маниакальное стремление «следовать за своей страстью» (служащее предметом рассмотрения моей предыдущей книги), например, опирается на идею (ошибочную), что удовлетворение от работы зависит в первую очередь от того, какую именно работу вы выберете. Создается впечатление, будто есть какие-то особенные занятия, которые способны приносить радость, — возможно, работа в некоммерческой организации или построение компании по разработке программного обеспечения, — в то время как все остальные бездуховны и пресны. Философия Дрейфуса и Келли помогает нам освободиться из подобной ловушки. Ремесленники, о которых они пишут, не имели «особенных» профессий. На протяжении почти всей человеческой истории в ремесле кузнеца или колесного мастера не было ничего столь уж привлекательного. Но это и не имело значения, поскольку конкретное содержание работы было

несущественно. Смысл, раскрывающийся в труде, возникает благодаря мастерству и наслаждению, изначально присущим ремесленному делу, — результат работы здесь ни при чем. Иначе говоря, в деревянном колесе нет ничего благородного, но может быть благородным труд по его созданию. То же самое применимо и к интеллектуальному труду. Вам вовсе не нужна «особенная» работа — вам необходим особенный подход к своему делу.

Второе ключевое наблюдение состоит в том, что достижение мастерства в своем деле обязательно требует глубокого подхода, а следовательно, готовности к погружению в работу. (Вспомним мои доводы в первой главе о том, что углубленная работа необходима для оттачивания своих умений и их последующего применения на высочайшем уровне, — это основные условия любого мастерства.) Поэтому углубленная работа играет ключевую роль в извлечении смысла из вашей деятельности, как это было описано Дрейфусом и Келли. Отсюда следует, что, работая в своей области углубленно и развивая тем самым свои умения, вы можете превратить любой интеллектуальный труд из скучной, изнуряющей обязанности в источник радости — открыть дверь в мир сияющего и чудесного.

## Хомо сапиенс глубинус

Первые две главы первой части этой книги касались прагматичных вещей. В них доказывалось, что углубленная работа становится все более ценной для нашей экономики и одновременно встречается все реже. Это вылилось в классический пример рыночного несоответствия; следовательно, тот, кто станет развивать умение концен-

трироваться, сможет добиться успеха в своей области деятельности.

Эта последняя глава, напротив, мало что добавляет к практическим рекомендациям по оптимизации рабочего процесса, и тем не менее она *абсолютно необходима* для того, чтобы изложенные ранее идеи получили поддержку. На последующих страницах будет описана детальная программа преобразования вашей профессиональной деятельности так, чтобы она смогла опираться на углубленный подход. Это непростой процесс, и, как часто бывает в подобных случаях, аргументированные прагматические доводы могут убедить слушателя лишь до определенного предела. В конечном счете, преследуемая вами цель должна будет найти отклик в вашей душе. Эта глава показывает, как необходим такой отклик, чтобы принять концепцию глубины. Независимо от того, смотрите ли вы на процесс погружения в работу с точки зрения нейробиологии, психологии или высокой философии, все эти пути приводят к взаимосвязи, существующей между глубиной и осмысленностью. Можно сказать, что наш вид в процессе эволюции дошел до нового витка, где человек расцветает на глубине и загнивает, попадая на поверхность, — назовем этот новый вид *Хомо сапиенс глубинус*.

Выше я уже приводил слова Винифред Гэллахер, убежденного адепта глубины: «Я буду жить сосредоточенной жизнью, поскольку лучше такой жизни нет ничего». Эта фраза, наверное, лучше всего подводит итог под рассуждениями первой части книги: жить углубленно — значит жить хорошо, с какой стороны ни посмотри.

Часть II



**ПРАВИЛА**

# Правило № 1

## Работайте сосредоточенно

Вскоре после того как я познакомился с Дэвидом Девэйном за стойкой бара «Дюпон Серкл», он рассказал мне о своей эвдемонической машине. Девэйн преподает архитектуру, то есть его привлекает область пересечения концептуального и конкретного. Его Эвдемоническая машина — хороший пример такого слияния. Как выяснилось, эта машина — ее название происходит от древнегреческого понятия *эвдемонии*, состояния, в котором человек достигает своего полного потенциала, — представляет собой здание. «Цель этой машины, — объяснил мне Дэвид, — создать такие условия, которые позволяют человеку достичь полного расцвета своих способностей, работать на абсолютном пределе личных возможностей». Другими словами, это пространство, специально созданное для одной-единственной цели: предоставить необходимые условия для самой углубленной и сосредоточенной работы. Как нетрудно догадаться, я был сильно заинтригован.

Объясняя мне устройство машины, Девэйн схватил карандаш и принялся набрасывать ее чертеж. Она представ-

ляла собой одноэтажное узкое прямоугольное строение, состоящее из пяти помещений, выстроенных в линию, одно за другим. Никакого общего коридора не предполагалось: вы должны были пройти одну комнату, чтобы попасть в следующую. Как объяснил Девэйн, «это критически важное условие, поскольку оно не позволяет вам обойти ни одно из помещений, по мере того как вы углубляетесь внутрь машины».

Первая комната, в которую вы попадаете, войдя с улицы, называется галереей. По замыслу Девэйна, в этой комнате должны содержаться примеры работ, созданных в машине. Это должно вдохновить пользователя и создать «атмосферу здорового напряжения и подталкивания со стороны его соратников».

Пройдя галерею, вы затем попадаете в салон. Здесь, по замыслу Девэйна, можно будет получить хороший кофе, а возможно, даже доступ к бару. Также тут должны располагаться диваны и иметься доступ к вай-фай. Идея салона в том, чтобы создать у посетителя настроение, «балансирующее на грани между острым любопытством и желанием дискутировать». Это место для споров, раздумий и в целом — для зарождения идей, которые вы затем будете более углубленно развивать внутри машины.

После салона вы входите в библиотеку. В этой комнате хранятся постоянно пополняемые записи обо всех работах, произведенных внутри машины, а также книги и другие источники, которые использовались в этих работах. Здесь будут расположены копиры и сканеры для сбора и хранения всей информации, необходимой вам для вашего проекта. Девэйн определяет библиотеку как «жесткий диск» своей машины.

Следующее помещение — офисное пространство. Здесь расположен стандартный конференц-зал с доской для записей и несколько кабин с канцелярскими столами. «Офис, — объясняет Девэйн, — предназначен для деятельности с низкой интенсивностью». Используя нашу терминологию, в этом пространстве вы можете завершить все поверхностные дела, необходимые для вашего проекта. Девэйн предполагает, что в офисе за отдельным столом должен находиться администратор, который поможет пользователям усовершенствовать свои трудовые навыки, чтобы повысить эффективность работы.

Это приводит нас к последнему пространству в машине — комнатам, которые Девэйн называет «кабинами для углубленной работы» (он позаимствовал термин «углубленная работа» из моих статей на эту тему). Предполагается, что каждая кабинка будет иметь размеры два на три метра и защищаться толстыми звуконепроницаемыми стенами (в планах Девэйна значится сорокапятисантиметровый слой изоляции). «Предназначение кабин для углубленной работы — обеспечить тотальную концентрацию и ничем не прерываемый рабочий процесс», — объясняет Девэйн. В его представлении пользователь будет проводить полтора часа внутри кабины, после чего последует полтора-часовой перерыв, и затем цикл будет повторяться два или три раза — к этому моменту мозг сумеет достичь своего предела концентрации на этот день.

В настоящее время эвдемоническая машина существует только как стопка архитектурных чертежей, но даже в виде плана ее потенциальные возможности по поддержке эффективной работы воодушевляют Девэйна. «[Этот проект] остается для меня самым интересным

архитектурным сооружением из всего, что я когда-либо создавал», — признался он мне.

.....

В идеальном мире — таком, где истинная ценность углубленной работы всеми признается и приветствуется, — мы все имели бы доступ к чему-либо наподобие эвдемонической машины. Возможно, не в точности такой, какую спроектировал Дэвид Девэйн, но в более общем смысле — к рабочему пространству и культуре, которые помогают нашему разуму произвести максимальное количество ценностей. Увы, это пожелание далеко от нынешней реальности. Мы проводим дни в отвлекающих нас офисах открытого типа, где нельзя игнорировать входящие сообщения и невозможно избежать нескончаемых совещаний, в окружении, которому важнее, чтобы мы тотчас отвечали на электронные письма, чем чтобы выдавали наилучшие результаты. Другими словами, поскольку вы читаете эту книгу, вы — адепт глубины в поверхностном мире.

Правило, вынесенное в заголовок, — первое из четырех, которые я излагаю во второй части этой книги, — предназначено для того, чтобы сгладить это противоречие. Возможно, у вас никогда не будет собственной эвдемонической машины, однако нижеследующие стратегические рекомендации помогут вам имитировать ее воздействие в вашей полной отвлекающих факторов профессиональной жизни. Они покажут, как превратить углубленную работу из простого намерения в регулярную и значимую часть вашего повседневного расписания. (После чего правила со второго по четвертое помогут вам извлечь как можно больше из этой привычки к углубленной работе,

предлагая, среди прочего, стратегии для тренировки вашей способности сосредоточиваться и отражать вторгающиеся в ваши мысли отвлекающие моменты).

Однако прежде чем перейти к этим стратегиям, я сперва хотел бы рассмотреть вопрос, который, возможно, не дает вам покоя: а зачем, собственно, нужны такие сложности? Иначе говоря, после того как мы признали ценность углубленной работы, разве не достаточно просто начать заниматься ею чаще? Неужели нам действительно необходимы сложные приспособления вроде эвдемонической машины (или ее аналогов), чтобы всего-навсего почаще сосредоточиваться на том, что мы делаем?

К несчастью, когда речь идет о том, чтобы заменить отвлекающий момент сосредоточенностью, все обстоит не так просто. Чтобы понять, почему это так, посмотрим поближе на одно из главных препятствий к углубленной работе — побуждение переключить внимание на что-либо более поверхностное. Многие признают, что это побуждение мешает им концентрироваться на сложных вещах, однако большинство людей недооценивают его регулярность и силу.

Возьмем исследование 2012 года, проведенное психологами Вильгельмом Хоффманом и Роем Баумайстером. Они снабдили 205 взрослых испытуемых пейджерами, которые подавали сигнал в произвольно выбранные моменты (тот самый «метод выборки переживаний», описанный в первой части). Когда раздавался сигнал, человек должен был на мгновение остановиться и осознать, какие желания он испытывает или испытывал на протяжении последнего получаса, и затем ответить на ряд вопросов об этих желаниях. Неделю спустя у исследователей на-

бралось более семи с половиной тысяч записей. И вот, вкратце, что они обнаружили: *люди целый день сражаются со своими желаниями*. Как подытожил Баумайстер в написанной им впоследствии книге «Сила воли» (*Willpower*, в соавторстве с автором научно-популярных книг Джоном Тирни): «Выяснилось, что желание — это норма, а не исключение».

Пять наиболее часто встречающихся желаний, с которыми боролись испытуемые, как легко предположить, включали в себя еду, сон и секс. Однако в основную пятерку также входили желания «сделать передышку в [тяжелой] работе... проверить почту и сообщения в социальных сетях, зайти в Интернет, послушать музыку или посмотреть телевизор». Особенно сильными оказалось влечение к Интернету и телевизору — лишь около половины опрошенных сумели успешно противостоять этим особенно соблазнительным искушениям.

Полученные результаты не сулят нам ничего хорошего в работе над нашей задачей: помочь людям выработать навык углубленной работы. Выходит, что желание заняться чем угодно, *кроме* углубленной работы, будет осаждать нас круглые сутки, и если мы устроены так же, как немецкие респонденты, участвовавшие в эксперименте Хоффмана и Баумайстера, эти силы будут часто брать верх. Здесь вы можете возразить, что уж *вы*-то сможете добиться успеха там, где немцам это не удалось, поскольку понимаете важность углубленной работы, а следовательно, станете более строго следить за тем, чтобы оставаться сосредоточенным. Это очень благородное намерение, но десятилетние исследования, предшествовавшие описанному эксперименту, уже доказали

его тщетность. Целый ряд исследований, который берет начало в серии новаторских статей, также написанных Роем Баумайстером, позволил установить важную (и на тот момент неожиданную) истину о силе воли: *количество нашей силы воли ограничено, и оно истощается по мере ее использования.*

Другими словами, наша воля не из тех качеств, которыми мы можем пользоваться неограниченно, — скорее она подобна мышце, имеющей свойство уставать. Вот почему испытуемым в эксперименте Хоффмана и Баумайстера было так сложно бороться с желаниями: со временем отвлекающие факторы истощили их ограниченный запас силы воли, и они больше не могли сопротивляться. То же самое произойдет и с вами, независимо от ваших намерений, — в том случае, если вы не начнете работать со своими привычками более хитрым образом.

Это подводит меня к мотивирующей идее, стоящей за стратегиями, которые я излагаю ниже. Она состоит в том, что для выработки навыка углубленной работы необходимо пойти дальше благих намерений и включить в свой рабочий распорядок определенные *программы и ритуалы*, рассчитанные на то, чтобы с меньшим напряжением силы воли перейти к состоянию устойчивой концентрации и поддерживать ее. Если вы, например, среди вечера, занятого бесцельными блужданиями по Интернету, внезапно решите переключиться на задачу, требующую умственного напряжения, вам придется сильно приналечь на ваш ограниченный запас силы воли, чтобы оторвать внимание от сияющего экрана компьютера. Такие попытки, следовательно, будут часто терпеть крах. С дру-

гой стороны, если вы прибегнете к небольшой хитрости и наметите для себя программы и ритуалы — возможно, назначите определенное время и обеспечите тихое место для ежевечернего погружения в ваши задачи, — вам понадобится гораздо меньше силы воли, чтобы начать работу и не отвлекаться от нее. Таким образом, в конечном итоге ваши попытки углубленной работы будут достигать успеха гораздо чаще.

Держа это в уме, можно рассматривать изложенные ниже шесть стратегических рекомендаций в качестве арсенала таких программ и ритуалов, способных (учитывая ограниченный запас силы воли) увеличить объем сосредоточенной работы, которую вы сможете выполнить соответственно своему расписанию. Среди прочего от вас потребуется придерживаться определенного образца при планировании такой работы, а также разработать ритуалы, чтобы обострить вашу концентрацию перед началом каждой сессии. Некоторые из этих стратегий включают простые эвристические методы, которые помогут задействовать мотивационный центр вашего мозга, в то время как другие предназначены для срочной подзарядки ваших волевых резервов.

Вы можете просто попробовать сделать углубленную работу приоритетной задачей. Однако если вы поддержите свою решимость нижеизложенными стратегиями — или любыми другими стратегиями вашего собственного изобретения, основанными на тех же принципах, — это значительно увеличит вероятность успеха и поможет вам сделать углубленную работу неотъемлемой частью своей профессиональной деятельности.

## Определитесь, какую систему использовать

Знаменитый специалист по теории программирования Дональд Кнут отводит сосредоточенной работе существенную роль. Как он сам объясняет на своем сайте: «То, что я делаю, требует долгих часов работы с источниками и ненарушаемой концентрации». Один из докторантов по имени Брайан Чаппелл, имеющий детей и работающий на полном окладе, также высоко ставит сосредоточенную работу, поскольку для него это единственный способ продолжать работу над диссертацией, несмотря на все ограничения во времени. Чаппелл однажды сказал мне, что его первое знакомство с идеей углубленной работы запомнилось ему как «эмоциональный момент».

Я привожу здесь эти примеры, поскольку хотя Кнут и Чаппелл согласны в вопросе важности углубленной работы, они расходятся относительно *системы*, посредством которой интегрируют ее в свою рабочую деятельность. Как я более подробно расскажу в следующем разделе, Кнут применяет нечто вроде монастырского устава: он ставит углубленную работу превыше всего остального, стараясь исключить или минимизировать все другие виды деятельности. Чаппелл, в свою очередь, придерживается ритмической стратегии, согласно которой работает ежедневно по утрам, в одни и те же часы (с пяти до семи тридцати), без исключений, прежде чем начать обычный рабочий день, прерываемый стандартными делами. Оба подхода действенны, но не универсальны. Способ Кнута, возможно, хорош для того, чья основная обязанность — обдумывать глобальные вопросы, однако если бы Чаппелл вслед за ним начал бы отвергать любую

поверхностную деятельность, он, скорее всего, потерял бы работу.

Вам необходимо выработать собственную систему для интеграции углубленной работы в свою профессиональную деятельность. (Как было указано во вступлении к этому правилу, попытки внедрить углубленную работу в свое расписание произвольным порядком мало чем помогут вам распределить ваш ограниченный волевой запас). Однако приведенный мною пример подчеркивает: вам следует с большим тщанием выработать такую систему, которая будет подходить к вашим конкретным обстоятельствам, поскольку любое несоответствие может сорвать процесс в самом начале. Предлагаемая стратегия поможет вам избежать этого благодаря применению одной из четырех систем, которые, как я сам убедился, превосходно работают на практике. Моя цель — убедить вас, что существует множество способов интегрировать сосредоточенную работу в ваше расписание, а следовательно, стоит потратить время, чтобы отыскать такой подход, который будет иметь смысл конкретно для вас.

## «Монашеская» система планирования углубленной работы

Давайте вернемся к Дональду Кнуту. Он известен множеством введенных им новшеств в *computer science*, включая, что примечательно, разработку весьма строгого подхода к анализу работы алгоритмов. Среди своих соратников, однако, Кнут вместе с тем пользуется дурной славой из-за своего отношения к электронным средствам связи. Если вы зайдете на страницу Кнута на сайте Стэн-

фордского университета с намерением найти адрес его электронной почты, то обнаружите вместо него следующее объявление:

*Я стал счастливым человеком первого января 1990 года, когда избавился от своего почтового ящика. Электронной почтой я пользовался приблизительно с 1975 года, и мне кажется, что пятнадцати лет переписки вполне достаточно для одной жизни. Электронная почта — чудесная вещь для тех, чья задача в жизни состоит в том, чтобы быть в эпицентре всего. Но я не из таких; моя роль — находиться на дне. То, что я делаю, требует долгих часов работы с источниками и ненарушимой концентрации.*

Далее Кнут утверждает, что не намерен совершенно отрезать себя от мира. Он признает, что для того, чтобы писать книги, ему требуется поддерживать связь с тысячами людей и что он хочет быть открытым для вопросов и замечаний. Какое же он предлагает решение? Всем желающим предоставляется его адрес — *обычный* почтовый адрес. Кнут заверяет, что его секретарша будет просматривать все письма и откладывать те, которые сочтет важными. Всю действительно срочную корреспонденцию она должна приносить Кнуту немедленно, а остальное он будет прочитывать скопом приблизительно раз в три месяца.

Кнут применяет то, что я называю «*монашеской*» *системой* планирования углубленной работы. Эта система пытается увеличить объем углубленного труда посредством исключения или радикального уменьшения количества поверхностных обязанностей. У адептов «*монашеской*» системы, как правило, имеется четко определенная и вы-

соко ими ценимая профессиональная цель, которую они преследуют, и их профессиональный успех в первую очередь зависит от выполнения этой единственной задачи на высочайшем уровне. Именно эта определенность и помогает сторонникам такой системы справляться с трясинной поверхностью проблем, в которых, как правило, вязнут те, чья деятельность более разнообразна.

Кнут, к примеру, таким образом объясняет свою профессиональную цель: «Я стараюсь досконально изучить определенные области теории программирования, после чего пытаюсь изложить это знание в удобоваримой форме, доступной для людей, у которых нет времени заниматься таким изучением». Любая попытка соблазнить Кнута неосязаемыми выгодами от большого числа подписчиков в *Twitter* или же неожиданными возможностями, которые открыла перед ним электронная почта, обречена на провал, поскольку ни то ни другое не ведет непосредственно к достижению поставленной им цели: доскональному пониманию специфических вопросов теории программирования и последующему описанию их в доступной манере.

Еще один приверженец «монашеского» подхода к углубленной работе — прославленный писатель-фантаст Нил Стивенсон. Если вы посетите его авторский веб-сайт, то заметите, что там не указан ни адрес электронной почты, ни обычный почтовый адрес. Некоторый свет на это упущение проливают два эссе, размещенные Стивенсоном на его первом веб-сайте (на хостинге “The Well”) еще в начале 2000-х гг. и сохраненные «Архивом Интернета». В одном из этих эссе, заархивированном в 2003 году, Стивенсон подытоживает свои принципы коммуникации следующим образом:

*Людей, желающих нарушить мое сосредоточение, я вежливо прошу этого не делать и предупреждаю, что не отвечаю на электронные письма... чтобы основной смысл [моих принципов коммуникации] не оказался потерян за изящными формулировками, я изложу его здесь в сжатой форме: все мое время и внимание уже зарезервированы, причем неоднократно. Пожалуйста, не претендуйте на них.*

Чтобы еще четче разъяснить эти принципы, Стивенсон написал эссе под заглавием «Почему я плохой корреспондент» (*Why I Am a Bad Correspondent*). В целом его оправдание собственной недоступности опирается на следующее:

*Другими словами, уравнение продуктивности является нелинейным. В этом причина того, что я плохой корреспондент, и того, что я очень редко принимаю приглашения где-либо выступить. Когда я организую свою жизнь таким образом, чтобы получалось много долгих, следующих друг за другом, ничем не прерываемых периодов времени, я могу писать романы. Но если эти периоды оказываются разделены и разбиты на части, моя продуктивность как писателя ощутимо идет на убыль.*

Стивенсон видит лишь два взаимоисключающих варианта: он может писать хорошие романы в своем обычном темпе — или же он может отвечать на множество электронных писем и присутствовать на конференциях и в результате писать романы хуже и медленнее. Он избрал первый вариант и теперь избегает любых источников поверхностной работы. (Этот вопрос оказался настолько

важным для Стивенсона, что писатель впоследствии более глубоко раскрыл его в своем эпическом научно-фантастическом романе «Анафем» 2008 года, где описывается мир, в котором интеллектуальная элита сосредоточена в монашеских орденах, изолированных от рассеянных толп и технологической реальности и погруженных в глубокие размышления.)

Исходя из моего опыта, «монашеская» система заставляет многих интеллектуальных работников занимать оборонительную позицию. Четкость, с которой ее адепты определяют свою ценность для мира, как я подозреваю, задевает больной нерв у тех, чей вклад в информационную экономическую картину не столь однозначен. Разумеется, следует отметить, что «неоднозначный» не означает «меньший по объему». Руководящий работник высокого ранга, например, способен играть жизненно важную роль в функционировании компании с бюджетом в миллиард долларов, даже если он не может предъявить нечто конкретное вроде законченного романа и сказать: «Вот что я сделал за год». Следовательно, группа людей, для которых «монашеская» система подходит, достаточно ограничена — и тут нет ничего плохого. Если вы не входите в эту группу, радикальная простота «монашеской» системы не должна вызывать у вас чрезмерной зависти. С другой стороны, если вы принадлежите к таким людям — то есть если ваш вклад в окружающий мир достаточно конкретен, четок и индивидуален<sup>1</sup>, — то в таком

---

<sup>1</sup> Я несколько свободно использую здесь слово «индивидуальный». «Монашеская» система применима не только к тем, кто работает в одиночку. Существуют примеры совместных предприятий, где углубленная работа производится внутри

случае вам стоит задуматься над этой системой, поскольку она может стать решающим фактором выбора между обычной профессиональной карьерой и такой, которая запомнится надолго.

## Двухрежимная система планирования углубленной работы

Эта книга открывалась рассказом о революционном психологе и мыслителе Карле Юнге. В 1920-е годы, в то же самое время, когда Юнг пытался выйти за рамки ограничений своего наставника Зигмунда Фрейда, он начал регулярно уединяться в простом каменном доме, который построил в лесу в окрестностях маленькой деревушки Боллинген. Там Юнг каждое утро закрывался в комнате с минимумом удобств, чтобы писать без каких-либо помех. После этого он медитировал и гулял в лесу, чтобы сделать свой ум более ясным, готовясь к работе следующего дня. Как я уже указывал, эти меры были призваны повысить интенсивность его углубленной работы до такого уровня, который позволил Юнгу одержать верх в интеллектуальной схватке с Фрейдом и множеством его сторонников.

---

небольшой группы людей: вспомним, к примеру, такие авторские коллективы, как Роджерс и Хаммерстайн, или команды изобретателей наподобие братьев Райт. Прибегая к этому термину, я в действительности хочу подчеркнуть, что такая система хорошо подходит тем, кто может работать ради четко поставленной цели, без каких-либо других обязательств, неизбежно сопровождающих жизнь члена более крупной организации.

Пересказывая заново эту историю, я хочу подчеркнуть важный момент: Юнг *не прибегал* к «монашеской» схеме подхода к углубленной работе. Дональд Кнут и Нил Стивенсон, которых мы приводили в пример ранее, пытались полностью исключить из своей профессиональной жизни отвлекающие моменты и поверхностную деятельность. Юнг, с другой стороны, стремился устраниваться от них только в периоды своего уединения. Остальную часть своего времени он проводил в Цюрихе, где вел жизнь, весьма далекую от монашеской. У него была обширная клиническая практика, которая зачастую заставляла его принимать пациентов допоздна; он был завсегдатаем многочисленных цюрихских кофеен; также он читал и посещал множество лекций в знаменитых университетах города. (Эйнштейн получил докторскую степень в одном из цюрихских университетов, а позднее преподавал в другом; также, что любопытно, он был знаком с Юнгом, и они несколько раз встречались за обедом, где обсуждали ключевые идеи специальной теории относительности.) Жизнь Юнга в Цюрихе, другими словами, во многих смыслах ничем не отличалась от жизни типичного суперзанятого интеллектуального работника цифровой эпохи — замените Цюрих на Сан-Франциско, а письма на твиты, и вы получите какого-то напористого руководителя технического предприятия.

Подход Юнга я называю *двухрежимной системой* планирования углубленной работы. Эта система предполагает, что вы распределяете свое время: посвящаете какие-то четко определенные отрезки углубленным поискам, а в оставшиеся дни открыты для всего прочего. На протяжении углубленных периодов такой работник ведет монашеский образ жизни, стремясь к интенсивной и ни-

чем не нарушаемой концентрации; когда же наступает время поверхностной активности, эти цели перестают быть для него приоритетными. Такое разделение времени между глубиной и открытостью может происходить на разных уровнях. Например, в пределах одной недели вы посвящаете четырехдневный уикенд углубленной работе, а остальные дни оставляете свободными. Или же на протяжении года вы выделяете один сезон для основного объема своих углубленных разработок (как поступают многие ученые в летние месяцы или во время творческого отпуска).

Двухрежимная система предполагает, что углубленная работа может быть чрезвычайно продуктивной, *но только в том случае*, если человек отводит для таких погружений достаточно времени, чтобы достичь максимальной мыслительной интенсивности — такого состояния, в котором случаются настоящие прорывы. Именно поэтому минимальная продолжительность периода, выделяемого для углубленной работы в этой системе, обычно составляет один полный день. Если, например, уделять такой работе лишь несколько часов по утрам, это время окажется слишком коротким, чтобы считать его периодом углубленной работы.

В то же время двухрежимной системой, как правило, пользуются те, кто не может успешно работать, не уделяя достаточно времени поверхностной деятельности. Юнгу, например, нужна была его клиническая практика, чтобы оплачивать счета, и атмосфера цюрихских кафе — чтобы стимулировать мышление. Переключение с одного режима на другой позволяет успешно удовлетворять обе потребности.

Приводя более современный пример двухрежимной системы в действии, мы можем еще раз вспомнить Адама Гранта, профессора Уортонской школы бизнеса, чье внимательное отношение к режиму своей работы уже было рассмотрено в первой части этой книги. Как вы, возможно, помните, рабочий график Гранта на протяжении стремительного взлета его ученой карьеры среди уортонской профессуры представляет собой прекрасный образчик двухрежимной модели. В пределах одного учебного года он группирует все свои лекции в одном семестре, чтобы иметь возможность сосредоточиться на углубленной работе во время другого. Далее, на протяжении этих углубленных периодов он снова применяет двухрежимный подход в масштабе одной недели. Один или два раза в месяц он отводит себе от двух до четырех дней, в течение которых ведет абсолютно монашеский образ жизни. Он запирается в своей комнате и подключает на своем почтовом адресе автоуведомление «нет на работе», чтобы погрузиться в свои изыскания, ни на что не отвлекаясь. Все остальное время Грант, как известно, остается открыт и доступен. В каком-то смысле он иначе и не может: в его бестселлере 2013 года «Брать или отдавать?» идея о необходимости отдавать свое время и внимание, не ожидая получить что-либо взамен, выдвигается как ключевая стратегия профессионального продвижения.

Те, кто применяет двухрежимную систему углубленной работы, с почтением относятся к продуктивности «монашеского» подхода, но вместе с тем признают и ценность поверхностной активности в своей трудовой жизни. Вероятно, самое большое препятствие для применения этой системы заключается в том, что даже короткие периоды полного погружения в работу требуют гибкости, которой,

по мнению многих, они не могут себе позволить в своем текущем положении. Если вы чувствуете дискомфорт, будучи оторваны от почтового ящика даже на час, стоит ли сомневаться, что идея пропасть на целый день или еще дольше покажется вам попросту невозможной. Впрочем, я подозреваю, что двухрежимная система применима к большему количеству занятий, чем вы предполагаете. Так, выше я описывал исследование профессора Гарвардской школы бизнеса Лесли Перлоу. Она попросила группу менеджмент-консультантов каждую неделю отключаться от Интернета на протяжении одного рабочего дня. Консультанты боялись, что их клиенты возмутятся; однако оказалось, что им это не важно. Итак, как показывают примеры Юнга, Гранта и Перлоу, люди склонны уважать ваше право быть время от времени недоступным, если эти периоды четко определены, о них заблаговременно объявлено и если в остальное время вас можно снова легко найти.

## Ритмическая система планирования углубленной работы

Когда популярный ситком «Сайнфелд» только начинал свое существование, его основатель Джерри Сайнфелд какое-то время продолжал выступать на сцене и постоянно гастролировал. Именно в этот период писатель и комик по имени Брэд Айзек, работавший в то время по ночам у открытого микрофона, случайно натолкнулся в каком-то клубе на Сайнфелда, ожидающего своего выхода. Как объяснял позднее сам Айзек в своей статье «Лайфхакер» (ныне считающейся классической): «Это был мой шанс. Разумеется, я спросил у Сайнфелда, не

может ли он дать мне пару советов как начинающему комику. И того, что он тогда сказал, мне хватит на всю оставшуюся жизнь».

Совет Сайнфелда начался со вполне здравого замечания о том, что «для того чтобы стать хорошим комиком, нужно уметь придумывать хорошие шутки», а затем он объяснил, что для того чтобы придумывать хорошие шутки, необходимо сочинять их каждый день. Продолжая, Сайнфелд описал особую методику, которой он сам придерживался, чтобы соблюдать такую дисциплину. У него на стене висит календарь. Каждый день, когда Сайнфелд сочиняет шутки, он зачеркивает дату в календаре большим красным крестом. «Через несколько дней у вас получится цепочка, — продолжал он. — Просто продолжайте в том же духе, и цепочка с каждым днем будет становиться все длиннее. Вы будете смотреть на нее с удовольствием, особенно когда у вас в загорелке окажется уже пара недель. Тогда вашей единственной задачей будет не прерывать цепочку».

Этот *цепочечный метод* (как некоторые называют его теперь) вскоре стал хитом среди писателей и энтузиастов фитнеса — то есть в таких сообществах, которые объединяет необходимость делать трудные вещи ежедневно. В рамках же нашей беседы он представляет собой пример более общего способа внедрить глубину в повседневную жизнь, а именно *ритмической системы*. Этот подход основывается на утверждении, что регулярно погружаться в работу легче всего, если превратить такие погружения в одну из повседневных привычек. Другими словами, цель здесь — задать в работе определенный *ритм*, который освободит вас от необходимости тратить

энергию на решения, надо ли вам погружаться в работу, и если надо, то когда. Цепочечный метод представляет собой хороший пример ритмической системы планирования углубленной работы, поскольку в нем сочетается простое эвристическое планирование (задача выполнять свою работу каждый день) и легкий способ напоминать самому себе о необходимости ее выполнять (большой красный крест в календаре).

Еще один распространенный способ применения ритмической системы состоит в том, что визуальный стимул заменяется на строго определенное время, в которое вы каждый день начинаете сеанс углубленной работы. Когда у вас имеется визуальный индикатор вашего прогресса в работе, это помогает преодолеть барьер перед погружением в глубину; и практически так же, когда вы избавляетесь от необходимости принимать даже самое простое решение, когда именно взяться за работу, — это уменьшает пресловутый барьер.

Возьмем для примера Брайана Чаппелла — загруженного работой докторанта, которого я уже упоминал во вступлении к этому разделу. Чаппеллу по необходимости пришлось прибегнуть к ритмической системе планирования своей углубленной работы. Примерно в то же время, когда он начал понемногу наращивать объем своей диссертации, ему предложили штатную должность в одном из центров кампуса, где он проходил обучение. С профессиональной точки зрения это было хорошее предложение, и Чаппелл с радостью его принял. Однако полная занятость, с учетом того, что у Чаппелла недавно родился первый ребенок, сильно мешала достигнуть сосредоточенного состояния, необходимого для работы над диссертацией.

Вначале Чаппелл пытался просто чаще углубляться в работу. Он выработал правило, что для одной сессии углубленной работы необходимо не меньше полутора часов (справедливо предполагая, что ему понадобится какое-то время, чтобы успокоиться и сконцентрироваться), и он решил, что будет стараться устраивать себе такие сессии в произвольном порядке, каждый раз, когда в его расписании откроется удобное окно. Нетрудно понять, что такая стратегия не принесла ощутимых результатов. Во время диссертационного тренинга, который Чаппелл проходил в предыдущем году, он сумел написать целую главу всего лишь за одну неделю интенсивной сосредоточенной работы. После того как он вступил в новую должность, ему удалось добавить еще одну главу, проработав *целый год*.

Именно этот невыносимо медленный прогресс в написании диссертации на протяжении первого года привел Чаппелла к ритмическому методу работы. Он взял себе за правило каждый день просыпаться и садиться за работу около половины шестого утра и работать до половины восьмого. Затем он завтракал и отправлялся на службу, уже свободный от диссертационных обязанностей на этот день. Успех нового метода настолько его обрадовал, что вскоре он передвинул подъем на без четверти пять, чтобы урвать побольше времени для утренней сосредоточенной работы.

Когда я брал у Чаппелла интервью для этой книги, он назвал свой ритмический подход к планированию углубленной работы «одновременно астрономически продуктивным и свободным от чувства вины». Как правило, он писал от четырех до пяти страниц научного текста в день и был способен набрасывать начерно главы своей

диссертации по одной *в две-три недели* — феноменальная производительность для человека, который параллельно с девяти до пяти занят на службе. «Кто сказал, что я не способен на такую продуктивность? — заключил он. — Почему бы и нет?»

Ритмическую систему интересно сравнить с двухрежимной. Она, возможно, не позволяет достичь наиболее высоких уровней сосредоточенного мышления, к которым стремится адепт двухрежимной системы во время суточных сеансов концентрации. Положительный момент, однако, состоит в том, что такой подход лучше сочетается с реалиями человеческой природы. Поддерживая привычку к погружению при помощи жестко установленного графика, обеспечивающего регулярное выполнение небольших кусочков работы, приверженец ритмического расписания зачастую набирает большее итоговое число часов концентрации на протяжении года.

Чтобы сделать выбор между ритмической и двухрежимной системами, стоит для начала оценить, насколько вы способны самостоятельно контролировать свой график. Если ваша ситуация напоминает таковую Карла Юнга, вступившего в интеллектуальный спор со сторонниками Зигмунда Фрейда, вам, скорее всего, будет нетрудно понять, как важно найти время, чтобы сосредоточиться на своих идеях. С другой стороны, если вы просто пишете диссертацию и никто не наседает на вас, требуя, чтобы вы довели дело до конца, то вам, возможно, лучше подойдет ритмическая система с ее размеренным распорядком.

Многие, однако, склоняются к ритмической модели не только из-за вопросов самоконтроля, но также ввиду того, что некоторые виды занятости просто не позволяют че-

ловеку пропадать целыми днями. (Многие руководители считают, что вы вправе сосредоточиваться на чем угодно и как угодно глубоко — если только будете немедленно отвечать на их электронные письма.) Вероятно, это главная причина того, что ритмическая система чрезвычайно широко распространена среди офисных работников.

## Журналистская система планирования углубленной работы

В 1980-х годах журналист Уолтер Айзексон, которому тогда перевалило за тридцать, находился посредине стремительного подъема по карьерной лестнице в журнале *Time*. К этому моменту он уже несомненно привлек к себе внимание интеллектуальной прослойки. Так, Кристофер Хитченс, писавший в тот период для «Лондонского книжного обозрения» (*London Review of Books*), назвал его «одним из лучших колумнистов Америки». Айзексону было пора приниматься за написание Большой и Нужной Книги — необходимый шаг в журналистской карьере. Поэтому Айзексон выбрал для себя сложную тему — повествование о взаимосвязанных биографиях шести людей, сыгравших важную роль в политике в начале холодной войны, — и совместно со своим коллегой, молодым редактором *Time* Эваном Томасом, выпустил достаточно внушительную книгу: эпическое полотно на 864 страницы, озаглавленное «Мудрые люди: шестеро друзей и мир, который они создали» (*The Wise Men: Six Friends and the World They Made*).

Эта книга, опубликованная в 1986 году, была хорошо принята влиятельными людьми. *New York Times* отозвалась

о ней как о «фактурном повествовании», *San Francisco Chronicle* восторженно назвала двух начинающих писателей «Плутархами холодной войны». Менее десяти лет спустя Айзексон достиг вершины своей журналистской карьеры, став редактором *Time* (вслед за чем он возглавил инициативную группу и стал невероятно популярным биографом знаменитых людей, среди которых были Бенджамин Франклин, Альберт Эйнштейн и Стив Джобс).

Меня, однако, интересует в фигуре Айзексона не то, *чего* он достиг, написав первую книгу, а то, *как* он написал ее. Я могу раскрыть этот секрет благодаря счастливому личному знакомству. Как выяснилось, мой дядя, Джон Пол Ньюпорт, который тоже был нью-йоркским журналистом в годы, предшествовавшие выходу «Мудрых людей», снимал совместно с Айзексоном пляжный домик в летний сезон. До сего дня мой дядя вспоминает удивительный рабочий режим Айзексона:

*Я не переставал поражаться... когда мы все прохлаждались в патио или занимались еще чем-нибудь, он мог уйти к себе в спальню на какое-то время, чтобы поработать над книгой... он поднимался к себе на двадцать минут или на час, мы слышали, как грохочет его пишущая машинка, после чего он снова спускался к нам и выглядел таким же расслабленным, как и все остальные... работа никогда его не утомляла, он с радостью набрасывался на нее всякий раз, когда выдавалась свободная минутка.*

Айзексон был методичен: как только у него появлялось свободное время, он переключался в режим углубленной работы и продолжал трудиться над книгой. Оказывается,

вот как можно между делом написать книгу на девятьсот страниц, оставаясь одним из лучших колумнистов страны.

Такой подход, при котором вы вставляете углубленную работу в свое расписание в любой подходящий момент, я называю *журналистской системой*. Это название намекает на то, что журналисты, такие как Уолтер Айзексон, умеют мгновенно переключаться в режим написания текста, как того требует их сопряженная с постоянными дедлайнами профессия.

Такой подход не годится для новичка в углубленной работе. Как я указал во вступлении к этой главе, способность быстро переключать свой мозг от поверхностного к углубленному режиму не возникает сама собой. Без практики такие переключения могут серьезно истощить ваши ограниченные запасы силы воли. Также такая привычка требует уверенности в своих способностях — убеждения, что ваша работа имеет значение и увенчается успехом. Обычно подобное убеждение бывает основано на уже существующих профессиональных достижениях. Например, Айзексону, скорее всего, было легче переключаться в режим написания текста, чем, скажем, какому-нибудь писателю, впервые взявшемуся за перо, поскольку Айзексон к этому моменту уже добился признания как профессиональный журналист. Он *знал*, что у него хватит сил написать эпическую биографию, и понимал, что это ключ к дальнейшему профессиональному росту. Такая уверенность очень важна в качестве мотивации для трудных начинаний.

Я сам придерживаюсь журналистской системы углубленной работы, поскольку для меня это основной способ интегрировать периоды сосредоточения в расписание.

Иначе говоря, в своей углубленной работе я не придерживаюсь «монашеского» подхода (хотя время от времени и завидую своему коллеге по теории программирования Дональду Кнуту с его способностью без объяснений отключаться от Интернета), не практикую многодневные «рабочие запои», как приверженцы двухрежимной системы, и хотя ритмическая модель меня очень интересует, мое расписание каким-то образом пресекает любые попытки внедрить в него ежедневные привычки. Поэтому, следуя примеру Айзексона, я не строю планов на неделю, а просто прилагаю все усилия, чтобы втиснуть в имеющееся время как можно больше моментов полной концентрации внимания. Так, при написании этой книги мне приходилось пользоваться любыми промежутками свободного времени, когда бы они ни появлялись. Когда у моих детей был тихий час, я хватал ноутбук и запирался в своем рабочем кабинете. Когда моя жена собиралась навестить в выходные своих родителей, живущих неподалеку в Аннаполисе, я пользовался возможностью переложить на них заботу о детях и исчезал в тихом уголке их дома, чтобы заняться своей книгой. Когда у меня на работе отменяли очередное совещание или выдавался свободный вечер, я частенько удалялся в одну из своих любимых библиотек в кампусе, чтобы по-быстрому добавить к тексту еще сотню-другую слов. И так далее.

Надо признать, что я не применяю журналистскую систему в ее первоизданном виде. Например, я редко погружаюсь в работу на основании сиюминутного решения; вместо этого я, как правило, в начале недели составляю план, когда я смогу углубленно поработать, а затем при необходимости корректирую этот план в начале каждого дня (см. Правило № 4, где я более подробно излагаю

порядок составления своего рабочего графика). Таким образом я исключаю необходимость принимать сиюминутные решения и сохраняю больше умственной энергии для самой работы.

В общем и целом, применять журналистскую систему планирования углубленной работы оказывается достаточно непросто. Однако если вы убеждены в ценности того, что пытаетесь создать, и натренированы в искусстве погружаться в работу с головой (умение, которое мы продолжим развивать с помощью стратегий, изложенных ниже), это может стать неожиданно результативным способом выжать из своего, казалось бы, полностью забитого расписания довольно крупные периоды для сосредоточения.

## Создавайте ритуалы

Те, кто интересуется жизнью людей, использующих свой ум для создания ценностей, часто упускают из виду, что этот процесс редко сочетается с безалаберностью в привычках. Возьмем лауреата Пулитцеровской премии журналиста-биографа Роберта Каро. Как написано в его журнальном профиле 2009 года, «каждый дюйм его нью-йоркского офиса управляется правилами». Куда он кладет свои книги, в каком порядке складывает записные книжки, что вешает на стену, даже то, что он надевает, когда идет на работу, — все определяется некими правилами, которые почти не менялись за долгий срок пребывания Каро в должности. «Я научил себя быть организованным», — объясняет он.

Чарльз Дарвин в тот период, когда он доводил до совершенства «Происхождение видов», установил для себя

такой же строгий распорядок работы. Как вспоминал позднее его сын Фрэнсис, он вставал ровно в семь часов и сразу отправлялся на короткую прогулку. После этого он завтракал в одиночестве и удалялся в свой кабинет, где работал с восьми до полдесятого. Следующий час был посвящен чтению писем, пришедших накануне, после чего Дарвин снова возвращался в кабинет и оставался там с пол-одиннадцатого до полудня. Покончив с писанием, он отправлялся на прогулку по установленному маршруту, начинавшемуся от оранжереи и описывавшему круг вдоль границ его владений. Гуляя, Дарвин обдумывал новые пришедшие к нему идеи, и гулял до тех пор, пока не был удовлетворен результатами своих раздумий и не объявлял, что на сегодня с работой покончено.

Журналист Мейсон Карри, потративший пять лет на изучение привычек знаменитых мыслителей и писателей (именно от него я почерпнул приведенные два примера), таким образом подытоживает эту склонность к систематизации:

*Существует распространенное мнение, что художник работает по вдохновению — что существует некий порыв, удар молнии, фонтан какой-то творческой магии, приходящей непонятно откуда... но, как я надеюсь, [из моей работы] стало ясно, что ждать, пока вас посетит вдохновение, — наизумительнейший из всех возможных подходов. Фактически, наверное, самый лучший совет, который я могу дать тому, кто пытается заняться творческим трудом, — это игнорировать вдохновение.*

В своей колонке в *New York Times*, посвященной этому вопросу, Дэвид Брукс еще более откровенно резюмирует

подобные соображения: «[Великие творческие умы] мыслят как художники, но действуют как счетоводы».

.....

Предлагаемая мною стратегия состоит в следующем: чтобы извлечь как можно больше из своих сеансов углубленной работы, создавайте ритуалы, причем пусть они будут настолько же строгими, таким же «пунктиком», как у упомянутых выше великих мыслителей. Для этого есть веская причина. Известные умы, такие как Каро и Дарвин, устанавливали ритуалы не для того, чтобы показаться чудаками, — они поступали так, поскольку успех их работы зависел от их способности снова и снова погружаться на глубину. Не существует способа завоевать Пулитцеровскую премию или создать великую теорию, если ваш мозг не работает на пределе своих возможностей. Ритуалы позволяют с меньшим напряжением достигнуть глубины, сосредоточиться на работе и дольше оставаться в этом состоянии. Если бы все эти гении ждали, пока их посетит вдохновение, прежде чем браться за серьезную работу, скорее всего, они бы добились значительно меньших результатов.

Не существует единственного *правильного* ритуала для углубленной работы — все зависит от самого человека, а также от типа проекта, над которым он трудится. Однако есть ряд общих вопросов, на которые нужно ответить в первую очередь:

- **Где и как долго вы собираетесь работать.** Ваш ритуал должен устанавливать определенное место для предполагаемой работы. Это может быть вполне обычное место, например ваш офис, но с закрытой

дверью и очищенным рабочим столом (один из моих коллег обычно вешает на дверь табличку «Не беспокоить», как делают в отелях, когда собирается взяться за сложную задачу). Если есть возможность найти место, которое будет использоваться *только* для углубленной работы — какой-нибудь пустующий конференц-зал или тихая библиотека, — положительный эффект может быть еще большим. (Если вы работаете в офисе открытого типа, необходимость найти себе убежище становится особенно существенной.) Однако независимо от того, где вы работаете, позаботьтесь также о том, чтобы установить для себя определенные временные рамки, чтобы каждая сессия ограничивалась одной задачей, а не превращалась в утомительный труд без конца и края.

- **Что конкретно вы собираетесь делать, когда возьметесь за работу.** Для вашего ритуала необходимо оговорить определенные правила и процессы, чтобы создать структуру вашего труда. Например, вы можете установить для себя запрет на любое использование Интернета, или подсчитывать количество слов, написанных за двадцатиминутный интервал, чтобы поддерживать интенсивность концентрации. Без такой структуры вам придется снова и снова вести с собой мысленный спор о том, что вам нужно, а чего не нужно делать во время такой сессии, и пытаться оценить, достаточно ли напряженно вы работаете. Все это ненужная активность, лишь истощающая резервы вашей силы воли.
- **Чем вы собираетесь поддерживать вашу работу.** Установленный вами ритуал должен обеспечивать

вашему мозгу необходимую подпитку, чтобы он продолжал действовать на необходимом уровне сосредоточенности. Так, в ритуале может быть оговорено, что вы начинаете работу с чашки крепкого кофе или что у вас должен быть под рукой достаточный запас такой еды, которая даст вам достаточно энергии; или же вы можете совместить работу с легкой разминкой, например с прогулкой, чтобы ваш ум оставался ясным. (Как сказал Ницше: «Только идеи, приходящие во время ходьбы, чего-то стоят».) Такая поддержка может также включать в себя внешние факторы, например структурирование исходных материалов, которое уменьшает энергозатратное напряжение (как мы можем видеть на примере Каро). Чтобы добиться наибольшего успеха, вам необходимо поддерживать свои усилия по сосредоточению. И в то же время такая поддержка должна быть систематизированной, чтобы вы не тратили умственную энергию на вычисление, что именно вам нужно в настоящий момент.

Эти вопросы помогут вам начать вырабатывать собственные ритуалы для углубленной работы. Однако имейте в виду: для того чтобы найти такой ритуал, который останется с вами надолго, возможно, придется поэкспериментировать, поэтому приготовьтесь поработать над этим. Заверяю вас, что усилия не пропадут даром: после того как вы найдете для себя что-то согласующееся с вашими потребностями, эффект может быть очень значительным. Углубленная работа — важная задача, и за нее не следует братья спустя рукава. Окружая свои усилия сложными (и, возможно, довольно странными для окружающего мира) ритуалами, вы признаете этот факт. Такой подход

дает вашему уму структуру и ответственное отношение, необходимые, чтобы привести его в сфокусированное состояние, в котором вы можете начинать создавать по-настоящему значимые вещи.

## Делайте красивые жесты

В начале зимы 2007 года Дж. К. Роулинг заканчивала работу над «Дарами смерти» — заключительным романом из серии книг о Гарри Поттере. Она испытывала сильное психологическое напряжение, ведь ей предстояло свести воедино сюжетные линии шести предыдущих томов, и сделать это таким образом, чтобы удовлетворить ожидания сотен миллионов поклонников эпопеи. Писательнице требовалось глубокое сосредоточение, однако Роулинг обнаружила, что обеспечить себе возможность работать не отвлекаясь дома — она жила в Шотландии, в Эдинбурге, — становится все труднее. «Когда я заканчивала “Дары смерти”, однажды наступил день, когда пришел мойщик окон, дети были дома, лаяли собаки», — вспоминала Роулинг в одном из интервью. Она поняла, что это уже слишком, и решила, что ей необходимо принять какие-то решительные меры, чтобы перенастроить свой ум на нужную волну. И тогда Роулинг сняла номер в пятизвездочном отеле «Балморал», расположенном в самом центре Эдинбурга. «Я пришла в этот отель, потому что это прекрасный отель, но я совсем не собиралась там оставаться, — объясняла она. — [Однако] в первый день работа пошла так хорошо, что я стала приходить сюда снова и снова... и в конце концов получилось так, что я закончила последнюю книгу о Гарри Поттере [здесь]».

Если вдуматься, нет ничего удивительного в том, что Роулинг осталась в отеле. Это место превосходно подходило для ее работы. «Балморал», известный как один из самых роскошных отелей в Шотландии, представляет собой классическое викторианское здание, украшенное каменной резьбой, с высокой часовой башней. К тому же он расположен всего лишь в нескольких кварталах от Эдинбургского замка — одного из зданий, вдохновлявших Роулинг при создании образа Хогвартса.

Принятое Роулинг решение поселиться в роскошном номере отеля возле Эдинбургского замка представляет собой пример неожиданной, но эффективной стратегии в мире углубленной работы — стратегии *красивого жеста*. Основная идея проста: устраивая радикальную перемену в своем обычном окружении (возможно, в сочетании со значительным вложением усилий или денег) и посвящая ее решению какой-либо углубленной задачи, вы тем самым повышаете важность задачи лично для себя. Это уменьшает склонность ума откладывать работу на потом и привносит в ваше предприятие новый поток мотивации и энергии.

Например, для того чтобы написать главу романа о Гарри Поттере, требуется немалое напряжение и масса умственной энергии — независимо от того, где вы это делаете. Однако если вы заплатили больше 1000 долларов в день за то, чтобы эта глава была написана в номере старого отеля поблизости от замка в хогвартсовском стиле, *собраться с силами*, чтобы начать работу и затем продолжать, не снижая темпа, вам будет легче, чем если бы вы находились у себя дома, где вас все отвлекает.

Если изучить привычки других известных адептов углубленной работы, можно увидеть, что они прибегают к стратегии красивого жеста довольно часто. Так, когда Билл Гейтс возглавлял компанию *Microsoft*, он был знаменит тем, что устраивал себе «недели размышлений» (“Think Weeks”), на протяжении которых откладывал свою обычную работу и семейные обязанности и удалялся в хижину, взяв с собой стопку бумаги и книги. Его целью было, ни на что не отвлекаясь, углубиться в размышления о глобальных вопросах, имеющих отношение к его компании. Именно на протяжении одной из таких недель он, например, пришел к знаменитому выводу, что Интернет скоро будет играть ведущую роль в индустрии. Физически ничто не мешало Гейтсу погружаться в размышления в своем офисе в штаб-квартире *Microsoft* в Сиэтле, однако именно новизна этих недельных ретритов помогала ему достигать желаемого уровня концентрации.

Физик из Массачусетского технологического института, признанный писатель Алан Лайтман также делает красивые жесты. Каждое лето он удаляется на маленький островок в штате Мэн, чтобы погрузиться в себя и зарядиться энергией. В 2000 году, когда он описывал в одном из интервью эту свою привычку, на острове не было не только Интернета, но даже телефонной линии. Впоследствии он добавил: «Это те два с половиной месяца, когда я чувствую, что могу вернуть в свою жизнь хотя бы немного тишины... которую не так-то просто найти».

Не все могут позволить себе провести два месяца в Мэне, однако многие писатели, среди которых Дэн Пинк и Майкл Поллан, имитируют этот опыт круглогодично,

выстроив на своей земле, зачастую с большими затратами денег и усилий, специальные домики для работы. (Поллан даже написал книгу о том, как построил себе хижину в лесу позади своего дома в Коннектикуте.) Такие постройки, строго говоря, нельзя назвать необходимыми для этих писателей, которым для работы достаточно ноутбука и ровной поверхности. Однако ценность этих хижин составляют вовсе не их удобства, но сам жест, выразившийся в планировке и постройке специального сооружения для одной-единственной цели: создать себе условия для сосредоточенной работы.

Но красивый жест не обязательно должен быть столь долговечным. Когда патологически честолюбивый физик Уильям Шокли, работавший в лабораториях Белла, обнаружил, что коллеги опередили его в открытии транзистора (как — я более подробно расскажу в следующей главе) — двое членов его команды совершили это открытие в то время, когда Шокли работал над другим проектом, — он заперся в гостиничном номере в Чикаго, куда прибыл якобы для участия в конференции, и не выходил, пока не отточил все детали более совершенного вида транзистора, идея которого витала у него в голове. Когда он в конце концов вышел из номера, то тотчас же переслал свои заметки авиапочтой в Мюррей-Хилл, Нью-Джерси<sup>1</sup>, одному из своих коллег, чтобы тот мог внести их в лабораторный журнал и подписать, отметив таким образом время появления новшества. Плоскостной транзистор, разработанный Шокли в его порыве сосредоточения, в конечном счете принес ему Нобелевскую премию, выданную впоследствии за это изобретение.

---

<sup>1</sup> Штаб-квартира лабораторий Белла. — *Примеч. пер.*

Еще более яркий пример быстрого красивого жеста, благодаря которому были достигнуты значительные результаты, — история Питера Шенкмана, предпринимателя и пионера социальных сетей. Будучи популярным лектором, Шенкман проводил много времени в самолетах. В какой-то момент он осознал, что высота в тридцать тысяч футов над землей — идеальная обстановка, в которой он может сосредоточиться. Как он объяснил в своем блоге: «Я пристегнут к креслу, передо мной ничего нет, ничто меня не отвлекает, — мне совершенно нечего делать, кроме как быть наедине со своими мыслями». Вскоре после этого Шенкман подписал авторский договор, дававший ему всего лишь две недели на написание целой книги. Чтобы соблюсти поставленный срок, ему требовалась невероятная концентрация. И чтобы достигнуть необходимого состояния, Шенкман поступил абсолютно нетрадиционно: он купил авиабилет в бизнес-классе до Токио и обратно. На протяжении всего полета он не отрывался от работы; прибыв в Японию, он выпил эспрессо в салоне бизнес-класса и полетел обратно — и вновь писал все время пути. Он прибыл в США всего лишь через тридцать часов после вылета, имея в руках законченную рукопись. «Эта поездка обошлась мне в четыре тысячи долларов — и стоила каждого пенни», — заметил он впоследствии.

Во всех приведенных примерах дело не только в смене обстановки или в поиске тихого места, чтобы обеспечить себе сосредоточение. Основной движущей силой здесь является психологический стимул — искреннее стремление посвятить себя поставленной задаче. Поместить себя в непривычные условия, чтобы сосредоточиться на задуманной книге, или взять недельный отпуск с ра-

боты, чтобы просто спокойно подумать, или запереться в гостиничном номере до тех пор, пока не будет доведено до конца важное открытие, — все эти жесты ставят цель вашей углубленной работы на такой уровень приоритета, который помогает вам раскрыть необходимые ресурсы вашего ума. Иногда для того, чтобы погрузиться глубже, необходимо сперва посмотреть на вещи шире.

## Не работайте в одиночку

Взаимосвязь между углубленной работой и сотрудничеством — вещь непростая. Однако стоит потратить время на то, чтобы рассмотреть ее повнимательнее, поскольку продуманный подход к рабочим отношениям внутри колллектива может увеличить качество углубленной работы в вашей профессиональной деятельности.

Будет правильно начать обсуждение этой темы с того, чтобы сделать шаг назад и подумать над тем, что кажется нам самым неразрешимым противоречием. В первой части этой книги я критиковал *Facebook* за выбор планировки его нового здания. В частности, я отмечал, что сама идея создать самое крупное в мире открытое рабочее пространство — гигантское помещение, предположительно способное вместить две тысячи восемьсот работников, — представляет собой бессмысленную атаку на способность людей концентрироваться. Как интуиция, так и растущее количество исследований говорят о том, что рабочее пространство, разделяемое с большим количеством сотрудников, невероятно отвлекает от работы — создается окружение, препятствующее любым попыткам серьезного размышления. В статье 2013 года, подводящей итоги

последних исследований на эту тему, журнал *Bloomberg Businessweek* идет настолько далеко, что призывает положить конец «тирании офисов открытого типа».

И тем не менее концепция офиса открытого типа не была необдуманной или взятой с потолка. Как сообщает Мария Конникова в своей статье в *New Yorker*, когда эта идея возникла впервые, ее целью было «облегчить общение и обмен идеями между сотрудниками». Эта задача соответствовала стремлению американских предприятий внедрить атмосферу стартапов, чуждых всяких условностей. Джош Тайранджил, редактор *Bloomberg Businessweek*, например, так объяснял отсутствие рабочих кабинетов в здании журнала: «Открытое рабочее пространство превосходно смотрится; благодаря такой планировке каждый из сотрудников настроен на выполнение общей задачи, а также... это поощряет любознательность людей, работающих над разными задачами». Джек Дорси оправдывал открытую планировку рабочих помещений компании *Square* таким образом: «Мы призываем людей работать в открытом пространстве, потому что мы верим в интуицию и в то, что люди, находясь в одном помещении, могут учить друг друга чему-то новому».

В рамках нашего обсуждения давайте назовем этот принцип — натыкаясь друг на друга, люди находят новые интересные варианты сотрудничества и генерируют новые идеи — *теорией интуитивной креативности*. Когда Марк Цукерберг принимал решение построить крупнейший в мире офис открытого типа, им, вероятно, двигали именно такие соображения. Они же сподвигли многие другие компании в Кремниевой долине и за ее пределами создать открытые рабочие пространства. (Также сыграли свою роль и другие, не столь возвышенные соображения вроде

экономии средств и легкости контроля за действиями работников, однако они не настолько броско выглядят и поэтому не так часто упоминаются.)

Может показаться, будто необходимость выбирать между созданием условий или для концентрации, или для интуитивного общения указывает на то, что углубленная работа (индивидуальная задача) несовместима с генерацией творческих идей (задача, решаемая в сотрудничестве). Однако такое заключение неверно. Я утверждаю, что оно основано на недостаточно полном понимании теории интуитивной креативности. Чтобы разобраться, давайте рассмотрим, как возникло само такое понимание того, что способствует появлению новых открытий.

У этой идеи множество источников, но случилось так, что я оказался лично причастен к одному из наиболее известных. Во время моего семилетнего пребывания в MIT я работал на том месте, где прежде располагался знаменитый Двадцатый корпус. Это здание, находившееся на пересечении Главной и Вассар-стрит в Восточном Кембридже и снесенное в 1998 году, было построено на скорую руку во время Второй мировой войны в качестве временного убежища, предназначенного для размещения излишков персонала из энергично развивавшейся радиационной лаборатории. Как отмечалось в статье 2012 года в журнале *New Yorker*, здание изначально рассматривалось как некондиционное: «Вентиляции почти нет, в коридорах темно. Стены тонкие, крыша течет; летом в здании можно изжариться, а зимой превратиться в сосульку».

Однако когда война окончилась, приток ученых в Кембридж не ослабел. Институту были необходимы площади, поэтому вместо того, чтобы сразу же снести Двадцатый

корпус, как было обещано местным властям (те разрешили, но не настаивали на этом), в нем продолжали размещать сотрудников, которым не нашлось другого места. В результате это приземистое здание занимали разные отделы в самых странных сочетаниях — от физиков-ядерщиков до лингвистов и электронщиков наряду с еще более экзотическими съемщиками вроде механического цеха и мастерской по починке пианино. Так как здание было самым дешевым, все эти люди не стеснялись переоборудовать помещения под свои нужды. Стены и полы можно было передвигать и прикреплять оборудование к балкам. Пересказывая историю работы Джерольда Захариаса над первой моделью атомных часов, автор упомянутой выше статьи в *New Yorker* пишет, что важную роль в этой работе сыграла возможность снести два этажа в помещениях Двадцатого корпуса, отданных под лабораторию ученого, чтобы он смог установить трехэтажный цилиндр — необходимую часть его экспериментальной аппаратуры.

В легендах МИТ распространена теория, что именно эта произвольная комбинация различных дисциплин, оказавшихся бок о бок в большом, открытом для перепланировок здании, привела к случайным встречам и породила дух изобретательства, благодаря которым начали одно за другим совершаться открытия, развиваться самые разные инновационные направления — грамматика Хомского, радионавигационная система *LORAN* и видеоигры, — на протяжении все тех же продуктивных послевоенных десятилетий. Когда здание было наконец снесено, освободив место для нового, спроектированного Фрэнком Гери Стата-Центра стоимостью в триста миллионов долларов (где мне и довелось работать), это было воспринято как

большая утрата. В знак почтения к снесенному «фанерному дворцу» в дизайн интерьеров Стата-Центра были включены панели из необработанной фанеры и голого бетона с незашлифованными следами арматуры.

Примерно в то же время, когда спешно сооружался Двадцатый корпус, в двухстах милях к юго-западу от него, в Мюррей-Хилл, Нью-Джерси, к делу обеспечения условий для интуитивного творчества подошли более серьезно. Именно здесь директор лабораторий Белла Мервин Келли руководил постройкой нового здания, которое должно было целенаправленно поощрять взаимодействие среди пестрой компании из ученых и инженеров. Келли отказался от стандартного университетского подхода, при котором разные факультеты размещаются в отдельных зданиях, и вместо этого собрал их все в одно вытянутое строение, соединенное длинными коридорами — некоторые из них были настолько длинны, что, если стоять в одном конце, другой исчезал из виду. Хроникер лабораторий Белла Джон Гертнер так отозвался об этой планировке: «Пройти такой коридор из конца в конец, не столкнувшись с некоторым количеством знакомых, проблем, развлечений и новых идей было практически нереально. Какой-нибудь физик, отправившийся позавтракать в кафетерий, был подобен магниту, катящемуся среди железных опилок».

Результатом такой стратегии, в сочетании с напористостью Келли, сумевшего привлечь сюда лучшие умы, явилась, наверное, самая высокая концентрация новаторских методик в истории современной цивилизации. За десятилетия, последовавшие за Второй мировой войной, лаборатория разработала, помимо других достижений: первый солнечный фотоэлемент, лазер, спутник связи, систему

сотовой связи и оптоволоконную сеть. За то же время работавшие в лаборатории теоретики сформулировали теорию информации и теорию кодирования, астрономы завоевали Нобелевскую премию за эмпирическое подтверждение теории Большого взрыва, а физики — и возможно, это было самым значительным достижением — изобрели транзистор.

Другими словами, теория интуитивной креативности представляется вполне оправданной в свете ряда исторических событий. Мы можем с большой долей уверенности утверждать, что для изобретения транзистора действительно требовался избранный лабораториями Белла подход — собрать ученых, занимающихся физикой твердого тела, квантовой физики и экспериментаторов мирового уровня в одном здании, где они могли бы плодотворно общаться и делиться опытом друг с другом. Такое изобретение едва ли мог создать одинокий ученый, уединившийся в научном аналоге каменной Башни Юнга.

Однако здесь нам необходимо учесть как можно больше деталей, чтобы понять, что *в действительности* служило источником новаторских идей в таких местах, как Двадцатый корпус или лаборатории Белла. Для этого позвольте мне еще раз обратиться к моему опыту работы в MIT. Я появился там осенью 2004 года, едва получив степень PhD, и оказался в числе первой группы ученых, которых разместили в новом Стата-Центре, построенном, как упоминалось выше, на месте Двадцатого корпуса. Поскольку центр только что открыли, для ученых организовали экскурсию, чтобы продемонстрировать его достоинства. Как мы узнали, Фрэнк Гери разместил кабинеты вокруг общих комнат и спланировал открытые лестничные площадки между соседними этажами в очевид-

ной попытке способствовать такому же плодотворному общению между учеными, каким славилось предыдущее здание. Однако больше всего меня в то время поразил один момент, который никак не относился к Гери, но был впоследствии добавлен по настоянию факультета, а именно: установленные в дверные коробки кабинетов специальные прокладки для лучшей звукоизоляции. Институтские ученые — лучшие мировые технологи, славящиеся новаторским подходом, — знать ничего не хотели о рабочем пространстве открытого типа. Наоборот, им требовалась возможность наглухо отгородиться от внешнего мира.

Такая комбинация звуконепроходимых кабинетов, соединенных с просторными общими помещениями, представляет собой *радиальную* архитектуру<sup>1</sup> инновационного центра, в которой поддерживается как интуитивное общение, так и изолированная сосредоточенная работа. Эта планировка охватывает широкий спектр, на одном конце которого мы можем видеть мыслителя-одиночку, изолированного от источников вдохновения, но и от отвлекающих факторов, а на другом конце — полностью открытого для сотрудничества работника в офисе открытого типа, переполненного вдохновляющими идеями, но неспособного войти в состояние сосредоточенного размышления, необходимое для того, чтобы что-либо построить на его основе<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Англ. *hub-and-spoke architecture*, дословно «архитектура осей и спиц». — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Странники открытой планировки могут возразить, что она также приближается к такому сочетанию глубины и взаимодействия, поскольку предполагает наличие конференц-залов,

Если мы вновь вернемся к Двадцатому корпусу и лабораториям Белла, то увидим, что там была схожая архитектура. Ни то ни другое здание ничем не походило на современный офис открытого типа. Наоборот, они были построены на основе стандартной планировки с отдельными кабинетами, соединенными общими коридорами. Волшебство объяснялось тем, что эти кабинеты соединялись между собой длинными коридорами, вынуждавшими исследователей взаимодействовать друг с другом каждый раз, когда им требовалось переместиться из одного места в другое. Эти мегакоридоры, другими словами, представляли собой крайне эффективные «оси».

Таким образом, мы по-прежнему имеем право отказаться от нарушающей сосредоточенность концепции открытого рабочего пространства, не отказываясь при этом от способствующей новаторскому мышлению теории интуитивной креативности. Секрет в том, чтобы объединить обе концепции в планировке радиального типа: «оси» служат для регулярного обмена новыми идеями, «спицы» — для погружения в работу над тем, что вы узнали.

Однако это еще не все, поскольку, когда работник возвращается в свою «спицу», работа в одиночку далеко не всегда бывает для него наилучшей стратегией. Посмотрите, например, на уже упоминавшееся изобретение точечного

---

которые люди при необходимости могут использовать, чтобы глубже погрузиться в размышления. Это представление, однако, принижает роль углубленной работы в инновационных разработках. Сосредоточенное размышление не случайность, сопровождающая вдохновенное общение; оно представляет собой основной корпус усилий, без которых невозможно большинство настоящих открытий.

транзистора в лабораториях Белла. Это открытие произошло благодаря труду большой группы исследователей самых различных специальностей, собравшихся вместе и сформировавших *исследовательскую группу физики твердого тела* — команду, посвятившую свои усилия изобретению менее громоздкой и более надежной альтернативы электронной лампе. Совместные переговоры внутри этой группы были необходимым условием для появления транзистора, — очевидный пример пользы «осевой» модели поведения.

После того как исследовательская группа заложила интеллектуальную основу для будущего изобретения, процесс новаторского мышления переместился в «спицу». Однако история этого конкретного открытия интересна тем, что даже после такого перемещения процесс остался совместным. В особенности необходимо выделить двух ученых — экспериментатора Уолтера Браттейна и квантового физика Джона Бардина, которые на протяжении одного месяца в 1947 году совершили ряд открытий, приведших к созданию первой работающей модели твердотельного транзистора.

Браттейн и Бардин в тот период работали вместе в маленькой лаборатории, часто сидя бок о бок и подталкивая друг друга ко все более многообещающим и эффективным открытиям. Их деятельность представляла собой прежде всего углубленную работу — но такой ее тип, с которым мы еще не встречались. Браттейн сосредоточенно работал над экспериментальным проектом, в котором смогло бы воплотиться в жизнь последнее теоретическое открытие Бардина; после чего Бардин в свою очередь сосредоточенно работал над тем, чтобы объяснить результаты последних экспериментов Браттейна, пытаясь

расширить свои теоретические постулаты так, чтобы они соответствовали наблюдениям. Такие переходы назад и вперед свидетельствуют о совместной форме углубленной работы (часто встречающейся в научных кругах), в которой используется то, что я называю *эффектом доски*<sup>1</sup>. В некоторых случаях работа с кем-то другим как бы возле одной доски бывает эффективнее, чем самостоятельная. Присутствие заинтересованного коллеги, ожидающего вашего следующего шага — находится ли он физически в одной комнате с вами или сотрудничает виртуально, — может преодолеть естественную склонность избегать глубины.

Итак, отступим на шаг назад и посмотрим, какие практические выводы можно сделать о роли сотрудничества в углубленной работе. Успехи Двадцатого корпуса и лабораторий Белла показывают, что для продуктивной углубленной работы изоляция не требуется, скорее на их примере можно видеть, что во многих типах работы (особенно когда речь идет о новых открытиях) совместный сосредоточенный труд может приносить лучшие результаты. Соответственно я предлагаю вам самостоятельно подумать, как лучше внедрить углубленную работу в свою профессиональную деятельность. Однако при этом не упускайте из виду две следующие рекомендации:

- *Во-первых*, разрушительная для углубленной работы роль отвлекающих моментов никуда не делась. А значит, архитектура «осей и спиц» оказывается ключевой моделью. Отделяйте поиск плодотворного общения от углубленной работы. Следует со-

---

<sup>1</sup> «*The whiteboard effect*»; имеется в виду «лекционная» белая доска, на которой пишут фломастером. — *Примеч. пер.*

вершенствоваться в каждом из этих направлений по отдельности, а не смешивать их в одну кучу, что будет препятствовать достижению обеих целей.

- *Во-вторых*, даже когда вы удаляетесь для сосредоточенных раздумий, если вам кажется разумным применять «эффект доски», делайте это. Работая над проблемой бок о бок с коллегой, вы сможете подталкивать друг друга ко все более глубоким уровням сосредоточенности, а значит, в сторону гораздо более ценных результатов, чем если бы вы работали один.

Другими словами, в том, что касается углубленной работы, при необходимости не отказывайтесь от сотрудничества, так как оно может вывести ваши результаты на новый уровень. Но в то же время не стоит делать культ из поиска взаимодействия и позитивной случайности и доводить их до точки, где они начнут вытеснять интенсивную сосредоточенность, без которой вы не извлечете ничего полезного из облака кружащих вокруг вас идей.

## Выполняйте задачи как в бизнесе

Эта история стала легендой в мире бизнес-консалтинга. В середине 1990-х годов профессору Гарвардской школы бизнеса Клейтону Кристенсену позвонил Энди Гроув, генеральный директор и председатель совета директоров фирмы *Intel*. Узнав об исследованиях Кристенсена по передовым технологиям, Гроув просил его прилететь в Калифорнию, чтобы обсудить перспективное значение

этой концепции для *Intel*. По прибытии Кристенсен описал ему основные положения своей теории: закрепившиеся на рынке компании зачастую внезапно вытесняются стартапами, которые начинают с дешевых предложений в нижнем секторе рынка, однако впоследствии усовершенствуют свой дешевый продукт *ровно настолько*, чтобы начать прибираться к рукам и долю в верхнем секторе. Гроув понял, что *Intel* грозит такая опасность со стороны молодых компаний вроде *AMD* и *Cyrix*, производящих процессоры более низкого качества. Вооружившись пониманием того, как работают подрывные технологии, Гроув разработал свою стратегию, которая привела к появлению семейства процессоров *Celeron* с пониженной производительностью, — предложение, которое помогло компании успешно отразить нападение снизу.

В этой истории имеется, однако, и не столь хорошо известный момент. По воспоминаниям Кристенсена, во время перерыва в этом совещании Гроув спросил его: «Как мне это сделать?» Кристенсен начал отвечать, излагая возможную бизнес-стратегию — объясняя, что Гроув мог бы учредить в фирме новое подразделение, и так далее. Гроув ворчливо перебил его: «Вы наивны, как настоящий ученый. Я спрашивал вас, *как* это сделать, а вы говорите мне, *что* я должен делать. *Что мне делать, я и сам знаю. Чего я не знаю — как это делается*».

Как впоследствии объяснял Кристенсен, это различие между *что* и *как* является ключевым, однако часто упускается из виду в профессиональном мире. Нередко бывает очевидным, какая именно стратегия необходима для достижения цели, однако компании терпят неудачу из-за того, что не могут правильно рассчитать, как воплотить

избранную стратегию в жизнь. Эта история попала в мои глаза в предисловии, написанном Кристенсенем к книге под названием «Четыре принципа выполнения задач» (*The 4 Disciplines of Execution*), где на многочисленных примерах объяснялись четыре принципа (4DX, в авторской аббревиатуре), предназначенные для того, чтобы помочь компаниям успешно внедрять бизнес-стратегии высокого уровня. Больше всего, когда я прочел книгу, меня поразило то, что различие между *что* и *как* касается также и моей личной задачи — уделять больше времени углубленной работе. Точно так же, как Энди Гроув понял для себя, как важно конкурировать с нижним сегментом рынка процессоров, я понял, как важно уделять перво-степенное внимание сосредоточенности. Необходимо было только понять, что требуется для воплощения этой стратегии в реальность.

Заинтригованный просматривающейся параллелью, я решил попробовать применить систему 4DX к своим рабочим привычкам и был удивлен тем, насколько эффективно она направила меня к моей цели — сосредоточенной работе. Несмотря на то что эти идеи изначально предназначались для мира большого бизнеса, стоящие за ними представления, по всей видимости, вполне могут применяться везде, где необходимо сделать что-либо важное, невзирая на множество разнообразных обязательств и отвлекающих факторов. Учитывая сказанное, я решил вкратце изложить принципы системы 4DX в нижеследующих разделах, и для каждого я также обрисую, как мне удалось приспособить его к конкретным затруднениям, встречающимся при развитии умения углубленной работы.

## Принцип № 1.

### Сосредоточивайтесь на крайне значимой цели

Как объясняют авторы книги, «...чем больше вы пытаетесь сделать, тем меньше вам удастся довести до конца». Они утверждают, что работа над любой задачей должна быть направлена на небольшое количество «крайне значимых целей». Такая простота поможет сфокусировать энергию организации и зажечь искру настоящих результатов.

Для человека, нацеленного на сосредоточенную работу, это означает, что вы должны обозначить для себя небольшое количество действительно важных результатов, к которым будете стремиться во время своих сеансов сосредоточения. Обобщенный призыв «проводить больше времени за углубленной работой» едва ли сможет пробудить в вас достаточно энтузиазма. Если же вы поставите перед собой определенную цель, от достижения которой будете ожидать конкретных и весомых плодов в своей профессиональной области, поток энтузиазма станет значительно более мощным. В своей колонке 2014 года, озаглавленной «Искусство фокусироваться» (*The Art of Focus*), Дэвид Брукс рекомендовал такой же подход: ставить перед собой амбициозные цели, чтобы не терять концентрацию. Он писал: «Если вы хотите выиграть в войне за внимание, не пытайтесь говорить “нет” многочисленным повседневным отвлекающим факторам, которыми уставлен информационный шведский стол; вместо этого попробуйте сказать “да” тому предмету, к которому вы изо всех сил стремитесь, и позвольте этому сильному стремлению вытеснить все остальное».

Так, например, когда я впервые начал экспериментировать с системой 4DX, я поставил перед собой конкретную, значимую для меня цель: в наступающем учебном году опубликовать пять высококачественных, соответствующих профессиональным стандартам статей. Эта цель была амбициозной, поскольку в то время я публиковал меньше статей, и с ней было связано вполне ощутимое вознаграждение — передо мной маячила перспектива постоянного контракта. Эти два аспекта, взятые вместе, помогли мне поддерживать мотивацию к достижению цели.

## Принцип № 2. Действуйте на основании опережающих оценок

После того как вы определили для себя крайне важную цель, вам необходимо как-то оценить свой успех. В системе 4DX для этого есть два типа оценки: *запаздывающая* и *опережающая*.

Запаздывающая оценка относится к тому предмету, который вы в конечном счете пытаетесь улучшить. Например, если ваша цель — повысить качество обслуживания клиентов в вашей кондитерской, то необходимой для вас запаздывающей оценкой станут результаты опросов потребителей. Как объясняют авторы системы 4DX, у запаздывающей оценки есть один недостаток: она появляется слишком поздно, чтобы как-то изменить ваши действия: «Когда вы получаете такие данные, породившие их события находятся уже в прошлом».

Опережающая оценка, напротив, «измеряет новые модели действий, которые смогут привести к успеху в запаздывающих оценках». Если продолжить пример с кондитерской, хорошей опережающей оценкой может послужить число покупателей, получивших бесплатные образцы продукции. Это количество, которое вы способны непосредственно увеличить, раздав дополнительную партию образцов. И с повышением этого значения в конечном счете, скорее всего, улучшатся и показатели запаздывающих оценок. Другими словами, опережающие оценки фокусируют ваше внимание на исправлении действий, находящихся под вашим непосредственным контролем в ближайшем будущем, которые затем будут иметь положительный эффект и для решения долговременных задач.

Для человека, сфокусированного на углубленной работе, не представляет труда определить, какая опережающая оценка ему необходима, — это *время, которое вы проводите в состоянии сосредоточенной работы, направленной на достижение вашей крайне важной цели*. Это открытие значительно повлияло на мой подход к научным исследованиям. Раньше я, как правило, ориентировался на запаздывающие оценки, такие как количество опубликованных за год статей. Однако такие оценки никак не влияли на мою повседневную деятельность, поскольку за короткий срок я не мог сделать ничего такого, что всерьез изменило бы эту долгосрочную статистику. Когда же я начал отслеживать количество часов, проведенных за углубленной работой, такая оценка внезапно стала играть значимую роль в моей повседневной жизни: каждый добавочный час углубленной работы немедленно отражался на итогах.

### Принцип № 3.

#### Заведите таблицу учета достижений

«Когда ведется счет, люди играют по-другому», — утверждают авторы системы 4DX. Развивая эту мысль, они поясняют, что когда вы пытаетесь направить усилия своей команды на крайне важную для вашей организации цель, важно, чтобы у нее было какое-то общедоступное место, чтобы отмечать и отслеживать опережающие оценки. Такое табло породит у членов команды дух соревнования, который заставит их фокусироваться на этих оценках, даже если другие задачи будут требовать внимания. Одновременно оно станет мощным источником мотивации. Когда члены команды заметят свои достижения в опережающих оценках, они начнут вкладываться в закрепление этих достижений.

В предыдущем разделе я утверждал, что для человека, занятого углубленной работой, роль опережающей оценки должно играть количество часов, потраченных на такую работу. Отсюда следует, что для учета достижений он должен иметь некий физический предмет, который будет находиться на его рабочем месте и показывать время, в течение которого он работал сосредоточенно.

В начале моих экспериментов с системой 4DX я остановился на простом, но эффективном решении. Я взял лист картона и разделил его на горизонтальные ряды, по одному на каждую неделю текущего семестра. Затем я проставил в каждом ряду дни недели и даты и прикрепил лист на стену рядом с монитором моего компьютера (где я не мог его игнорировать). На протяжении каждой недели я подсчитывал часы, проведенные в углубленной работе,

при помощи простого средства — отметок, проставляемых в относящемся к этой неделе ряду. Чтобы еще больше усилить мотивационный эффект моего табло, каждый раз, когда я достигал какого-либо значительного порога в своей научной работе (например, находил ключевое доказательство), я обводил кружком отметку, относящуюся к часу, когда я добился этого результата<sup>1</sup>. Это служило двум целям. Во-первых, таким образом у меня на уровне ощущений увязывались общее количество часов углубленной работы и конкретные результаты. А во-вторых, это помогло мне откалибровать свои ожидания относительно того, сколько часов углубленной работы требуется для достижения очередного результата. Осознание этого последнего момента (количество оказалось гораздо большим, чем я вначале предполагал) подстегнуло меня, заставив впахнуть в каждую неделю как можно больше таких часов.

#### Принцип № 4. Задайте ритм отчетности

Авторы системы 4DX объясняют, что последним шагом к тому, чтобы поддерживать сосредоточение на опережающих оценках, должен стать «распорядок регулярных и частых встреч членов любой команды, стремящейся к достижению крайне важной цели». Во время таких встреч сотрудники должны посмотреть на свою таблицу,

---

<sup>1</sup> Как выглядела эта таблица, можно посмотреть в Сети: “Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?”, 23 марта 2014 г.: <http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones>.

выбрать для себя определенный курс действий, которые смогут повысить их результаты к следующей встрече, а также рассказать, как им удалось выполнить обещания, данные в прошлый раз. Авторы отмечают, что такой отчет может отнимать всего несколько минут, но для того, чтобы дать ощутимый эффект, встречи должны быть регулярными. По их утверждению, именно на этом этапе «в действительности происходит выполнение задачи».

У человека, стремящегося выработать привычку к углубленной работе, скорее всего, нет команды, с которой можно было бы проводить такие встречи, однако это не избавляет вас от необходимости регулярно отчитываться. В этой книге я раз за разом доказываю и рекомендую выработать привычку еженедельно подводить итоги и составлять план на предстоящую неделю (см. Правило № 4). Во время моих экспериментов с системой 4DX я каждую неделю устраивал такую проверку, во время которой просматривал свою таблицу с результатами, радовался, если неделя оказывалась удачной, в противном случае пытался осознать причины своей неэффективности и, самое главное, — понять, как я могу обеспечить себе хорошие результаты в будущем. Это сподвигло меня скорректировать свой рабочий график так, чтобы он отвечал требованиям, налагаемым моей опережающей оценкой, то есть включал в себя гораздо больше часов углубленной работы, чем если бы я полностью отказался от таких проверок.

.....

Система 4DX основывается на фундаментальной предпосылке, что выполнить задачу гораздо сложнее, чем

планировать ее выполнение. Пересмотрев сотни и сотни примеров, создатели системы сумели выделить несколько основных принципов, которые, по всей видимости, особенно хорошо помогали преодолеть это затруднение. Неудивительно, что те же самые принципы могут иметь сходный эффект, если вы примените их к своей собственной цели — развитию привычки к углубленной работе.

В заключение давайте еще один, последний раз вернемся к моему личному примеру. Как я уже писал, когда мне впервые довелось столкнуться с системой 4DX, я поставил перед собой цель опубликовать пять реферируемых статей за учебный 2013–2014 год. Это была амбициозная цель, учитывая, что в предыдущем году я смог опубликовать только четыре статьи (и гордился этим результатом). За время моего эксперимента с системой 4DX ясность этой цели, вкуче с простой, но неотвратимой оценкой в моей таблице, вывели меня на такой уровень сосредоточенности, которого мне не удавалось достигнуть прежде. Оглядываясь назад, могу сказать, что возросла не столько интенсивность моих сеансов углубленной работы, сколько их регулярность. Если прежде мои часы углубленной работы, как правило, кучковались непосредственно перед сроком сдачи очередной статьи, то привычка выполнять четыре принципа системы обеспечила сосредоточенность моего мышления на протяжении всего года. Должен признать, что в конечном счете это был тяжелый год (особенно учитывая, что одновременно я писал эту книгу), но вместе с тем он убедительно подтвердил эффективность системы 4DX: к лету 2014 года у меня были приняты к публикации *девять* статей — в два с лишним раза больше, чем в любой из предыдущих годов.

## Позволяйте себе лениться

В своей статье 2012 года, написанной для блога *New York Times*, эссеист и карикатурист Тим Крейдер описал себя следующим замечательным образом: «Я не занятой человек. Я самый ленивый из всех амбициозных людей, которых я знаю». Впрочем, отвращение Крейдера к кипучей деятельности подверглось испытанию несколькими месяцами ранее. Вот как сам Крейдер отзывается об этом периоде: «Понемногу из-за моих профессиональных обязанностей я начал становиться занятым человеком... каждое утро в моей папке входящих было полно писем, в которых меня просили сделать что-то, чего я не хотел делать, или сообщали мне о проблемах, которые мне теперь приходилось решать».

Каково же было его решение? Он удалился, по его собственному выражению, в «не подлежащее огласке место», где не было телевидения и Интернета (для выхода в Сеть требовалось доехать на велосипеде до местной библиотеки) и где он не тонул под наплывом мелких и досадных обязанностей, каждая из которых сама по себе казалась безобидной, но вкуче они создавали серьезную угрозу для сосредоточенной работы. «Здесь я вспомнил, что такое лютики, лесные клопы и звезды, — рассказывает Крейдер о своем побеге от социальной активности. — Я читаю книги. И я наконец-то начал хоть что-то писать, впервые за много месяцев».

Для нас важно иметь в виду, что Крейдер — не Торо. Он удалился от делового мира не для того, чтобы бичевать пороки общества. Мотивом для его переезда в уединенное место служило неожиданное, но вполне практичное со-

ображение: *здесь ему лучше работалось*. Вот объяснение самого Крейдера:

*Безделье — это не только отдых, потакание своим слабостям или порокам; оно так же необходимо для мозга, как витамин D для тела. Лишенные этой возможности, мы страдаем от умственного недуга, приносящего не меньше вреда организму, чем рахит... Как ни парадоксально, безделье необходимо, если мы хотим сделать какую-нибудь работу.*

И разумеется, говоря о работе, Крейдер имеет в виду не поверхностные задачи. С поверхностной работой, как правило, чем больше времени вы на нее тратите, тем больше успеваете сделать. Крейдера же, как писателя и художника, заботит в первую очередь работа углубленная — серьезные усилия, приводящие к созданию настоящего ценных вещей. Такие усилия, по его убеждению, нуждаются в регулярных перерывах, чтобы мозг мог отдохнуть.

В этой главе я хочу убедить вас последовать примеру Крейдера, позволяя себе в течение дня регулярные и значительные паузы, свободные от ваших профессиональных забот. Они дадут вам тот отдых, который парадоксальным образом необходим для выполнения углубленной работы. Существует множество способов достигнуть этой цели. Например, вы можете, как Крейдер, полностью удалиться от мира поверхностной деятельности, укрывшись в своем «не подлежащем разглашению месте»; однако для большинства людей это не выход. Я бы хотел предложить вам более удобный, но вместе с тем вполне действенный эвристический метод:

с окончанием рабочего дня откажитесь до следующего утра от любых размышлений о рабочих материях. Никакой вечерней проверки почты, никаких мысленных проигрываний заново рабочих диалогов, никаких планов насчет того, как вы собираетесь приступить к очередной задаче, — прекратите полностью думать о работе. Если вам не хватило времени, увеличьте свой рабочий день, но после того, как вы закончили, ваш ум должен быть свободен, чтобы в нем нашлось место для лютиков, лесных клопов и звезд.

Прежде чем перейти к описанию конкретных приемов для этой стратегии, я хотел бы сначала рассмотреть вопрос, *почему* такое отключение поможет вам производить ценные результаты. Разумеется, у нас есть персональное подтверждение Тима Крейдера, однако стоит потратить время на то, чтобы понять научную подоплеку важности бездействия. Более пристальное изучение тематической литературы позволяет высказать три возможных объяснения этого эффекта.

## Объяснение № 1.

### Бездействие способствует открытиям

Рассмотрим такую выдержку из статьи 2006 года, появившейся в журнале *Science*:

*В научной литературе на протяжении сотен лет подчеркивалась польза тщательного обдумывания перед принятием решений... Вопрос, поднимаемый здесь, заключается в том, оправдан ли такой взгляд. Мы предполагаем, что нет.*

За этим банальным с виду утверждением стоит смелая идея. Авторы этой работы, во главе которых был голландский психолог Ап Дийкстерхуис, задались целью доказать, что некоторые решения лучше оставлять под-сознанию. Иначе говоря, активные попытки тщательно проработать такое решение приведут к *худшему* результату, чем если вы просто загрузите в мозг необходимую информацию и затем перейдете к чему-либо другому, позволив бессознательным уровням своего мозга понемногу ее переработать.

Дийкстерхуис и его коллеги сумели экспериментально «вычленить» этот эффект. Они снабжали опрашиваемых информацией, необходимой для принятия сложного решения о покупке машины. Половине группы было предложено хорошенько обдумать полученные данные и затем сделать разумный выбор. Другую половину, ознакомив сначала с информацией, отвлекли решением легких головоломок, после чего попросили немедленно принять решение, не дав времени на долгие размышления. У группы, которую отвлекали, результаты оказались лучше.

Наблюдения, собранные в результате этого и других подобных экспериментов, привели Дийкстерхуиса и его коллег к провозглашению «теории бессознательного мышления» (*unconscious thought theory, UTT*), в которой они пытались объяснить те роли, которые сознательное и бессознательное обдумывание играют при принятии решений. В целом эта теория предполагает, что для принятия решений, связанных с жесткими правилами, следует привлекать сознательную часть мозга. Например,

если вам необходимо выполнить математическое вычисление, лишь сознательная часть вашего мозга сможет следовать четким арифметическим законам, требуемым для точного ответа. Однако в случае решений, которые подразумевают большие массивы информации и множество неопределенных, а зачастую даже противоречивых ограничений, бессознательная часть мозга срабатывает лучше. Согласно предлагаемой учеными теории, дело в том, что эти области мозга обладают большей пропускной способностью нейронных цепей, а значит, могут обрабатывать больше информации и рассматривать больше потенциальных решений, чем сознательные центры мышления. В соответствии с этой теорией сознательный мозг представляет собой нечто вроде домашнего компьютера, на котором вы можете запускать тщательно прописанные программы, дающие верные ответы на ограниченный круг запросов, в то время как бессознательный мозг скорее напоминает обширные центры хранения данных *Google*, где статистические алгоритмы обрабатывают терабайты неструктурированной информации, извлекая из нее неожиданно практичные решения сложных задач.

Выводом из этого направления исследований может служить то, что, предоставляя сознательной части мозга время на отдых, вы позволяете бессознательному мозгу принять эстафету и просмотреть ваши самые сложные профессиональные задачи. Таким образом, бездействие далеко не всегда уменьшает количество времени, потраченного на продуктивную работу, — оно просто разнообразит деятельность, которой вы заняты.

## Объяснение № 2. Бездействие способствует подзарядке энергией, необходимой для углубленной работы

Часто цитируемая статья 2008 года, опубликованная в журнале *Psychological Science*, описывает простой эксперимент. Испытуемых разделили на две группы. Одной группе предложили прогуляться по лесной тропинке в лесопарке возле города Анн-Арбор в штате Мичиган, рядом с университетским кампусом, где производилось исследование. Другой группе предстояло гулять по оживленному городскому центру. Обеим группам было дано задание на концентрацию, называемое обратным арифметическим тестом памяти. Главным результатом этого эксперимента было то, что группа, гулявшая на природе, справилась с задачей на 20% лучше, чем другая. Преимущество природных условий подтвердилось и на следующей неделе, когда исследователи привлекли тех же самых испытуемых, поменяв группы местами. Следовательно, качество выполнения теста зависело не от людей, а от условий.

Это исследование, по всей видимости, лишь в очередной раз подтверждает верность «теории восстановления внимания» (*attention restoration theory*, ART), утверждающей, что время, проведенное на природе, может улучшить способности человека к сосредоточению. Эта теория, впервые предложенная в 1980-х годах психологами Мичиганского университета Рэчел Каплан и Стивенем Капланом (последний также был соавтором упомянутой выше работы 2008 года, совместно с Марком Берманом и Джоном Ионидесом), основывается на концепции исто-

щения внимания. Для концентрации необходимо то, что теория называет *направленным вниманием*. Этот ресурс конечен — когда он будет истощен, концентрация потребует значительных усилий. (Мы, со своей стороны, можем уподобить его описанному Баумайстером ограниченному запасу силы воли, о котором говорилось во вступлении к этой главе<sup>1</sup>.) В статье 2008 года утверждалось, что для прогулки по оживленным городским улицам вам необходимо использовать направленное внимание, поскольку вы должны справляться со сложными задачами, например решать, когда следует перейти улицу, чтобы вас не переехала машина, или как обогнуть неторопливую группу туристов, занявшую весь тротуар. Спустя всего лишь пятьдесят минут такого сосредоточенного передвижения запас направленного внимания у контрольной группы был почти исчерпан.

С другой стороны, прогулка на природе открывает нам то, что Марк Берман (приводя в пример закаты) называет «стимулами, обладающими естественным очарованием». Такие стимулы «привлекают внимание ненавязчиво, давая механизмам сосредоточенного внимания возможность восстановиться». Иначе говоря, когда мы гуляем на природе, мы свободны от обязанности направлять свое внимание, поскольку почти не сталкиваемся со сложными задачами по перемещению (наподобие перехода через оживленную улицу), и встречаем достаточное количество

---

<sup>1</sup> В литературе ведутся споры о том, не описывают ли эти два понятия одно и то же явление. Впрочем, для наших рассуждений это не имеет большого значения. Главное — усвоить, что существует некий ограниченный ресурс, необходимый для поддержания внимания, который следует беречь.

интересных стимулов, чтобы наш ум был занят, избегая необходимости активно направлять свое внимание. Такое состояние восполняет ресурсы направленного внимания. Спустя пятьдесят минут такого восстановления экспериментальная группа продемонстрировала повышенную способность к концентрации.

(Разумеется, вы можете возразить, что, вероятно, когда люди находятся на природе и любят закат, у них повышается настроение, и именно хорошее настроение помогает им успешно выполнять поставленные задачи. Однако исследователи отметили такую гипотезу при помощи довольно садистского приема: они повторили свой эксперимент в условиях суровой анн-арборской зимы. Ходьба по лесу в дикий мороз отнюдь не привела испытуемых в хорошее настроение, и, несмотря на это, они показали лучшие результаты в решении задач на концентрацию.)

Для наших целей важно подчеркнуть, что теория восстановления внимания распространяется не только на благоприятное воздействие природных условий. В основе этой теории лежит идея, что мы можем восстанавливать свою способность направлять внимание, делая перерывы. Прогулка на природе может дать отдых уму, но того же эффекта можно добиться и с помощью множества других расслабляющих действий, если только они дают нам такие же «стимулы, обладающие естественным очарованием» и свободу от необходимости направлять свое внимание. Беспредметный разговор с приятелем, приготовление обеда под музыку, игра с детьми, легкая пробежка — все это типы активности, которыми вы можете заполнить свое вечернее время и которые помогут вам восстановить внимание не хуже, чем прогулка по лесу.

С другой стороны, если вы постоянно прерываете свой вечер, чтобы проверить почту и ответить на письма, или решаете поработать пару часиков после ужина, чтобы успеть выполнить работу к сроку, вы не даете своим центрам направленного внимания полноценно отдохнуть. Даже если эти рывки занимают совсем немного времени, они не позволяют вам достичь того уровня глубокой релаксации, на котором пополняется ресурс внимания. Только уверенность в том, что вы покончили с работой на сегодняшний день, может убедить ваш мозг затормозить и перейти в состояние, где он начнет перезарядку перед днем грядущим. Другими словами, когда вы пытаетесь выжать еще немного пользы из своего вечернего времени, вы можете снизить эффективность своей работы на следующий день настолько, что в результате сделаете *меньше*, чем если бы позволили себе отключиться и отдохнуть.

### Объяснение № 3.

#### Работа, которую мы заменяем вечерним отдыхом, обычно не так уж важна

Заключительный довод в пользу свободных вечеров требует, чтобы мы ненадолго возвратились к Андерсу Эрикссону, изобретателю теории методичной практики. Как вы, возможно, помните из первой части этой книги, методичная практика представляет собой систематическое развитие определенных способностей. Это необходимо для того, чтобы совершенствоваться в любом виде деятельности. Далее я утверждал, что углубленная работа и методичная практика во многом схожи. В этой книге мы можем использовать термин «методичная практика»

как приблизительный синоним деятельности, требующей интеллектуального напряжения.

В своей основополагающей статье 1993 года, посвященной этому вопросу и озаглавленной «Роль методичной практики в достижении профессиональных навыков» (*The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*), Эрикссон посвящает один раздел обзору исследовательской литературы о способностях личности к работе, требующей интеллектуального напряжения. Эрикссон замечает, что для начинающего около часа интенсивной концентрации в день являются пределом, в то время как для опытных работников это число может быть увеличено до четырех часов — но, как правило, не больше.

В одном из цитируемых источников, к примеру, приводилось расписание репетиций скрипачей, обучающихся в Берлинском университете искусств. Как показало исследование, скрипачи занимались методичной практикой в среднем по три с половиной часа в день, обычно разбивая их на два отдельных занятия, в то время как менее опытные музыканты проводят меньше времени в состоянии сосредоточения.

Из этих показателей можно сделать вывод, что возможности человека к углубленной работе на протяжении дня ограничены. Если вы тщательно следуете своему расписанию (используя, например, стратегии производительности, описанные в Правиле № 4), то в течение рабочего дня ваш дневной ресурс углубленной работы должен быть исчерпан. Это означает, что к вечеру вы уже оказываетесь за чертой, когда ваша углубленная работа перестает быть эффективной. Следовательно, любая работа, которую вы откладываете на вечернее время, не может быть той важ-

ной деятельностью, которая действительно способствует росту вашей карьеры; скорее всего, эти усилия будут ограничиваться малоценными поверхностными задачами (выполняемыми в медленном, вялом темпе). Иначе говоря, отказываясь от работы в вечернее время, вы не упустите ничего особенно важного.

.....

Три приведенных мною объяснения говорят в пользу все той же стратегии — освобождать конец рабочего дня от любой работы. В завершение давайте рассмотрим некоторые детали, касающиеся применения этой стратегии.

Прежде всего вы должны согласиться с тем, что после того, как ваш рабочий день закончен, вы не позволяете даже малейшего вторжения профессиональных забот в поле своего внимания. Речь идет в первую очередь о проверке электронной почты, а также о посещении связанных с работой веб-сайтов. И в том и в другом случае даже нескольких минут достаточно, чтобы породить самопроизвольный поток отвлекающих мыслей, которые помешают вам достичь желаемого результата. Зачастую такие мысли остаются потом надолго: многим знакома, например, ситуация, когда вы в субботнее утро читаете неприятное письмо, и затем мысли о нем преследуют вас на протяжении всего уикенда.

Также для успешной реализации стратегии очень важно, чтобы вы поддерживали свое решение прекратить работать конкретным *завершающим ритуалом* в конце рабочего дня. А именно, этот ритуал должен удостоверить, что все незавершенные задачи, цели или проекты были вами рассмотрены, и для всех вы можете подтвердить, что либо

1) у вас имеется надежный план, как довести их до конца, либо 2) они расположены в таком месте, где вы сможете к ним вернуться в нужный момент. Этот процесс должен представлять собой алгоритм — ряд шагов, которые вы предпринимаете всегда, один за другим. Придумайте фразу, которой будете обозначать завершение ритуала (лично я произношу «все системы отключены»). Этот финальный этап может показаться простеньким, но он дает вашему мозгу понятный знак, что на сегодня тот может без опаски отпустить все связанные с работой мысли.

Чтобы мое предложение стало яснее, позвольте мне описать этапы моего собственного завершающего ритуала (я разработал его приблизительно в то время, когда писал свою докторскую диссертацию, и с тех пор применяю его постоянно, в той или иной форме). Первым делом я окидываю завершающим взглядом свою папку входящих писем, чтобы убедиться, что там нет ничего требующего немедленного ответа. Далее я переносу все новые задачи, которые держу в голове или наскоро набросал ранее в этот же день, в общий список задач. (Я использую для хранения списков задач приложение «Google Документы», поскольку мне нравится иметь доступ к ним с любого компьютера, однако технические подробности здесь не имеют большого значения.) После того как я открыл списки задач, я быстро просматриваю *все* задачи во всех списках, после чего проверяю следующие несколько дней в моем календаре. Этими двумя действиями я удостоверяюсь, что не забыл ничего срочного и что меня не подстерегают никакие важные дедлайны или назначенные встречи. Таким образом, к этому моменту мной оказывается проверено все, что имеется на моей профессиональной деланке. Завершая ритуал, я использую эту информацию,

чтобы наметить приблизительный план на следующий день. После того как план составлен, я произношу: «Все системы отключены» — и со всеми рабочими мыслями на этом покончено.

Идея завершающего ритуала может на первый взгляд показаться чересчур экстравагантной, но за ней стоит вполне веское обоснование: эффект Зейгарник. Блюма Зейгарник, психолог начала XX века, открыла этот эффект в ходе своего эксперимента, в котором изучалась способность незавершенных задач овладевать нашим вниманием. Опыт Зейгарник говорит нам, что если мы в пять часов вечера попросту прекратим делать то, что мы делаем, и объявим: «На сегодня с работой покончено!», скорее всего, нам будет непросто выбросить из головы мысли о работе — множество незакрытых обязательств в нашем уме будут, как в экспериментах Блюмы Зейгарник, продолжать бороться за наше внимание на протяжении всего вечера (и чаще всего побеждать в этой борьбе).

На первый взгляд эта проблема может показаться неразрешимой. Как с готовностью подтвердит любой интеллектуальный работник, хоть одна незавершенная задача остается *всегда*. Идея о том, что вы можете когда-либо достичь такой точки, где все ваши обязательства будут выполнены, — утопия. Но к счастью, нам не обязательно *завершать* задачу, для того чтобы выбросить ее из головы. Нам на помощь в этом вопросе спешит наш друг, о котором мы уже писали выше в этой главе, — психолог Рой Баумайстер, выпустивший совместно с Э. Дж. Масикампо статью под игривым названием «Считай, сделано!» (*Consider It Done!*). Двое ученых начали свою работу с повторения опыта Зейгарник на своей группе испытуемых (исследователи давали им задачу, после чего

организовывали серьезную помеху в решении), однако затем они обнаружили, что воздействие эффекта значительно снижается, если попросить испытуемых вскоре после помехи составить план того, как они будут *впоследствии* решать незавершенную задачу. Цитируя их статью: «Таким образом, выработка конкретного плана по достижению цели не только облегчает выполнение задачи, но также освобождает мыслительные ресурсы для других целей».

Вот почему описанный выше завершающий ритуал помогает бороться с эффектом Зейгарник. Хотя он не принуждает вас составлять четкий план для каждой задачи, стоящей на повестке дня (такое требование было бы довольно обременительным), он все же заставляет вас заносить все задачи в список задач и затем просматривать их перед тем, как составить план на следующий день. Благодаря такому ритуалу вы можете быть уверены, что ни одна задача не будет забыта, — ежедневно вы станете их пересматривать и решать в удобное для себя время. Иначе говоря, ваш ум освобождается от обязанности постоянно следить за всеми насущными проблемами; эту ответственность берет на себя завершающий ритуал.

Необходимость выполнять ритуал может сильно раздражать, поскольку это прибавляет лишние 10–15 минут к концу вашего рабочего дня (порой даже больше), однако он нужен для того, чтобы воспользоваться плодами систематического бездействия, о котором шла речь выше. По моему опыту, проходит около одной-двух недель до того, как привычка к завершающему ритуалу приживется, то есть до тех пор, пока ваш ум не начнет доверять этому ритуалу настолько, чтобы действительно позволить себе отпускать на вечер все связанные с работой мысли.

Но когда это наконец произойдет, ритуал станет постоянной составляющей вашей жизни, вплоть до того, что если вы его вдруг пропустите, это наполнит вас чувством беспокойства.

Десятилетние исследования в различных областях психологической науки все как одно приводят нас к заключению, что если давать мозгу регулярный отдых, это повышает качество сосредоточенной работы. Когда вы садитесь за работу, работайте упорно. Когда заканчиваете работать — заканчивайте. Возможно, среднее количество времени, которое вы тратите на ответные письма, немного пострадает, но вы более чем восполните этот пробел за счет объема действительно важной работы, которую сможете сделать за день благодаря способности погружаться в работу глубже, чем ваши утомленные коллеги.

## Правило № 2

### Смиритесь со скукой

Чтобы лучше понять, как овладеть искусством углубленной работы, я предлагаю вам посетить синагогу Кнесес Исроэл в Спринг-Вэлли, штат Нью-Йорк, в шесть утра любого буднего дня. Если вы это сделаете, то найдете на парковке по меньшей мере двадцать автомобилей. Внутри вы встретите около двадцати пяти членов общины, работающих над текстами, — некоторые из них, возможно, будут читать молча, беззвучно произнося слова древнего языка, другие, разбившись на пары, будут погружены в беседу. В одном конце помещения вы увидите раввина, возглавляющего дискуссию в более многочисленной группе. Это утреннее собрание в Спринг-Вэлли представляет собой лишь малую долю из сотен тысяч ортодоксальных евреев, вставших в это утро пораньше, как они делают ежедневно, чтобы исполнить центральный догмат своей веры — посвящать каждый день некоторое время изучению сложнейшей письменной традиции раввинистического иудаизма.

В этот мир меня ввел Адам Марлин, член общины Кнесес Исроэл и один из регулярных посетителей этих утренних собраний по изучению Священного Писания. Как объяснил мне Марлин, его цель — разбирать по одной странице Талмуда в день (хотя порой ему не удается продвинуться даже настолько). Зачастую он работает в паре с *хаврута* — партнером по изучению Писания, чтобы продвинуться в своем понимании еще ближе к пределам своих возможностей.

Однако в Марлине меня интересует не столько его знание древних текстов, сколько тот тип усилий, который требуется для получения такого знания. Когда я брал у него интервью, он подчеркнул, что утренний ритуал требует от него немалых усилий. «Это очень напряженная и серьезная тренировка, состоящая большей частью из чего-то вроде “углубленной работы” [о которой ты пишешь], — объяснил он. — Я возглавляю развивающееся предприятие, но зачастую бывает так, что за весь день именно это требует от меня самого большого умственного напряжения». Такое напряжение не становится для Марлина чем-либо экстраординарным, наоборот, оно неотъемлемая часть его практики. Как однажды объяснил его раввин: «Ты не можешь считать, что выполнил свои дневные обязанности, если не дошел до пределов своих умственных возможностей».

В отличие от многих ортодоксальных евреев, Марлин поздно пришел к вере и начал скрупулезно изучать Талмуд только в двадцатилетнем возрасте. Эта незначительная с виду подробность оказывается существенной для нашего исследования, поскольку благодаря ей Марлин может достоверно сравнить свое состояние до и после

воздействия на него этой умственной гимнастики. Результат оказался для него неожиданным. Хотя Марлин имел исключительно хорошее образование, когда начинал свою практику, — он окончил *три учебных заведения*, входящих в Лигу Плюща, — вскоре ему довелось встретить собратьев по вере, которые могли помериться с ним интеллектом, несмотря на то что посещали лишь небольшие религиозные школы. «Некоторые из этих людей добились больших успехов [в профессиональной области], — рассказал он мне, — но их интеллект развился не благодаря какой-нибудь продвинутой школе; я понял, что главную роль здесь сыграли ежедневные занятия, начавшиеся еще в пятом классе».

Через какое-то время Марлин начал замечать положительные сдвиги в собственной способности к сосредоточенному мышлению. «За последнее время мне удалось добиться более креативного подхода в своей деловой деятельности, — говорит он. — Я убежден, что это связано с моей повседневной умственной тренировкой. За долгие годы такое постоянное напряжение развило “мускулатуру” моего ума. Это не было моей целью, когда я начинал заниматься, однако именно таков был результат».

.....

Опыт Адама Марлина раскрывает важную особенность углубленной работы, а именно: способность к интенсивному сосредоточению — мастерство, которое необходимо развивать. Эта мысль может показаться очевидной после того, как она озвучена, однако она довольно далеко отстоит от общепринятого взгляда на подобные материи. По моим наблюдениям, большинство людей относятся к не-

прерывной концентрации как к *навыку* наподобие чистки зубов нитью — чему-то такому, о чем вы знаете, как это делать, и знаете, что это для вас полезно, но пренебрегаете этим из-за недостатка мотивации. Такое представление может быть привлекательным, поскольку оно подразумевает, что вы можете за один день преобразить свою профессиональную деятельность из отвлеченной в сосредоточенную, просто если сумеете в достаточной степени себя заинтересовать. Однако такой подход не принимает во внимание то, насколько трудно бывает сфокусировать внимание и сколько часов практики необходимо, чтобы «накачать умственную мускулатуру». Другими словами, те порывы креативности, которые Адам Марлин теперь переживает в своей профессиональной деятельности, связаны не столько с его некогда принятым решением мыслить более сосредоточенно, сколько с его готовностью ежедневно, каждое утро тренировать эту способность.

Однако мы приходим к еще одному важному выводу: ваши усилия по углублению своей сосредоточенности окажутся тщетными, если вы одновременно не будете отучать свой ум зависеть от развлечений. Так же как спортсменам необходимо заботиться о своем теле даже в перерывах между тренировками, вам будет тяжело достигнуть глубокого уровня концентрации, если в остальное время вы станете бежать от малейшего намека на скуку.

Подтверждение этой идее можно найти в исследовании, которое было предпринято Клиффордом Нассом, бывшим профессором Стэнфордского университета, известными исследованиями поведенческих стереотипов в эпоху цифровых технологий. Среди прочих открытий исследование Насса показало, что постоянное переключение внимания во время работы онлайн приводит к продол-

жительным отрицательным последствиям для мозга. Вот как Насс обрисовывает свои результаты в интервью 2010 года, данном журналисту Национального общественного радио Айре Флатов:

*Итак, у нас есть средства, позволяющие нам разделить людей на тех, кто постоянно находится в состоянии многозадачности, и тех, у кого это случается редко, и различия весьма существенны. Многозадачные люди не способны отфильтровывать неважное. Они практически не управляют своей памятью. Они хронически пребывают в отвлеченном состоянии. Они задействуют гораздо более обширные области своего мозга, чем необходимо для стоящей перед ними задачи... Фактически, во многом это умственные калеки.*

И в ответ на вопрос Флатов, могут ли такие хронически отвлеченные люди распознать, что их мозг перестроен:

*Люди, с которыми мы беседовали, постоянно говорят: «Слушай, когда мне действительно нужно сосредоточиться, я просто отключаюсь от всего остального, и я сфокусирован как луч лазера». Но к несчастью, в их мозге уже развились такие привычки, из-за которых это невозможно. Неважное так и липнет к ним; они попросту не могут сконцентрироваться на одной задаче. [Выделено мною. — Авт.]*

Насс обнаружил, что после того как ум привыкает отвлекаться в любое время, ему уже сложно стряхнуть с себя эту предрасположенность, даже когда мы действительно

хотим сосредоточиться. Говоря конкретнее, если в любой момент вашей жизни, когда вам грозит скука (скажем, когда вам нужно подождать пять минут в очереди или посидеть в одиночестве в ресторане, поджидая друга), вы утешаетесь тем, что заглядываете в смартфон, это говорит о том, что, скорее всего, ваш мозг уже перестроился до такой степени, что, подобно «умственным калекам», о которых говорит Насс, он уже неспособен к углубленной работе — даже если вы регулярно отводите время на то, чтобы упражняться в концентрации.

.....

При помощи правила № 1 вы научились встраивать углубленную работу в свое ежедневное расписание и поддерживать ее при помощи методик и ритуалов, благодаря которым вы сможете постоянно достигать пределов своей способности к концентрации. Правило № 2 поможет вам значительно расширить эти пределы. В основе предлагаемых ниже методик лежит ключевая идея о том, что для получения наилучшего результата от навыка углубленной работы необходима тренировка, и как уже было разъяснено, такая тренировка должна преследовать две цели: совершенствовать ваши способности к интенсивному сосредоточению и одновременно преодолевать вашу тягу к отвлечениям. Эти методики включают в себя разнообразные подходы, начиная с изолирования себя от отвлекающих факторов и заканчивая овладением особой формой медитации, которые вместе дают вам внятную дорожную карту для путешествия от точки, где ваш мозг измучен постоянными отвлечениями и не знаком с концентрацией,

до состояния инструмента, действительно способного на лазерную фокусировку.

## Делайте паузы не в состоянии отвлечения, а в состоянии фокуса

Многие считают, что могут в любой момент переключаться между отвлеченным состоянием и состоянием концентрации, однако, как я только что показал, такое предположение чересчур оптимистично. После того как наш мозг настроился на отвлеченное состояние, он постоянно к нему стремится. Опираясь на этот факт, я хочу предложить методику, призванную помочь вам заново перестроить свой мозг в конфигурацию, более пригодную для устойчивого выполнения задач.

Прежде чем углубиться в детали, давайте для начала рассмотрим распространенное средство борьбы с привычкой отвлекаться, которое, впрочем, не полностью решает нашу проблему, — я имею в виду «интернет-шаббат» (иногда это еще называют цифровой детоксикацией). Обычно это означает, что вы отводите определенное время — как правило, один день в неделю — на полное воздержание от сетевых технологий. Так же как шаббат в Торе означает период покоя и размышления, предназначенный для созерцания Бога и его деяний, «интернет-шаббат» должен напоминать вам о том, что вы упускаете, пока остаетесь приклеенными к экрану компьютера.

Остается неясным, кто первым высказал идею интернет-шаббата, однако заслугу ее популяризации обычно отдают журналисту Уильяму Пауэрсу, который прореклами-

ровал этот метод в своей книге 2010 года «Blackberry для Гамлета», посвященной размышлениям о технологиях и человеческом счастье. Позже Пауэрс кратко изложил свои взгляды в одном из интервью: «Делайте то, что делал Торо, — учитесь оставаться немного отсоединенными в нашем мире, где все соединено друг с другом; не надо избегать этого».

Множество советов по поводу борьбы с отвлечением внимания следуют той же общей схеме: порой необходимо находить немного времени на то, чтобы уйти от шумихи. Одни освобождают один-два месяца в году, чтобы вырваться из этих тенет, другие по методу Пауэрса выделяют один день в неделю, третьи для той же цели отводят час-другой в день. Во всех формах этот метод приносит некоторую пользу, однако если мы взглянем на проблему с точки зрения перестройки мозга, становится ясно, что интернет-шаббат не способен сам по себе излечить мозг, склонный отвлекаться. Если вы правильно питаетесь только один день в неделю, это вряд ли поможет вам сбросить вес, поскольку все остальное время вы по-прежнему пихаете в себя что ни попадя. Точно так же если вы только один день в неделю посвящаете отдыху от отвлекающих моментов, то вряд ли сможете справиться с тягой вашего мозга к подобным стимулам, поскольку большая часть вашего времени все так же посвящена их поиску.

Я хотел бы предложить альтернативу интернет-шаббату. Вместо того чтобы время от времени планировать паузу *в отвлеченном времяпрепровождении*, для того чтобы сфокусироваться, вам следовало бы планировать паузы *в сосредоточенном времяпрепровождении*, во время которых вы позволите себе отвлечься несколько раз. Давайте

для простоты предположим, что пользование Интернетом аналогично поиску отвлекающих стимулов. (Разумеется, вы можете использовать Интернет и для сфокусированной и углубленной деятельности, однако для любителя постоянно отвлекаться это довольно трудная задача.) С этой же целью допустим, что работа в отсутствие интернета аналогична более сфокусированному состоянию. (И здесь, конечно, можно отыскать способы отвлечения и без выхода в Сеть, однако им сопротивляться гораздо проще.)

Далее, после того как мы приблизительно определились с этими категориями, предлагаемая стратегия действует следующим образом: запланируйте заранее, когда вы будете пользоваться Интернетом, после чего постарайтесь полностью избегать его все остальное время. Советую вам держать на работе блокнот рядом с компьютером. В этом блокноте записывайте *следующее* время, когда вам будет разрешен выход в Интернет. До тех пор пока это время не наступит, не позволяйте себе никакой сетевой активности, насколько бы сильным ни было искушение.

Этот метод базируется на предположении, что использование отвлекающих технологий само по себе не снижает способность мозга к концентрации. Зато постоянное *переключение* — при малейшем намеке на скуку или трудность — от деятельности с низким уровнем стимуляции и высокой ценностью к деятельности с высоким уровнем стимуляции и низкой ценностью понемногу обучает наш ум не признавать состояний, в которых отсутствует новизна. Такое постоянное переключение ослабляет умственную «мускулатуру», отвечающую за упорядочение множества источников информации, требующих вашего

внимания. Отказываясь от Интернета (и, соответственно, не отвлекаясь), мы перестаем поддаваться пагубной тяге и тем самым укрепляем умственную мускулатуру.

Так, например, если следующий выход в Интернет в вашем расписании запланирован через полчаса, а вы уже начинаете ощущать скуку и желание отвлечься, следующие полчаса, когда вы будете сопротивляться этому желанию, превратятся в тренировку вашей способности к концентрации. Если же вы составили такое расписание на весь день, то, соответственно, вам предстоит тренироваться до вечера.

Хотя идея, на которую опирается этот метод, достаточно прямолинейна, применение ее на практике может оказаться не столь простым. Чтобы помочь вашему успеху, далее я привожу три важных замечания, которые следует принять во внимание:

### Замечание № 1.

**Этот метод работает, даже если ваша работа требует часто пользоваться Интернетом и немедленно отвечать на письма**

Нет ничего страшного, если от вас требуется ежедневно проводить много часов онлайн или сразу же отвечать на полученные письма, — это означает всего лишь, что ваши *интернет-сессии* будут более многочисленными, чем у тех, чья работа не требует постоянно быть на связи. Общая продолжительность ваших интернет-сессий далеко не настолько важна, как соблюдение периодов, проведенных вами *без Интернета*.

Представьте себе, к примеру, что за двухчасовой период между двумя совещаниями вы должны запланировать проверку почты каждые пятнадцать минут. Далее допустим, что такая проверка занимает в среднем около пяти минут. Следовательно, на этом двухчасовом отрезке вы должны запланировать вылазку в Интернет каждые пятнадцать минут, тогда как остальное время будет посвящено деятельности вне Сети. В этом примере у вас в результате окажется около девяноста минут за двухчасовой период, на протяжении которых вы будете отрезаны от Интернета и отвлечений. То есть вы получите достаточно продолжительный период тренировки концентрации, не жертвуя возможностью быть на связи.

### **Замечание № 2.**

**Независимо от того, как запланированы ваши интернет-сессии, за их пределами ваша жизнь должна быть абсолютно свободна от Интернета**

Такую цель несложно поставить перед собой в принципе, но в суматохе нашего обычного рабочего дня мы очень скоро сталкиваемся с трудностями. Придерживаясь этой стратегии, вы неизбежно столкнетесь с ситуацией, когда в самом начале офлайн-периода обнаружится, что вам необходимо найти какую-то важную информацию в Интернете, чтобы продолжать работу над своей текущей задачей. Если до следующей интернет-сессии остае-

ся довольно много времени, вы можете застрять на одном месте. В таком случае появляется искушение сдаться, быстро посмотреть нужную информацию и затем вновь вернуться в офлайн-режим. *Вы должны противиться этому искушению!* Интернет соблазняет: возможно, вы будете думать, что посмотрите только одно нужное вам письмо из папки входящих, но затем окажется трудно не просмотреть другие «важные» сообщения, полученные за последнее время. Пару раз отступите от правила, и граница между интернет-сессиями и периодами вне Интернета станет восприниматься как необязательная, проницаемая — что сильно снизит действенность этого метода.

Из этого следует, что в таких ситуациях совершенно необходимо, чтобы вы не выходили немедленно из офлайна, даже если у вас встала работа. Если возможно, переключитесь на другую, не связанную с Интернетом деятельность до окончания периода (или, может быть, даже позвольте себе в это время немного расслабиться). Если это никак не получается — допустим, вам необходимо поскорее довести дело до конца, — то в таком случае правильным подходом будет *изменить* расписание так, чтобы следующая интернет-сессия началась раньше. Ключевой момент здесь, однако, состоит в том, чтобы эта сессия не начиналась сразу же; заставьте себя оставить по крайней мере пятиминутный зазор. Он не слишком сильно замедлит вашу работу, но с бихевиористской точки зрения он важен, поскольку разделяет ощущение — желание выйти в Интернет — и вознаграждение в виде такого выхода.

### Замечание № 3.

**Подчиняя распорядку пользование Интернетом не только на работе, но и дома, вы сделаете тренировку концентрации еще эффективнее**

Если вы понимаете, что по вечерам или в выходные не можете оторваться от смартфона или ноутбука, то, скорее всего, это значит, что ваше поведение в свободное время сводит на нет ваши попытки перестроить свой мозг на работе (поскольку для мозга нет большой разницы между рабочей и домашней обстановкой). В таком случае я бы посоветовал вам применять метод планирования своих выходов в Интернет даже после того, как ваш рабочий день уже закончился.

Чтобы упростить себе задачу, вы можете, составляя расписание выходов в Интернет после работы, позволить себе во время офлайн-периодов выходить в сеть для решения срочных вопросов (допустим, чтобы написать другу и договориться, где вы будете вместе обедать) или поиска информации, необходимой прямо сейчас (например, чтобы посмотреть, где находится ресторан, в котором вы собираетесь встретиться). Однако помимо таких прагматических исключений во время офлайн-периода уберите телефон подальше от себя, не читайте сообщения и воздерживайтесь от выхода в Интернет. Точно так же как и при использовании этого метода на работе, если Интернет играет большую и важную роль в вашем вечернем времяпрепровождении, в этом нет ничего страшного — просто планируйте больше интернет-сессий и делайте их длиннее. Главное здесь не в том, чтобы избегать

Интернета или даже уменьшить количество времени, проводимого в рассредоточенном состоянии, но в том, чтобы дать себе побольше возможностей на протяжении вечера *воспротивиться* желанию переключиться на это состояние при малейших признаках скуки.

Этот метод может показаться особенно трудновыполнимым, когда вам приходится долго ждать (например, когда вы стоите в очереди в магазине). В такие моменты особенно важно, чтобы вы, если этот момент пришелся на офлайн-период, просто смирились с тем, что вам предстоит немного поскучать, и перетерпели это время в компании собственных мыслей. Ждать и скучать, ничего не делая, может быть быть непривычно для современного человека, однако с точки зрения тренировки концентрации это неоценимый опыт.

.....

Подытожим сказанное. Чтобы добиться успеха в углубленной работе, вам необходимо перестроить свой мозг так, чтобы без напряжения сопротивляться отвлекающим стимулам. Это не означает, что вы должны полностью исключить их из своей жизни; но важно не позволять им перехватывать контроль над вашим вниманием. Предлагаемый здесь простой метод — планировать свои выходы в Интернет — может очень существенно помочь вашему вниманию вновь обрести независимость.

## Работайте как Тедди Рузвельт

Если бы вы в 1876–1877 учебном году посещали Гарвардский университет, то, скорее всего, обратили бы внимание на жилистого, напористого, невероятно энергичного молодого человека с бакенбардами, которого звали Теодор Рузвельт. Если бы вы затем смогли завязать с ним дружеские отношения, то вскоре заметили бы странное противоречие.

С одной стороны, вам показалось бы, что его внимание безнадежно рассеяно, распределено между «поразительным спектром интересов», по выражению его однокурсников: список, который приводит его биограф Эдмунд Моррис, содержит бокс, борьбу, атлетику, уроки танцев, поэтические чтения, а также длившееся на протяжении всей его жизни увлечение естествознанием (хозяйку квартиры Рузвельта на Уинтроп-стрит совсем не радовала склонность ее молодого постояльца препарировать животных и набивать чучела на арендованной жилплощади). Это увлечение дошло даже до того, что летом первого года своего обучения в университете Рузвельт опубликовал свою первую книгу — «Перелетные птицы Адирондакских гор» (*The Summer Birds of the Adirondacks*). Она была благосклонно принята в «Бюллетене Орнитологического клуба Наттолла» (*Bulletin of the Nuttall Ornithological Club*), — едва ли нужно упоминать, что это издание весьма серьезно относилось к книгам, посвященным орнитологии. Книга была настолько хороша, что Моррис даже называет Рузвельта, уже в том молодом возрасте, «одним из наиболее сведущих молодых естествоиспытателей в Соединенных Штатах».

Для того чтобы позволить себе такое множество факультативных занятий, Рузвельту приходилось сильно ограничивать время, отводимое на то, что должно было бы быть основным предметом его стараний, — учебу в Гарварде. Приводя выдержки из дневника и писем Рузвельта того периода, Моррис установил, что будущий президент тратил на занятия не более четверти того времени, которое обычно составляет учебный день. Можно было бы предположить, что от такого подхода его оценки катастрофически снизятся. Ничего подобного. Рузвельт не был первым учеником на своем курсе, однако определенно не был и последним: за первый год он заслужил высшие баллы по пяти из семи изучаемых им дисциплин. Объяснение этому парадоксу, как оказывается, заключалось в уникальном подходе к выполнению домашних заданий. Рузвельт начинал с того, что составлял расписание на восемь часов, начиная с восьми тридцати утра и до четырех тридцати пополудни. Затем он вычеркивал время, отводившееся на декламацию и классы, а также спортивные тренировки (он тренировался ежедневно) и завтрак. Те отрезки времени, которые оставались, он посвящал исключительно занятиям. Как уже отмечалось, эти отрезки обычно были не слишком продолжительными, однако он использовал их с максимальной эффективностью: работал *только* над учебными заданиями и делал это с невероятной *сосредоточенностью*. «Количество времени, которое он проводил за письменным столом, было сравнительно невелико, — пишет Моррис, — но его концентрация была настолько интенсивной, а скорость чтения настолько большой, что он мог позволить себе больше свободного [от учебных заданий] времени, чем большинство его сокурсников».

.....

Предлагаемый мною метод состоит в том, чтобы вы попробовали периодически внедрять периоды рузвельтовской сосредоточенности в собственный рабочий день. Говоря конкретнее, определите для себя углубленную задачу (то есть такую, для решения которой требуется углубленная работа), стоящую на первом месте в вашем списке приоритетов. Оцените, сколько времени вы бы выделили в обычном случае для подобного рода работы, а затем установите жесткий срок, *радикально сокращающий* это время. Если возможно, объявите об этом сроке публично: например, сообщите человеку, ожидающему завершения вашего проекта, когда он будет завершен. В случае, если такой возможности нет (или это ставит под угрозу вашу репутацию), создайте для себя мотивирующий фактор, установив на телефоне таймер с обратным отсчетом и положив его в такое место, где вы обязательно будете его видеть во время работы.

К этому моменту у вас останется лишь один возможный способ выполнить свою углубленную задачу вовремя — *работать с величайшей сосредоточенностью*. Никаких перерывов на просмотр почты, никаких грез наяву, никакого пролистывания ленты *Facebook*, никаких прогулок к кофемашине. Уподобившись Рузвельту в Гарварде, набрасывайтесь на работу, подключив все свободные нейроны, пока она не сдастся под вашим неослабевающим потоком концентрации.

Поначалу устраивайте такие эксперименты не чаще раза в неделю — давайте своему мозгу возможность интенсив-

ной тренировки, но давайте ему также и время отдохнуть в перерывах; не надо доводить его до предела. После того как вы почувствуете уверенность в собственной способности черпать концентрацию из жестких сроков, начинайте повышать частоту таких «рузвельтовских приступов». Не забывайте, однако, всегда устанавливать себе дедлайн на самой границе осуществимости. Вы должны оставить себе шанс раз за разом успевать к сигналу таймера (или по крайней мере опаздывать не слишком сильно); однако для этого всегда должна требоваться напряженнейшая концентрация.

Основная идея этого метода вполне проста. Углубленная работа требует уровня сосредоточения, находящегося далеко за пределами зоны комфорта большинства интеллектуальных работников. «Рузвельтовские приступы», устанавливая искусственные дедлайны, помогут вам систематически повышать уровень, которого вы затем сможете регулярно достигать, — в каком-то смысле это можно назвать интервальными тренировками для центров внимания вашего мозга. Дополнительным бонусом можно считать то, что такие периоды несовместимы с отвлечениями (если вы поддадитесь соблазну отвлечься, то не сумеете выполнить задачу в срок). Таким образом, каждый такой рывок представляет собой сессию, на протяжении которой вы потенциально ощущаете скуку и очень хотите предаться поиску новых стимулов — но сопротивляетесь этим чувствам. Как уже было доказано в предыдущей главе, чем больше вы практикуете такое сопротивление, тем легче вам становится сопротивляться.

Спустя несколько месяцев применения этого метода ваше понимание того, что означает фокусировать внимание, скорее всего, перейдет на новый уровень, поскольку вы достигнете интенсивности, с какой никогда прежде не работали. И если вы хоть чем-нибудь похожи на молодого Рузвельта, то затем сможете перенаправить освободившееся время на более изысканные житейские радости: например, попытаться произвести впечатление на придирчивых членов Орнитологического клуба Наттолла.

## Медитируйте продуктивно

На протяжении двух лет, что я провел в MIT в качестве пост-докторанта, мы с моей женой жили в маленькой, но симпатичной квартире на Пинкни-стрит, в историческом районе Бикон-Хилл. Хотя я жил в Бостоне, а работал в Кембридже, эти два места находились почти рядом — всего лишь в миле друг от друга, на противоположных берегах реки Чарльз. Поскольку мне хотелось держать себя в форме, даже во время долгой и темной новоанглийской зимы, я решил, воспользовавшись преимуществами этой близости, как можно чаще перемещаться от дома до работы и от работы до дома пешком.

Как правило, по утрам я шел пешком до кампуса, переходя реку по мосту Лонгфелло в любую погоду (к моему ужасу, оказалось, что городские власти часто не торопятся чистить пешеходные дорожки после снегопадов). Когда наступало время завтрака, я передевался в спортивную форму и бежал до дома по более длинному маршруту — по берегам реки Чарльз и мосту Массачусетс-авеню. Дома,

быстро позавтракав и приняв душ, я обычно ехал обратно через реку на метро (экономя таким образом около трети мили своего пути до кампуса), а по окончании рабочего дня возвращался домой опять пешком. Другими словами, в те дни я проводил *очень* много времени на ногах. Именно это привело меня к разработке методики, которую я теперь предлагаю вам для тренировки вашей способности к углубленной работе, — *продуктивной медитации*.

Цель продуктивной медитации состоит в том, чтобы найти такой отрезок времени, когда вы заняты физически, но не умственно — гуляете, совершаете пробежку, сидите за рулем, моетесь в душе, — и сфокусировать свое внимание на одной четко определенной профессиональной проблеме. Возможно, вы будете мысленно набрасывать черновик статьи, писать речь, работать над доказательством своей теории или оттачивать бизнес-стратегию — все зависит от того, чем вы занимаетесь. Так же как при медитации для развития осознанности, когда ваше внимание будет отвлекаться или притупляться, вам следует снова и снова возвращать его к своей насущной проблеме.

Живя в Бостоне, я обычно практиковал продуктивную медитацию во время как минимум одной из своих ежедневных прогулок на другую сторону реки, и по мере укрепления моего тела становились лучше и результаты моей работы. Так, гуляя и бегая, я в конечном счете сумел набросать значительную часть глав моей последней книги, а также преодолел немало запутанных научных проблем в своих исследованиях.

Я предлагаю вам попробовать применить практику продуктивной медитации в собственной жизни. Для этого не обязательно устраивать серьезные ежедневные сессии;

однако вы должны стремиться, чтобы у вас все же были по меньшей мере две или три таких сессии на протяжении недели. К счастью, найти время для применения этого метода достаточно просто, поскольку это те моменты, которые в противном случае были бы потрачены впустую (например, когда вы выгуливаете собаку или едете в транспорте до работы).

При разумном применении этот способ повысит вашу профессиональную продуктивность, вместо того чтобы отнимать у вас рабочее время. Собственно, вы можете даже специально запланировать прогулку в середине своего рабочего дня, чтобы направить продуктивную медитацию на те проблемы, которые на данный момент стоят наиболее остро.

Однако я предлагаю вам этот метод не из-за выгод, которые он сулит для вашей продуктивности (хотя они, конечно, радуют). Меня в первую очередь интересует то, что он может за короткий срок увеличить ваши способности к сосредоточенному мышлению. Согласно моему опыту, продуктивная медитация опирается на обе ключевые идеи, приведенные в начале этой главы: принуждая вас сопротивляться отвлечениям и постоянно возвращать свое внимание к определенной проблеме, она помогает вам «накачать» ответственную за это сопротивление умственную «мускулатуру», а принуждая вас все глубже и глубже погружаться в поставленную проблему — обостряет вашу концентрацию.

Чтобы добиться успеха в продуктивной медитации, важно понимать, что, как и любая другая форма медитации, она требует практики, чтобы у вас что-либо получилось.

Когда я, сразу после получения докторской степени, впервые попробовал применить этот метод, то обнаружил, что безнадежно отвлекаюсь — все мои усилия заканчивались долгими периодами «обдумывания», почти не принося новых результатов. У меня ушло около десятка сессий, прежде чем я начал получать от них какую-то пользу. Вам, скорее всего, следует ожидать чего-то похожего, поэтому запаситесь терпением. Впрочем, чтобы ускорить вывод этого процесса в рабочий режим, могу предложить вам два совета.

### Совет № 1.

#### Следите за тем, когда вы отвлекаетесь и ходите по кругу

Когда вы, будучи новичком в этом деле, начинаете сессию продуктивной медитации, первый акт мятежа со стороны вашего мозга обычно состоит в том, что он немедленно начинает обдумывать не относящиеся к делу, но по видимости куда более интересные мысли. Например, мой мозг зачастую успешно нарушал сосредоточенность внимания тем, что начинал составлять какое-нибудь письмо, которое мне нужно было написать. Объективно говоря, занятие ужасно скучное, однако в такие моменты оно порой становилось невероятно соблазнительным. Когда вы замечаете, что ваше внимание ускользает от рассматриваемой проблемы, мягко напомните себе, что вы можете вернуться к этой мысли позднее, после чего перенаправьте внимание обратно на цель.

Такой тип отвлечений во многих отношениях является самым очевидным врагом, которого нужно одолеть, чтобы

развить навык продуктивной медитации. Более незаметный, но не менее серьезный противник — это хождение по кругу. Сталкиваясь со сложной проблемой, ваш мозг делает то, чему он научился в процессе эволюции: пытается, насколько это возможно, избежать чрезмерного расходования энергии. Один из способов, которыми он пытается обойти энергозатраты, — это избегать более глубокого погружения в проблему и рассматривать снова и снова те ее аспекты, которые вам уже известны. Например, мой мозг при работе над доказательством какой-либо теории имеет склонность по многу раз переформулировать упрощенные предварительные результаты другими словами, чтобы избежать более трудной работы по осмыслению этих результатов и поиску решения. Вы должны быть настороже, поскольку это может очень быстро свести на нет результаты целой сессии продуктивной медитации. Заметив такое за собой, скажите себе, что вы, по-видимому, ходите по кругу, после чего перенаправьте внимание на следующий шаг.

## Совет № 2.

### Структурируйте углубленное мышление

Нам кажется, будто мы достаточно хорошо понимаем, что значит «углубленное размышление» о проблеме, однако в реальности это не так. Когда у нас уже есть свободный от отвлекающих факторов умственный ландшафт, сложная проблема и время подумать, следующие шаги могут оказаться удивительно неочевидными. По моему опыту, в таких случаях помогает иметь некую структуру предстоящего процесса сосредоточенного мышления. Я бы предложил начать с внимательного просмотра важных

*переменных величин*, имеющих отношение к решению проблемы, после чего следует сохранить эти значения в своей рабочей памяти. Например, если вы набрасываете конспект главы своей книги, важными переменными могут служить основные положения, которые вы хотите осветить в этой главе. Если вы пытаетесь вывести математическое доказательство, переменными могут быть собственно переменные, допущения или леммы. После того как важные переменные будут определены, найдите конкретный *вопрос о следующем шаге*, на который вам необходимо ответить, используя эти переменные. В примере с главой книги вопрос может звучать так: «Как мне лучше начать главу?»; в случае с доказательством — «Что может пойти не так, если я не стану предполагать, что это качество присутствует?». Теперь, когда релевантные переменные сохранены в памяти, а вопрос о следующем шаге определен, у вашего внимания появилась конкретная точка приложения.

Предположим, что вам удалось ответить на вопрос о следующем шаге. В таком случае завершающим этапом этого структурного подхода к углубленному мышлению будет *закрепление* ваших достижений посредством беспристрастного пересмотра того вопроса, который вы определили. На этом этапе вы можете протолкнуть себя на следующий уровень глубины, начав процесс сначала. Этот цикл — просмотр и сохранение переменных, определение и решение вопроса о следующем шаге и затем закрепление достижений — подобен программе интенсивной тренировки для вашей способности к концентрации. Он поможет вам больше получить от ваших сессий продуктивной медитации и быстрее развить способность к погружению.

## Запомнить колоду карт

Всего лишь за пять минут Дэниел Килов может запомнить любую последовательность из нижеперечисленных: перетасованную колоду карт, цепочку из ста произвольно взятых цифр или ста пятнадцати абстрактных изображений (последним достижением он установил австралийский национальный рекорд). Конечно же, нет ничего удивительного в том, что Килов выигрывает одну за другой серебряные медали на австралийских интеллектуальных олимпиадах. Но удивительно то, что Килов, при его прошлом, вообще смог стать спортсменом в сфере умственной деятельности.

«Я не обладаю исключительной памятью с рождения», — рассказал мне Килов. И действительно, во время учебы в старших классах школы он считал себя забывчивым и неорганизованным. У него были проблемы с учебой, и в конце концов ему поставили диагноз «синдром дефицита внимания». Лишь после случайной встречи с Танселом Али, одним из наиболее успешных и заметных интеллектуальных чемпионов в стране, Килов принялся серьезно тренировать свою память. Ко времени выпуска из института он смог завоевать свою первую медаль на национальном соревновании.

Эта трансформация в спортсмена мирового класса была стремительной, но не беспрецедентной. В 2006 году американский писатель-ученый Джошуа Фоер победил в Интеллектуальной олимпиаде США всего лишь спустя год тренировок (впрочем, весьма интенсивных) — это путешествие он подробно описал в своем бестселлере 2011 года «Эйнштейн гуляет по Луне» (*Moonwalking with*

*Einstein*). Для нас, однако, в истории Килова важно то, что происходило с его *учебными* достижениями в этот период интенсивного развития памяти. За время, пока он тренировал свой мозг, он превратился из безнадежно отстающего студента с синдромом дефицита внимания в выпускника одного из престижных австралийских университетов и окончил его с высшими баллами. Вскороности он был принят в докторантуру в один из ведущих университетов страны, где в настоящее время обучается под руководством известного философа.

Одно из объяснений этого преобразования можно найти в исследовании, которое проводил Генри Редигер, заведующий лабораторией памяти в Университете Вашингтона в Сент-Луисе. В 2014 году Редигер и его коллеги послали рабочую группу, снаряженную арсеналом когнитивных тестов, на турнир по экстремальному запоминанию (*Extreme Memory Tournament*), проводившийся в Сан-Диего. Они хотели понять, что отличает этих титанов памяти от всех остальных людей. «Мы обнаружили, что одно из самых больших различий между такими спортсменами и всеми нами состоит в их познавательной способности, которая является непосредственным показателем вовсе не памяти, *но внимания*», — объяснил Редигер в сообщении, данном для блога *New York Times* (Выделено мною. — *Авт.*). Интересующая нас способность называется «контролем внимания» и определяет способность индивида поддерживать фокус на важной информации.

Другими словами, побочным эффектом тренировки памяти становится улучшение нашей способности концентрироваться в целом. Эту способность можно с успехом применять к любой задаче, требующей углубленной

работы. Следовательно, мы вправе предположить, что Дэниел Килов стал первым учеником вовсе не из-за своей уникальной памяти, — но сами усилия, предпринятые им для ее улучшения, дали ему (между делом) необходимый навык сосредоточения, способствовавший его учебным успехам.

Описанный здесь метод предлагает вам, повторяя один из ключевых приемов, применявшихся Киловым в его тренировках, попытаться достичь сходного улучшения своих способностей к концентрации. Говоря конкретно, вам предстоит научиться стандартному, но достаточно впечатляющему умению, входящему в репертуар большинства спортсменов на интеллектуальном поприще — способности запоминать случайную последовательность карт в колоде.

.....

Метод запоминания карт, которому я собираюсь вас научить, предложен человеком, который знает об этом более чем достаточно: это Рон Уайт, экс-чемпион Интеллектуальной олимпиады США и мировой рекордсмен по запоминанию карт<sup>1</sup>. Первое, что подчеркивает Уайт: профессиональные спортсмены *никогда* не пытаются запоминать

---

<sup>1</sup> Саму статью Уайта, из которой я почерпнул описываемые здесь приемы, можно найти в Интернете: Рон Уайт «Как запомнить колоду карт со сверхчеловеческой скоростью» (*Ron White, How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed*), гостевая публикация на сайте *The Art of Manliness*, 1 июня 2012 г.: <http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards>.

механически, то есть попросту много раз пересматривать информацию, повторяя ее про себя. Такой подход к сохранению чего-либо в памяти, хотя и популярный среди двоечников, основан на неверном понимании того, как устроен наш мозг. Он не предназначен для быстрого усвоения абстрактной информации; зато мы очень хорошо умеем запоминать детали окружения. Попробуйте вспомнить какое-либо недавнее событие своей жизни — возможно, вы присутствовали на открытии конференции или встречались с другом, которого давно не видели. Попробуйте нарисовать себе эту сцену как можно подробнее. Большинство людей при таком запросе могут вызвать в памяти поразительно яркое воспоминание о событии, — даже несмотря на то, что, когда оно происходило, не старались его запомнить. Если бы вы систематически подсчитывали количество уникальных деталей в таких воспоминаниях, общее число, скорее всего, оказалось бы невероятно большим. Другими словами, ваш мозг может быстро сохранять в себе большое количество детализированной информации — при условии, что сохранение происходит должным образом. Именно на этом открытии основан метод запоминания карт Рона Уайта.

В качестве подготовки к многоэтапной задаче по запоминанию Уайт рекомендует начать с закрепления в вашем уме мысленной картины того, как вы проходите через пять помещений в своем доме. Допустим, вы входите в дверь, проходите через переднюю, затем сворачиваете в ванную на нижнем этаже, снова выходите и идете в спальню для гостей, потом проходите в кухню и, наконец, спускаетесь по лестнице в подвал. Для каждой комнаты представьте себе четкую картину того, что вы видите.

После того как вы с легкостью сможете мысленно воссоздавать этот путь через известное вам окружение, для каждой из комнат запечатлейте в своем уме по десять предметов. Уайт советует брать крупные предметы (а следовательно, более запоминающиеся) — например, стол, а не карандаш. Далее установите особый порядок того, как вы смотрите на каждый из этих предметов в каждой комнате. Например, в передней вы можете сперва смотреть на дверной коврик, затем на ботинки на полу возле коврика, затем на скамью, под которой стоят ботинки, и так далее. Взятые вместе, эти предметы составляют пятьдесят, поэтому вам потребуется добавить еще два — допустим, где-нибудь на заднем дворе, — чтобы получить пятьдесят два предмета, которые вы в дальнейшем будете соединять с картами в стандартной колоде.

Практикуйте это мысленное упражнение — прохождение через комнаты и поочередный взгляд на предметы в каждой из них — в строго установленном порядке. Скорее всего, вы обнаружите, что такой способ, благодаря тому что он основан на визуальных образах знакомых вам мест и вещей, окажется гораздо проще, чем механическое запоминание, которому вас учили в школе.

Второй шаг подготовки — создать ассоциации между пятьюдесятью двумя картами в колоде и какими-либо запоминающимися людьми или вещами. Чтобы упростить этот процесс, постарайтесь, чтобы между картой и соответствующим изображением была логическая связь. Уайт предлагает, например, ассоциировать Дональда Трампа с бубновым королем, поскольку бубны символизируют богатство. Практикуйтесь в подобных ассоциациях до тех пор, пока вы не сможете, вытащив произвольную карту из

колоды, немедленно вызвать в памяти соответствующий ей образ. Как и прежде, использование запоминающихся визуальных образов и ассоциаций упростит задачу по формированию таких связей.

Два описанных упражнения являются *предварительными* шагами — такими, которые, будучи выполнены, могут затем использоваться снова и снова для запоминания новых последовательностей. После того как с этими шагами будет покончено, вы готовы к главному пункту: как можно более быстрому запоминанию последовательности из пятидесяти двух карт в перетасованной колоде. Здесь рекомендации достаточно просты. Начните свою мысленную прогулку по дому. Встретив нужный предмет, посмотрите на следующую карту в колоде и представьте, как соответствующая ей личность или вещь делает с этим предметом что-либо запоминающееся. Например, если первым предметом оказался дверной коврик, а первой картой — бубновый король, вы можете представить, как Дональд Трамп счищает грязь со своих дорогущих туфель на дверном коврике в вашей передней.

Внимательно пройдите через комнаты, ассоциируя умственные образы с объектами в них в нужном порядке. Закончив с одной комнатой, вы можете обойти ее еще несколько раз, чтобы закрепить в памяти то, что увидели. После того как это будет сделано, вы готовы вручить колоду своему другу и поразить его, отбарабанив названия карт в нужном порядке не подглядывая. Для этого, разумеется, вам придется всего лишь еще раз предпринять ту же мысленную прогулку, соединяя каждого человека или вещь с соответствующей картой, по мере того как вы будете обращать к ним свое внимание.

.....

Если вы станете практиковать этот метод, то в конце концов обнаружите, подобно многим участникам интеллектуальных состязаний, что способны запомнить всю колоду буквально за несколько минут. Разумеется, возможность поразить друзей здесь не главное — гораздо важнее тренировка, которую получит ваш мозг. Описанные выше упражнения требуют, чтобы вы снова и снова фокусировали свое внимание на четко определенной цели. Так же как мышцы реагируют на нагрузку, эти упражнения смогут усилить вашу способность к концентрации, позволяя вам с большей легкостью погружаться в сосредоточенное состояние.

Следует подчеркнуть, однако, очевидный момент, а именно то, что в запоминании карт нет ничего специфически важного. Любой структурированный мыслительный процесс, требующий неотступного внимания, будет иметь сходный эффект — будь это изучение Талмуда, как делал Адам Марлин во вступлении ко второму правилу, или практика продуктивной медитации, или попытка выучить на слух гитарное соло к песне (чем я любил заниматься в прошлом). Иначе говоря, если запоминание карт кажется вам слишком экстравагантным занятием, выберите ему на замену какое-нибудь другое, которое будет предъявлять такие же когнитивные требования. В этом методе важны не конкретные детали, но стоящая за ним идея — что ваша способность концентрироваться будет настолько сильной, насколько сильна ваша решимость ее тренировать.

# Правило № 3

## Откажитесь от социальных сетей

В 2013 году писатель и консультант по цифровым технологиям Баратунде Терстон предпринял эксперимент. Он решил на 25 дней отключиться от любой сетевой деятельности — от социальных сетей *Facebook*, *Twitter*, *Foursquare* (сервиса, который в 2011 году назвал его своим «мэром года») и даже от электронной почты. Ему нужна была передышка. За год, предшествовавший его эксперименту, Терстон, которого его друзья называли «самым подключенным человеком в мире», по его собственным подсчетам, написал более пятидесяти девяти тысяч писем в *Gmail* и опубликовал полторы тысячи сообщений на своей стене в *Facebook*. «Я полностью выдохся. Выгорел. Истощился. Со мной было покончено», — объяснял он.

Мы знаем об эксперименте Терстона, поскольку он описал его в заглавной статье для журнала *Fast Company*, иронически озаглавленной «#ОтКлючение» (*#UnPlug*). Как сообщает Терстон, привыкнуть к жизни вне Сети он смог достаточно быстро. «К концу первой недели спокойный

темп моей повседневной жизни уже казался мне далеко не таким непривычным, — говорил он. — Я меньше беспокоился по поводу того, что не знаю каких-то новостей; я понял, что по-прежнему существую, несмотря на то что не подтверждаю для всех свое существование материалами, выкладываемыми в Сеть». Терстон начал завязывать разговоры с незнакомыми людьми. Он стал получать удовольствие от еды, не сообщая об этом в *Instagram*. Он купил себе велосипед («оказалось, что на этой штуке гораздо проще ездить, когда не пытаешься одновременно просматривать *Twitter*»). «Конец наступил слишком скоро», — жаловался Терстон. Однако его ждали стартапы, которыми он управлял, и книги, которые он продавал, поэтому по завершении двадцатипятидневного срока ему пришлось с неохотой вернуться к своему присутствию в Интернете.

Эксперимент Баратунде Терстона четко определяет два важных момента, связанных с такими популярными социальными сетями, как *Facebook*, *Twitter* и *Instagram*, а также информационно-развлекательными сайтами наподобие *Business Insider* или *BuzzFeed*, — две категории онлайн-отвлечений, для которых на последующих страницах я буду использовать собирательный термин «сетевые технологии». Первый момент состоит в том, что мы все чаще понимаем, насколько эти технологии фрагментируют наше время и уменьшают нашу способность к концентрации. На этот счет уже не возникает больших споров; мы все это чувствуем. Проблема становится серьезной для многих людей, но она встает особенно остро, когда вы пытаетесь улучшить свою способность к углубленной работе. Так, в предыдущей главе я описывал несколько методов, которые могут помочь вам фокусироваться. Их выполнение

дастся вам намного сложнее, если вы напоминаете доэкспериментального Баратунде Терстона, позволяя своей жизни вне тренировок оставаться размытым вихрем из приложений и вкладок браузера. Сила воли человека ограничена, а следовательно, чем больше вашего внимания требуют соблазнительные технологии, тем труднее вам удерживать фокус на чем-то по-настоящему важном. А значит, чтобы овладеть искусством сосредоточенной работы, вы должны вернуть себе контроль над вашим временем и вниманием, отняв его у многочисленных развлечений.

Однако, прежде чем мы начнем сражение с этими отвлекающими факторами, нам следует лучше рассмотреть поле боя. Это подводит меня ко второму важному моменту, проявившемуся в истории Баратунде Терстона: тому бессилию, с которым проблема интернет-технологий и недостатка внимания обсуждается в настоящее время в среде интеллектуальных работников. Подавленный тем, насколько эти технологии посягают на его время, Терстон нашел один-единственный выход: полностью (хотя и временно) отказаться от Интернета. Эта идея — что радикальный «*интернет-отпуск*»<sup>1</sup> составляет единственную альтернативу отвлекающему влиянию социальных сетей и информационно-развлекательных сайтов — все больше заполняет наш культурный дискурс.

---

<sup>1</sup> Отметим, что интернет-отпуск не является синонимом интернет-шаббата, который упоминался в правиле № 2. В последнем предлагается регулярно устраивать небольшие передышки от Интернета (обычно это один из выходных дней), в то время как интернет-отпуск представляет собой значительный и долгий перерыв в сетевой жизни, длящийся не одну неделю, а иногда и больше.

Недостаток такого полярного подхода к проблеме состоит в том, что оба варианта слишком прямолинейны, чтобы приносить какую-то пользу. Цель полностью отказаться от Интернета, разумеется, недостижима для большинства людей (если вы не журналист, пишущий книгу об отказе от отвлечений). Едва ли можно поверить в то, что кто-то действительно последует примеру Баратунде Терстона, — и этим мы оправдываемся, оставаясь с единственной из двух предложенных альтернатив, то есть принимая свое текущее отвлеченное состояние как неизбежность. Невзирая на все открытия и ясность, достигнутые за время интернет-отпуска, после того как эксперимент закончился, Терстон вскоре вновь соскользнул в то же фрагментированное состояние ума, с которого начинал. Когда я впервые взялся за эту главу, прошло всего лишь через шесть месяцев после появления статьи Терстона в *Fast Company*, и к тому моменту он уже отправлял по дюжине твитов в первые несколько часов после пробуждения.

Излагаемое ниже правило призвано выбить нас из этой колеи, предлагая третью возможность — признать, что интернет-технологии не являются злом по определению и что некоторые из них могут быть жизненно важны для вашего успеха и счастья, *но в то же самое время* признать и то, что порог, позволяющий какому-либо сайту регулярно занимать ваше время (не говоря уже о доступе к персональным данным), должен устанавливаться гораздо более строго и что большинству людей следует использовать эти технологии гораздо реже. Другими словами, я не прошу вас полностью отказываться от Интернета, как это делал Баратунде Терстон на протяжении 25 дней в 2013 году. Но я бы хотел, чтобы вы отвергли само со-

стояние рассеянной «гиперподключенности», которое в первую очередь и привело его к этому радикальному эксперименту. Существует срединный путь, и если вы действительно хотите научиться сосредоточенной работе, то должны постараться его найти.

.....

Чтобы сделать первый шаг к этому срединному пути, нам нужно понять, как проходит процесс принятия решений у большинства интернет-пользователей. Такое понимание пришло ко мне осенью 2013 года благодаря написанной мною статье, в которой я объяснял, почему не хочу заводить аккаунт на *Facebook*. Хотя в этом тексте не было никаких обвинений, а только объяснение, многие читатели тем не менее заняли оборонительную позицию и принялись мне отвечать, оправдывая *свою* приверженность этому сервису. Вот некоторые примеры таких оправданий:

- «Прежде всего меня привлекла в *Facebook* возможность развлечься. Здесь я могу видеть, чем заняты мои друзья, выкладывать прикольные фотографии, писать короткие комментарии».
- «[Когда] я впервые сюда пришел, [я сам не знал почему]... Из чистого любопытства я присоединился к форуму, где писали короткие фантастические рассказы. [Благодаря этому] я смог улучшить свои навыки письма и завел много хороших друзей».
- «[Я захожу в] *Facebook*, потому что там много моих знакомых, с которыми я вместе учился».

Вот что бросается мне в глаза, когда я читаю эти ответы (представляющие собой выборку из большого количества полученных мной откликов): все они на удивление второстепенны. Так, я не сомневаюсь, что первый комментатор из приведенного списка действительно находит в *Facebook* возможность развлечься, но также я полагаю, что этот человек не сильно страдал от недостатка развлечений и до того, как начал пользоваться социальной сетью. Далее, я готов поручиться, что этот пользователь сумеет с успехом побороть скуку, даже если этот сервис внезапно закроется. *Facebook* в лучшем случае добавил еще одну возможность развлечения (вполне возможно, не самого высокого качества) ко множеству существовавших прежде.

Другой комментатор ссылается на то, что завел друзей на писательском форуме. Я не сомневаюсь в существовании этих друзей, однако мы можем предположить, что подобная дружба должна быть легковесна, — учитывая, что она основана на посылании друг другу коротких сообщений туда и обратно по компьютерной сети. В таких мимолетных дружбах нет ничего плохого, но маловероятно, чтобы они составляли основу социальной жизни этого пользователя. Нечто подобное можно сказать и о комментаторе, вновь нашедшем своих школьных друзей: это приятно как развлечение, но едва ли стоит в центре его социальных взаимосвязей или приносит ему большое счастье.

Поясню: я не пытаюсь принизить перечисленные преимущества социальных сетей, в них нет ничего иллюзорного или порочного. Я лишь хочу подчеркнуть, что эти преимущества второстепенны и довольно случайны. (В противовес тому, как если бы вы попросили кого-либо

привести оправдания пользованию, скажем, всей мировой сетью в целом или электронной почтой, — в таком случае аргументы оказались бы гораздо более конкретными и убедительными.) На эти доводы вы можете ответить, что *ценность есть ценность*: если можно найти некие дополнительные преимущества, пусть даже самые небольшие, в использовании такого сервиса, как *Facebook*, то почему бы не использовать его? Такой подход я называю *принципом минимальных преимуществ (any-benefit mind-set)*, поскольку он рассматривает любое возможное преимущество как достаточное оправдание для использования той или иной сетевой технологии. Или, если развернуть этот термин:

Принцип минимальных преимуществ при выборе сетевых технологий: вы имеете право использовать сетевую технологию, если можете сформулировать *хотя бы какое-то* минимальное преимущество ее использования или назвать *любую* деталь, которую вы можете упустить, если не будете ею пользоваться.

Недостаток такого подхода, разумеется, заключается в том, что он игнорирует все отрицательные моменты, сопутствующие рассматриваемым технологиям. Подобные сервисы специально устроены так, чтобы вызывать привыкание; они отнимают время и внимание от тех видов деятельности, которые более непосредственно способствуют достижению ваших профессиональных и личных целей (таких, как углубленная работа). В конечном счете, долго используя эти технологии, вы оказываетесь в изможденном, гипертвлеченном состоянии «подключенно-

сти», от которого страдал Баратунде Терстон и миллионы других, подобных ему. Именно здесь мы сталкиваемся с истинной, коварной природой «принципа минимальных преимуществ». Использование сетевых технологий может приносить вред. Если вы не пытаетесь взвешивать все «за» и «против», а просто хватаетесь за любой намек на потенциальное преимущество, чтобы оправдать свою приверженность той или иной технологии, это значит, что вы неосознанно калечите свои способности к успешной интеллектуальной работе.

Объективно говоря, в таком выводе нет ничего неожиданного. Когда речь идет о сетевых технологиях, принцип минимальных преимуществ кажется нам нормальным, однако если мы отойдем в сторону и посмотрим на этот подход в более широкой перспективе любого квалифицированного труда, то внезапно окажется, что это весьма эксцентричный и исторически не оправданный метод. Другими словами, когда мы отказываемся от революционной риторики, окружающей все, что касается Интернета, — в том смысле, который был описан в первой части: что человек либо полностью предан «революции», либо он брюзга и луддит, — то вскоре понимаем, что в интернет-технологиях нет ничего исключительного; это просто инструменты, ничем не отличающиеся от молота кузнеца или кисти художника, которыми искусные мастера пользуются, чтобы сделать свою работу лучше (и время от времени для того, чтобы скрасить свой досуг). На протяжении всей истории мастера своего дела, встречаясь с новыми технологиями, подходили к ним неоднозначно и со скептицизмом, решая, стоит ли брать их на вооружение. Для интеллектуальных работников нет никаких причин не поступать

точно так же, когда дело доходит до Интернета, — то, что здесь квалифицированный труд включает в себя цифровые технологии, ничего не меняет.

Чтобы лучше понять, на что может быть похож такой более осторожный подход к выбору инструментов, имеет смысл для начала поговорить с кем-нибудь, кто зарабатывает на жизнь при помощи таких (нецифровых) технологий и чей успех зависит от тесного взаимодействия с ними. К счастью, мне удалось найти как раз такого человека в лице долгоязого английского майора по имени Форрест Притчард, который завел экологическое хозяйство и преуспел.

.....

Форрест Притчард — хозяин «Смит-Медоуз», семейной фермы, расположенной в часе езды к западу от округа Колумбия, одной из многих ферм, теснящихся в долинах Голубого хребта. Как я узнал, вскоре после того как он принял управление землей от своих родителей, Притчард перешел с традиционных монокультурных зерновых к новой для того времени концепции травяного откорма скота. Эта ферма избегает оптовой торговли — вы не найдете стейков «Смит-Медоуз» в супермаркетах *Whole Foods*, — Притчард продает продукцию непосредственно потребителям на оживленных фермерских рынках в пригородах Вашингтона. По любым меркам, ферму можно назвать процветающей, хотя обычно мелкому бизнесу в этой области приходится нелегко.

Впервые я встретил Притчарда на нашем местном фермерском рынке в Такома-парке, штат Мэриленд, где

палатка «Смит-Медоуз» пользуется большим спросом. Весь вид Притчарда — обычно он возвышается на фут почти над всеми своими покупателями, одетый в неприменный фермерский костюм из выцветшей фланели, — говорил о том, что это мастер, уверенный в своем ремесле. Я подошел и представился, поскольку фермерство — это мастерство, зависящее от бережного использования технологий, а мне хотелось понять, как подходят к этому ключевому вопросу специалисты в нецифровой области.

«Хороший пример — заготовка сена, — поведал мне вскоре после начала одного из наших разговоров на эту тему. — Это как раз такой предмет, о котором я могу дать вам общее представление без необходимости растолковывать все финансовые подробности».

Как рассказал мне Притчард, когда он взял на себя управление «Смит-Медоуз», ферма сама заготавливала сено для прокорма скота в зимний период, когда пасти его невозможно. Заготовка сена производится при помощи специального приспособления под названием пресс-подборщик — механизма, который, будучи прицеплен к трактору, подбирает, прессует и скатывает сухое сено в кипы. Если вы выращиваете скот на Восточном побережье, вам есть прямой резон купить пресс-подборщик и научиться им управлять, поскольку вашим животным нужно сено. Зачем тратить деньги на покупку корма на стороне, если прямо на вашей земле растет отличная, совершенно бесплатная трава? Таким образом, если бы фермер избрал принцип минимальных преимуществ, обычный для интеллектуальных работников, он, несомненно, приобрел бы собственный пресс-подборщик. Однако, как объяснил мне Притчард (предварительно извинившись

за сарказм), если фермер действительно станет применять такой примитивный подход, то «пройдет немного времени, и на участке появится табличка “Продается”». Подобно большинству представителей своего ремесла, Притчард выбирает используемые технологии крайне внимательно и осторожно. Применив тот же подход к пресс-подборщику, Притчард очень быстро его продал. Сейчас «Смит-Медоуз» покупает все сено на стороне — *и вот почему:*

«Для начала посмотрим, из чего складывается стоимость сенозаготовки, — разъяснил мне Притчард. — Прежде всего, каких-то денег будет стоить топливо, ремонт пресс-подборщика и сарай для его хранения. Кроме того, за него придется платить налоги». Эти непосредственно измеримые затраты, однако, представляли собой самую простую часть процесса принятия решения. Большого внимания требовали «альтернативные издержки». «Если я буду все лето заготавливать сено, то не смогу сделать что-то другое, — продолжал фермер. — Например, сейчас я использую это время, чтобы выращивать бройлеров. Это приносит мне прибыль, потому что я могу их продавать. Но кроме того, они производят помет, которым я потом могу удобрять почву». Затем, существует не менее сложный вопрос: как оценить дополнительную стоимость купленного тюка сена. Притчард объяснил: «Покупая сено на стороне, я фактически меняю свои деньги на животные белки, а также навоз (после того как сено пройдет через организм животных), то есть я за свои деньги получаю еще и больше питательных веществ для своей земли. Кроме того, так я избегаю спрессовывания почвы из-за того, что по ней все лето будет ездить тяжелая техника».

Таким образом, принимая окончательное решение по вопросу покупки пресс-подборщика, Притчард пошел дальше подсчета прямых денежных затрат, которые, по существу, разницы не составляли, и направил свое внимание на более тонкий момент — жизнеспособность своих земель в долгосрочной перспективе. По описанным выше причинам Притчард сделал вывод, что закупка сена на стороне лучше скажется на состоянии его полей. А ведь, как говорит он сам: «Плодородность почвы — моя отправная точка». Исходя из всех этих соображений, он решил расстаться с пресс-подборщиком.

Обратите внимание на сложность умозаключений, приведших Притчарда к выбору нужной технологии. Здесь проявляется важный момент: мысль о том, что наличие у технологии *хоть какого-то* преимущества может служить достаточным основанием, чтобы вкладывать в эту технологию деньги, время и внимание, для людей его профессии выглядит почти смехотворно. *Само собой разумеется*, что пресс-подборщик имеет какие-то преимущества — *любое* оборудование в магазине сельскохозяйственного оборудования имеет те или иные полезные свойства. И одновременно у него, *разумеется*, есть и недостатки. Притчард с самого начала рассчитывал на то, что принять решение будет непросто. Он начал с очевидной точки отсчета — в его случае это было понимание того, что здоровье почвы имеет фундаментальную важность для его профессионального успеха, — и затем, отталкиваясь от этой точки, выстроил цепь умозаключений вплоть до заключительного решения о том, стоит ли ему использовать конкретную технологию.

Я призываю вас, если вы занимаетесь интеллектуальным трудом, и в особенности если вы хотите научиться

углубленной работе, относиться к выбору технологий с не меньшей осторожностью, чем другие мастера своего дела, такие как фермеры. Ниже я попытаюсь в общих чертах описать такую оценочную стратегию. Я называю ее *принципом мастера* для выбора технологии, желая тем самым подчеркнуть, что технологии в конечном счете помогают достигать более значительных целей в избранном ремесле.

**Принцип мастера для выбора технологии:**

прежде всего определите ключевые факторы, отвечающие за успех и счастье в вашей профессиональной и личной жизни. Применяйте технологию лишь в том случае, если ее положительное воздействие на эти факторы значительно превышает отрицательное воздействие.

Отметим, что такой принцип выбора технологии прямо противоположен принципу минимальных преимуществ. Если последний рассматривает любое потенциальное положительное воздействие как повод применять технологию, принцип мастера требует, чтобы эти положительные воздействия влияли на важнейшие для вас факторы и перевешивали отрицательные воздействия.

Хотя подход мастера и отрицает простоту принципа минимальных преимуществ, он не игнорирует положительные стороны, привлекающие людей к использованию сетевых технологий, и не разделяет технологии на «хорошие» или «плохие» — вам просто предлагается давать любой сетевой технологии такую же взвешенную, подробную оценку, какая применяется к любой технологии в других сферах на протяжении всей истории квалифицированного труда.

.....

Три описанные ниже стратегии предназначены для того, чтобы вам было легче отказаться от «принципа минимальных преимуществ» и воспользоваться вместо него более обдуманном «подходом мастерового» при выборе технологий, которые будут претендовать на ваше время и внимание. Такое руководство может быть необходимо, поскольку это не какой-то готовый алгоритм. Определение того, что играет наиболее важную роль в вашей жизни, и затем попытка оценить воздействие на эти факторы различных технологий не сводится к простой формуле — эта задача требует практики и эксперимента. Предлагаемые ниже методы дают приблизительный план для такой практики и эксперимента, вынуждая вас посмотреть на применяемые интернет-технологии с самых различных точек зрения. Взятые вместе, они должны помочь вам выработать более взвешиваемый подход к выбираемым технологиям, благодаря чему вы сможете вернуть себе контроль над своим временем и вниманием в достаточной степени, чтобы осуществить остальные идеи, высказанные во второй части этой книги.

## Применяйте к своим интернет-привычкам закон Парето

Малкольм Гладуэлл не пользуется *Twitter*. В своем интервью 2013 года он объяснил, почему это так: «Кто сказал, что мои фанаты хотят узнавать обо мне из *Twitter*? — И затем пошутил: — Я знаю, что множество людей хотели бы видеть меня пореже». Майкл Льюис, еще один автор мега-

бестселлеров, также не использует этот сервис, объясняя это в *The Wire*: «Я не твичу, не твитую; я вообще не знаю, как читать или где можно найти эти сообщения в *Twitter*». И, как уже было упомянуто в первой части, заслуженный автор журнала *New Yorker* Джордж Пэкер также избегает этого сервиса и вообще лишь недавно смирился с необходимостью иметь смартфон.

Дело не в том, что эти три писателя считают *Twitter* бесполезным. Они с готовностью признают, что другие писатели считают его полезным. Собственно, признание Пэкера в том, что он не использует *Twitter*, было написано в качестве ответа на неприкрыто протвиттеровскую статью бывшего медиакритика *New York Times* Дэвида Карра, в которой тот высказывался следующим образом:

*Ну вот, прошел почти год — и что? Превратил ли Twitter мои мозги в кашу? Нет; я в любой момент готов писать о большем количестве вещей, чем когда-либо считал возможным, и вместо того чтобы тратить полчаса на копание в сети в поисках озарения, теперь я получаю представление о текущих новостях и о том, как люди реагируют на них, за то время, пока жду свой кофе в «Старбакс».*

Тем не менее Гладуэлл, Льюис и Пэкер чувствуют, что этот сервис предлагает им недостаточно преимуществ, чтобы компенсировать его отрицательное воздействие в их конкретных обстоятельствах. Так, Льюиса беспокоит, что если он станет еще более доступен, это приведет к утечке его энергии и помешает ему проводить исследования и писать прекрасные статьи. Он замечает: «Поразительно, насколько доступными стали люди.

В моей жизни существует множество связей, которые ничуть меня не обогащают, а, напротив, истощают мои ресурсы». Пэкера, в свою очередь, волнует вопрос отвлечения внимания: «Twitter — это как крэк для медианаркоманов». Восторги Карра относительно этого сервиса он называет ни больше ни меньше как «самой пугающей картиной будущего из всего, что мне до сих пор довелось прочитать в новом десятилетии».

Нам не нужно доказывать, правы ли эти авторы в принятом ими решении избегать сети *Twitter* (и подобных ей сервисов), — показатели их продаж и количество наград говорят сами за себя. И мы можем использовать их решение в качестве воодушевляющей иллюстрации «принципа мастерского» в действии. В то время, когда столь многие интеллектуальные работники, в особенности те, кто связан с творческими специальностями, находятся в ловушке «принципа минимальных преимуществ», приятно видеть более зрелый подход к обращению с подобными сервисами. Однако сама редкость таких примеров напоминает нам, что подобные зрелые и уравновешенные оценки даются не так легко. Вспомним, насколько сложным был описанный выше процесс принятия решения, через который пришлось пройти Форресту Притчарду, чтобы понять, как ему поступить с пресс-подборщиком. Для большинства интеллектуальных работников принятие решения по поводу многих технологий будет не менее затруднительным. Таким образом, цель излагаемой стратегии — придать этому процессу некоторую структурированность; предложить способ немного упростить принятие решения о том, какая из технологий действительно имеет для вас значение.

.....

Первым шагом в предлагаемом методе будет определение основных, первостепенных целей как в вашей профессиональной деятельности, так и в личной жизни. Так, например, если у вас есть семья, то в ваши личные цели, скорее всего, будет входить добросовестное выполнение родительских обязанностей и организованное ведение домашнего хозяйства. В профессиональной сфере конкретные детали поставленных вами целей будут зависеть от того, чем вы зарабатываете себе на жизнь. Например, я в своем профессорском амплуа преследую две основные цели: одна из них заключается в том, чтобы быть эффективным лектором в аудитории и эффективным руководителем для моих аспирантов; вторая — в том, чтобы вести плодотворную научную работу. Поскольку ваши цели, скорее всего, будут отличаться от моих, ключевая идея здесь — ограничивать свой список лишь тем, что наиболее важно, и следить, чтобы описание ваших целей не опускалось ниже самого высокого уровня. (Если ваша цель представляет собой нечто конкретное — «чтобы продажи дошли до миллиона долларов» или «опубликовать полдюжины статей за один год», — то она слишком определена для того, о чем здесь идет речь.) Когда вы закончите составлять список, у вас должно получиться очень небольшое количество целей, охватывающих как личную, так и профессиональную сторону вашей жизни.

После того как цели будут определены, отметьте для каждой два или три наиболее важных вида деятельности, которые помогают вам ее добиваться. Их определение должно быть достаточно конкретным, чтобы вы могли ясно представлять себе, как вы этим занимаетесь. Но с другой

стороны, они должны быть достаточно общими, чтобы не привязываться к какому-либо единичному событию. Так, например, «лучше заниматься наукой» — слишком общее определение (что это вообще может значить — «лучше заниматься наукой?»), в то время как «закончить статью о нижней границе вещания, чтобы успеть ее представить на предстоящей конференции» — слишком конкретное (привязанное к единичному событию). Хорошим примером будет что-нибудь вроде: «регулярно читать и добиваться понимания передовых разработок в моей области».

Следующий шаг в этой методике — рассмотреть сетевые технологии, которыми вы пользуетесь в настоящее время. Каждую из этих технологий сопоставьте с определенными вами ключевыми видами деятельности и спросите себя, имеет ли использование этой технологии *в целом положительное, в целом отрицательное* или же *незначительное влияние* на ваши регулярные и плодотворные занятия каждым из этих видов деятельности. Теперь наступает время принять важное решение: продолжайте использовать технологию лишь в том случае, если вы сделали вывод, что ее влияние в целом положительное и что оно превалирует над отрицательными эффектами.

Чтобы проиллюстрировать эту стратегию в действии, давайте рассмотрим воображаемый случай. Для целей нашей дискуссии предположим, что Майкл Льюис, если бы его попросили, назвал свою профессиональную цель и соответствующие ей важнейшие для его писательской карьеры виды деятельности.

**Профессиональная цель:** создавать хорошо написанные истории с интересным сюжетом, которые будут изменять взгляды людей на окружающий мир.

**Основные виды деятельности, связанные с этой целью:**

- Терпеливо и глубоко исследовать материал.
- Писать вдумчиво и вдохновенно.

Теперь представим себе, что Льюис, используя эти определения, решает, нужно ему или нет пользоваться сервисом *Twitter*. Согласно нашей стратегии, он должен рассмотреть влияние *Twitter* на ключевые виды деятельности, перечисленные им в связи с основной целью. Едва ли мы сумеем найти какие-либо убедительные доводы в пользу того, что *Twitter* может существенно помочь Льюису в каком-то из этих видов деятельности. Глубокое исследование материала для Льюиса, насколько я могу представить, означает недели и месяцы, в течение которых он изучает небольшое количество источников (он специализируется на подробных журналистских репортажах), а вдумчивое написание текстов, разумеется, требует свободы от отвлекающих факторов. Для обоих видов деятельности *Twitter* в лучшем случае бесполезен, в худшем же — может существенно повредить, в зависимости от восприимчивости Льюиса к притягательным сторонам этого сервиса. Таким образом, мы приходим к заключению, что Льюису не следует использовать *Twitter*.

Здесь вы можете возразить, что сведение нашего примера к одной лишь этой цели выглядит искусственно, поскольку не принимает в расчет те области, где такой сервис, как *Twitter*, имеет больше шансов внести свой вклад. В особенности для писателей *Twitter* зачастую позиционируется как способ поддерживать связь с аудиторией, что в конечном счете ведет к росту продаж. Однако для такого писателя, как Майкл Льюис, продажи

едва ли могут рассматриваться как ключевая цель. Такой вывод можно сделать из того, что репутация Льюиса гарантирует ему массовое освещение в самых влиятельных медиаисточниках — в том случае, если книга окажется действительно хорошей. В связи с этим его внимание направлено, и с гораздо большей продуктивностью, на цель написать максимально хорошую книгу, вместо того чтобы пытаться выжать пару дополнительных продаж за счет неэффективных способов, связанных с его авторской личностью. Другими словами, вопрос заключается не в том, обладает ли *Twitter* полезными для Льюиса свойствами, но в том, оказывает ли использование сервиса значительное и положительное воздействие на самые важные виды деятельности, связанные с писательством.

А что можно сказать о менее знаменитых авторах? В таком случае продажи книг могут играть более значимую роль среди обозначенных писателем целей. Однако если ему нужно будет определить два или три наиболее важных вида деятельности, связанных с этой целью, очень маловероятно, что легковесные сетевые контакты войдут в этот список. Это доказывается простым вычислением. Представим себе, что наш гипотетический автор усердно пишет по десять твитов в день, пять дней в неделю, и каждый из этих твитов знакомит его лично с новым потенциальным читателем. Теперь представим, что 50% людей, с которыми он таким образом наладил контакт, стали его преданными поклонниками и совершенно точно купят его следующую книгу. За двухлетний период, предположительно необходимый, чтобы написать эту книгу, мы получаем две тысячи продаж — мягко говоря, весьма скромный вклад для рынка, где статус бестселлера тре-

бует вдвое-втрое большего количества продаж *за неделю*. Здесь, опять же, вопрос не в том, может ли *Twitter* предложить *какие-либо* преимущества, но в том, предлагает ли он *достаточные* преимущества, чтобы перевесить нагрузку, налагаемую им на ваше время и внимание (два ресурса, особенно ценных для писателя).

Посмотрев на пример применения такого подхода в профессиональном контексте, давайте далее обсудим потенциально еще более опасный вариант, касающийся личных целей. В частности, попробуем применить этот метод к одному из наиболее распространенных и яростно защищаемых в нашей культуре сервисов — *Facebook*.

Оправдывая свое использование *Facebook* (или подобных ему социальных сетей), большинство людей ссылаются на его значимость для их социальной жизни. Помня об этом, снова прибегнем к нашей стратегии, чтобы понять, насколько положительно *Facebook* способен воздействовать на этот аспект поставленных нами личных целей. Тут нам снова придется поработать с гипотетической целью и основными связанными с ней видами деятельности.

**Личная цель:** поддерживать близкие и плодотворные дружеские отношения с группой людей, которые для меня важны.

**Основные виды деятельности, связанные с этой целью:**

1. Регулярно находить время для значимого общения с теми, кто для меня наиболее важен (например, долгие разговоры, совместные трапезы или занятия чем-либо).

2. Что-то давать от себя тем, кто для меня наиболее важен (например, жертвовать чем-либо нетривиальным, что сможет улучшить их жизнь).

Далеко не всем подходит эта конкретная цель и связанные с ней виды деятельности, однако, надеюсь, вы согласитесь, что они актуальны для многих людей. Теперь давайте отойдем в сторону и в свете этой обозначенной нами цели применим фильтр логики нашего метода на примере *Facebook*. Этот сервис, несомненно, привнесит множество полезных моментов в нашу социальную жизнь. Назовем лишь несколько наиболее часто упоминающихся: он позволяет оставаться на связи с людьми, с которыми вы какое-то время не виделись; он позволяет поддерживать поверхностные отношения с людьми, которых вы знаете, но не сталкиваетесь с ними регулярно; он позволяет с большей легкостью следить за важными событиями в жизни других людей (например, состоят ли они в браке или как выглядит их недавно родившийся ребенок); а также с его помощью вы можете находить в Сети сообщества или группы, соответствующие вашим интересам.

Все это, несомненно, полезные вещи, они действительно существуют, и *Facebook* несомненно может их предложить, однако ни одна из них не имеет значительного положительного влияния на перечисленные нами два ключевых вида деятельности. Оба они не имеют отношения к Интернету, и оба требуют от вас приложения значительных усилий. Таким образом, наша стратегия в данном случае дает, возможно неожиданное, но совершенно недвусмысленное заключение: *Facebook несомненно может дать некоторые преимущества для вашей социальной жизни, но ни одно из них нельзя назвать достаточно важ-*

*ным в отношении действительно значимых для вас вещей, чтобы стоило тратить на него время и внимание*<sup>1</sup>.

Позвольте уточнить: я вовсе не хочу сказать, что все люди должны перестать пользоваться *Facebook*. Я лишь показываю, что в данном конкретном (хотя и типичном) примере предлагаемый нами метод рекомендует расстаться с этим сервисом. Тем не менее я вполне могу представить себе и другие, вполне достоверные сценарии, при которых вывод был бы прямо противоположным. Возьмем, например, студента, только что поступившего в институт: для человека в такой ситуации, возможно, более важным окажется устанавливать новые дружеские связи, чем поддерживать уже имеющиеся. В таком случае деятельность, нацеленная на поддержание плодотворной социальной жизни, может описываться чем-то наподобие: «посещать как можно больше мероприятий и знакомиться с множеством разных людей». Если ваша основная деятельность именно такова и вы действительно только что прибыли в кампус, то в таком случае сервис наподобие *Facebook* окажется очень полезным и *несомненно должен использоваться*.

Приведу еще один пример. Представьте себе человека, служащего в военных силах и откомандированного в другую страну. Для такого гипотетического солдата поддерживать постоянную, пусть даже поверхностную, связь

---

<sup>1</sup> Именно такого рода анализ привел к моему собственному отсутствию на *Facebook*. У меня никогда не было там своей страницы, и хотя я несомненно упустил множество незначительных положительных моментов наподобие перечисленных выше, это не имело сколь-либо заметного влияния на мое стремление вести активную и плодотворную социальную жизнь.

со своими друзьями и близкими, оставшимися на родине, вполне может оказаться важнее всего — и опять же, это проще всего делать с помощью социальных сетей.

Из этих примеров должно быть понятно, что предлагаемая стратегия, будучи применена так, как описано выше, приведет многих людей, в настоящее время пользующихся *Facebook* или *Twitter*, к отказу от этих сервисов — однако далеко не всех. Вы можете пожаловаться на то, что это достаточно произвольный подход, когда всего лишь несколько видов деятельности диктуют вам решение относительно этих технологий. Например, как мы уже установили, *Facebook* во многих аспектах положительно влияет на нашу социальную жизнь, так почему же мы должны отказываться от него лишь из-за того, что он по какой-то причине бесполезен для некоторых видов деятельности, которые мы сочли наиболее важными? Однако здесь необходимо понять, что такое радикальное сведение приоритетов к минимуму не случайно, напротив, в его основе лежит идея, неоднократно подтверждавшаяся во многих различных областях, от анализа покупательной способности клиентов до идеи социального равенства или предотвращения сбоев в компьютерных программах.

**Закон Парето**<sup>1</sup>: Во многих ситуациях 80% наблюдаемых следствий обусловлены 20% возможных причин.

---

<sup>1</sup> Это правило имеет множество различных форм и наименований: его называют также принципом 80/20, законом необходимого минимума или же, если вы чувствуете, что вам нужно что-то особенно претенциозное, принципом немногочисленности факторов.

Так, этот закон может выражаться в том, что какое-либо предприятие получает 80% своего дохода всего лишь от 20% покупателей; или в том, что 80% богатств страны сосредоточены у 20% наиболее зажиточных граждан; или в том, что причиной 80% сбоев компьютерных программ являются лишь 20% известных багов. Для этого феномена имеется формальное математическое обоснование (соотношение 80/20 — это приблизительно то, чего можно ожидать, описывая распределение *степенной зависимости* в отношении какого-либо воздействия; такой тип распределения часто встречается при количественных измерениях в реальном мире), но он, вероятно, приносит наибольшую пользу при его эвристическом применении: в качестве напоминания, что во многих случаях вклад, приведший к конечному результату, распределяется неравномерно.

Двигаясь дальше, давайте предположим, что этот закон применим и к самым важным целям в вашей жизни. Как уже было замечено, в достижении этих целей вам может помочь множество различных видов деятельности. Однако закон Парето напоминает, что основная доля положительного эффекта будет достигнута за счет наиболее важных 20% (или около того) из них. Предполагая, что для каждой из ваших жизненных целей вы, вероятно, можете перечислить где-то от десяти до пятнадцати определенных и потенциально благоприятных видов деятельности, этот закон утверждает, что первые два или три пункта из этого списка — как раз те виды деятельности, на которых описываемая стратегия предлагает вам сосредоточиться, — в основном будут отвечать за то, преуспеете вы или нет в достижении цели.

Однако даже если вы согласитесь с этими выводами, вам, возможно, все же захочется возразить, что мы не должны игнорировать остальные 80% потенциально благоприятных видов деятельности. Да, конечно, эта деятельность менее важна и приносит гораздо меньше пользы, чем пункты, возглавляющие список, однако она все же *хоть немного*, да помогает — так почему бы не добавить и ее в общую кучу? Если это не отвлечет вас от более важных видов деятельности, то почему бы и нет?

Тут мы, однако, упускаем из виду ключевой момент: любая деятельность, независимо от того, насколько она важна, истощает ваш ограниченный запас времени и внимания. Таким образом, если вы вкладываетесь в менее значимые виды деятельности, вы тем самым отнимаете у себя время, которое могли бы потратить на более значимую деятельность. Это игра, где сумма выигрыша равна сумме проигрыша. И поскольку ваше время расходуется результативнее, когда вкладывается в более значительные виды деятельности, то чем больше вы станете вкладывать его в менее значительные, тем меньше будет полученная вами общая выгода.

Деловой мир очень хорошо понимает эту математику. Именно поэтому зачастую можно видеть, как компании *отказываются* от неперспективных клиентов. Если 80% прибылей компании достигаются за счет 20% ее клиентов, то в таком случае можно заработать больше, если перенаправить энергию от малодоходных клиентов на лучшее обслуживание небольшого количества прибыльных заказчиков: каждый час, потраченный на последних, будет приносить больше дохода, чем час, потраченный на первых. То же самое верно и в отношении ваших профессиональ-

ных и личных целей. Экономя время, которое вы тратите на малозначительную деятельность (вроде поиска старых знакомых на *Facebook*), и вкладывая его вместо этого в более важные занятия (например, чтобы пообедать вместе с хорошим другом), вы в конечном счете достигаете большего успеха в своих целях. Таким образом, отказываясь от сетевой технологии, согласно такой логике, вы не теряете предлагаемые ею потенциальные небольшие преимущества, но получаете больше от тех видов деятельности, которые заведомо более полезны.

Вернемся к тому, с чего мы начали: Малкольм Гладуэлл, Майкл Льюис и Джордж Пэкер понимают, что *Twitter* бесполезен для тех 20% деятельности, из которых складывается основная часть их писательского успеха. Возможно, взятый в отдельности, этот сервис дал бы им некоторые незначительные преимущества, но если рассматривать их карьеру в целом, они с большей вероятностью добьются успеха, если не будут пользоваться *Twitter* и направят это время на более плодотворную деятельность, чем если добавят его к своему расписанию как еще одну вещь, на которую придется тратить энергию. Вам необходимо научиться столь же бережно относиться к вашему ограниченному запасу времени и внимания, чтобы решить, какие технологии будут на этот запас претендовать.

## Откажитесь от социальных сетей

Когда Райан Никодемус решил сделать свою жизнь более простой, прежде всего его взгляд обратился на принадлежавшие ему вещи. На тот момент Райан жил один

в просторной собственной квартире с тремя спальнями. Многие годы, влекомый инстинктом потребителя, он прилагал все усилия, чтобы заполнить это обширное пространство. Теперь для него настало время потребовать обратно свою жизнь, ушедшую в барахло. Примененный им метод был простым, но радикальным. Райан провел полдня, пакуя все свои пожитки в картонные коробки, как если бы он собрался переезжать. Чтобы сделать это, по его выражению, «тягостное мероприятие» не столь обременительным, он назвал его «упаковочной вечеринкой», объяснив это так: «Если это вечеринка, это значит, что будет весело, верно?».

После того как с упаковкой было покончено, Никодемус всю следующую неделю занимался своими обычными делами. Если ему было нужно что-то из упакованного, он распаковывал это и клал туда, где оно обычно лежало. В конце недели он обнаружил, что подавляющее большинство его вещей остались нетронутыми в своих коробках.

И тогда он избавился от них.

Ненужные вещи накапливаются у людей, в частности, потому, что, когда встает вопрос о том, чтобы что-нибудь выбросить, они часто начинают беспокоиться: «А что, если мне это когда-нибудь понадобится?» — и используют это беспокойство как оправдание тому, чтобы оставить вещь при себе. «Упаковочная вечеринка» Никодемуса предоставила ему недвусмысленное свидетельство того, что большая часть его вещей *была ему не нужна*, а значит, без них его жизнь стала бы проще.

.....

Последняя описанная стратегия дает вам систематическую методику, чтобы разобраться с сетевыми технологиями, претендующими сейчас на ваше время и внимание. Это альтернативный способ решать те же самые вопросы, основанный на подходе Райана Никодемуса, который попросту выбросил все ненужное.

Говоря конкретнее, вам предлагается устроить нечто наподобие «упаковочной вечеринки» в отношении социальных сетей, которыми вы пользуетесь. Однако вместо упаковки их в картонные коробки вы должны будете запретить себе пользоваться ими на *тридцать дней*. Абсолютно все: *Facebook*, *Instagram*, *Google+*, *Twitter*, *Snapchat*, *Vine* и любые другие сервисы, набравшие популярность с того момента, как я написал эти слова. Не надо удалять свои аккаунты и — это важно — не надо упоминать в Сети, что вы собираетесь отказаться от этих сервисов. Просто перестаньте ими пользоваться, без всякой подготовки. Если кто-нибудь свяжется с вами другим способом и начнет спрашивать, куда вы делись, можете объяснить, однако не надо специально рассказывать об этом всем.

Спустя тридцать дней такой добровольной сетевой изоляции задайте себе следующие два вопроса относительно каждого из сервисов, которые вы временно покинули.

1. Прошли бы эти тридцать дней значительно лучше, если бы я мог по-прежнему пользоваться этим сервисом?
2. Обеспокоился ли кто-нибудь из-за того, что я не пользовался этим сервисом?

Если ответ на оба вопроса отрицательный, откажитесь от использования этого сервиса навсегда. Если оба ответа будут несомненно положительными, снова начните им пользоваться. Если вы не уверены в ответах или они не одинаковы, то решать вам, однако я рекомендовал бы все же отказаться (вы ведь всегда сможете вернуться потом).

Эта стратегия прицельно направлена на социальные сети, поскольку среди различных интернет-технологий, претендующих на ваше время и внимание, эти сервисы, если пользоваться ими без ограничений, могут особенно разрушительно сказаться на вашей решимости работать сосредоточенно. Информация в них персонализирована, появляется непредсказуемо и нерегулярно, что делает такие сервисы чрезвычайно притягательными, а следовательно, способными серьезно повредить вашим попыткам планировать и успешно воплощать в жизнь периоды концентрации. Учитывая эти опасности, можно было бы ожидать, что гораздо большее количество интеллектуальных работников станет полностью избегать таких технологий, в особенности люди наподобие программистов или писателей, чей достаток непосредственно зависит от плодов их углубленной работы. Однако коварство социальных сетей, в частности, заключается в том, что маркетологам компаний, получающих прибыль от привлечения нашего внимания, удалось убедить нашу культуру, что те, кто не пользуется их продуктами, *многое упускают*.

Этот страх — что вы можете упустить какие-то неведомые преимущества — имеет очевидные параллели со страхом Никодемуса, что груды барахла в его шкафах могут в один прекрасный день оказаться нужными. Именно поэтому я и предлагаю коррекционную стратегию, имитирующую

его «упаковочную вечеринку». Проведя месяц без этих сервисов, вы получите возможность заменить все якобы упущенное — события, разговоры, совместное переживание культурных событий — хорошей порцией реальности. Для большинства людей эта реальность подтвердит то, что становится очевидным, лишь если вы проделали тяжелую работу и освободились от маркетингового дурмана: на самом деле эти технологии не так уж важны для вашей жизни.

Я прошу вас не объявлять о своем тридцатидневном эксперименте, поскольку некоторых к социальным сетям привязывает заблуждение, что *люди хотят слышать то, что вы можете им сказать*, и что они будут разочарованы, если вы внезапно покинете их без единого комментария. Я здесь говорю об этом в несколько шутовском тоне, но подобные чувства тем не менее довольно распространены, и с ними важно разобраться. Например, на момент написания этих слов среднее количество подписчиков у страницы пользователя в *Twitter* составляет 208 человек. Когда вы знаете, что более двух сотен человек *сами захотели* вас услышать, нетрудно поверить, что ваши посты действительно имеют значение. Могу сказать исходя из своего опыта человека, который зарабатывает на жизнь, продавая свои идеи другим людям: это чрезвычайно заманчивое ощущение!

Однако давайте трезво посмотрим на то, что представляют собой читательские аудитории в эпоху социальных сетей. До появления этих сервисов для того, чтобы собрать аудиторию любого масштаба, за исключением ваших непосредственных друзей и родственников, требовалась серьезная, конкурентоспособная работа. Например,

в начале 2000-х годов любой человек мог завести блог, но чтобы добиться даже горстки уникальных посетителей за месяц, было необходимо действительно вкладываться в это дело и выдавать информацию, достаточно ценную, чтобы привлечь чье-либо внимание. Мне хорошо знакомы эти затруднения. Мой первый блог был заведен осенью 2003 года, он назывался (очень остроумно) *Inspiring Moniker* («Интересное название»). В нем я предавался размышлениям о своей жизни — мне тогда был двадцать один год, и я только что поступил в институт. Стыдно признаваться, но бывали довольно долгие периоды времени, когда его не читал *никто* (и я использую это слово в его буквальном значении). За последующие десять лет, на протяжении которых я терпеливо и старательно набирал аудиторию для своего нынешнего блога, *Study Hacks*, начиная с горстки читателей и вплоть до сотен и тысяч за месяц, я выяснил, что привлекать внимание людей в Сети — весьма тяжелый труд.

Вот только теперь это не так.

Стремительное развитие социальных сетей, по моему убеждению, частично объясняется их способностью обходить эту связь между тяжелой работой по производству настоящих ценностей и приятным вознаграждением в виде внимания, уделяемого вам другими людьми. Извечный капиталистический обмен ценностями оказался здесь заменен поверхностной коллективистской альтернативой: «*Я стану обращать внимание на то, что ты говоришь, если ты будешь обращать внимание на то, что говорю я, независимо от значимости сказанного*». Действительно, любой блог, журнал или телепрограмма, содержащие контент, какой обычно можно встретить на

стене в *Facebook* или в ленте *Twitter*, привлекут в среднем *ноль* читателей. Однако в рамках социальных соглашений, свойственных этим сервисам, тот же контент получит долю читательского внимания в виде лайков и комментариев. Негласное соглашение, делающее возможным такой результат, состоит в том, что в обмен на внимание (незаслуженное, в большинстве случаев) со стороны своих друзей или подписчиков вы дарите им свое внимание (столь же незаслуженное). «Лайкни мой новый статус, и я лайкну твой». Такое соглашение дает каждому видимость собственной значительности, не требующую прилагать большие усилия.

Отказавшись от этих сервисов без предупреждения, вы можете проверить на деле реальность своего статуса как производителя контента. Для большинства людей и большинства сервисов получившийся результат окажется отрезвляющим: никто, за исключением ваших ближайших друзей и родственников, скорее всего, даже не заметит, что вы отписались. Я сознаю, что могу показаться брюзгой, говоря об этом предмете, — а как еще о нем говорить? — однако его необходимо обсудить, поскольку такая тяга к утверждению собственной значительности играет немалую роль в том, что люди продолжают бездумно раздвигать на кусочки свое время и внимание.

Несомненно, для кого-то такой тридцатидневный эксперимент окажется трудным и послужит причиной многих недоразумений. Так, например, если вы учитесь в университете или работаете в режиме онлайн, то такое воздержание значительно усложнит вашу жизнь и будет замечено. Но для большинства, как я подозреваю, конечным результатом такого эксперимента окажется если не тотальный

пересмотр своих интернет-привычек, то по крайней мере более трезвый взгляд на роль, которую социальные сети играют в вашей повседневной жизни. Эти сервисы во все не составляют, как провозглашают их маркетологи, плоть и кровь нашего пронизанного связями мира. Это просто продукты, разработанные частными компаниями, с обильным финансированием и тщательным маркетингом, направленные в конечном счете на то, чтобы перехватить и затем продавать вашу персональную информацию и внимание рекламным агентам. Они могут быть интересными, однако в общей картине вашей жизни и того, чего вы стремитесь достичь, это просто пустая прихоть, один незначительный отвлекающий фактор из множества тех, что угрожают отвлечь вас от более глубоких занятий... Или, возможно, социальные сети действительно центр вашей жизни? Вы никогда не узнаете, так это или нет, пока не попробуете пожить без них.

## Не используйте Интернет для развлечения

Английский писатель Арнольд Беннетт родился незадолго до начала XX века — бурное время для экономики его родной страны. Промышленная революция, к этому времени бушевавшая уже несколько десятилетий, выжала из ресурсов империи достаточно избыточного капитала, чтобы породить новый класс работников — так называемых белых воротничков. Теперь стало возможно просиживать установленное количество часов в неделю в своем офисе, получая взамен стабильное жалованье, которого хватало на домашнее хозяйство. Подобный образ жизни

в нашу эпоху выглядит более чем обыкновенным, однако для Беннетта и его современников он был в новинку и вызывал массу сомнений. Больше всего Беннетта беспокоило то, что представители этого нового класса упускали возможность жить полной жизнью.

«Возьмем случай лондонца, который работает в офисе, приходит туда в десять и уходит в шесть, и который тратит по пятьдесят минут утром и вечером на путешествие от дома до двери офиса», — пишет Беннетт в своей классической книге из серии «Помоги себе сам», вышедшей в 1910 году, под названием «Как прожить на 24 часа в день» (*How to Live on 24 Hours a Day*). У такого гипотетического лондонского служащего, замечает он, за вычетом времени, связанного с работой, остается немногим больше шестнадцати часов. Для Беннетта это очень много, но большинство людей в этой ситуации, как ни печально, не осознают, какие возможности дает им это время. «Огромная и глубочайшая ошибка, которую мой типичный человек совершает в отношении своего рабочего дня, — продолжает Беннет, — [состоит в том, что даже если он не особенно любит свою работу, видя в ней нечто, что необходимо «перетерпеть»], он упорно продолжает смотреть на эти часы от десяти до шести как на “день”, для которого предшествующие ему десять часов и следующие за ним шесть служат всего лишь прологом и эпилогом». Такое отношение Беннет осуждает, называя его «в высшей степени нелогичным и нездоровым».

Какова же альтернатива такому положению вещей? Беннетт предлагает, чтобы этот типичный человек рассматривал свои шестнадцать свободных часов как «день внутри дня», и объясняет: «...на протяжении этих шестнадцати

часов он свободен; ему не надо зарабатывать на жизнь; его не волнуют денежные заботы; он ничем не отличается от человека, имеющего источник личного дохода». Соответственно этому типичному человеку следует использовать это время, как это бы сделал аристократ: потратить его на неукоснительное самоусовершенствование (задача, включающая в себя, согласно Беннету, в первую очередь чтение великих произведений литературы и поэзии).

Беннетт писал об этом более сотни лет назад. Можно было бы ожидать, что за прошедшие десятилетия — период, на протяжении которого пресловутый средний класс стремительно вырос в размерах и распространился по всему миру, — наше представление о том, как проводить свой досуг, разовьется во что-то большее. Ничего подобного. Скорее наоборот, с появлением Интернета и связанной с ним сферой низкопробных интеллектуальных услуг для среднестатистического служащего, работающего по сорок часов в неделю (особенно для тех, кто принадлежит к моему, технологическому «поколению игрек»), качество его досуга остается все в том же состоянии упадка: деятельность, состоящая главным образом из рассеянных щелчков мышью по картинкам очередного цифрового аттракциона. Если бы сегодня Беннета вновь возродили к жизни, это зрелище наверняка привело бы его в отчаяние.

Поясню, что я безразличен к моральной подоплеке предложений Беннета. Его идеи возвысить души и умы представителей среднего класса, заставив их штудировать поэзию и великие книги, кажутся мне несколько старомодными и снобистскими. Однако логическое основание предлагаемого им подхода — что вы *можете* и *должны*

осознанно использовать время, свободное от основной работы, — остается актуальным и сегодня, особенно когда речь идет о цели, поставленной в этой главе: не дать сетевым технологиям помешать вам развивать концентрацию.

Говоря конкретнее, в обсуждении стратегий, приводившихся до сих пор в этой главе, мы пока что не уделяли большого внимания целому классу сетевых технологий, особенно значимых для нашей борьбы за сосредоточенность: развлекательным веб-сайтам, специально предназначенным для того, чтобы захватывать и удерживать ваше внимание настолько долго. На момент написания этих строк наиболее популярными примерами таких сайтов являются *Huffington Post*, *BuzzFeed*, *Business Insider* и *Reddit*. Этот список, несомненно, продолжит пополняться, однако общей чертой всех подобных сайтов является использование тщательно подобранных заголовков и легко усваиваемый контент, зачастую дополненный специальными алгоритмами для того, чтобы максимально привлекать к себе внимание.

Стоит вам только задержать взгляд на одной статье, и ссылки сбоку или внизу страницы предложат вам перейти на другую, а затем еще на одну. Применяются все возможные психологические уловки, от регистрации названий в списках «популярных» или «трендовых» до использования провокационных фотографий, — все что угодно, чтобы поддержать вашу заинтересованность. В данный конкретный момент, например, среди наиболее популярных статей на *BuzzFeed* числятся «17 слов, означающих нечто совершенно другое, если прочесть их задом наперед» и «33 собаки, выигрывающие в любых состязаниях».

Эти сайты наносят особенно большой вред после окончания рабочего дня, когда свободное расписание позволяет им занять центральное место в вашем досуге. При любом простом — пока вы ждете в очереди, или пока по телевизору нет ничего интересного, или пока вы едите — они снабжают вас умственными костылями, чтобы исключить даже малейший намек на скуку. Однако, как я уже показал в Правиле № 2, такая привычка опасна, поскольку она ослабляет способность вашего мозга сопротивляться отвлекающим факторам, что усложняет углубленную работу позднее, когда вам действительно необходимо сосредоточиться. Еще хуже то, что эти интернет-технологии не требуют от вас куда-то вступить, завести аккаунт и т. п., а значит, вы не сможете удалить их из своей жизни, просто выйдя обратно (в результате чего два описанных выше метода оказываются бесполезными). Они всегда доступны, всегда находятся на расстоянии одного щелчка мыши.

К счастью, Арнольд Беннетт еще сто лет назад нашел решение этой проблемы: «Получше продумывайте время своего досуга». Другими словами, этот метод предлагает вам, когда наступает время отдыха, не кидаться на все, что привлекает ваше внимание в каждый отдельный момент, но заранее решать вопрос о том, как вы собираетесь потратить свой «день внутри дня». Завлекательные веб-сайты того типа, о котором я упоминал, процветают в вакууме: если вы не нашли себе определенного занятия, они всегда будут манить к себе, оставаясь доступным вариантом. Однако если ваше свободное время будет наполнено чем-то более качественным, они уже не смогут так крепко удерживать ваше внимание.

По этой причине жизненно важно, чтобы вы заранее продумывали, чем вы собираетесь занять свои вечера и вы-

ходные, еще до того, как они начались. Хорошим наполнителем для этих часов могут быть структурированные хобби, поскольку они предполагают конкретные действия с конкретными целями. Также хорошим вариантом может быть заданная программа чтения а-ля Беннетт, когда вы каждый вечер регулярно проводите какое-то время, читая заранее отобранные книги; разумеется, можно также заниматься спортом или просто проводить время в хорошей компании.

Если взять примером мою собственную жизнь, я успеваю прочитывать в год невероятное количество книг, если учесть, сколько времени у меня занимают обязанности профессора, писателя и отца (обычно я читаю от трех до пяти книг одновременно). Это возможно лишь потому, что одним из моих излюбленных видов заранее запланированной деятельности в часы досуга, после того как дети улягутся спать, является чтение интересной книги. В результате мой смартфон и компьютер, вместе со всеми отвлекающими факторами, которые они создают, как правило, остаются без внимания с окончания моего рабочего дня и до следующего утра.

Здесь вы можете начать беспокоиться, не разрушит ли такое планирование досуга саму суть отдыха, который, по мнению многих людей, требует полной свободы от любых планов и обязательств. Не окажется ли, что после такого структурированного вечера вы придете на следующий день на работу вымотанным, а не отдохнувшим? Надо отдать должное Беннетту, который учел это возражение. Он доказывает, что подобное беспокойство происходит от непонимания того, что дает человеку душевные силы.

*Что? Вы полагаете, что если вложите всю свою энергию в эти шестнадцать часов, это уменьшит ценность восьми, отведенных на дела? Ничего подобного. Совсем напротив: это несомненно увеличит ценность этих восьми часов. Одна из важнейших вещей, которые должен уяснить мой типичный человек, состоит в том, что его ум способен на непрерывную интенсивную деятельность, он не утомляется так быстро, как рука или нога. Все, что ему необходимо, — это перемена, а не отдых (за исключением сна).*

По своему опыту могу сказать, что это наблюдение абсолютно верно. Если вы находите для своего ума какое-либо осмысленное занятие на протяжении *всех* часов бодрствования, то заканчиваете день более удовлетворенным и начинаете следующий более отдохнувшим, чем если бы позволяли своему уму часами пребывать в полубессознательном и аморфном состоянии, дрейфуя по Интернету.

Итак, если вы хотите избавиться от соблазна развлекательных сайтов, высасывающих ваше время и внимание, предоставьте своему уму качественную альтернативу. Это не только сохранит вашу способность сопротивляться отвлечениям и сосредоточиваться — возможно, вам даже удастся осуществить поставленную Арнольдом Беннеттом высокую цель, а именно: пережить, возможно впервые в жизни, что значит действительно жить, а не просто существовать.

## Правило № 4

### Осушите мелководье

Летом 2007 года компания по разработке программного обеспечения *37signals* (сейчас носящая название *Basecamp*) поставила эксперимент, сократив рабочую неделю с пяти дней до четырех. Оказалось, что служащие вполне способны выполнять тот же объем работы за укороченный срок, так что новый график стал постоянным: каждый год, с мая по октябрь включительно, служащие *37signals* работают с понедельника по четверг (за исключением отдела техподдержки, по-прежнему открытого всю неделю). Как шутливо заметил сооснователь компании Джейсон Фрайд в своем блоге, говоря об этом решении: «Летом люди должны наслаждаться погодой».

Прошло немного времени, прежде чем в деловой прессе начали звучать недовольные голоса. Несколько месяцев спустя после того, как Фрайд объявил о том, что компания решила ввести четырехдневную рабочую неделю на постоянной основе, журналистка Тара Вейсс написала для *Forbes* критическую статью, озаглавленную «Почему

четырехдневная рабочая неделя не работает» (*Why a Four-Day Work Week Doesn't Work*). Вкратце ее недовольство таким подходом сводится к следующему:

*Упаковать сорок часов в четыре дня — не всегда эффективный способ работы. Множество людей находят, что и восьмичасовой рабочий день для них достаточно тяжел; требование, чтобы они оставались еще на два часа, может снизить их работоспособность и продуктивность.*

Фрайд не замедлил с ответом. В своем блоге он опубликовал заметку под названием «Forbes не уловил сути четырехдневной рабочей недели», в начале которой соглашается с мнением Вейсс о том, что для служащих должно быть очень тяжело втискивать сорок часов рабочего времени в четыре дня. Однако, поясняет он, это совсем не то, что он предлагал. «Суть четырехдневной рабочей недели заключается в том, чтобы *работать меньше*, — пишет он. — Это не означает четыре дня по десять часов... это означает четыре обычных восьмичасовых рабочих дня».

Вначале это может вызвать недоумение. До этого Фрайд заявлял, что его служащие выполняют за четыре дня столько же работы, сколько раньше выполняли за пять. И вот теперь он говорит, что служащие работают меньше, чем прежде. Разве могут оба этих утверждения быть верными?

Как выясняется, разница состоит в объеме поверхностной работы. Фрайд развивает свою мысль так:

*Очень немногие работают даже по восемь часов в неделю. Считайте, что вам посчастливилось, если вы сумели выкроить несколько рабочих часов среди всех*

*этих совещаний, отвлечений, сидения в Интернете, офисных дразг и личных дел, которыми наполнен типичный рабочий день.*

*Благодаря меньшему количеству официально заявленных часов можно отжать излишки из стандартной рабочей недели. Если у людей будет меньше времени на то, чтобы сделать все необходимое, они будут относиться к этому времени с бóльшим уважением. Они начнут его экономить, и это хорошо. Они уже не станут тратить рабочие часы на что-то неважное. Если вам отпущено меньше времени, вы, как правило, тратите его более разумно.*

Другими словами, сокращение рабочей недели в компании *37signals* помогло исключить поверхностную деятельность в пользу углубленной, и поскольку последняя не пострадала, действительно важные задачи продолжали выполняться, в то время как все поверхностное, даже если оно и выглядело важным, неожиданно оказалось вовсе не обязательным.

Естественной реакцией на этот эксперимент будет желание узнать, что бы случилось, если бы в *37signals* пошли еще на один шаг дальше. Если мера оказалась столь действенной, то что, если бы руководству удалось не только избавиться от поверхностной деятельности, но и заполнить освободившееся время более сосредоточенной работой? К счастью для нашей любознательности, компания вскоре подвергла проверке и эту, более смелую идею.

Фрайд всегда интересовался установками таких технологических компаний, как *Google*, которая позволяет своим

сотрудникам 20% рабочего времени заниматься собственными проектами. Но хотя эта идея ему нравилась, он считал, что выделить один день из загруженной рабочей недели — недостаточно, чтобы это могло обеспечить ту глубокую сосредоточенность, в которой рождаются истинные озарения. «Я бы предпочел, чтобы у меня были пять дней подряд, а не пять дней, размазанные на пять недель, — объяснял он. — Поэтому у нас возникла теория, что мы добьемся лучших результатов, если предоставим людям длинные периоды, на протяжении которых они смогут работать без перерывов».

Чтобы проверить эту теорию, компания *37signals* пошла на радикальный шаг: она предоставила своим работникам *целый месяц* (июнь) на углубленную работу над собственными проектами. Подразумевалось, что этот период будет свободен от любой поверхностной деятельности и мелких обязательств — никаких статусных совещаний, никаких служебных записок и, слава богу, никаких презентаций. В конце месяца компания объявила «день разговоров» (*pitch day*), на протяжении которого работники рассказывали об идеях, над которыми они работали. Подводя итоги своего эксперимента в статье для журнала *Inc.*, Фрайд назвал его успешным. «День разговоров» выявил два проекта, которые вскоре были запущены в производство, — усовершенствованный инструментарий для обеспечения техподдержки и система визуализации данных, помогающая компании понять, как клиенты используют ее продукты. Сразу стало понятно, что эти продукты окажутся весьма полезны для компании, — но они почти наверняка *не могли бы* быть разработаны, если бы сотрудники не получили специальное время для углубленной, ничем не прерываемой работы. Для того чтобы выявить

их потенциал, потребовался не один десяток рабочих часов, свободных от посторонних помех.

«Можем ли мы себе позволить приостановить деятельность компании на месяц, чтобы “возиться” с новыми идеями? — риторически вопрошает Фрайд. — А можем ли мы себе позволить не делать этого?»

.....

Эксперименты *37signals* подчеркивают важный момент: поверхностная деятельность, поглощающая все больше времени и внимания интеллектуальных работников, на самом деле не так необходима, как это может показаться в конкретный момент. Для большинства предприятий устранение значительных объемов такого «мелководья», скорее всего, никак не повлияет на конечный результат. И как установил Джейсон Фрайд, если вы устраните поверхностную деятельность и заполните освободившееся время более углубленными занятиями, то предприятие не только продолжит существовать, но и добьется *еще больших* успехов.

Я предлагаю вам применить эти открытия к своей собственной профессиональной деятельности. Перечисленные ниже рекомендации призваны помочь вам распознать поверхностные моменты в своем текущем расписании и затем безжалостно отбраковать их, сведя к минимальному уровню, чтобы оставить больше времени для сосредоточенных занятий, в конечном счете имеющих большее значение.

Однако, прежде чем углубляться в детали этих рекомендаций, нам следует осознать, что существует предел для такого антиповерхностного настроения. Ценность углуб-

ленной работы во много раз превосходит ценность поверхностной, однако это не означает, что мы должны, забыв о реальности, стремиться к такому распорядку, где *все* время будет посвящено сосредоточению. Начать с того, что большинству интеллектуальных работников приходится уделять значительное время поверхностной деятельности просто для того, чтобы сохранить за собой рабочее место. Возможно, вам удастся не проверять почту каждые десять минут, но едва ли вы долго протянете, если *вообще* не будете отвечать на важные письма. Так что цель этого правила — снизить воздействие поверхностной работы на ваш распорядок, а не полностью исключить ее.

Затем существует вопрос возможностей восприятия. Углубленная работа отнимает много сил, поскольку заставляет вас доходить до пределов своих возможностей. Область психологии, называемая психологией деятельности, подробно исследовала, сколько подобных усилий может выдержать человек за один день. В своей основополагающей работе, посвященной методичной практике, Андерс Эрикссон и его соавторы делают обзор этих исследований. Они отмечают, что для новичка в такой деятельности (в частности, приводится пример ребенка, который начинает овладевать каким-либо умением) часа в день должно быть вполне достаточно. Для тех, кто уже знаком с трудностями, ожидающими их на этом пути, время можно увеличить до четырех часов, но вряд ли больше.

Смысл сказанного в том, что если вы в какой-то определенный день достигли своего предела углубленной работы, то далее ее значимость будет непрерывно уменьшаться, если вы попытаетесь втиснуть еще больше. Таким образом, поверхностная работа не представляет опасно-

сти до тех пор, пока вы не доведете ее объем до такого, что она начнет вытеснять назначенные на этот день сосредоточенные занятия. Поначалу это предупреждение может прозвучать оптимистически. Обычный рабочий день длится восемь часов. Даже наиболее преданный адепт углубленной работы не сумеет провести больше четырех из этих восьми часов в состоянии сосредоточения. Отсюда следует, что вы можете с легким сердцем провести половину рабочего дня, нежась на мелководье, без каких-либо неблагоприятных последствий. Опасность, упускаемая при таких рассуждениях, состоит в том, с какой *легкостью* может быть поглощен этот объем времени, особенно если принять во внимание все эти совещания, поручения, звонки и прочие рабочие моменты. На многих должностях эти временные пылесосы могут оставить вас на удивление мало времени для самостоятельной работы.

Возьмем для примера мою профессорскую должность. Она традиционно более свободна от подобных досадных обязанностей, однако, даже несмотря на это, они часто отнимают много времени, особенно во время учебного года. Так, обращаясь к взятому наугад дню в моем календаре предыдущего семестра (эти строки я пишу, наслаждаясь спокойствием летних месяцев), я вижу, что у меня было назначено совещание с одиннадцати до двенадцати, еще одно с часу до двух тридцати, а с трех до пяти — лекция для студентов. В этом примере мой восьмичасовой рабочий день уже урезан до четырех часов. Даже если бы мне удалось втиснуть все оставшиеся поверхностные дела (электронная почта, мелкие задачи) в тридцать минут, я все равно уже не успел бы достичь намеченной на день цели — четырех часов углубленной работы. Говоря иными словами, даже если мы не способны проводить

весь день в состоянии блаженного погружения в глубину, это не делает менее важным сокращение поверхностной деятельности, поскольку типичный рабочий день интеллектуального работника гораздо легче фрагментировать, чем многие полагают.

Подводя итог, я прошу вас относиться к поверхностной деятельности с осторожностью, поскольку наносимый ею вред зачастую сильно недооценивается, а ее значимость, напротив, переоценивается. Работа подобного рода неизбежна, но вам следует ограничивать ее так, чтобы она не мешала вам осуществлять ваши более глубокие замыслы, которые в конечном счете и будут определять ваш вклад. Ниже я привожу стратегии, которые помогут вам действовать согласно высказанным принципам.

## Расписывайте свой день до последней минуты

Если вам от 25 до 34 лет от роду и вы живете в Англии, то, скорее всего, вы смотрите телевизор чаще, чем думаете. В 2013 году управляющие органы британского телевидения провели среди телезрителей опрос относительно их привычек. Участники опроса в возрасте от 25 до 34 лет заявили, что тратят на просмотр телевизора где-то от 15 до 16 часов в неделю. Может показаться, что это немало, однако в действительности цифра существенно занижена. Нам это известно, поскольку в том, что касается просмотра телепередач, мы имеем доступ к неоспоримым фактам. Бюро по исследованию аудитории средств вещания (*The Broadcasters' Audience Research Board, BARB*) — английский аналог компании *Nielsen* в Америке — раз-

мещает счетчики в отдельных показательных жилищах телезрителей. Эти счетчики регистрируют, без каких-либо предубеждений или домыслов, сколько в точности времени люди *в действительности* смотрят телевизор. Таким образом обнаружилось, что зрители от 25 до 34 лет, считавшие, что тратят на телепередачи 15 часов в неделю, на самом деле тратят на них скорее около 28 часов.

Такой самообман характерен не только для британских телезрителей. Если рассмотреть различные группы людей, пытающихся оценить собственные действия в различных областях, подобные ошибки встречаются снова и снова. В статье для *Wall Street Journal*, посвященной этому вопросу, бизнес-писательница Лора Вандеркам указывает еще на несколько сходных примеров. Опрос, проведенный Национальным фондом сна (*National Sleep Foundation, NSF*), показал, что американцы считают, будто спят в среднем по 7 часов. Однако Американская инспекция использования времени (*American Time Use Survey*), респонденты которой действительно замеряли время своего сна, исправила эту цифру на 8,6 часа. Еще одно исследование показало, что люди, заявлявшие, будто трудятся от 60 до 64 часов в неделю, на самом деле работают в среднем скорее около 44 часов, а те, кто насчитал себе более 75 часов, в действительности работают менее 55.

Эти примеры подчеркивают важный момент: мы проводим большую часть дня на автопилоте, не уделяя достаточного внимания тому, как мы расходует свое время. *И это проблема.* Трудно предотвратить проникновение маловажных дел во все уголки нашего расписания, если мы не в состоянии беспристрастно оценить текущее соотношение между углубленной и поверхностной работой в нашем графике

и затем приобрести привычку перед любым действием делать паузу и спрашивать себя: «Что в данный момент имеет для меня наибольший смысл?». Методика, описанная в нижеследующих абзацах, предназначена для того, чтобы привить вам такой образ мышления. Поначалу вам может казаться, что это чересчур, но вскоре вы поймете, что такой подход незаменим, если вы действительно стремитесь извлечь максимум пользы из углубленной работы: «Расписывайте свой день до последней минуты».

.....

Вот что я предлагаю: в начале рабочего дня откройте новую разлинованную страничку в вашей записной книжке, заведенной специально для этой цели. С левой стороны страницы отметьте на каждой строке часы дня, так чтобы они включали в себя все время, когда вы обычно работаете. Теперь самое важное: разделите часы своего рабочего дня на *блоки* и каждому блоку наметьте свой вид деятельности. Например, вы можете выделить блок от девяти до одиннадцати утра для написания заказного пресс-релиза. Для этого действительно нарисуйте прямоугольник, который будет заключать в себе строчки, относящиеся к этим часам, и напишите внутри этого прямоугольника «пресс-релиз». Не обязательно соотносить каждый блок с какой-либо рабочей задачей, можно оставлять блоки для перерывов на обед или просто на отдых. Чтобы не вносить путаницу в ваши записи, назначьте минимальную продолжительность такого блока в тридцать минут (одна строчка на вашей странице). Это означает, что, например, вместо того чтобы рисовать отдельный крошечный прямоугольничек для каждой незначитель-

ной задачи, ожидающей вас в этот день — «ответить на письмо босса», «заполнить форму на компенсацию расходов», «спросить у Карла про отчет», — вы объединяете все похожие задачи в более общие *блоки задач*. В таком случае, возможно, будет полезно нарисовать стрелочку от такого блока к свободной правой стороне страницы, где вы можете перечислить полный список мелких дел, которые вы планируете выполнить.

После того как вы покончили с планированием своего дня, каждая минута должна быть отнесена к тому или иному блоку. В результате получается, что каждую минуту своего рабочего дня вы посвящаете какому-то занятию. Дальше остается только использовать это расписание как руководство к действию.

Разумеется, именно здесь большинство людей сталкиваются с трудностями. Когда вы начнете следовать графику, могут обнаружиться (и скорее всего обнаружатся) две проблемы. Первая — ваша оценка времени может оказаться неверной. Например, вы можете определить себе два часа на написание пресс-релиза, а в действительности на него уйдет два с половиной. Вторая проблема состоит в том, что вас могут прервать и у вас могут неожиданно появиться новые необходимые дела. Такие события также несомненно нарушат ваше расписание.

В этом нет ничего страшного. В таких случаях вам следует в любой ближайший удобный момент потратить несколько минут на составление исправленного расписания на остаток дня. Вы можете начать новую страничку или стереть нарисованные блоки и перерисовать их заново. Или же поступайте так, как я: вычеркните блоки, оставшиеся на этот день, и нарисуйте новые справа от них на той же

странице (я специально рисую блоки неширокими, чтобы оставить свободное место для нескольких таких ревизий). В какие-то дни, возможно, вам придется переделывать свое расписание по пять-шесть раз. Не отчаивайтесь, если это случится. Ваша цель состоит не в том, чтобы любой ценой соблюсти установленный график, а в том, чтобы при любых обстоятельствах применять обдуманый подход к тому, как вы используете свое время на ближайшем отрезке, даже если с течением дня эти решения приходится пересматривать снова и снова.

Если вы обнаружите, что поправки в расписание приходится вносить слишком уж часто, существует несколько методов, посредством которых можно внести в этот процесс некоторую стабильность. Прежде всего вы должны признать, что поначалу *почти наверняка* недооцените количество времени, которое вам потребуется на то или иное дело. Пока не выработался навык, люди обычно опираются на свои надежды, то есть отражают в расписании наилучший вариант развития событий на данный день. Со временем вам придется приложить усилия, чтобы научиться точно (а возможно, даже и скромно) определять количество времени, необходимое для выполнения задач.

Второй тактический совет состоит в том, чтобы использовать *перекрывающиеся условные блоки*. Если вы не уверены, сколько времени может занять то или иное дело, отметьте прямоугольником ожидаемое время и затем присоедините к нему дополнительный блок двойного назначения. Если вам потребуется больше времени на предыдущее действие, используйте дополнительный блок для его завершения. Если же вы покончили с задачей

вовремя, обратитесь к альтернативному варианту, заранее припасенному для этого добавочного блока (к примеру, выполнение чего-нибудь не очень срочного). Это оставляет место для непредсказуемости в течение вашего рабочего дня, не требуя от вас постоянно переделывать график на бумаге. Так, если вернуться к примеру с пресс-релизом, вы можете отвести в своем блокноте два часа на его написание, но затем добавить еще один дополнительный часовой блок, который вы сможете использовать на завершение пресс-релиза или, допустим, на просмотр накопившейся почты, если успеете вовремя.

И третий тактический совет: я бы советовал вам не скупиться на использование блоков задач. Нарисуйте их побольше на весь предстоящий рабочий день и сделайте их длиннее, чем требуется для выполнения задач, которые вы планируете с утра. Типичный рабочий день интеллектуального работника, как правило, включает в себя множество неожиданных событий, и если в вашем расписании будут намечены регулярные временные блоки для таких сюрпризов, это поможет вам более спокойно управляться с задачами.

.....

Однако, прежде чем предложить вам применить эту стратегию на практике, я должен ответить на одно часто встречающееся возражение. Как показывает мой опыт, многие люди беспокоятся, что такое подробное планирование может само по себе превратиться в обременительную нагрузку. Вот, например, выдержка из комментария одного из читателей моего блога по имени Джозеф под одной из моих заметок на эту тему:

*Мне кажется, что вы сильно преуменьшаете значение неуверенности... [Меня беспокоит, что] читатели могут воспринять эти предложения чересчур серьезно, вплоть до навязчивого (и нездорового) соблюдения намеченного графика. Значение подсчета минут раздувается в ущерб самозабвенному погружению в сиюминутную деятельность, которое, если говорить о людях искусства, зачастую является единственным по-настоящему осмысленным образом действий.*

Мне понятна эта озабоченность, и Джозеф, несомненно, не первый, кто поднимает подобные вопросы. К счастью, на них достаточно легко ответить. В моем собственном ежедневном расписании есть не только регулярно планируемые блоки времени, отведенные на размышления и обсуждение своих идей. Я придерживаюсь правила, которое гласит: если я наталкиваюсь на какую-либо важную мысль, то это достаточно весомая причина, чтобы отбросить расписание на весь остаток дня (разумеется, за исключением дел, которые никак нельзя пропускать). Я имею право рассматривать свою неожиданную идею до тех пор, пока она не потеряет актуальность, после чего я возвращаюсь к своему расписанию и переделываю его, если до конца рабочего дня еще остается какое-то время.

Другими словами, я не только допускаю спонтанность в своем расписании — я ее приветствую. Критическое замечание Джозефа вызвано неверным представлением о том, что цель планирования — вынудить себя придерживаться какого-то жесткого графика. Однако смысл расписания не в ограничениях, а в обдуманном

подходе. Это просто привычка, принуждающая вас на протяжении дня периодически останавливаться и спрашивать себя: «Как мне разумнее всего распорядиться оставшимся временем?». Результаты приносит сама привычка задавать вопрос, а не непоколебимая верность ответу.

Я даже могу поспорить, что человек, который станет применять такую комбинацию всестороннего планирования и готовности при необходимости адаптировать или изменять свои планы, скорее всего, испытает *больше* творческих озарений, чем приверженцы более традиционного «спонтанного» подхода, не требующего как-либо структурировать свой день. Не имея структуры, легко позволить себе соскользнуть в поверхностную деятельность — интернет-переписку, социальные сети, веб-серфинг. Подобного рода занятия, хотя они и приносят удовлетворение на данный момент, не открывают пути для творческой мысли. С другой стороны, со структурой вы можете регулярно отводить в своем расписании блоки, предназначенные для разработки новой идеи, сосредоточенной работы над сложной проблемой или просто мозгового штурма на протяжении ограниченного периода. Взятые на себя обязательства подобного рода гораздо чаще приводят к новаторским идеям (вспомним, например, описанные в Правиле № 1 жестко установленные ритуалы, которых придерживались многие творческие люди). И поскольку вы готовы отказаться от намеченного плана, как только у вас возникнет новая идея, вы ничуть не меньше, чем любой рассеянный творец, способны следовать за своей музой, когда она позовет.

.....

Подведем итог. В основе этой стратегии лежит понимание того, что привычка к углубленной работе требует от вас относиться к своему времени с уважением. Хорошим первым шагом к такому уважительному отношению может послужить следующий совет: решите заранее, как вы собираетесь распорядиться каждой минутой своего рабочего дня. Поначалу естественной реакцией будет сопротивление этой идее, поскольку безусловно гораздо проще, когда ваше расписание диктуется двумя силами: прихотью и запросами извне. Однако вам следует преодолеть это недоверие к структуре, если вы хотите полностью раскрыть свой потенциал, подобно тем, кто создает действительно значимые вещи.

## Количественно оценивайте глубину любой деятельности

У составления расписания на каждый день есть преимущество: вы можете определить, сколько времени вы действительно тратите на поверхностные занятия. На практике, однако, извлечь эту информацию из своего расписания может оказаться непросто, поскольку не всегда ясно, насколько поверхностной следует считать ту или иную задачу. Рассматривая этот вопрос более объемно, давайте начнем с того, что напомним себе формальное определение поверхностной работы, приведенное мной во вступлении:

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

Некоторые виды деятельности явно отвечают этому определению. Например, просмотр электронной почты или планирование селекторного совещания несомненно поверхностны по своей природе. Но классификация других занятий может оказаться более затруднительной. Рассмотрим, например, следующие задачи:

- **Пример № 1.** Редактирование черновика научной статьи, которую вы и ваш соавтор вскоре должны сдать в журнал.
- **Пример № 2.** Создание презентации в *PowerPoint*, отражающей суммы продаж на этот квартал.
- **Пример № 3.** Присутствие на совещании, где обсуждается текущее состояние важного проекта и следующие шаги, которые следует предпринять.

Поначалу не вполне ясно, к каким категориям следует отнести эти примеры. Задачи, поставленные в первых двух, могут требовать большого внимания, а последний, очевидно, имеет значение для успеха важной работы. Цель изложенной ниже стратегии в том, чтобы дать вам точные средства измерения, применимые в подобных неоднозначных ситуациях. Вы сможете принимать четкие

и аргументированные решения относительно того, какое место занимает та или иная рабочая задача на шкале от глубокой до поверхностной. Для этого вам предлагается оценить предстоящую деятельность, задав себе простой (но неожиданно много проясняющий) вопрос:

*Сколько времени (в месяцах) может уйти на обучение достаточно сообразительного выпускника университета, не имеющего специального образования в моей области, чтобы он мог справиться с этой задачей?*

Чтобы проиллюстрировать такой подход, давайте зададим этот вопрос для приведенных выше примеров.

- **Анализ примера № 1.** Чтобы качественно отредактировать научную статью, необходимо понимать, в чем заключается работа (чтобы быть уверенным, что она описана правильно), а также иметь представление о более широком круге научной литературы (чтобы не сомневаться в правильности цитат). Для соответствия этим требованиям, в свою очередь, необходимо иметь передовые знания в данной области науки — задача, на которую после выбора специализации уходят годы прилежных занятий, от уровня выпускника и выше. Таким образом, для этого примера ответ на наш вопрос может располагаться в довольно широких границах, вероятно от 50 до 75 месяцев.
- **Анализ примера № 2.** А вот второй пример в свете этого анализа выглядит далеко не так красиво. Чтобы создать в *PowerPoint* презентацию, описывающую квартальные продажи, требуются три вещи: во-

первых, умение создавать презентации в *PowerPoint*; во-вторых, знание стандартного формата, принятого в вашей организации для таких ежеквартальных презентаций; и, в-третьих, понимание того, какие показатели продаж интересуют вашу организацию и как преобразовать эти цифры в требуемую диаграмму. Гипотетический выпускник вуза, о котором шла речь в нашем вопросе, скорее всего, уже владеет программой *PowerPoint*, а на выяснение стандартного для организации формата презентаций потребуется не больше недели. Следовательно, настоящий вопрос заключается в том, сколько времени уйдет у сообразительного выпускника вуза, чтобы разобраться в отслеживаемых показателях, узнать, где искать эти результаты, и научиться их усреднять и переводить в диаграммы и графики, подходящие для слайд-презентации. Это не самая тривиальная задача, однако для сообразительного выпускника она вряд ли потребует больше дополнительного месяца обучения; так что мы вполне можем принять два месяца как ответ на наш вопрос при самых скромных подсчетах.

- **Анализ примера № 3.** В этом случае анализ может вызывать вопросы. Совещания порой бывают скучными, однако нередко оказывается, что они играют ключевую роль в важнейших видах деятельности вашей организации. Предлагаемый здесь метод помогает заглянуть под эту внешнюю оболочку. Сколько времени может занять обучение сообразительного выпускника вуза, чтобы он мог занять ваше место на плановом совещании? Для этого ему необходимо достаточно хорошо разбираться в про-

екте, чтобы иметь представление об этапах выполнения работ и о способностях участников. Нашему гипотетическому выпускнику может также понадобиться некоторое понимание динамики межличностных отношений и того, как вообще выполняются подобные проекты в рамках организации. Здесь вы можете задаться вопросом, не нужны ли ему будут также профессиональные познания о самом предмете, с которым связан проект. Для планового совещания — вероятно, нет. Такие совещания редко углубляются в конкретное содержание, чаще всего они состоят из болтовни и показных выступлений, в которых участники пытаются внушить окружающим, что они много делают, даже если на самом деле не делают ничего. Дайте сообразительному выпускнику три месяца на изучение рычагов этого механизма, и он без больших проблем сможет занять ваше место на подобном сборище. Так что наш ответ в данном случае — три месяца.

Этот вопрос задавался в порядке мысленного эксперимента (я вовсе не собираюсь просить вас на самом деле нанимать свежеиспеченного выпускника, чтобы он выполнял за вас задачи с низким рейтингом). Однако полученный ответ поможет вам объективно оценить степень поверхностности или глубины той или иной деятельности. Если нашему гипотетическому выпускнику вуза потребуется много месяцев обучения, чтобы справиться с задачей, это указывает на то, что для ее решения нужен высокий уровень профессионализма. Как уже было указано, задачи, требующие профессионализма, — как правило, глубокие задачи, а значит, могут принести вам двойную выгоду: во-первых, они позволяют создавать больше ценности на

затраченную единицу времени, а во-вторых, заставляют вас напрягать свои способности, а следовательно, развиваться. И напротив, дело, которое наш гипотетический выпускник сможет достаточно быстро освоить, не требует профессионализма, то есть может быть оценено как поверхностное.

Как применять этот метод? После того как вы будете знать, как распределяется ваша деятельность на шкале от глубокой до поверхностной, старайтесь уделять больше времени первой из них. Например, если мы еще раз взглянем на наши воображаемые примеры, то увидим, что первая задача подходит для того, чтобы отдать ей приоритет как разумному использованию вашего времени, в то время как вторая и третья принадлежат к типу, который должен быть сведен к минимуму — они могут казаться продуктивными, но их отдача в ответ на затраты времени ничтожно мала.

Несомненно, способы избежать поверхностного и поддерживать сосредоточенность не всегда очевидны — даже после того, как вы научились правильно определять вид своих действий. Это приводит нас к нижеследующим стратегиям, дающим более специфические указания в отношении того, как достичь этой непростой цели.

## **Попросите начальника установить для вас бюджет поверхностной работы**

Есть один важный вопрос, который люди редко задают: «Какой процент моего времени мне следует тратить на поверхностную работу?». Именно этот вопрос я предлагаю

задать. Иначе говоря, если у вас есть начальник, обсудите это с ним (возможно, вам придется сперва объяснить ему, что означают термины «углубленная» и «поверхностная» работа). Если вы сам себе начальник, задайте этот вопрос *себе*. В обоих случаях постарайтесь добиться определенного ответа. Затем — и это наиболее важный момент — постарайтесь придерживаться установленного бюджета. (Предыдущая и последующие стратегии помогут вам в достижении этой цели.)

Для большинства интеллектуальных работников на большинстве должностей выше начального уровня ответ на этот вопрос будет колебаться где-то между 30 и 50% (мысль о том, чтобы тратить *большую* часть рабочего времени на непрофессиональную деятельность, обычно встречает психологическое неприятие, поэтому 50% представляют собой естественный потолок; в то же время, если этот показатель станет значительно ниже 30%, начальник, скорее всего, забеспокоится, что вы можете превратиться в интеллектуального затворника, который думает о высоком, но никогда не отвечает на почту).

Чтобы выполнить такой бюджет, вы, скорее всего, должны будете изменить свое рабочее поведение. Вам почти наверняка придется отказываться от проектов, содержащих слишком большую долю поверхностного, а также более энергично сокращать ее в ваших текущих проектах. Возможно, эта смета заставит вас пересмотреть необходимость еженедельных статусных совещаний, предпочтя им отчеты по достижению результатов («Когда у вас намечется значительный прогресс, дайте мне знать, и тогда мы поговорим»). Также она может привести к тому, что

вы будете чаще проводить утренние часы без общения или же решите, что немедленно и подробно отвечать на каждое пересланное сообщение, оказавшееся в вашей папке входящих, совсем не настолько важно, как вам казалось прежде.

Все эти перемены помогут вам сделать углубленную работу основой своей профессиональной деятельности. С одной стороны, от вас не требуется отказываться от своих базовых поверхностных обязанностей — такой шаг мог бы вызвать проблемы и осуждение, — поэтому вы по-прежнему будете тратить довольно много времени на подобные вещи. С другой стороны, вам придется установить жесткое ограничение на количество менее важных занятий, которым вы прежде позволяли проникать в ваш распорядок дня. Такое ограничение сможет постоянно освобождать вам место для значительных объемов сосредоточенной работы.

Причина, по которой подобные решения должны начинаться с разговора с вашим начальником, состоит в том, что это дает вам шанс получить скрытую поддержку. Если вы работаете не на себя, такая стратегия сможет оправдать ваши действия, когда вы отказываетесь от предлагаемой задачи или переделываете проект, чтобы уменьшить содержание поверхностного. Вы всегда можете сказать, что поступаете так, потому что вам необходимо соблюдать предписанное соотношение типов работы. Как я уже упоминал во второй главе, интеллектуальные работники тратят столько времени на поверхностную деятельность, в частности, потому, что не замечают, как эти занятия влияют на распорядок дня. Как правило, мы оцениваем свои действия по отдельности, в каждый

конкретный момент, а с такой точки зрения каждая из задач может казаться вполне разумной и уместной. Однако методики, представленные выше в этой главе, позволяют выявить их суммарное воздействие. Теперь вы можете с уверенностью заявить своему начальнику: «Вот точный процент моего времени, потраченного за прошлую неделю на поверхностные занятия». Оказавшись лицом к лицу с этими показателями и их экономическим значением (ведь невероятно затратно, например, платить высококвалифицированному сотруднику за рассылку электронных писем или просиживание на совещаниях по тридцать часов в неделю), любой начальник должен прийти к естественному заключению, что вам действительно необходимо отказываться от одних вещей и больше вкладываться в другие, даже если это не особенно удобно для самого начальника, для вас или для ваших коллег. Поскольку, разумеется, в конечном счете цель любого предприятия состоит в том, чтобы создавать ценности, а не облегчать жизнь своим работникам.

Если же вы работаете на себя, такое упражнение вынудит вас честно признать, как мало времени на протяжении вашего «загруженного» рабочего дня тратится на нечто действительно ценное. Такие однозначные цифры дадут вам необходимую уверенность для того, чтобы начать снижать процент поверхностной деятельности, поглощающей ваше время. Без них ни один предприниматель не сможет сказать «нет» возможности, которая — как знать — вдруг да и принесет плоды. Вы говорите себе: «Я должен завести аккаунт в *Twitter*», «Мне необходимо проявлять активность на *Facebook*», «Надо вставить в мой блог какие-нибудь виджеты», поскольку если рассматривать эти действия по отдельности, отказ от каждо-

го из них будет выглядеть так, будто вы ленитесь. Однако если вы примените шкалу глубины, то сможете заменить такое чувство вины более здоровой привычкой: стараться извлечь как можно больше из времени, отведенного на поверхностную работу (таким образом оставаясь открытым для множества возможностей), но ограничивать эту деятельность достаточно небольшой долей вашего времени и внимания, чтобы оставить место для углубленной работы, служащей в конечном счете главным двигателем вашего бизнеса.

Разумеется, всегда есть вероятность, что ответ на ваш вопрос будет безапелляционным. Ни один начальник, конечно, не станет открыто говорить, что «поверхностная деятельность должна занимать сто процентов вашего времени» (разве только если вы недавно устроились на работу; в таком случае вам стоит отложить этот разговор до тех пор, пока вы не овладеете достаточным умением, чтобы добавить углубленную работу к своим официальным рабочим обязанностям), но он может заявить: «Вы будете выполнять столько поверхностной работы, сколько необходимо, поскольку должны немедленно делать все, что от вас требуется на настоящий момент». Такой вариант тоже окажется для вас полезен, поскольку теперь вы будете знать, что на этой должности от вас не требуется углубленная работа, а должность, на которой не требуется углубленная работа, ничем не сможет способствовать вашему успеху в современной информационно-зависимой экономической среде. В таком случае вам следует поблагодарить начальника за содержательный ответ и немедленно начать планировать перемещение на другую должность, где ценится глубокий подход.

## Заканчивайте работать в 17:30

В течение недели, предшествовавшей написанию этих слов, я принял участие в шестидесяти пяти различных интернет-диалогах. И в этих шестидесяти пяти диалогах я отослал ровным счетом пять сообщений после половины шестого вечера. Непосредственный смысл этого статистического факта в том, что, за немногими исключениями, я не отсылаю письма после семнадцати тридцати. Но, учитывая, насколько тесно в последнее время связана электронная переписка с работой в целом, такая закономерность подразумевает и более неожиданную вещь: я вообще *не работаю* после семнадцати тридцати.

Я называю такую установку *продуктивностью фиксированного рабочего графика*, поскольку сперва установил для себя четкую цель — не работать позднее определенного времени, а затем, отталкиваясь от этого, нашел стратегии продуктивной работы, позволяющие мне придерживаться этого условия. Я успешно практикую принцип продуктивности фиксированного графика уже больше пяти лет, и в основе моих усилий лежало стремление построить продуктивную профессиональную деятельность на основе углубленной работы. На последующих страницах я попытаюсь убедить и вас тоже начать применять эту стратегию.

.....

Позвольте мне начать мою речь в защиту продуктивности фиксированного графика с замечания, что, согласно

общепринятому мнению, в научном мире, где я обитаю, такой метод обречен на неудачу. Профессора, в особенности молодые, печально знамениты своей ужасающей привычкой работать до изнеможения, даже по ночам и по выходным. Возьмем для примера запись в блоге молодого преподавателя теории вычислительной техники, которого я буду называть Том. В этой записи, датированной зимой 2014 года, Том приводит свое расписание на один из предыдущих дней, когда он провел в офисе двенадцать часов. Этот день включал в себя пять различных совещаний и три часа «административной работы», которую он описывает так: «...перебрал несколько бушелей электронной почты, заполнял бюрократические бумажки, писал организационные заметки по совещаниям, планировал предстоящие совещания». По его оценке, из этих двенадцати проведенных в офисе часов он потратил *лишь полтора* на «настоящую» работу, которую он определяет как усилия, направленные на доведение его исследований «до товарного вида». Неудивительно, что Том чувствует потребность оставаться в офисе допоздна после окончания официального рабочего дня. «Я уже смирился с мыслью, что буду работать по выходным, — пишет он в другом посте. — Мало кому из молодого преподавательского состава удастся избежать такой судьбы».

И однако же *мне это удалось*. Даже несмотря на то что я не работаю по ночам и редко — по выходным, с момента моего прибытия в Джорджтаун осенью 2011 года и до начала работы над этой главой осенью 2014-го я опубликовал около двадцати реферируемых статей. Помимо этого, я добился двух конкурсных грантов, выпустил одну книгу (не связанную с наукой) и почти закончил писать другую

(ее вы читаете в настоящий момент). И все это я сделал, не прибегая к изматывающему графику, который множество Томов считают необходимым.

Чем объясняется этот парадокс? Убедительный ответ можно найти в многократно цитированной статье, которая была опубликована в 2013 году и принадлежит перу исследовательницы, гораздо дальше меня продвинувшейся в своей карьере и гораздо больше знающей. Я говорю о Радхике Нагпал, профессоре на именной ставке Фреда Кавли, преподающей теорию вычислительной техники в Гарвардском университете. Она открывает свою статью утверждением, что преподаватели, рассчитывающие на постоянный контракт, по большей части сами несут ответственность за переживаемый стресс. «Пугающие мифы и ужасающие факты изобилуют в описаниях жизни преподавателя, с которым не заключен постоянный контракт», — говорит Нагпал и продолжает, объясняя, как она сама в конце концов решила отбросить общепринятое представление и «по собственной воле... предпринять определенные шаги, чтобы сохранить для себя радость жизни». Благодаря этим усилиям ей удалось получить «потрясающее» удовольствие от времени, проведенного в ожидании заключения постоянного контракта.

Далее Нагпал приводит в деталях несколько примеров таких усилий, но одна методика из перечисленных должна показаться нам знакомой. Как признает автор, в начале своей научной карьеры она часто ловила себя на том, что пытается втиснуть работу в любой освободившийся час между семью утра и полуночью (поскольку у нее были дети, это время, особенно по вечерам, зачастую оказыва-

лось разбито на мелкие кусочки). Прошло немного времени, и Нагпал поняла, что такой подход невозможно долго выдерживать; поэтому она установила для себя ограничение в пятьдесят часов в неделю. Далее, отталкиваясь от этой цифры, она определила, какие правила и навыки необходимы, чтобы удовлетворять заданному условию. Другими словами, Нагпал применила метод продуктивности фиксированного графика.

Как мы знаем, эта стратегия не повредила ее научной карьере, поскольку Нагпал в конце концов получила постоянный контракт, после чего, спустя всего лишь три года, стала профессором, — впечатляющий рост. Как ей удалось добиться таких результатов? Согласно ее статье, одним из основных способов соблюдать график были жесткие квоты, установленные на основные источники *поверхностных* занятий в ее научной деятельности. Так, например, она решила, что будет позволять себе поездки — с любой целью — лишь пять раз в году, поскольку поездки обычно связаны с неожиданно большим объемом срочных мелких обязательств (от бронирования мест в гостинице до написания речей). Кому-то может показаться, что и пять поездок в год — достаточно много, но для ученого это не большая цифра. Чтобы подчеркнуть этот момент, заметим, что Мэтт Уэлш, бывший коллега Нагпал по Гарвардскому факультету теории вычислительной техники (сейчас он работает в *Google*), однажды написал в блоге, что типичный показатель для молодых ученых — от двенадцати до двадцати четырех поездок в год. (Вообразите, скольких поверхностных усилий Нагпал удалось избежать благодаря отказу от дополнительных десяти–пятнадцати поездок!) Квота на путешествия — лишь одна из нескольких тактик, примененных Нагпал, чтобы контролировать свое рабочее время (помимо этого она, на-

пример, установила ограничение на количество печатных изданий, просматриваемых за год), однако общей чертой для всех этих приемов была готовность безжалостно подавлять мелкое, одновременно защищая глубокое (то есть свои оригинальные исследования), что в конечном счете определило ее профессиональную судьбу.

Возвращаясь к моему собственному примеру: такое же направление действий позволило мне достичь успеха при фиксированном рабочем графике. Я тоже невероятно осторожно использую самое опасное для продуктивности слово в лексиконе любого человека — слово «да». Нужно приложить немало усилий, чтобы убедить меня согласиться на что-либо, требующее поверхностной работы. Если меня попросят принять участие в не критически важных делах университета, я, скорее всего, отвечу отговоркой, которой научился от нанимавшего меня заведующего кафедрой: «Поговорим об этом после заключения постоянного контракта». Еще одна тактика, оказавшаяся для меня весьма действенной, — быть твердым в своем отказе, но неопределенным в объяснении причин этого отказа. Ключевой момент здесь состоит в том, чтобы не сообщать оппоненту слишком много подробностей, которые он может оспорить. Если, к примеру, я отказываюсь от приглашения прочесть лекцию (что должно отнять много времени), ссылаясь на то, что у меня примерно на это же время запланированы другие поездки, мне не следует углубляться в детали, чтобы приглашающий не начал предлагать мне способы встроить поездку в график. Вместо этого я просто говорю: «Спасибо, звучит интересно, но я не смогу, потому что это не согласуется с моим расписанием». Отказываясь от новых обязательств, я также старался подавлять порывы предложить спрашивающему

какой-либо утешительный приз, который в конечном счете поглотит почти такое же время из моего графика (например, «Простите, что не могу присоединиться к вашей комиссии, но я с радостью взгляну на другие ваши предложения, когда они определятся, и выскажу вам мои соображения»). Лучше всего — прямой и недвусмысленный отказ.

В дополнение к осторожности в отношении обязательств я очень внимательно отношусь к тому, как распределяю свое время. Поскольку количество часов в каждом моем рабочем дне ограничено, я не могу себе позволить не заметить подступающего срока сдачи большого проекта или потратить утро на какую-нибудь ерунду, потому что у меня не нашлось минуты на составление толкового плана. Дамоклов шлагбаум в конце рабочего дня, воплощающий принцип продуктивности фиксированного графика, вынуждает меня держать наготове свои организационные способности. Если бы не эта надвигающаяся граница, я наверняка позволял бы себе гораздо больше вольностей в моих привычках.

Суммируя вышесказанное, можно отметить, что и Нагпал, и мне удалось добиться успеха в научной деятельности без перегрузок в духе Тома по двум причинам. Во-первых, мы несимметрично производим отбраковку, необходимую для соблюдения нашего фиксированного графика. Благодаря безжалостному сокращению поверхностного при сохранении глубокого такая стратегия освобождает наше время, не уменьшая объем новых ценностей, которые мы производим. Я даже склонен пойти еще дальше и поспорить, что сокращение поверхностного сектора освобождает *дополнительную* энер-

гию для сосредоточенных занятий, позволяя нам делать больше, чем если бы мы придерживались более традиционного загруженного графика. Во-вторых, ограничение времени заставляет нас развивать организационные навыки и благодаря этому производить больше ценностей, чем если бы мы тратили больше времени, но не планировали его.

Основная мысль этой стратегии заключается в том, что тех же самых выгод можно достичь и в большинстве других сфер интеллектуальной деятельности. То есть даже если вы не преподаете, фиксированный график все равно может принести вам огромную пользу. Большинству интеллектуальных работников бывает трудно отказаться от поверхностного обязательства, которое само по себе выглядит безобидным, идет ли речь о том, чтобы принять приглашение выпить кофе или согласиться «заскочить в гости». Соблюдение фиксированного графика, однако, настраивает вас на режим экономии. Внезапно любые обязательства, лежащие за пределами наиболее углубленных занятий, начинают выглядеть подозрительно и воспринимаются как потенциально разрушительные. Вашим обычным ответом становится «нет»; планка, преграждающая доступ к вашему времени и вниманию, резко поднимается, и вы начинаете избегать таких препятствий с безжалостной эффективностью. Это может также привести вас к пересмотру некоторых представлений о культуре работы, принятых в вашей компании, которые, хоть и выглядели прежде неколебимыми, оказываются вполне податливыми. Например,

многим случается получать электронные письма от начальника уже после окончания рабочего дня. Стратегия продуктивности фиксированного графика предполагает, что вы будете игнорировать эти письма вплоть до следующего утра. Вы можете опасаться неприятностей, ведь от вас ждут ответа, однако во многих случаях тот факт, что ваш начальник решил разослать исходящие письма вечером, вовсе не означает, что он хочет получить ответ немедленно, — урок, который вы вскоре усвоите для себя с помощью данной стратегии.

Иначе говоря, продуктивность фиксированного графика — это *метанавык*, который достаточно просто приобрести, но который имеет очень широкое применение. Если вам необходимо выбрать лишь одну поведенческую модель, чтобы перенаправить свое внимание в сторону углубленной работы, выбирайте первые строчки списка возможных вариантов. Если вы все же сомневаетесь в том, что искусственно установленные границы рабочего дня могут помочь вам добиться большего успеха, я предлагаю вам снова обратить внимание на карьеру еще одной защитницы фиксированного графика — Радхики Нагпал. По забавному совпадению, почти в то же самое время, когда Том публично сетовал в своем блоге по поводу неизбежно огромного объема работы, навалившегося на него, как на любого молодого преподавателя, Нагпал праздновала последнюю из множества профессиональных побед, которых она добилась, несмотря на свой фиксированный график: заметка о ее исследованиях появилась на обложке журнала *Science*.

## Станьте труднодоступным

Обсуждение поверхностной работы нельзя считать завершенным, пока мы не поговорили об электронной почте. Это наиболее типичное из поверхностных занятий особенно коварно завладевает вниманием большинства интеллектуальных работников, поскольку создает постоянный поток отвлекающих факторов, *адресованных непосредственно вам*. Обыкновение быть всегда на связи настолько срослось с нашими профессиональными привычками, что мы как будто потеряли право сами определять роль электронной почты в нашей жизни. Как предупреждал Джон Фримен в своей книге «Тирания электронной почты» 2009 года, с развитием этой технологии «мы постепенно теряем способность объяснить — тщательно, с подробностями, — почему для нас столь трудно высказывать недовольство, сопротивляться или переделывать свой рабочий день так, чтобы с ним можно было справиться». Победа электронной почты кажется свершившимся фактом; любое сопротивление бесполезно.

Предлагаемая мной стратегия отвергает подобный фатализм. Если у вас нет возможности полностью отказаться от этой технологии, это еще не значит, что вы не вправе решать, какую роль она будет играть в вашей интеллектуальной жизни. В следующем разделе я излагаю три совета, которые помогут вам вернуть себе контроль над своим временем и вниманием и приостановить эрозию самостоятельности, описанную Фрименом. Сопротивляться не бесполезно — у вас больше контроля над вашей электронной перепиской, нежели вы могли подумать вначале.

## Совет № 1.

### Заставьте тех, кто посылает вам письма, выполнить некоторую работу

С большинством авторов нехудожественной литературы легко выйти на связь. Они указывают свой электронный адрес на авторских веб-сайтах, присовокупляя открытое приглашение присылать им любые просьбы и предложения, какие придут на ум читателям. Многие даже поощряют такую отзывчивость, связывая ее неуловимой, но многими превозносимой важностью «построения общности» среди читателей. Однако вот в чем дело: *я в это не верю!*

Если вы посетите страницу контактов на моем авторском веб-сайте, то не найдете там электронного адреса для ответов на любые вопросы. Вместо этого я перечисляю различных людей, с которыми вы можете связаться для определенной цели: моего литературного агента — по вопросам, связанным с авторскими правами, моего лекционного агента — по вопросам, связанным с чтением лекций, и так далее. Тем, кто хочет связаться непосредственно со мной, я предлагаю только электронный адрес для особых целей, на который можно писать, лишь соблюдая определенные условия и без уверенности в том, что я отвечу:

*Если вы хотите что-то предложить, пригласить или познакомить меня с чем-либо, что может сделать мою жизнь более интересной, напишите мне на адрес **interesting [at] calnewport.com**. По причинам, изложенным выше, я стану отвечать лишь на те предложения, которые согласуются с моим рабочим графиком и интересами.*

Я называю такой подход *фильтром отправителей*, поскольку прошу моих корреспондентов самостоятельно отфильтровываться, прежде чем пытаться связаться со мной. Такой фильтр существенно сокращает время просмотра входящих сообщений. Прежде чем я начал использовать фильтр отправителей, на моем веб-сайте, как это принято, был размещен адрес моей электронной почты, куда следовало обращаться по любым вопросам. Ничего удивительного, что я обычно получал огромное количество длиннейших писем, в которых просили моего совета в связи с разнообразными (и зачастую довольно сложными) проблемами в студенческой жизни или научной карьере. Я люблю помогать отдельным людям, но такое количество запросов подавляло меня — у отправителей уходило не много времени, чтобы их сочинить, в то время как от меня эти письма требовали многословных объяснений. Мой фильтр отправителей избавил меня от большей части этой переписки и тем самым значительно сократил количество посланий, которые я нахожу в своем почтовом ящике. Что же до моего желания помогать читателям — теперь я направляю эту энергию на тщательно отобранные и максимально полезные проекты. Так, вместо того чтобы позволять любому студенту в мире присылать мне вопросы, я теперь работаю в тесном контакте с небольшим количеством студенческих групп, внутри которых я вполне доступен и могу предложить более существенную и эффективную консультацию.

Еще один плюс фильтра отправителей состоит в том, что он перестраивает ожидания. Самая важная фраза в приведенном описании — вот эта: «Я стану отвечать лишь на те предложения, которые увязываются с моим рабочим

графиком и интересами». Она кажется маловажной, но существенно изменяет то, как мои корреспонденты относятся к переписке. Общепринятое социальное соглашение в отношении электронной почты состоит в том, что если вы не знаменитость, то когда кто-то присылает вам сообщение, вы должны на него ответить. Из-за этого у большинства людей почтовый ящик, полный входящих сообщений, вызывает чувство вины.

Если же вы перестраиваете ожидания своих корреспондентов на вероятность того, что ответа может не быть, меняется и ваше отношение. Теперь папка входящих становится коллекцией возможностей, которую вы можете просмотреть, когда у вас найдется свободное время, и решить, с какими из них имеет смысл познакомиться поближе. Однако громада непрочитанных писем больше не порождает в вас чувства вины. Если хотите, вы можете игнорировать их все, и ничего плохого не случится. Психологически это настоящее освобождение.

Когда я впервые начал использовать фильтр отправителей, меня беспокоило, что я покажусь слишком самоуверенным, как будто мое время более ценно, чем время моих читателей, и что это может обидеть людей. Однако мои страхи не оправдались. Большинство читателей легко принимают идею о том, что вы имеете право контролировать *свою собственную* входящую корреспонденцию, поскольку и сами хотели бы пользоваться таким правом. И, что еще более важно, людям нравится ясность. Большинство ничего не имеет против того, чтобы не получить ответа, если они его изначально не ожидают (чаще всего не очень значительные публичные фигуры, такие как авторы книг, склонны переоценивать то, насколько людей на самом деле заботят их ответы на письма).

В некоторых случаях такая перенастройка ожиданий может даже принести вам *большее* уважение, чем если бы вы отвечали на все письма. Так, например, редактор одного интернет-издания как-то прислала мне приглашение написать статью на их ресурсе, предполагая, что я, скорее всего, не отвечу. Поэтому, когда я прислал ответное письмо, это было для нее приятной неожиданностью. Вот как она описывает наше взаимодействие:

*Поэтому когда я написала Кэлу, спрашивая, не хочет ли он поучаствовать [в нашей публикации], я ничего особенного не ожидала. У него [на странице с фильтром отправителей] ничего не говорилось о желании участвовать в гостевых блогах, поэтому я нисколько не обиделась бы, даже если бы не дождалась никакого ответа. Зато когда он все же ответил, я была в восторге.*

Мой фильтр отправителей — лишь один пример применения такой стратегии. Возьмите консультанта Клэя Херберга, специалиста по проведению краудфандинговых кампаний для технологических стартапов: такая профессия привлекает множество корреспондентов, надеющихся перехватить какой-нибудь полезный совет. Как сообщает статья на *Forbes.com*, посвященная фильтрам отправителей, «в какой-то момент количество человек, пытающихся связаться [с Хербертом], превысило его возможности, поэтому он создал фильтры, которые перекладывают задачу фильтрации на самого человека, обращающегося за помощью».

Хербертом двигали те же мотивы, что и мной, однако его фильтр в конечном счете принял несколько иную форму.

Чтобы связаться с ним, вы прежде всего должны просмотреть список часто задаваемых вопросов и убедиться, что ответ не был дан раньше (именно так обстояло дело с множеством писем, которые Херберту приходилось просматривать до того, как он установил свои фильтры). Если вы прошли этот отсев, вторым шагом Херберт просит вас заполнить анкету, которую он сможет быстро просмотреть и найти важные для него зацепки. Тех, кто прошел и этот этап, Херберт затем вынуждает заплатить небольшой взнос, обязательный для всех, кто хочет вступить с ним в переписку. Суть этого взноса не в том, чтобы заработать побольше денег, но в том, чтобы отобрать людей, которые действительно ищут его советов и намерены действовать в соответствии с ними. Фильтры Херберта позволяют ему помогать людям и не упускать интересные возможности, однако они успешно сокращают его входящую корреспонденцию до уровня, с которым он способен без труда справиться.

Приводя еще один пример, вспомним Антонио Сентено, ведущего популярный блог *Real Man Style* («Стиль настоящих мужчин»). Применяемый им фильтр отправителей предполагает процесс, состоящий из двух этапов. Если у вас есть вопрос, Сентено направляет вас на публичную страницу, где вы можете его задать, поскольку считает напрасной тратой времени отвечать в личной переписке на одни и те же вопросы снова и снова. Если вы сделали этот шаг, он затем предлагает вам подтвердить (поставив галочки в соответствующих окошках) следующие три пункта:

- Я не пытаюсь задать Антонио вопрос о моде, ответ на который можно найти в *Google* за десять минут.

- Я не отправляю Антонио спам, задавая скопированный откуда-то стандартный вопрос, чтобы прокламировать свой бизнес.
- Я обещаю сделать доброе дело для первого попавшегося незнакомца, если Антонио ответит мне в ближайшие 23 часа.

Окно сообщения, где вы можете напечатать то, что хотите сказать, не возникнет на странице контактов до тех пор, пока вы не поставите свою галочку рядом с каждым из этих трех обещаний.

Подведем итог: связанные с электронной перепиской технологии обладают достаточной гибкостью, но текущее социальное соглашение, регулирующее то, как мы применяем эти технологии, устарело. Представление о том, что все сообщения, независимо от предмета или отправителя, должны приходить в одну и ту же, никак не структурированную папку и что, согласно общим ожиданиям, любое сообщение требует ответа (желательно немедленного), — до абсурда непродуктивно. Фильтр отправителей представляет собой небольшой, но практичный шаг в направлении лучшего положения дел; для такого подхода уже пришло время, по крайней мере это относится ко все возрастающему числу предпринимателей и фрилансеров, получающих большое количество входящей корреспонденции и имеющих возможность самим определять, насколько они доступны для связи. (Я также был бы очень рад видеть повсеместное внедрение подобных правил во внутриофисной переписке крупных организаций, но по причинам, изложенным во второй главе, нам, видимо, предстоит долгий путь, прежде чем это станет реальностью.) Если ваше положение позволяет вам последовать

моему совету, подумайте над этим: возможно, фильтр отправителей поможет вам взять в свои руки контроль над временем и вниманием.

## Совет № 2.

**Выполняйте больше работы,  
когда вы отправляете письма  
или отвечаете на них**

Взгляните на следующие стандартные сообщения:

- **Письмо № 1:** «Я был очень рад встретиться с вами на прошлой неделе. Хотелось бы продолжить разговор о некоторых вещах, которые мы обсуждали. Может быть, выпьем чашечку кофе?»
- **Письмо № 2:** «Мы должны вернуться к проблеме, которую обсуждали во время моего последнего визита. Напомните мне, пожалуйста, на чем мы остановились?»
- **Письмо № 3:** «Я набросал статью, о которой мы говорили; она в приложении. Что скажете?»

Эти три примера должны быть знакомы большинству интеллектуальных работников, поскольку ничем не отличаются от множества сообщений, переполняющих их папки входящих. Такие письма — мины замедленного действия для продуктивности: от того, как вы на них ответите, зависит то, сколько вашего времени и внимания в итоге уйдет на последующую переписку.

Вопросительные послания наподобие приведенных порождают у получателя инстинктивное желание побы-

стрее отписаться любым образом, лишь бы убрать это сообщение, пусть даже временно, из своей папки входящих. На какое-то небольшое время такой быстрый ответ принесет вам некоторое облегчение, поскольку вы спихнете с себя ответственность, переадресовав ее отправителю. Такое облегчение, однако, недолговечно, поскольку эта ответственность вернется к вам и будет возвращаться снова и снова, непрерывно пожирая ваше время и внимание. Поэтому мне кажется, что более разумной стратегией при встрече с вопросами такого типа будет немного подождать, прежде чем писать ответ, и использовать это время на то, чтобы обдумать следующее.

*Какой проект стоит за этим сообщением и каким может быть наиболее эффективный (в рамках обмена сообщениями) процесс для приведения этого проекта к успешному завершению?*

После того как вы ответите на этот вопрос для себя, вместо того чтобы побыстрее отписаться, потратьте немного времени, чтобы описать обозначенный вами процесс, указать, на каком его этапе вы находитесь, и определить шаги, которые следует предпринять дальше. Я называю это *процесс-ориентированным подходом* к электронной почте; он нацелен на сокращение как количества получаемой вами корреспонденции, так и объема порождаемого ею умственного мусора.

Чтобы лучше объяснить этот процесс и понять, почему он работает, давайте рассмотрим процесс-ориентированные примеры ответов на письма, приведенные выше.

- **Процесс-ориентированный ответ на письмо № 1:**  
«С радостью выпью с вами кофе. Давайте встре-

тимся в “Старбакс” на территории кампуса. Ниже я указал два дня на следующей неделе, когда у меня будет свободное время, и для каждого отметил три варианта времени встречи. Если одна из этих комбинаций дня и часа вам подходит, дайте мне знать; я буду рассматривать такой ответ как подтверждение встречи. Если вам неудобна ни одна из комбинаций, позвоните мне на приведенный номер, и мы обсудим, какое время подойдет нам обоим. Жду вашего ответа».

- **Процесс-ориентированный ответ на письмо № 2:**  
«Я согласен, что мы должны вернуться к этой проблеме. Вот что я предлагаю.

Где-нибудь на следующей неделе пришлите мне все, что вы помните из нашего обсуждения этой проблемы. По получении этого письма я заведу для этого проекта сетевую папку и положу туда документ, в котором будет собрано то, что вы мне прислали, вкуче с моими собственными воспоминаниями о нашей прошлой дискуссии. В этом документе я выделю два-три наиболее перспективных шага к дальнейшему развитию.

Затем мы можем попробовать эти шаги на протяжении нескольких недель, после чего сверим результаты. Я предлагаю запланировать для этой цели телефонный разговор где-нибудь через месяц. Ниже я перечисляю даты и время, когда буду доступен для звонка. Когда вы будете пересылать мне свои заметки, напишите заодно сочетание даты и времени, которое наиболее для вас удобно, и мы будем считать этот ответ под-

тверждением встречи. Жду возможности углубиться в эту проблему».

- **Процесс-ориентированный ответ на письмо № 3:**  
«Спасибо, что ответили мне. Я собираюсь прочесть ваш черновик статьи и прислать вам отредактированную версию, снабженную примечаниями, к пятнице (10-е число). В этой присланной вам версии я исправлю все, что смогу исправить сам, и отмечу комментариями те места, где, по моим представлениям, вы лучше меня сможете внести нужные исправления. После этого у вас будет все необходимое, чтобы отшлифовать окончательный вариант статьи и отправить ее в издательство, поэтому я оставляю это на вас. Вам нет необходимости отвечать на это письмо или связываться со мной после того, как я пришлю вам отредактированную версию, за исключением, разумеется, того случая, если у вас возникнут дополнительные вопросы».

Составление этих примерных ответов я начал с того, что обозначил проект, стоящий за сообщением. Заметим, что слово «проект» я здесь использую в самом широком смысле — оно может относиться к чему-то большому, несомненно являющемуся проектом, например к дальнейшей разработке научной проблемы (пример № 2), но также легко применимо и к небольшим техническим задачам вроде договоренности о встрече за чашкой кофе (пример № 1). Затем я потратил несколько минут на то, чтобы продумать процесс, который приведет нас от текущего состояния к желаемому результату при минимуме переписки. Конечным шагом было написать ответ, в котором четко описывался этот процесс и место, где мы в нем находимся. Приведенные примеры касаются ответов на

письма, но не должно быть сомнений, что тот же самый подход применим и в случае, когда вы пишете новое сообщение с чистого листа.

Процесс-ориентированный подход к электронной переписке может значительно смягчить воздействие этой технологии на ваше время и внимание. Для этого имеются две причины. Во-первых, он сокращает количество сообщений в вашей папке входящих — порой весьма значительно (даже такой простой вопрос, как соглашение о встрече за чашкой кофе, может вылиться в полдюжины или десяток сообщений на протяжении многих дней, если вы не будете осторожны с ответами). А это, в свою очередь, уменьшает количество времени и умственных сил, которые вы тратите на просмотр входящих писем.

Во-вторых, если позаимствовать термин у Дэвида Аллена, хорошее процесс-ориентированное письмо немедленно «закрывает контур» в отношении текущего проекта. Когда какой-либо проект инициируется отсылаемым или полученным вами сообщением, он остается в вашем мысленном ландшафте «на повестке дня» — в том смысле, что он был доведен до вашего внимания и в конце концов вам необходимо с ним что-то сделать. Данный метод закрывает эту болтающуюся цепочку, как только она начинает формироваться. Благодаря тому что вы проработали весь процесс, добавили в свой список задач и календарь все связанные с ним обязательства со своей стороны и довели сделанное до сведения другой стороны, вы освобождаете голову для других вещей. Чем меньше умственного мусора, тем больше умственных ресурсов остается свободными для углубленного мышления.

Вначале процесс-ориентированный подход к переписке может показаться нелогичным. Прежде всего, он требует, чтобы вы дольше обдумывали свои сообщения перед тем, как их написать. Если брать в расчет только данный момент, можно сказать, что вы тратите на переписку *больше* времени, чем прежде. Однако важно помнить о том, что две-три лишние минуты, потраченные на это занятие, сэкономят вам гораздо больше времени в будущем, поскольку вам больше не придется читать и отвечать на массу ненужных писем.

Другое возражение состоит в том, что процесс-ориентированные сообщения могут показаться неестественными и чересчур формальными. Текущее общепринятое соглашение относительно электронной почты требует, чтобы она велась в разговорном тоне, который не вяжется с более систематическим подходом процесс-ориентированной переписки с обычными для нее графиками и вариантами дальнейших решений. Если это вас беспокоит, могу предложить вам предварять свои письма более пространной разговорной преамбулой. Вы даже можете отделить процесс-ориентированный раздел от разговорного вступления при помощи разделительной линии или озаглавить его «Предлагаемые шаги», так чтобы его формальный тон выглядел более уместным в контексте вашего письма.

В конечном счете все эти мелкие затруднения оправдают себя. Открыто применяя осознанный подход к тому, что предлагают вам сообщения, мелькающие в вашей папке входящих, вы в огромной степени сократите негативное воздействие этой технологии на свою способность делать действительно значимую работу.

### Совет № 3. Не отвечайте на письма

В мою бытность аспирантом в MIT я имел возможность общаться со знаменитыми учеными. При этом я отметил, что многие из них обладали поразительной и довольно редко встречающейся способностью: получая электронное письмо, они, как правило, не отвечали на него.

Со временем я узнал, какие соображения стояли за этим поведением. По их мнению, задача отправителя — убедить своего корреспондента, что отвечать стоит. Если вам не удалось написать достаточно убедительно, а также значительно сократить усилия, требующиеся от профессора, чтобы вам ответить, — ответа вы не получите.

Вот пример письма, которое, скорее всего, не дожидается ответа от большинства носителей знаменитых имен в институте:

*Добрый день, профессор! Хотелось бы как-нибудь зайти к Вам поговорить о <таком-то предмете>. Сможете ли Вы найти время?*

Ответ на такое послание требует слишком много работы («сможете ли Вы найти время?» — слишком расплывчатый вопрос, чтобы на него можно было ответить сразу). Кроме того, здесь нет никакой попытки обосновать, что этот разговор будет стоить времени, потраченного на него профессором. Помня об этих критических замечаниях, посмотрим на другую версию того же письма, имеющую больше шансов на ответ:

*Добрый день, профессор! Я работаю над проектом, идентичным <такому-то предмету> вместе с моим*

*руководителем <профессором таким-то>. Не мог бы я зайти к Вам в четверг, в течение последних пятнадцати минут Вашего рабочего времени, чтобы более подробно рассказать о том, чем мы занимаемся, и, может быть, найти какие-то соответствия с Вашим текущим проектом?*

В отличие от первого письма, здесь четко объясняется, зачем нужна такая встреча, и сведены к минимуму усилия, требуемые от получателя на то, чтобы ответить.

В этом разделе я советую вам взять на вооружение, насколько это осуществимо в условиях вашей профессиональной деятельности, такое неоднозначное отношение к получаемым письмам. Чтобы помочь вам в этом, я предлагаю три нижеследующих правила, при помощи которых вы сможете отсортировать среди писем те, которые требуют ответа, и игнорировать остальные.

**Сортировка входящей корреспонденции по-профессорски:** не отвечайте на сообщение, если к нему подходит любое из следующих условий:

- Если оно написано туманно или еще чем-то мешает вам ответить на него осмысленно.
- Если данный вопрос или предложение вас не интересуют.
- Если ваш ответ не приведет ни к чему особенно полезному, а отсутствие вашего ответа не причинит особенного вреда.

Во всех случаях существует множество очевидных исключений. Так, если вам придет туманно составленное

письмо о неинтересном вам проекте, написанное директором вашей компании, вы, скорее всего, ответите. Однако за пределами таких исключений наш «профессорский» подход предлагает вам быть безжалостнее, решая, стоит или нет нажимать кнопку «ответить».

Поначалу этот совет может вызвать неудобство, поскольку он вынуждает вас разрушить ключевое соглашение относительно электронной почты — что ответ всегда необходим, независимо от важности или уместности письма. Кроме того, нет никаких способов избежать некоторых неприятностей, которые будут случаться, если вы начнете применять этот подход. Как минимум, некоторые люди могут испытать недоумение или досаду, особенно если им никогда не доводилось сталкиваться с таким отношением к переписке. Но вот что я скажу: в этом нет ничего страшного. Как написал однажды Тим Феррисс: «Развивайте у себя привычку позволять мелким неприятностям происходить. Если вы этого не сделаете, то никогда не найдете времени для значимых вещей, которые изменяют жизнь». Для вас должно послужить утешением, что, как обнаружили профессора из MIT, люди быстро приспособливают свои ожидания к специфике вашего стиля переписки. Тот факт, что вы не ответили на их наспех нацарапанное послание, вряд ли станет центральным событием в их жизни.

После того как вы справитесь с неудобствами такого подхода, вы начнете знакомиться с его положительными сторонами. Существует два распространенных взгляда, озвучиваемых при любом обсуждении возможных решений проблемы перегруженности почтой. Один гласит,

что, посылая письма, мы увеличиваем количество писем в своем почтовом ящике; второй — что борьба с невнятно составленными или неважными для нас сообщениями является главным источником вызываемого корреспонденцией стресса. Описываемый подход предлагает вам реагировать агрессивно в обоих случаях — посылать как можно меньше писем и игнорировать те, которые вызывают у вас затруднения, тем самым значительно ослабляя контроль почтового ящика над вашим временем и вниманием.

# Заключение

История основания компании *Microsoft* рассказывалась так много раз, что уже стала легендой. Зимой 1974 года молодой гарвардский студент по имени Билл Гейтс видит «Альтаир», первый в мире персональный компьютер, на обложке журнала *Popular Electronics*. Поняв, что здесь кроется возможность разработать для машины программное обеспечение, Гейтс бросает все и с помощью Пола Аллена и Монте Давидоффа тратит следующие восемь недель на разработку версии программного языка «Бейсик» для «Альтаира». Эту историю часто пересказывают как пример дальновидности и смелости Гейтса, однако последние интервью открыли другой момент, сыгравший ключевую роль в ее счастливом завершении, а именно сверхъестественные способности Гейтса к сосредоточенной работе.

Как рассказал Уолтер Айзексон в своей статье на эту тему, написанной в 2013 году для *Harvard Gazette*, Гейтс на протяжении этих двух месяцев работал с такой интенсивностью, что часто проваливался в сон прямо за клавиатурой, не дописав очередную строку программы. Он спал час или два, после чего просыпался и продолжал работу с того места, где остановился, — способность,

которую до сих пор замороженный ею Пол Аллен называет «гениальным даром концентрации». В своей книге «Инноваторы» (*The Innovators*) Айзексон позднее подытожил уникальную склонность Гейтса к сосредоточению следующим образом: «Чертой, которая отличала [Гейтса от Аллена], было умение фокусироваться. Ум Аллена постоянно скользил среди множества идей и пристрастий; Гейтс же был серийным маньяком».

Именно здесь, в этой истории о маниакальной концентрации Гейтса, мы находим самый сильный аргумент в пользу углубленной работы. Среди бурления стремительно развивающейся информационной эпохи легко приобрести привычку к недовольному брюзжанию. Те из нас, кто склонны ворчать, недовольны тем вниманием, которое люди уделяют своим мобильным телефонам, и сетуют о былых временах ничем не подстегиваемой концентрации, в то время как цифровые хипстеры приравнивают такую ностальгию к луддизму и занудству и верят, что развитие средств связи поможет построить мир будущего. Маршалл Маклюэн заявлял, что «средства коммуникации являются сообщением», однако в рамках нашей текущей беседы по этому вопросу можно сказать, что «средства коммуникации являются моральными принципами»: либо вы на стороне *Facebook*, либо видите в нем причину деградации нашего общества.

Как я уже подчеркнул во вступлении к этой книге, этот спор меня не интересует. Приверженность к углубленной работе — не моральная позиция и не философская доктрина, это всего лишь прагматическое признание того факта, что способность концентрироваться — это умение, благодаря которому можно *делать важные вещи*. Другими словами, углубленная работа важна не потому, что рас-

сеянность — это зло, но потому, что она позволила Биллу Гейтсу запустить предприятие на миллиарды долларов меньше чем за семестр.

Также, как оказалось, это урок, который лично я выучивал снова и снова на протяжении моей профессиональной карьеры. Я стал приверженцем сосредоточенности более десяти лет назад, однако до сих пор регулярно поражаюсь ее могуществу. Когда я учился в магистратуре — период, когда я впервые познакомился с этим умением и начал его ценить, — то обнаружил, что углубленная работа позволяет мне писать по две качественные профессиональные статьи в год (весьма достойный результат для студента) и при этом редко оставаться за рабочим столом после пяти часов в рабочие дни и вообще не работать по выходным (что редко удавалось моим соратникам).

Однако когда я приготовился стать преподавателем, то начал беспокоиться. Пока я был студентом и аспирантом, запросы к моему времени были минимальными — большая часть дня оставалась в моем распоряжении, и я мог делать что пожелаю. Я знал, что такая роскошь станет для меня недоступной на следующем этапе моей карьеры, и не был уверен, что смогу поддерживать необходимый уровень сосредоточенности, чтобы соответствовать более жесткому графику, обеспечивающему мою продуктивность. Но вместо того чтобы предаваться беспокойству, я решил предпринять какие-то шаги в этом направлении: я создал план по укреплению «мускулатуры», позволяющей мне углубленно работать.

Я начал эти тренировки на протяжении своих последних двух лет в MIT, где я находился в статусе аспиранта, начинающего искать преподавательские должности. Моей

главной тактикой было вводить искусственные препятствия в собственный график, чтобы приблизиться к режиму более ограниченного свободного времени, который ожидал меня, когда я начну преподавать. В дополнение к своему правилу не работать по вечерам я начал делать более продолжительные обеденные перерывы посередине дня, во время которых совершал пробежку и затем обедал у себя дома. Кроме этого, я заключил контракт на написание моей четвертой книги, *So Good They Can't Ignore You* (в русском переводе — «Хватит мечтать, займись делом!»), и этот проект, разумеется, очень скоро начал требовать от меня дополнительных (и немалых) затрат времени.

Чтобы справиться с новыми ограничениями, я был вынужден отточить свою способность сосредоточенно работать. Помимо других методов, я начал более осторожно планировать свои часы углубленной работы, оберегая их от посторонних вторжений. Кроме того, я выработал привычку всесторонне продумывать свои идеи на протяжении множества часов, которые проводил на ногах (истинное благословение для моей производительности), а также принялся настойчиво отыскивать места без доступа к Интернету, способствующие сосредоточенному размышлению. Так, в летние месяцы я часто находил приют под куполом Технической библиотеки Баркера — великодушное просторное помещение, которое, к сожалению, становится слишком многолюдным, когда начинается учебный семестр; зимой же выискивал менее популярные места, где можно было посидеть в тишине, и в конечном счете я все чаще отдавал предпочтение небольшой, но хорошо оборудованной Музыкальной библиотеке Льюиса. В какой-то момент я даже купил за 50 долларов шикарный разграфленный лабораторный журнал для работы

над математическими доказательствами, надеясь, что такая трата побудит меня более бережно относиться к собственным размышлениям.

В итоге я был поражен, насколько эффективным оказался результат этого добровольного погружения на глубину. Когда осенью 2011 года я получил место преподавателя теории вычислительной техники в Джорджтаунском университете, количество моих обязанностей действительно сильно увеличилось. Однако я был готов к этому. Я не только сумел сохранить свою исследовательскую продуктивность — фактически она даже возросла. Если, будучи не очень занятым аспирантом, я выпускал в год по две профессиональные статьи, теперь, когда я стал гораздо более занятым преподавателем, этот показатель вырос в среднем до четырех профессиональных статей за год.

Однако, как бы ни было велико произведенное на меня впечатление, вскоре мне предстояло узнать, что я еще далеко не достиг границ возможностей сосредоточенной работы. Этот урок я получил во время третьего года моего пребывания на преподавательской должности. На протяжении своего третьего учебного года в Джорджтауне, то есть начиная с осени 2013 и до лета 2014 года, я вновь обратил внимание на развитие своих навыков углубленной работы, ища новых возможностей их усовершенствования. Серьезным поводом для такого возвращения на глубину явилась книга, которую вы в настоящий момент держите в руках, — большая ее часть была написана именно в тот период. Само собой разумеется, что написание манускрипта объемом в семьдесят тысяч слов наложило новые ограничения на мой и без того загруженный график, и я хотел позаботиться о том, чтобы моя научная продуктивность не пострадала от такого удара. Другой

причиной было надвигающееся заключение со мной постоянного контракта. Мне оставалось не больше двух лет на публикации, прежде чем моя кандидатура будет представлена комиссии. Иначе говоря, это был срок, отпущенный мне на то, чтобы заявить о своих возможностях (особенно учитывая, что мы с женой планировали пополнить нашу семью вторым ребенком к последнему году перед моим вступлением в профессорскую должность). И окончательным толчком, побудившим меня вернуться к углубленной работе, послужила причина более личного характера — надо сказать, здесь сыграло роль мое самолюбие. Я подал заявку на пользующийся всеобщим уважением грант, который получали многие из моих коллег, но мне ответили отказом. Расстроенный и раздосадованный, я решил, что, вместо того чтобы сетовать и предаваться сомнениям в самом себе, мне стоит компенсировать потерю гранта увеличением количества и качества моих публикаций, позволяя им провозгласить от моего имени, что я *действительно* знаю свое дело, даже если этот конкретный грант и обошел меня стороной.

К этому моменту я уже был приверженцем углубленной работы, но эти три стимула побудили меня довести навык до совершенства. Я принялся безжалостно отвергать задачи, связанные с бесполезной тратой времени, и чаще работать в изолированных местах вне моего офиса. Я поместил листок, где отсчитывал часы своей сосредоточенной работы, на видном месте над своим столом и был недоволен собой, если счет рос недостаточно быстро. И возможно, самое основное — я возвратился к своей прежней институтской привычке мысленно работать над проблемами в любое время, когда у меня выдавалась свободная минутка, будь это прогулка с собакой или путь до инсти-

тута. Однако если прежде я стремился увеличить продолжительность углубленных трудов лишь тогда, когда впереди маячил дедлайн, то в этот год я стал беспощаден к себе. Почти каждый день почти каждой недели я непрестанно побуждал свой ум сражаться с важными проблемами, вне зависимости от того, ждали от меня результатов или нет. Я размышлял в вагоне метро и разгребая снег на дорожке. На выходных, когда у моего сынишки был тихий час, я выходил во двор погулять и подумать, а застряв в пробке, методично пересматривал те проблемы, которые ставили меня в тупик в данный момент.

По мере того как год подходил к концу, я превратился в машину для углубленной работы, — и результаты этой трансформации оказались для меня неожиданными. На протяжении того же самого года, когда я написал книгу, а мой старший сын вступил в ужасный двухлетний возраст, я сумел опубликовать *девять* научных статей, более чем удвоив свою обычную продуктивность в профессиональной области, — причем все это время соблюдал запрет на работу по вечерам и на выходных.

.....

Я первым готов признать, что этот год активного погружения в глубину был, возможно, чересчур экстремальным. Он действительно истощил мои умственные силы, и в дальнейшем я собираюсь умерить напряженность своей работы. Однако этот опыт еще раз подтверждает тезис, который был поставлен в начале этого раздела: углубленная работа обладает *гораздо большим* могуществом, чем большинство людей подозревают. Именно это умение позволило Биллу Гейтсу по максимуму использо-

вать неожиданно подвернувшуюся возможность и создать новую отрасль, и оно же позволило мне удвоить свою профессиональную продуктивность в тот же самый год, когда я одновременно решил написать книгу. Я говорю о том, что покинуть ряды рассеянных толп и присоединиться к тем немногим, кто сохраняет концентрацию, — это опыт, который способен преобразить человека.

Конечно же, жизнь в сосредоточении годится не для всех. Она требует тяжелой работы и кардинальной перемены привычек. Многие люди находят утешение в искусственной занятости — лихорадочной электронной переписке и деятельности в социальных сетях, — в то время как углубленная жизнь требует, чтобы вы оставили большую часть таких занятий за бортом. Существует также неуверенность, связанная с попытками выдать наилучший результат, на какой вы только способны, поскольку может оказаться, что он (пока) не так уж хорош. Гораздо безопаснее комментировать нашу культуру со стороны, чем, как Рузвельт, выйти на ринг и сразиться за то, чтобы она стала немного лучше.

Однако если вы все же вознамеритесь, оставив в стороне комфорт и страхи, попытаться использовать свой ум во всей полноте его возможностей, чтобы создавать действительно важные вещи, то обнаружите, как и многие другие до вас, что глубина обогащает жизнь, делая ее плодотворной и значимой. В первой части этой книги я приводил слова писательницы Винифред Гэллахер: «Я буду жить сосредоточенной жизнью, поскольку лучше такой жизни нет ничего». Я согласен с этим. Согласен и Билл Гейтс. И надеюсь, теперь, когда вы дочитали эту книгу до конца, и вы согласитесь с этими словами.

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

*Перевел с английского В. Иванов*

Заведующая редакцией	<i>Ю. Сергиенко</i>
Ведущий редактор	<i>Н. Римицан</i>
Литературный редактор	<i>О. Нестерова</i>
Художник	<i>С. Заматевская</i>
Корректоры	<i>Н. Викторова, М. Молчанова</i>
Верстка	<i>Л. Соловьева</i>

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —

Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 14.12.16. Формат 60х90/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 20,000.

Тираж 1000. Заказ 0000.

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография». Филиал «Чеховский Печатный Двор».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, 1.

Сайт: [www.chpk.ru](http://www.chpk.ru). E-mail: [marketing@chpk.ru](mailto:marketing@chpk.ru)

Факс: 8(496) 726-54-10, телефон: (495) 988-63-87



**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР» предлагает профессиональную, популярную и детскую развивающую литературу**

**Заказать книги оптом можно в наших представительствах**

## **РОССИЯ**

**Санкт-Петербург:** м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а  
тел./факс: (812) 703-73-83, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

**Москва:** м. «Электрозаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1, 6 этаж  
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

**Воронеж:** тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: hitsenko@piter.com

**Екатеринбург:** ул. Толедова, д. 43а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42;  
e-mail: office@ekat.piter.com; skype: ekat.manager2

**Нижний Новгород:** тел.: 8 930 712-75-13; e-mail: yashny@yandex.ru; skype: yashny1

**Ростов-на-Дону:** ул. Ульяновская, д. 26  
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

**Самара:** ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223  
тел./факс: (846) 277-89-79, 277-89-66; e-mail: pitvolga@mail.ru,  
pitvolga@samara-ttk.ru

## **БЕЛАРУСЬ**

**Минск:** ул. Розы Люксембург, д. 163; тел./факс: +37 517 208-80-01, 208-81-25;  
e-mail: og@minsk.piter.com

**Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов:**  
тел./факс: (812) 703-73-72, (495) 234-38-15; e-mail: ivanova@piter.com  
Подробная информация здесь: <http://www.piter.com/page/avtoru>

**Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок:** тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: sales@piter.com

---

### **Заказ книг для вузов и библиотек:**

тел./факс: (812) 703-73-73, гоб. 6243; e-mail: uchebnik@piter.com

---

**Заказ книг по почте:** на сайте [www.piter.com](http://www.piter.com); тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6216;  
e-mail: books@piter.com

---

**Вопросы по продаже электронных книг:** тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6217;  
e-mail: kuznetsov@piter.com