

Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі

Кел Ньюпорт

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — Світлана Сарвіра

© Видавництво «Наш Формат». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

Вступ

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

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

Хоча боллінгенська Вежа й викликає аналогії з дачним будинком, із життя Юнга стає зрозуміло, що цей дім біля озера був побудований зовсім не для відпочинку. 1922 року, коли психіатр придбав цю ділянку, він не міг дозволити собі відпустки. Лише за рік до того вийшла його книжка «Психологічні типи» (Psychological Types) — фундаментальна праця, у якій Юнг сформулював власну концепцію, закріпивши нею розбіжності з ідеями колишнього друга й наставника Зигмунда Фрейда. Його дискусія з Фрейдом у 20-х роках минулого століття була проявом неабиякої відваги. Для того

щоб аргументувати власну позицію, викладену в цій монографії, Юнгу доводилося працювати не покладаючи рук: писати нові статті та книжки, які сприяли становленню аналітичної психології — так називався заснований ним новий напрям.

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

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

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

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

Термін «зосереджена робота» мій. Карл Юнг навряд чи так називав цей метод, однак те, як учений працював у той період, доводить, що він прекрасно розумів його суть. Юнг побудував

кам'яну вежу в лісі, щоб мати місце для зосередженої роботи. Щоб здійснити цей задум, йому були потрібні час, енергія та гроші. Крім того, це відвертало його від купи інших нагальних справ. Як зауважує Мейсон Каррі, регулярні поїздки до Боллінгену були здійснені в той час, який Юнг мав би витратити на роботу в клініці: «Попри велику кількість пацієнтів, яких він лікував, Юнг не соромився брати додаткові вихідні» 2. Зосереджена робота стала головною справою його життя, і це був непростий вибір, однак саме завдяки їй Юнгу вдалося зробити всі свої наукові відкриття 3.

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

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

протягом написання серії романів про Гаррі Поттера попри те, що цей період збігся із шаленими темпами розвитку мереж і повальним долученням до них медійних осіб. Тільки восени 2009-го, коли Ролінг працювала над «Несподіваною вакансією» 8, асистенти письменниці нарешті зареєстрували її у твітері, але за півтора року в ньому з'явився єдиний твіт: «Це дійсно я, але боюся, навряд чи зможу тут з'являтися часто: наразі ручка й папір — це головне в моєму житті» 9.

Зосереджена робота знайома, безумовно, не тільки видатним особистостям минулого чи сучасним технофобам. Президент компанії Microsoft Білл Ґейтс двічі на рік влаштовує добре відомий «тиждень роздумів», упродовж якого усамітнюється (часто — у будинку на березі озера), щоб поринути в читання й поміркувати на серйозні теми. Саме протягом такого тижня в 1995 році Ґейтс написав знамените послання «Усе накриє інтернет» (The Internet Tidal Wave), щоб привернути увагу Microsoft до новачка в галузі комп'ютерних технологій компанії Netscape Communications 10. За іронією долі, славнозвісний Ніл Стівенсон, кіберпанкові твори якого сприяли формуванню нашого уявлення про еру інтернету, фактично недосяжний для електронного листування. На персональному вебсайті його скринька не зазначена, зате там фігурує стаття, яка пояснює, чому письменник свідомо уникає соціальних мереж. Ось як він про це каже: «Якщо я організую власне життя так, що матиму довгі, безперервні періоди творчості поспіль, то зможу писати романи. Що ж вийде, коли мене постійно перериватимуть? Замість великого роману... залишиться купа електронних листів, відправлених декільком людям» 11.

Важливо підкреслити, наскільки поширена серед видатних людей звичка до зосередженої роботи — на відміну від більшості сучасників, які, навпаки, швидко втрачають здатність занурюватись у роботу. Причина, яка призводить до втрати цієї навички, добре

відома. Це мережеві засоби комунікації — широка категорія, до якої належать електронна пошта й короткі повідомлення (SMS), соціальні мережі твітер і фейсбук, серія гламурних інформаційно-розважальних джерел, таких як BuzzFeed і Reddit. Хвиля цих засобів, помножена на повсюдний доступ до них через телефони й офісні комп'ютерні мережі, розпорошує увагу більшості людей, зайнятих інтелектуальною працею. Дослідження консалтингової компанії McKinsey 2012 року показало, що працівник, зайнятий інтелектуальною працею, у середньому витрачає протягом тижня більше ніж 60 відсотків робочого часу на спілкування через електронні засоби й пошук інформації в інтернеті. До 30 відсотків робочого часу йде тільки на перегляд електронної пошти й написання відповідей 12.

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

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

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

написання заявки на великий грант, виконується уривками, без зосередження, а отже, дає посередній результат.

Однак негативні наслідки такої підміни значно глибші. Накопичений досвід свідчить, що, звикнувши до поверховості, дуже важко повернутися назад. Якщо ви спалюєте свій час на другорядні справи, то постійно зменшуєте власну спроможність займатися зосередженою роботою. «Здається, мережа вбиває мою здатність зосереджуватись і думати», — зізнався журналіст Ніколас Карр у статті в журналі *Atlantic* за 2008 рік, яку часто цитують. Карр продовжує: «І не тільки мою» 13. Він розвив цю тему в книжці «Поверхові» (*The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*), яка вийшла у фінал Пулітцерівської премії. Для того щоб написати її, Карру довелося перебратися в будинок-схованку й розірвати зв'язок із зовнішнім світом 14.

Думка про те, що мережеві засоби комунікації змушують нас відмовитися від зосередженої роботи на користь дріб'язкової, не нова. «Поверхові» стала першою із серії книжок, які досліджують вплив інтернету на наші мозок і звички. Після неї вийшли «BlackBerry для Гамлета» Вільяма Паверса (*Hamlet's BlackBerry*), «Диктат електронної скриньки» Джона Фрімена (*The Tyranny of E-mail*) і «Гаджет-залежність» 15 Алекса Сучжон-Кім Пана. Майже всі автори поділяють думку про те, що мережеві засоби комунікації відвертають нас від роботи, яка потребує постійної концентрації, тим самим руйнуючи нашу здатність до зосередження.

Проілюструвавши цю тезу наведеними вище прикладами, я більше не витрачати часу і місце в цій книжці на її обґрунтування. Думаю, читач погодиться зі мною в тому, що мережеві засоби комунікації негативно впливають на здатність зосереджено працювати. Також не буду зупинятися на наслідках змін, які вони несуть суспільству, — про це можна сперечатися до нескінченності. Причому на одному боці будуть техноскептики на зразок Джарона

Ланьє і Джона Фрімена, які вважають, що більшість цих технологій, принаймні в їхньому теперішньому вигляді, шкодять суспільству. На другому — технооптимісти, такі, як Клайв Томпсон, стверджуючи, що ці технології таки змінюють суспільство, але на краще. Може, Google і спричиняє погіршення пам'яті, але тепер вона нам не надто й потрібна, адже всю необхідну інформацію ми можемо миттєво знайти в інтернеті.

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

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

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

«У тому вигляді, у якому мене вчили це робити, процес був громіздким і потребував багато ручної роботи», — згадує Бенн. Він

знав, що у програмі Excel є така функція, як макрос, що дозволяє користувачам автоматизувати типові завдання. Прочитавши кілька статей на цю тему, Бенн невдовзі сформував новий бланк, прописав потрібні макроси, унаслідок чого замість шестигодинної обробки даних вручну достатньо було один раз натиснути на клавішу. А вся процедура написання звіту, яка раніше забирала в нього цілий робочий день, тепер займала не більше години.

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

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

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

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

На момент звільнення Бенн добре усвідомлював свою проблему з концентрацією, тому знав, що одночасно з вивченням програмування йому доведеться привчати свій мозок до зосередженої роботи. Він удався до методу суворого, але дієвого. «Я зачинився в кімнаті, де не було комп'ютера — тільки підручники, картки для записів і маркер». Хлопець виділяв найважливіше в підручнику з програмування маркером, записував

головні ідеї на картки, а потім уголос повторював їх. Спочатку години, проведені без електронних приладів, давалися Бенну важко, однак він не відступав: мав вивчити цей матеріал і тому зробив усе, щоб ніщо в цій кімнаті не відвертало його. Згодом хлопець навчився зосереджуватися настільки, що проводив безперервно, не відвертаючись, п'ять і більше годин на добу в кімнаті, опановуючи нові професійні навички. «Для того щоб щось зрозуміти, мені довелося прочитати десь із вісімнадцять книжок на цю тему», — згадує він.

Провівши два місяці в усамітненому навчанні, Бенн записався на відомий своєю надскладністю Dev Bootcamp — інтенсивний курс із розробки вебдодатків, по сто годин на тиждень. (Збираючи інформацію про навчання, Бенн натрапив на студента, який уже мав ступінь доктора філософії від Принстонського університету й зізнавався, що Dev — це «найважчий курс у його житті».) Завдяки своїй підготовці та щойно відточеній навичці зосередженої роботи, Джейсон Бенн з успіхом пройшов цей курс. «Дехто прийшов невідповідно, — згадував він. — Люди, неспроможні зосередитись, неспроможні швидко навчатися». Тільки половина студентів, які долучились до програми навчання разом із Бенном, завершили його вчасно. Бенн не тільки закінчив цей курс, але й виявився найкращим студентом у своїй групі.

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

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

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

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

...

Далі — у повній книжці «Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі».

nashaknyga.com.ua