

CAL NEWPORT

PRACA
GŁĘBOKA

*Jak odnieść sukces w świecie,
w którym ciągle coś nas rozprasza*

CAL NEWPORT

**PRACA
GŁĘBOKA**

*Jak odnieść sukces w świecie,
w którym ciągle coś nas rozprasza*

STUDIO
**Studio
Emka**

Tytuł oryginału: *DEEP WORK. Rules for Focused Success in a Distracted World* Przekład:
Władysław Jeżewski

Projekt okładki: *MDESIGN* Michał Duława | michaldulawa.pl

Redakcja: *Dorota Śrutowska*

Korekta: *Zofia Kozik*

Redakcja techniczna: *Paweł Żuk*

Copyright © 2016 by Cal Newport

Copyright © for the Polish edition

by Wydawnictwo Studio EMKA

Warszawa 2018

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-65068-77-4

Skład wersji elektronicznej:

virtualo

konwersja.virtualo.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp

Część 1: Koncepcja

Rozdział 1: Praca głęboka jest wartościowa

Rozdział 2: Praca głęboka to rzadkość

Rozdział 3: Praca głęboka nadaje sens życiu Część 2: Zasady

Zasada 1: Zajmuj się pracą głęboką

Zasada 2: Nie broń się przed nudą

Zasada 3: Zrezygnuj z mediów społecznościowych Zasada 4: Pozbądź się płytkich zajęć

Zakończenie

Przypisy

Przypisy dodatkowe

Wszystkie rozdziały dostępne w pełnej wersji książki.

WSTĘP

W szwajcarskim kantonie Sankt Gallen, na północnym brzegu Jeziora Zuryskiego, leży wieś Bollingen. W 1922 roku psychiatra Carl Gustav Jung postanowił urządzić tu swoje ustronie. Najpierw zbudował piętrowy kamienny dom, który nazwał wieżą. Po powrocie z Indii, gdzie w wielu domach widział specjalne pokoje do medytacji, rozbudował wieżę i urządził w niej swój gabinet. „W tej zamkniętej przestrzeni żyję dla siebie samego – pisał. – Klucz do tego pomieszczenia zawsze noszę przy sobie – nikt nie może tam wejść bez mej zgody”¹.

W książce *Codziennie rytuały* dziennikarz Mason Currey odtworzył typowy dzień pracy słynnego psychiatry. Jung wstawał o siódmej i po obfitym śniadaniu przez dwie godziny całkowicie poświęcał się pisaniu w swoim gabinecie. Popołudniami często medytował albo odbywał długie spacery po okolicy. W wieży nie było elektryczności, więc po zmroku oświetlano ją lampami naftowymi, a ogrzewano kominkiem. O dziesiątej wieczorem Jung kładł się spać. „Uczucie spokoju i odnowienia, jakie od początku wiązało się dla mnie z wieżą, było niezwykle silne”.

Można by sądzić, że wieża w Bollingen była domem wakacyjnym, ale Jung nie budował jej z myślą o wypoczynku. Kupując w 1922 roku parcelę nad Jeziorem Zuryskim, nie mógł sobie pozwolić na wakacje. Zaledwie przed rokiem ogłosił doniosłe dzieło, *Typy psychologiczne*, w którym daleko odszedł od poglądów niegdysiejszego przyjaciela i mentora, Sigmunda Freuda. Trzeba było dużej śmiałości, żeby w latach dwudziestych XX wieku publicznie nie zgadzać się z Freudem. Aby obronić tezy wyłożone w książce, Jung musiał pozostać bardzo aktywny naukowo. Musiał publikować artykuły i książki propagujące jego nowy kierunek w badaniach psychologicznych, który otrzymał nazwę psychologii analitycznej.

Jung prowadził w Zurychu wykłady i praktykę, miał więc pełne ręce roboty. Ale codzienna krzątania mu nie wystarczała, chciał zmienić

przyjęty sposób rozumienia podświadomości. A to wymagało bardzo głębokiego i starannego namysłu, na który nie pozwalał mu gorączkowy tryb życia prowadzony w mieście. Wyjeżdżał do Bollingen nie po to, żeby uciec od życia zawodowego, ale by nadać mu nowy wymiar.

Carl Gustav Jung należał do najważniejszych myślicieli XX wieku. Jego osiągnięcia naukowe wynikały oczywiście z wielu przyczyn, lecz w tej książce interesuje mnie jedna z nich. Chodzi o umiejętność, której opanowanie przez Junga prawie na pewno odegrało decydującą rolę: pracę głęboką.

Praca głęboka (*deep work*): Czynności zawodowe wykonywane w stanie koncentracji, przy maksymalnym wykorzystaniu zdolności poznawczych. Czynności te tworzą nowe wartości, sprzyjają doskonaleniu umiejętności i są trudne do powtórzenia.

Praca głęboka jest niezbędna, abyśmy mogli optymalnie wykorzystać swój potencjał intelektualny. Dzięki trwającym dekady badaniom psychologicznym i neurologicznym wiemy, że stan umysłowego napięcia, towarzyszący pracy głębokiej, jest nam również potrzebny do rozwijania swoich zdolności. Praca głęboka była więc rodzajem wysiłku, bez którego w pierwszej połowie XX wieku nie można się było wyróżnić w bardzo wymagającej dziedzinie – psychiatrii teoretycznej.

Określenie „praca głęboka” jest mojego autorstwa. Carl Gustav Jung co prawda go nie używał, ale postępował jak ktoś, kto rozumie jego treść. Stworzył sobie leśne ustronie, żeby oddawać się pracy głębokiej. Wymagało to czasu, energii i pieniędzy, a także odrywało go od bieżących spraw. Jak pisze Mason Currey, Jung, regularnie jeżdżąc do Bollingen, poświęcał mniej czasu pracy klinicznej: „Chociaż miał wielu pacjentów, którym był potrzebny, często brał wolne i wyjeżdżał”². Tylko dzięki pracy głębokiej, mimo że niełatwo mu było wygospodarować na nią czas, mógł osiągnąć swój cel: zmienić świat³.

Praca głęboka jest czymś, co łączy wielu wybitnych ludzi z odległej i niedawnej przeszłości⁴. Na przykład szesnastowieczny filozof i eseista Michel de Montaigne pracował tak, jak później Jung, w prywatnej bibliotece, którą zbudował w południowej wieży swego zamku. Mark

Twain napisał dużą część *Przygód Tomka Sawyera* w altanie w posiadłości Quarry Farm w stanie Nowy Jork, gdzie spędzał letnie miesiące. Altana stała tak daleko od domu, że członkowie rodziny musieli dąć w róg, by zawiadamiać pisarza o posiłkach.

Jeśli chodzi o bliższe nam czasy, to charakterystyczny jest przykład scenarzysty i reżysera Woody'ego Allena. W ciągu czterdziestu czterech lat, w latach 1969–2013, Allen napisał scenariusze do czterdziestu czterech filmów, które sam potem wyreżyserował i które otrzymały w sumie dwadzieścia trzy nominacje do Oscara. Jest to przykład zupełnie niesamowitej płodności twórczej. Przez cały ten czas Allen nie używał komputera, a scenariusze pisał na tradycyjnej niemieckiej maszynie do pisania Olympia SM3, dzięki czemu urządzenia elektroniczne nie rozpraszały jego uwagi. Podobną jak Allena awersję do komputera żywi Peter Higgs, fizyk teoretyk, który pracuje w tak ścisłym odosobnieniu, że gdy otrzymał Nagrodę Nobla, dziennikarze nie mogli się z nim skontaktować. Pisarka Joanne Kathleen Rowling używa wprawdzie komputera, ale podczas pisania powieści o Harrym Potterze nie udzielała się w mediach społecznościowych, chociaż były to lata rozwoju tej technologii i jej rosnącej popularności wśród znanych ludzi. Jesienią 2009 roku, gdy Rowling pracowała nad *Trafnym wyborem*, jej pomocnicy uruchomili w końcu konto pisarki na Twitterze – tyle że przez pierwsze półtora roku figurował na nim tylko jeden wpis: „To naprawdę ja, ale niestety rzadko będę się odzywać, bo w tej chwili na pierwszym miejscu jest u mnie papier i pióro”.

Praca głęboka nie jest oczywiście domeną postaci historycznych i przeciwników technicznych nowinek. Właściciel firmy Microsoft Bill Gates znany jest z tego, że dwa razy w roku urządza sobie „tydzień rozmyślań”. Izoluje się wtedy od świata (często w domku nad jeziorem), żeby czytać i rozważać doniosłe zagadnienia. Właśnie w czasie takiego „tygodnia rozmyślań” w 1995 roku powstał słynny tekst *Internet Tidal Wave* (Internet – wzbierająca fala), w którym Gates zwracał uwagę kierownictwa Microsoftu na niedawno powstałą spółkę Netscape Communications. I, jak na ironię, uznany pisarz science fiction Neal Stephenson, który współtworzył świat wyobrażeń epoki internetu, jest praktycznie nieosiągalny za pomocą urządzeń elektronicznych. Na jego stronie internetowej nie ma adresu e-mailowego. Znajdziemy tam za to esej,

w którym pisarz tłumaczy, dlaczego nie udziela się w mediach społecznościowych:

Jeżeli zorganizuję swoje życie tak, że będę miał długie i nieprzerwane okresy spokoju, będę mógł pisać powieści. [Jeśli jednak ciągle będą mi przerywać], co je zastąpi? Zamiast powieści, mającej długi żywot... powstanie plik wiadomości e-mailowych, które wysłałem do różnych ludzi.

Powszechność pracy głębokiej wśród wybitnych osób jest warta podkreślenia, gdyż wyraźnie odstaje od zwyczajów większości dzisiejszych pracowników umysłowych. Przedstawiciele tej grupy coraz szybciej zapominają o tym, jakie znaczenie ma koncentracja.

Przyczyna, dla której pracownicy umysłowi odzwyczajają się od pracy głębokiej, jest dobrze znana: to narzędzia internetowe. Do tej obszernej kategorii należą usługi komunikacyjne, jak e-mail i esemes, media społecznościowe, jak Twitter i Facebook, oraz kalejdoskop portali informacyjno-rozrywkowych, jak BuzzFeed i Reddit. Narzędzia te, w połączeniu z powszechnym dostępem do nich przez smartfony i komputery biurowe, rozpraszają na wszystkie strony uwagę większości pracowników umysłowych. Z badań firmy konsultingowej McKinsey z 2012 roku wynika, że przeciętny pracownik umysłowy poświęca dziś ponad 60 procent czasu pracy na komunikację elektroniczną i przeglądanie internetu, a blisko 30 procent – na samo czytanie e-maili i odpisywanie na nie⁵.

Ten stan rozproszonej uwagi uniemożliwia pracę głęboką, wymagającą długich okresów skupienia, w których nic nie zakłóca toku naszych myśli. Jednakże dzisiejsi pracownicy umysłowi nie próżnują. Twierdzą, że są tak samo zajęci, jak dawniej. Jak wyjaśnić tę sprzeczność? Przyczyną jest przede wszystkim innego rodzaju zajęcie, będące przeciwieństwem pracy głębokiej:

Praca płytka (*shallow work*): Niewymagające poznawczo czynności o charakterze organizacyjnym, często wykonywane w stanie rozproszenia uwagi. Czynności te najczęściej nie tworzą nowych wartości i są łatwe do powtórzenia.

Inaczej mówiąc, w czasach narzędzi internetowych pracownicy umysłowi coraz częściej zastępują pracę głęboką jej płytką alternatywą: ciągle wysyłają i odbierają e-maile niczym ludzie-routerzy, a w krótkich

przerwach poświęcają uwagę jakimś innym, mało ważnym rzeczom. Praca wymagająca głębszego namysłu, na przykład stworzenie nowej strategii biznesowej albo napisanie wniosku o dofinansowanie, jest wykonywana zrywami, bez odpowiedniego skupienia i jej efekty nie są najlepsze. Co gorsza, widać coraz wyraźniej, że tej tendencji nie da się łatwo odwrócić. Jeśli przez dłuższy czas zajmujemy się płytką aktywnością, nasza zdolność do pracy głębokiej *trwale* się zmniejsza. „Sieć obniża moją zdolność koncentracji i refleksji – przyznał dziennikarz Nicholas Carr w często cytowanym artykule, ogłoszonym w piśmie „Atlantic” w 2008 roku. – [I] nie jestem wyjątkiem”⁶. Spostrzeżenie to rozwinął Carr w książce *Płytki umysł*, nominowanej do Nagrody Pulitzera. Znamienne, że aby napisać tę książkę, Carr musiał zamieszkać w prostej chacie i odłączyć się od mediów elektronicznych⁷.

Myśl, że narzędzia internetowe spychają naszą pracę z głębokich wód na płytcizny, nie jest nowa. *Płytki umysł* był zaledwie pierwszą z wielu książek poświęconych wpływowi internetu na nasz mózg i styl pracy. Do następnych należą: *Hamlet’s BlackBerry* (BlackBerry Hamleta) Williama Powersa, *The Tyranny of E-mail* (Tyrania e-maila) Johna Freemana i *The Distraction Addiction* (Nałóg rozpraszenia uwagi) Alexa Soojunga-Kima Panga. Wszyscy autorzy w zasadzie zgadzają się, że narzędzia internetowe odrywają nas od pracy, która wymaga dłuższego skupienia, jednocześnie obniżając naszą zdolność koncentracji uwagi.

Wobec tak obszernego „materiału dowodowego” nie będę już poświęcał tej sprawie więcej czasu. Możemy chyba przyjąć, że narzędzia internetowe wpływają ujemnie na pracę głęboką. Pominę również kwestię długofalowych skutków społecznych tej zmiany, bo wywołuje ona burzliwe spory. Technosceptycy, jak Jaron Lanier i John Freeman, uważają, że wiele wspomnianych narzędzi, przynajmniej w obecnej formie, niszczy tkankę społeczną. Natomiast technooptimiści, jak Clive Thompson, dowodzą, że co prawda zmieniają one społeczeństwo, ale w sposób per saldo korzystny. Na przykład Google może obniżać naszą zdolność zapamiętywania, ale przecież nie musimy już mieć tak dobrej pamięci, bo w każdej chwili znajdziemy potrzebną informację.

Nie mam wyrobionego zdania w tej dość teoretycznej kwestii. Bardziej interesuje mnie zagadnienie o charakterze praktycznym i indywidualnym: fakt, że nasza praca staje się płytsza (bez względu na to, czy to dobrze, czy

źle), stwarza ogromną szansę ekonomiczną i osobistą ludziom, którzy oprą się tej tendencji i postawią na pracę głęboką. Z szansy tej nie tak dawno skorzystał znudzony młody konsultant z Wirginii, Jason Benn.

W wielu sytuacjach możemy się przekonać, że rynek nie ceni naszych umiejętności. Jason Benn zrozumiał to niedługo po zostaniu doradcą finansowym, gdy okazało się, że dużą część swoich obowiązków może wykonywać automatycznie w programie Excel. Firma, w której się zatrudnił, opracowywała sprawozdania dla banków przeprowadzających skomplikowane transakcje finansowe. („Można sobie wyobrazić, jakie to było interesujące” – mówił z przekąsem Benn w jednym z wywiadów). Sporządzenie raportu wymagało wielogodzinnego przetwarzania danych w wielu arkuszach Excela. Z początku Benn musiał poświęcić aż sześć godzin na tę fazę opracowywania raportu (najlepszym specjalistom w firmie wystarczały mniej więcej trzy). To mu się nie podobało.

„Cała ta procedura, w wersji, której mnie nauczono, była niepraktyczna i wymagała mnóstwa pracy ręcznej” – wspomina Benn. Wiedział, że w Excelu są narzędzia zwane makrami, które pozwalają na zautomatyzowanie powtarzających się czynności. Przeczytał kilka artykułów na ten temat i w krótkim czasie stworzył nowy arkusz z zestawem makr. Dzięki niemu zamiast przez sześć godzin ślęczeć nad obróbką danych, musiał tylko parę razy kliknąć myszką. Pisanie raportu, które dotąd zajmowało cały dzień, trwało teraz niecałą godzinę.

Benn to bardzo bystry facet. Ukończył ekonomię na elitarniej uczelni (University of Virginia) i jak wielu jemu podobnych miał ambicję zrobienia kariery. Szybko jednak zdał sobie sprawę, że ambicja ta pozostanie niespełniona, jeśli jego umiejętności zawodowe będą sprowadzały się do sprawnego operowania makrami Excela. Uznał więc, że powinien zwiększyć swą wartość na rynku pracy. Po zbadaniu sprawy postanowił rzucić posadę, na której był tylko dodatkiem do arkusza kalkulacyjnego, i zostać programistą komputerowym. Ale – jak to często bywa z wielkimi planami – jego realizację utrudniała poważna przeszkoda: Jason Benn nie znał się na programowaniu.

Jako informatyk mogę potwierdzić, że programowanie komputerowe to niełatwe zajęcie. Większość programistów ma za sobą czteroletnie studia, a nawet wśród nich konkurencja o najlepsze posady jest bardzo zacięta. Jason

Benn nie miał tyle czasu. Po swoim „objawieniu” rzucił pracę w finansach i wrócił do domu, aby wprowadzić plan w życie. Rodzice cieszyli się, że syn wie, co robić dalej, ale mieli obawy, że jego pobyt w domu może się przeciągnąć. Benn musiał nabyć skomplikowaną umiejętność, i to szybko.

Wtedy natknął się na problem, który wielu pracownikom umysłowym nie pozwala wejść na ścieżkę naprawdę szybkiej kariery. Do opanowania tak trudnej sztuki jak programowanie komputerowe konieczna jest intensywna i nieprzerwana koncentracja na wymagających poznawczo zagadnieniach (właśnie dlatego Carl Gustav Jung zbudował sobie dom nad Jeziorem Zuryskim). Jest to, innymi słowy, rodzaj pracy głębokiej. Tymczasem, jak już wspomniałem, wielu pracowników umysłowych straciło zdolność wykonywania pracy głębokiej. Benn nie był wyjątkiem.

„Ciągle wchodziłem do internetu i sprawdzałem pocztę. Nie mogłem się powstrzymać. To było silniejsze ode mnie” – wspominał Benn okres poprzedzający jego odejście z firmy finansowej. Żeby dać mi lepsze pojęcie o swoich trudnościach z koncentracją, opowiedział pewną historię. „[Zwierzchnik] kazał mi sporządzić biznesplan”. Benn nie wiedział, jak się to robi, postanowił więc przeczytać pięć dokumentów tego rodzaju i porównać je ze sobą. Był to dobry pomysł, ale Benn miał kłopot: „Nie mogłem się skupić”. Przyznaje dziś, że w tym okresie bywały dni, w których niemal bez przerwy („98 procent czasu”) surfował po sieci. Praca nad biznesplanem, która dawała mu szansę zabłyśnięcia, leżała odłogiem.

Odchodząc z firmy, Benn był świadom swoich problemów z pracą głęboką. Kiedy więc poświęcił się nauce programowania, wiedział, że musi nauczyć swój umysł skupionego wysiłku. Zastosował drastyczną, ale skuteczną metodę. „Zamknąłem się w pokoju, w którym nie było komputera – tylko podręczniki, notatnik i fluorescencyjny pisak”. Zaznaczał w podręcznikach najważniejsze zdania, zapisywał ich treść w notatniku i odczytywał na głos, starając się zapamiętać. Odcięcie od mediów elektronicznych z początku mu doskwierało, ale nie miał wyboru. Musiał opanować materiał, więc dbał, żeby w pokoju nic nie rozpraszało jego uwagi. Z biegiem czasu coraz lepiej potrafił się koncentrować i w końcu regularnie spędzał pięć lub więcej godzin w swojej „izolatce”, ucząc się w spokoju. „Prawdopodobnie zdążyłem przeczytać jakieś osiemnaście książek na ten temat” – wspomina.

Po dwóch miesiącach samodzielnej nauki Benn poszedł na dziewiętnastogodniowy intensywny (sto godzin tygodniowo) kurs programowania aplikacji internetowych. (Zbierając informacje o kursie, natrafił na opinię absolwenta uniwersytetu w Princeton: „To najtrudniejsza rzecz, jaką w życiu robiłem”). Dzięki przygotowaniu i nowo nabytej umiejętności pracy głębokiej ukończył kurs ze znakomitymi wynikami. „Część ludzi przychodzi nieprzygotowana – mówił. – Nie potrafią się skupić. Nie są w stanie szybko się uczyć”. Tylko połowa osób, które rozpoczęły kurs razem z Bennem, ukończyła go w terminie. Benn okazał się najlepszy w klasie.

Praca głęboka się opłacała. Benn szybko dostał posadę jako programista w nowej firmie informatycznej z San Francisco, z kapitałem 25 milionów dolarów i znakomitym zespołem. Pół roku wcześniej jako doradca finansowy zarabiał 40 000 dolarów rocznie, jako informatyk z miejsca dostał 100 000. Co ważniejsze, w branży komputerowej jego pensja mogła rosnąć praktycznie bez ograniczeń, w miarę podnoszenia kwalifikacji.

Kiedy ostatnio rozmawiałem z Bennem, świeżo upieczonym adeptem pracy głębokiej, powodziło mu się świetnie. Wynajął mieszkanie dwa kroki od firmy, dzięki czemu może przychodzić wcześniej rano, przed innymi, i pracować bez rozpraszania uwagi. „Jak mam dobry dzień, to do pierwszego zebrania potrafię przepracować cztery godziny w skupieniu, a po południu jeszcze trzy, cztery godziny. I jest to naprawdę skupienie: żadnych e-maili, żadnego Hacker News [witryna internetowa popularna wśród informatyków], tylko programowanie”. Jak na człowieka, który kiedyś 98 procent czasu w pracy spędzał na surfowaniu po sieci, Jason Benn przeszedł naprawdę niesamowitą przemianę.

Z historii Benna płynie jasna nauka: praca głęboka to nie jakaś marzycielska poza pisarzy i filozofów z początku XX wieku. To umiejętność, która ma dziś wielką wartość.

Są dwa tego powody. Pierwszy ma związek z uczeniem się. Dzisiejsza gospodarka, zwana gospodarką informacyjną, zależy od złożonych systemów, które zmieniają się bardzo szybko. Na przykład część języków programowania, których nauczył się Benn, nie istniała przed dziesięciu laty i za dziesięć lat będzie już pewnie przestarzała. Ktoś, kto w latach dziewięćdziesiątych rozpoczął karierę w marketingu, zapewne nie miał

pojęcia, że dziś będzie mu potrzebna umiejętność analizy cyfrowej. Aby więc zachować swoją wartość na rynku pracy, trzeba opanować sztukę szybkiego uczenia się nowych, skomplikowanych rzeczy. A to wymaga pracy głębokiej. Jeżeli nie będziesz rozwijał tej umiejętności, prawdopodobnie zostaniesz w tyle, gdy technika zrobi następny krok naprzód.

Drugi powód, dla którego praca głęboka ma dziś wielką wartość, wiąże się z tym, że wpływ rewolucji cyfrowej działa w obie strony. Jeśli stworzysz przydatną rzecz, liczba jej odbiorców (czyli pracodawców lub klientów) będzie w zasadzie nieograniczona, a to znacznie zwiększy twoje zyski. Jeśli natomiast twój produkt będzie taki sobie, masz kłopot, bo potencjalni odbiorcy bez trudu znajdą w internecie lepszą alternatywę. Niezależnie od tego, czy jesteś programistą komputerowym, pisarzem, specem od marketingu, konsultantem czy przedsiębiorcą, znajdujesz się w sytuacji Junga, który próbował przewyższyć Freuda, albo Jasona Benna, który chciał zrobić karierę w firmie informatycznej. Żeby odnieść sukces, musisz dać z siebie wszystko, na co cię stać – a to wymaga koncentracji.

Rosnąca potrzeba pracy głębokiej jest nowym zjawiskiem. W gospodarce zdominowanej przez przemysł praca głęboka miała znaczenie tylko dla nielicznej klasy pracowników umysłowych i inżynierów; większość robotników nie musiała posiadać nadzwyczajnej zdolności koncentracji. Płacono im za „produkowanie śrubek” i przez długie dziesięciolecia zadanie to nie zmieniało swego charakteru. Ale w miarę jak przechodzimy do gospodarki opartej na informacji, coraz większą część siły roboczej zaczynają stanowić pracownicy umysłowi, a praca głęboka staje się podstawową wartością – nawet jeśli większość z nas jeszcze o tym nie wie.

Praca głęboka nie jest więc staroświecką umiejętnością, która w naszych czasach przestaje mieć znaczenie. Przeciwnie, jest zdolnością niezbędną każdemu, kto chce coś osiągnąć w globalnej, konkurencyjnej gospodarce, która przeżuwa i wypluwa tych, co nie nadążają. Prawdziwa nagroda przypadnie nie tym, którzy sprawnie posługują się Facebookiem (płytką czynność, łatwa do powtórzenia), ale ludziom, którzy potrafią tworzyć nowatorskie systemy operacyjne obsługujące ten serwis (zdecydowanie głęboka czynność, trudna do powielenia). Praca głęboka jest tak ważna, że możemy uważać ją za „superumiejętność XXI wieku”, jak wyraził się Eric Barker, znany autor książek o biznesie⁸.

Oba spostrzeżenia – pierwsze, że praca głęboka staje się coraz rzadsza, i drugie, że jej wartość rośnie – łączą się w koncepcję, która stanowi fundament naszych rozważań.

Hipoteza pracy głębokiej: Zdolność wykonywania pracy głębokiej staje się coraz rzadsza, tymczasem jej wartość dla naszej gospodarki wzrasta. Dlatego nieliczni, którzy nabędą tę umiejętność i uczynią ją podstawą swego życia zawodowego, odniosą sukces.

Książka ta ma spełnić dwa zadania. W pierwszej części chcę cię przekonać, że hipoteza pracy głębokiej jest prawdziwa. W drugiej zamierzam ci pokazać, jak ćwiczyć umysł i przekształcić swój styl pracy, tak żeby praca głęboka stała się jądrem twojego życia zawodowego. Zanim jednak przejdziemy do szczegółów, wyjaśnię, w jaki sposób stałem się wyznawcą pracy głębokiej.

W ostatnim dziesięcioleciu pracowicie rozwijałem zdolność skupiania się na trudnych zagadnieniach. Aby zrozumieć powody, które mnie do tego skłoniły, trzeba wiedzieć, że jestem informatykiem teoretykiem. Doktorat zrobiłem na słynnym seminarium z teorii obliczeń na MIT (Massachusetts Institute of Technology), gdzie koncentracja uwagi uważana jest za niezbędną umiejętność zawodową.

Idąc korytarzem do swego pokoju, mijając gabinet zdobywcy stypendium MacArthura „dla geniuszy”. Człowiek ten został profesorem MIT przed ukończeniem dwudziestu jeden lat, czyli zanim mógł legalnie kupować alkohol. Często siadywał w ogólnym pomieszczeniu i przyglądał się temu, co napisano na tablicy. Otaczała go grupka uczonych, prowadzących wykłady gościnne na MIT, którzy też w milczeniu wpatrywali się w tablicę. Mogło to trwać godzinami. Wychodziłem na obiad, wracałem – a oni siedzieli i gapili się na tablicę. Z profesorem, o którym mowa, trudno się skontaktować. Nie ma go na Twitterze i raczej nie odpisze na e-mail. W ostatnim roku opublikował szesnaście prac naukowych.

Za moich studenckich lat panowała atmosfera tego rodzaju wytężonego skupienia. Nic więc dziwnego, że szybko wyrobiłem w sobie podobny nawyk głębokiej koncentracji. Ku rozpaczy przyjaciół i specjalistów od

reklamy, z którymi współpracowałem przy swoich książkach, nigdy nie miałem konta na Facebooku ani na Twitterze, nie udzielałem się też w innych mediach społecznościowych z wyjątkiem własnego bloga. Nie surfuję po sieci i większość informacji czerpię z dziennika „Washington Post”, który prenumeruję, i z radia publicznego. Na ogół też trudno się ze mną skontaktować: na autorskiej stronie nie podaję osobistego adresu e-mailowego, a pierwszy smartfon kupiłem dopiero w 2012 roku (moja brzemenna żona postawiła mi ultimatum: „Zanim urodzi się nasz syn, musisz mieć działający telefon”).

Nawyk koncentracji się opłacił. W ciągu dziesięciu lat od ukończenia studiów opublikowałem cztery książki, zrobiłem doktorat, napisałem wiele artykułów naukowych i zostałem profesorem kontraktowym (z możliwością stałego etatu) na Georgetown University. Mimo to rzadko pracowałem po godzinie piątej lub szóstej wieczorem.

Tak bogaty rozkład zajęć był możliwy, bo dołożyłem wielu starań, aby maksymalnie wykorzystywać dostępny czas i eliminować wszelkie płytkie czynności. Staram się, żeby praca głęboka zajmowała centralne miejsce w moim dniu roboczym, a okresy płytkiej aktywności, której nie da się uniknąć, trwały jak najkrócej i pozostawały na marginesie rozkładu dnia. Okazuje się, że dzięki trzem, czterem godzinom dziennie nieprzerwanej i właściwie ukierunkowanej koncentracji można przez pięć dni w tygodniu dokonać bardzo wiele.

Praca głęboka przyniosła mi też korzyści w życiu pozazawodowym. Od powrotu z uczelni do domu aż do następnego ranka, czyli początku nowego dnia pracy, najczęściej nie dotykam komputera (głównym wyjątkiem są posty na blogu, które lubię pisać, gdy dzieci pójdą już spać). To całkowite odcięcie od internetu, wbrew powszechnemu zwyczajowi ciągłego sprawdzania e-maili albo częstego przeglądania serwisów społecznościowych, pozwala mi spędzać wieczory z żoną i dziećmi oraz czytać zdumiewająco dużo książek (jak na ojca dwojga dzieci). Brak rzeczy rozpraszających uwagę eliminuje z mego życia ów nieustanny szum bodźców, który w coraz większym stopniu przenika codzienność wielu ludzi i pochłania ich umysłową energię. Nie przeszkadza mi, gdy się nudzę. Okazuje się, że jest to zaskakująco przydatna umiejętność – zwłaszcza w spokojny letni wieczór, gdy słucham przez radio transmisji z meczu Washington Nationals, drużyny bejsbolowej, której kibicuję.

Czym jest ta książka? Mówiąc krótko: próbą opisaną i wyjaśnienia mojego zamiłowania do pracy głębokiej oraz przedstawienia strategii, które pomogły mi pracować zgodnie z tym zamiłowaniem. Przełałem swoje przemyślenia na papier między innymi po to, żebyś mógł pójść za moim przykładem i przebudować swoje życie, na pierwszym miejscu stawiając pracę głęboką. To jednak nie wszystko. Jasne sformułowanie koncepcji ma mi również pomóc w jej rozwinięciu. Dotychczasowe sukcesy zawdzięczam przekonaniu o słuszności hipotezy pracy głębokiej, ale jestem pewien, że nie wyczerpałem swoich twórczych możliwości. Kiedy w kolejnych rozdziałach będziesz zwycięsko zmagać się z wyłożonymi w nich ideami i zasadami, pamiętaj, że robię to samo: bezlitośnie ruguję wszystkie płytkie czynności i pieczołowicie rozwijam aktywność głęboką. (W zakończeniu dowiesz się, jak mi idzie).

Kiedy Carl Gustav Jung postanowił zrewolucjonizować psychiatrię, zbudował sobie wieżę w Bollingen. Mógł się tam oddawać głębokim rozmyśleniom i dzięki temu stworzył dzieło tak oryginalne, że zmieniło świat. Na następnych stronach będę chciał cię namówić, żebyś razem ze mną zbudował własną wieżę; żebyś rozwijał umiejętność tworzenia prawdziwych wartości w świecie, który coraz bardziej rozprasza uwagę; i żebyś poznał prawdę, którą znali najwięksi luminarze dawnych czasów: życie głębokie to życie udane.

CZĘŚĆ 1

KONCEPCJA

ROZDZIAŁ PIERWSZY

PRACA GŁĘBOKA JEST WARTOŚCIOWA

Zbliżały się wybory prezydenckie w 2012 roku i liczba odwiedzin na stronie internetowej dziennika „New York Times” znacznie wzrosła. Jest to normalne zjawisko w okresie ważnych wydarzeń, ale tym razem coś się zmieniło. Nieproporcjonalnie duża część odwiedzających – według niektórych źródeł ponad 70 procent – zaglądała tylko do jednego miejsca na rozległej witrynie gazety. Nie chodziło o artykuł z pierwszej strony ani o komentarz jednego z felietonistów, laureatów Nagrody Pulitzera. Uwagę większości czytelników przyciągnął blog prowadzony przez specja od bejsbolu, niejakiego Nate’a Silvera, który zajął się prognozowaniem wyniku wyborów¹. Niecały rok później stacja telewizyjna ESPN i ABC News podkupiła Silvera (choć „New York Times” próbował zatrzymać prognozę, obiecując przydzielić mu do pomocy kilkunastoosobowy sztab). W myśl umowy, opiewającej na dużą kwotę, prognozy Silvera miały być wykorzystywane we wszystkich dziedzinach, od sportu i pogody do segmentu wiadomości internetowych oraz, co trudne do uwierzenia, transmisji z rozdania Oscarów². Choć metodologiczna poprawność modeli Silvera budzi spory, niewielu zaprzeczy, że ten trzydziestopięcioletni spec od danych statystycznych stał się człowiekiem wielkiego sukcesu³. Innym jest programista komputerowy David Heinemeier Hansson, twórca Ruby on Rails. Ta platforma do budowy aplikacji internetowych stanowi obecnie podstawę niektórych popularnych serwisów, takich jak Twitter i Hulu⁴. Hansson jest współwłaścicielem wpływowej firmy informatycznej Basecamp (do 2014 roku nazywała się 37signals). Nie zdradza wysokości swojego udziału w zyskach firmy ani innych źródeł dochodów, ale można założyć, że są to duże sumy. Hansson

bowiem dzieli swój czas między Chicago, Malibu i Marbellę w Hiszpanii, gdzie startuje w wyścigach samochodowych.

Trzecim i ostatnim przykładem osoby, która odniosła sukces w dzisiejszej gospodarce, jest John Doerr, współnik w słynnym funduszu kapitału wysokiego ryzyka z Silicon Valley – Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr współfinansował wiele spółek, które dokonują dzisiejszej rewolucji technologicznej. Należą do nich: Twitter, Google, Amazon, Netscape i Sun Microsystems⁵. Zyski z tych inwestycji są astronomiczne: w chwili, gdy to piszę, majątek Doerra przekracza 3 miliardy dolarów⁶.

Dlaczego Silver, Hansson i Doerr tak dobrze sobie radzą? Są dwie odpowiedzi na to pytanie. Pierwsza dotyczy mikroskali: skupia się na cechach osobowości i taktyce obranej przez naszą trójkę. Druga odnosi się do makroskali i uwzględnia nie tyle charakter jednostek, ile styl ich pracy. Chociaż oba podejścia są istotne, odpowiedź druga okaże się ważniejsza w naszych rozważaniach, bo lepiej pokazuje, jakie umiejętności promuje dzisiejsza gospodarka.

Omawiając tę sprawę, powołamy się na dwóch ekonomistów z MIT, Erika Brynjolfssona i Andrew McAfee, autorów ważnej książki z 2011 roku, *Race Against the Machine* (ścigając się z maszyną). Brynjolfsson i McAfee przekonująco uzasadniają tezę, że spośród wielu czynników, które przeobrażają nasz rynek pracy, szczególne znaczenie ma rozwój technologii cyfrowej. „Znajdujemy się w początkowej fazie Wielkiej Przebudowy – wyjaśniają na początku książki. – Technologia pędzi do przodu, ale wiele naszych umiejętności i metod organizacji pozostaje w tyle”⁷. Zjawisko to źle wróży dużej części pracowników. W miarę doskonalenia inteligentnych maszyn i zmniejszającej się przepaści między zdolnościami człowieka i maszyny, pracodawcy coraz chętniej będą zatrudniać „nowe maszyny” zamiast „nowych ludzi”. Ale nawet gdy tylko ludzie wchodzą w grę jako siła robocza, postęp techniczny w dziedzinie komunikacji i współpracy sprawia, że praca na odległość staje się łatwiejsza niż kiedykolwiek. Firmy wolą więc najważniejsze zadania powierzać mieszkającym daleko mistrzom w swoim fachu niż miejscowym przeciętnym pracownikom.

Sytuacja nie jest jednak beznadziejna. Jak podkreślają Brynjolfsson i McAfee, Wielka Przebudowa nie spowoduje, że zmniejszy się liczba wszystkich miejsc pracy. Nastąpi jedynie podział pracowników na dwie

kategorie. Jedni, coraz liczniejsi, będą tracić, bo zostaną zastąpieni przez automaty albo siłę roboczą za granicą. Inni jednak nie tylko przetrwają, lecz będą prosperować – staną się bardziej cenieni (a tym samym lepiej wynagradzani) niż dotąd. Nie tylko Brynjolfsson i McAfee zapowiadają tę dwutorową przemianę rynku pracy. Na przykład w 2013 roku ekonomista Tyler Cowen opublikował książkę *Average Is Over* (Koniec z przeciętną), w której powtarza tezę o cyfrowym podziale. Jednakże analiza Brynjolfssona i McAfee jest szczególnie przydatna dlatego, że autorzy identyfikują trzy grupy, które zyskają na tej zmianie. To im przypadnie nieproporcjonalnie duża część korzyści w nowej epoce maszyn inteligentnych. Jak można się było spodziewać, Silver, Hansson i Doerr należą do tych grup. Omówmy po kolei każdą z nich, żeby lepiej zrozumieć, dlaczego ich przedstawiciele staną się nagle tak cenieni.

Pracownicy wysoko wykwalifikowani

Brynjolfsson i McAfee nazywają grupę uosabianą przez Nate'a Silvera pracownikami wysoko wykwalifikowanymi. Takie wynalazki, jak roboty i urządzenia do rozpoznawania głosu, prowadzą do likwidacji miejsc pracy wymagających niskich umiejętności. Autorzy jednak podkreślają, że „inne technologie, jak wizualizacja danych, analityka, szybka komunikacja i szybkie prototypowanie, zwiększają rolę bardziej abstrakcyjnego rozumowania, opartego na wielkiej ilości danych, podnosząc wartość tego typu pracy”⁸. A zatem ludzie umiejący posługiwać się coraz bardziej skomplikowanymi urządzeniami i uzyskiwać dzięki nim cenne wyniki, będą prosperować. Tyler Cowen podsumowuje to wprost: „Podstawowe pytanie będzie brzmiało: sprawnie posługujesz się inteligentnymi maszynami czy nie?”⁹.

Nate Silver, który umie wprowadzać dane do wielkich baz, a potem przetwarzać je za pomocą tajemniczych modeli opartych na metodzie Monte Carlo, jest typowym pracownikiem wysoko wykwalifikowanym. Inteligentne narzędzia nie przeszkadzają mu odnosić sukcesu, przeciwnie, stanowią jego niezbędny warunek.