

HLUBOKÁ

PRAVIDLA PRO SOUSTŘEDĚNÝ ÚSPĚCH
V ROZTĚKANÉM SVĚTĚ

PRÁCE

CAL NEWPORT

BESTSELLER PODLE WALL STREET JOURNAL

Cal Newport

HLUBOKÁ PRÁCE

Pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě

Copyright © 2016 by Cal Newport

All rights reserved.

Podle anglického originálu *Deep work: Rules for Focused Success in a Distracted World* vydalo v edici *Žádná velká věda* nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2016. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Kateřina Ešnerová

Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková

Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Vít Šebor

Grafická úprava David Dvořák

Sazba Petr Klíma

Jazyková korektura Vilém Kmuniček

Design obálky Hachette Book Group

Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2016

melvil.cz

mitvsehotovo.cz

melvil.cz/kniha-hluboka-prace

Chyby a připomínky: <http://melvil.cz/erratum>

Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-hluboka-prace

nebo libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #hlubokaprace

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-008-8

Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě
Volně šiřitelná ukázka z knihy

Volně šiřitelná ukázka z knihy
Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě

Další knihy Cala Newporta:

So Good They Can't Ignore You
How to Be a High School Superstar
How to Become a Straight-A Student
How to Win at College

Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě
Volně šiřitelná ukázka z knihy

Úvod	9
------------	---

PRVNÍ ČÁST: Myšlenka

První kapitola: Hluboká práce je cenná	25
Druhá kapitola: Hluboká práce je ojedinělá.....	47
Třetí kapitola: Hluboká práce je smysluplná	65

DRUHÁ ČÁST: Pravidla

1. pravidlo: Pracujte hluboce	83
2. pravidlo: Nudte se	129
3. pravidlo: Opusťte sociální média	149
4. pravidlo: Zbavte se mělkosti	175
Závěr	207
Poznámky.....	213
Rejstřík.....	235

Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě
Volně šiřitelná ukázka z knihy

Úvod

Ve švýcarském kantonu St. Gallen nedaleko severního břehu Curyšského jezera leží vesnice jménem Bollingen. V roce 1922 si toto místo vybral psychiatr Carl Jung pro stavbu své usedlosti. Začal jednoduchým dvoupatrovým kamenným domem, kterému říkal Věž. Po návratu z výpravy do Indie, kde si všiml zvyku zřizovat si v domech meditační místnosti, dům rozšířil o soukromou pracovnu. „Ve svém soukromém pokoji jsem jenom já sám,“ řekl o ní. „Klíč k ní nosím neustále při sobě. Nikdo tam nemá přístup bez mého svolení.“

V knize *Daily Rituals* (Denní zvyklosti) novinář Mason Currey za pomoci nejrůznějších zdrojů zrekonstruoval Jungovy pracovní návyky ve Věži. Currey uvádí, že Jung vstával v sedm hodin ráno a po vydatné snídani strávil ve své soukromé pracovně dvě hodiny nerušeným psaním. Jeho odpoledne často sestávala z meditace nebo dlouhých procházek okolní přírodou. Ve Věži nebyla elektrina, takže když den přešel v noc, svítilo se petrolejovými lampami a topilo v krbu. Spát chodil Jung v deset hodin večer. „Od samého začátku jsem ve Věži intenzivně zažíval pocit pokoje a znovuzrození,“ řekl.

Navzdory sklonu považovat bollingenskou věž za prázdninovou chatu je jasné, že vzhledem k tomu, v jakém bodě své kariéry se tehdy Jung nacházel, usedlost u jezera si nepostavil s cílem uniknout od práce. Když Jung v roce 1922 pozemek koupil, nemohl si prázdniny dovolit. Pouhý rok předtím, v roce 1921, vydal *Psychological Types* (Psychologické typy), přelomovou knihu utužující četné rozdíly, které už dlouho narůstaly mezi jeho myšlením a myšlenkami jeho někdejšího přítele a mentora Sigmunda

Freuda. Nesouhlasit s Freudem byl ve 20. letech 19. století odvážný počin. Aby svou knihu podpořil, nesměl Jung polevit a musel vyprodukovat sled chytrých článků a knih, které by dále obhájily a ustavily *analytickou psychologii*, jak byl nakonec jeho nový myšlenkový směr pojmenován.

V Curychu Junga zaměstnávaly přednášky a terapeutická praxe – to dobře víme. Pouhá zaneprázdněnost ho ale neuspokojovala. Chtěl změnit způsob, jakým chápeme nevědomí, a tento cíl vyžadoval hlubší a důkladnější přemýšlení, než jakého mohl dosáhnout při svém hektickém městském způsobu života. Jung se neuchýlil do Bollingenu proto, aby od svého profesního života utekl, ale aby v něm naopak pokročil.

Carl Jung se později stal jedním z nevlivnějších myslitelů dvacátého století. Jeho výsledný úspěch měl samozřejmě mnoho příčin. V této knize mě ovšem zajímá jeho odhodlání využít následující schopnost, která s velkou pravděpodobností hrála v jeho úspěších klíčovou roli:

Hluboká práce: Pracovní činnost provozovaná ve stavu nerušeného soustředění, která vás nutí využívat váš kognitivní potenciál na maximum. Taková činnost vytváří nové hodnoty, zlepšuje vaše schopnosti a je obtížně replikovatelná.

Hluboká práce je nezbytná, chcete-li ze své okamžité intelektuální kapacity vyždímat veškerou hodnotu do poslední kapky. Díky desetiletím psychologického a neurovědeckého výzkumu teď také víme, že mentální vypětí provázející hlubokou prací je nezbytným předpokladem pro zlepšování schopností. Hluboká práce byla, jinými slovy, přesně ten typ činnosti, jenž člověku umožnil vyniknout v kognitivně náročném odvětví, jako byla akademická psychiatrie na počátku dvacátého století.

„Hluboká práce“ je můj vlastní termín, nikoli označení, které by použil Carl Jung, jeho chování v té době však ukazuje, že koncept hluboké práce dobře chápal. Jung si postavil v lesích věž

z kamene, aby si ve svém profesním životě vytvořil prostor pro hlubokou práci – což vyžadovalo čas, energii a peníze. Také ho to odvádělo od naléhavějších činností. Mason Currey píše, že Jungovy pravidelné cesty do Bollingenu mu ukrájovaly z času vyhrazeného klinické praxi, a poznamenává: „Přestože měl mnoho pacientů, kteří na něj spoléhali, Jung se nezdráhal vzít si volno.“ Hluboká práce, jakkoli bylo těžké ji upřednostnit, byla pro jeho cíl změnit svět stěžejní.

Při pohledu na životy dalších vlivných postav dávné i nedávné historie rovněž zjistíte, že je jim společné odhodlání pracovat hluboce. Například esejista šestnáctého století Michel de Montaigne předznamenal Junga tím, že pracoval v soukromé knihovně, kterou si postavil v jižní věži střežící kamenné hradby jeho francouzského zámku, a Mark Twain napsal většinu *Dobrodružství Toma Sawyera* v chatce na pozemcích Quarry Farm v New Yorku, kde trávil léto. Twainova pracovna byla od hlavního domu dokonce tak vzdálená, že si ho rodina zvykla svolávat k jídlu troubením na trubku.

Z nedávnější historie vzpomeňme třeba scenáristu a režiséra Woodyho Allena. Za čtyřicet čtyři let, od roku 1969 do roku 2013, Woody Allen napsal a režíroval čtyřicet čtyři filmů, které získaly dvacet tři nominací na Oscara – to je naprosto nemyslitelná míra umělecké produktivity. V této době Allen nikdy nevlastnil počítač a veškeré své texty napsal zcela oprostěn od elektronického vyrušování na německém mechanickém psacím stroji Olympia SM3. V odmítání počítačů je s Allenem zajedno i teoretický fyzik Peter Higgs, který se své práci věnuje natolik izolován od virtuálního i okolního světa, že když bylo oznámeno, že dostal Nobelovu cenu, novináři ho nemohli najít. To J. K. Rowlingová sice počítač *používá*, ale v době, kdy psala knihy o Harry Potterovi, proslula tím, že nebyla na sociálních sítích – přestože v té době byly na vzestupu a jejich obliba mezi mediálními osobnostmi rostla. Rowlingové její tým konečně zřídil účet na Twitteru na podzim roku 2009, když pracovala na románu *Prázdné místo* (*The Casual Vacancy*), a za první rok a půl její jediný tweet hlásal: „Tohle jsem doopravdy já, bojím se ale, že se moc často ozývat nebudu, protože teď jsou mou prioritou pero a papír.“

Hluboká práce však rozhodně není jen doménou historických postav či technofobů. Bývalý generální ředitel Microsoftu Bill Gates byl znám tím, že dvakrát do roka podnikal tzv. think weeks, neboli týdny na přemýšlení, kdy se odřízl od světa (často v chatě u jezera) a nedělal nic, než že četl a přemýšlel o velkých věcech. Právě během jednoho takového týdne v roce 1995 napsal Gates své slavné interní firemní sdělení „Internet Tidal Wave“ (Přílivová vlna internetu), které obrátilo pozornost Microsoftu k internetu a nové firmě s názvem Netscape Communications. Neala Stephenson, uznávaného autora kyberpunkových románů, který pomáhal utvářet populární pohled na internetový věk, je paradoxně takřka nemožné kontaktovat elektronicky – na webové stránce neuvádí svou e-mailovou adresu, zato tam zveřejnil pojednání o tom, proč jeho schopnost používat sociální média záměrně nestojí za nic. Chybějící e-mailovou adresu jednou vysvětlil následovně: „Když si zorganizuji svůj život tak, abych v něm měl spoustu dlouhých, po sobě jdoucích, nepřerušovaných časových úseků, můžu psát romány. [Když mě naopak bude pořád něco vyrušovat], co vznikne místo toho? Místo románu, který přetrvá léta... bude pár e-mailů poslaných jednotlivcům.“

Všudypřítomnost hluboké práce u vlivných jednotlivců je nutné zdůraznit, protože stojí v ostrém kontrastu k chování většiny moderních znalostních pracovníků – skupiny, která rychle zapomíná, jak cenné je ponořit se hluboce do práce.

Důvod, proč znalostní pracovníci ztrácejí povědomí o hluboké práci, je dobře znám – síťové nástroje. Do této široké kategorie spadají komunikační služby, jako jsou e-mail a SMS, sociální sítě, jako Twitter nebo Facebook, a nablýskaná změť zábavně zpravodajských webů, jako BuzzFeed či Reddit. Nástup těchto nástrojů spolu s jejich permanentní dostupností danou chytrými telefony a pracovními počítači připojenými do sítě roztržil pozornost většiny znalostních pracovníků. Firma McKinsey ve své studii z roku 2012 zjistila, že průměrný znalostní pracovník dnes stráví více než 60 procent pracovního týdne elektronickou komunikací

a vyhledáváním na internetu, přičemž skoro 30 procent času padne pouze na čtení a vyřizování e-mailů.

Takto roztržštěná pozornost nejde dohromady s hlubokou prací, která vyžaduje dlouhé úseky nerušeného přemýšlení. Moderní znalostní pracovníci se ale rozhodně neřádkají. Ve skutečnosti uvádějí, že jsou zaneprázdněnější než kdy dřív. Čím tento rozpor vysvětlit? Leccos může osvětlit další typ činnosti, který je protějškem konceptu hluboké práce:

Mělká práce: Kognitivně nenáročné úkony logistického charakteru, často vykonávané nesoustředěně. Tyto činnosti většinou nevytvářejí ve světě nové hodnoty a jsou snadno replikovatelné.

Jinak řečeno: znalostní pracovníci ve věku síťových nástrojů stále častěji nahrazují hlubokou práci její mělkou alternativou – jako lidské síťové routery neustále posílají a přijímají e-maily, často přerušování chvilkovými náporů vyrušení. Rozsáhlejší činnosti, kterým by svědčilo hluboké přemýšlení, jako třeba vytvoření nové obchodní strategie nebo napsání důležité žádosti o grant, se tříští mezi nesoustředěné momenty produkující mizernou kvalitu. A co pro hlubokou práci hůř, množí se důkazy, že příklon k mělkosti je změna, kterou nelze jen tak snadno zvrátit. Strávíte-li dostatek času ve stavu horečné mělkosti, snížíte svou schopnost provádět hlubokou práci *trvale*. „Přijde mi, že internet ukrajuje z mé schopnosti soustředit se a hloubat,“ připustil novinář Nicholas Carr ve svém často citovaném článku, který vyšel v roce 2008 v časopise *Atlantic*. „[A] nejsem jediný.“ Carr tuto myšlenku rozvedl v knize *The Shallows* (Měličiny), která se dostala do užšího výběru pro Pulitzerovu cenu. A příznačně, aby *The Shallows* napsal, musel se Carr přesunout na chatu a nuceně se od virtuálního světa odstříhnout.

Myšlenka, že síťové nástroje z naší práce vytlačují hloubku ve prospěch mělkosti, není nic nového. *The Shallows* byla jen první z nedávné řady knih zkoumajících vliv internetu na náš mozek a pracovní návyky. Patří mezi ně například *Hamlet's BlackBerry* (Hamletův BlackBerry) Williama Powerse, *The Tyranny of E-mail*

(Tyranie e-mailu) Johna Freemana nebo *The Distraction Addiction* (Závislost na rozptylování) Alexe Soojung-Kina Panga – kteří se všichni více méně shodnou, že síťové nástroje nás vytrhují od práce vyžadující nerušené soustředění a zároveň snižují naši schopnost udržet pozornost.

Vzhledem k takovému množství důkazů nebudu už v této knize věnovat prokazování této skutečnosti více prostoru. Můžeme se, doufám, shodnout, že síťové nástroje mají na hlubokou práci negativní vliv. Také se zdržím jakýchkoli velkolepých prohlášení o dlouhodobých společenských dopadech této změny, protože většinou jen vyhloubí nepřekročitelné propasti. Na jedné straně debaty jsou techno-skeptici jako Jaron Lanier a John Freeman, kteří mají podezření, že tyto nástroje, alespoň ve své současné podobě, společnost poškozují, a na straně druhé jsou techno-optimisté jako Clive Thompson, kteří tvrdí, že společnost se samozřejmě mění, ale způsobem, z něhož budeme mít prospěch. Google třeba možná zhoršuje paměť, dnes už ale dobrou paměť *nepotřebujeme*, protože vše, co potřebujeme vědět, si můžeme dohledat.

Já se v této filozofické debatě nekloním ani k jednomu názoru. Můj zájem o toto téma se spíše obrací k mnohem pragmatictější a personalizovanější tezi: Díky posunu naší pracovní kultury směrem k mělké práci (ať už ho filozoficky hodnotíte kladně, či záporně), se otevírá obrovská ekonomická a osobní příležitost těm několika málo jedincům, kteří si uvědomí, jaký potenciál skýtá se tomuto trendu vzepřít a dát přednost hloubce. Těto příležitosti poměrně nedávno využil mladý znuděný konzultant z Virginie Jason Benn.

Je mnoho způsobů, jak zjistit, že pro naši ekonomiku nemáte valnou cenu. Jason Benn na to přišel, když si nedlouho po nástupu na pozici finančního konzultanta uvědomil, že velkou většinu jeho pracovní náplně lze automatizovat skriptem „zbastleným“ v Excelu.

Firma, která Benna zaměstnala, vytvářela zprávy pro banky účastnící se komplikovaných obchodů. („Bylo to asi tak zajímavé,

jak to zní,“ žertoval Benn při jednom z našich rozhovorů.) Vytvoření zprávy vyžadovalo hodiny ručního zpracování dat v řadě excelových tabulek. Když Benn nastoupil, tato fáze práce mu zabrala až šest hodin (nejefektivnější firemní veteráni zvládli stejný úkon asi v polovičním čase). To Bennovi nesedělo.

„Ten proces mi, tak, jak mě ho naučili, připadal humpolácký a příliš otročkový,“ vzpomíná Benn. Věděl, že v Excelu existuje funkce s názvem Makra umožňující uživatelům běžné úkony automatizovat. Benn si o tom načetl články a brzy dal dohromady novou tabulku vybavenou celou řadou maker, která dokázala celý šestihodinový proces ručního zpracování dat nahradit v podstatě jediným kliknutím. Vypracování zprávy, které mu dřív zabralo celý pracovní den, teď bylo možné zvládnout do hodiny.

Benn je chytrý chlapík. Na elitní vysoké škole (University of Virginia) získal titul z ekonomie a jako mnoho lidí ve stejné situaci měl ambice profesně uspět. Netrvalo mu tedy dlouho uvědomit si, že pokud lze jeho hlavní profesní schopnosti vtěsnat do excelového Makra, jsou jeho ambice zralé na odpis. Rozhodl se tedy, že potřebuje zvýšit svou cenu ve světě. Nějakou dobu zkoumal různé možnosti a pak dospěl k následujícímu závěru: Rozhodl jsem se, oznámil své rodině, že přestanu pracovat jako lidský tabulkový procesor a stanu se počítačovým programátorem. Jako většina podobných velkolepých plánů i tento měl jeden háček – Jason Benn neměl tušení, jak napsat počítačový program.

Jako informatik můžu potvrdit zjevnou skutečnost – programování je těžké. Než nastoupí většina nových vývojářů do prvního zaměstnání, absolvuje čtyřleté univerzitní studium, aby se v tom naučili chodit – a i tak zuří o nejlepší místa tvrdý konkurenční boj. Jason Benn ale tolik času neměl. Po svém excelovém prozření dal ve finanční firmě výpověď a nastěhoval se zpátky k rodičům. Ty sice těšilo, že má plán, netěšilo je ale, že se domů vrací dost možná na dlouho. Benn si potřeboval osvojit obtížnou dovednost a potřeboval to zvládnout *rychle*.

Tedy Benn narazil na stejný problém, který stojí v cestě k mnohem raketovějšímu kariéernímu růstu spoustě znalostních pracovníků. Naučit se něco komplikovaného, jako třeba

programování, vyžaduje intenzivně a nerušeně se soustředit na kognitivně náročnou látku – takové soustředění, které Carla Junga přimělo uchýlit se do lesů u Curyšského jezera. Jinými slovy je takový úkol aktem hluboké práce. Jak jsem ale uvedl výše, většina znalostních pracovníků svou schopnost hluboce pracovat ztratila. Benn nebyl v tomto ohledu výjimkou.

„Pořád jsem chodil na internet a kontroloval e-maily. Nemohl jsem si pomoci, bylo to nutkání,“ popsal Benn své chování v době, než dal ve finanční firmě výpověď. Aby zdůraznil, jaké problémy s hlubokou prací měl, vyprávěl mi o projektu, se kterým za ním jednou ve finanční firmě přišel jeho nadřízený. „Chtěl po mě napsat byznysplán,“ vysvětloval. On ale nevěděl, jak na to, tak se rozhodl najít si a přečíst pět různých existujících plánů a srovnat je, aby zjistil, co to obnáší. Nápad to byl dobrý, Benn měl ale problém: „Nedokázal jsem udržet pozornost.“ Připouští, že v té době byly dny, kdy strávil skoro každou minutu („98 procent svého času“) surfování na internetu. Tvorba byznysplánu – šance na sebe na začátku své kariéry upozornit – spadla pod stůl.

Ve chvíli, kdy dával Benn výpověď, své problémy s hlubokou prací si moc dobře uvědomoval, když se tedy rozhodl naučit se programovat, věděl, že musí svou mysl zároveň naučit hluboce se soustředit. Šel na to radikálně, ale podařilo se. „Zamkl jsem se v pokoji, kde nebyl počítač – jen učebnice, papíry na poznámky a zvýrazňovače.“ Zvýrazňoval si v učebnicích programování, hlavní myšlenky si vypisoval a pak si je nahlas procvičoval. Ze začátku pro něj byly časové úseky bez elektronického rozptýlení těžké, Benn si ale nedal jinou možnost – *musel* se to všechno naučit a udělal všechno pro to, aby v místnosti nebylo nic, co by ho rozptylovalo. Postupem času se ale jeho schopnost soustředění zlepšovala a nakonec dospěl až tak daleko, že v místnosti každý den běžně trávil pět i víc hodin v kuse a nerušeně se soustředil na osvojení si obtížné nové dovednosti. „Za celou tu dobu jsem přečetl o tématu asi osmnáct knížek,“ vzpomíná Benn.

Po dvou měsících, kdy o samotě studoval, se Benn zapsal na Dev Bootcamp, intenzivní kurz programování webových aplikací, který je se svými sto hodinami výuky týdně notoricky znám svou

náročností. (Když si Benn o kurzu hledal informace, narazil na studenta s PhD z Princetonu, který Dev Bootcamp popsal jako „nejtěžší věc, kterou kdy v životě dělal“.) Díky své přípravě a nově osvojené schopnosti hluboce pracovat Benn exceloval. „Někteří tam přišli nepřipravení,“ vyprávěl. „Nedokázali se soustředit. Nedokázali se rychle učit.“ Z těch, kdo s Bennem do kurzu nastoupili, ho v řádném termínu dokončila jen polovina. Benn kurz nejen dokončil, ale byl také nejlepším studentem ve své skupině.

Hluboká práce se vyplatila. Benn rychle dostal práci jako vývojář v technologickém startupu v San Francisku, který získal venture investici v hodnotě 25 milionů dolarů a zaměstnance si může vybírat. Když Benn jen před pouhým půlrokem odcházel z pozice finančního konzultanta, vydělával 40 000 dolarů ročně. V novém zaměstnání dostává jako vývojář 100 000 dolarů ročně – což je částka, která může na trhu v Silicon Valley prakticky bez omezení dál růst, stejně jako úroveň jeho schopností.

Když jsem s Bennem naposledy mluvil, na nové pozici se mu výborně dařilo. Jako čerstvý vyznavač hluboké práce si pronajal byt přes ulici od kanceláře, takže může přijít do práce brzo ráno před ostatními a nerušeně pracovat. „Když je dobrý den, stihnu ještě před první schůzkou čtyři hodiny nerušeného soustředění,“ řekl. „A pak možná tak tři až čtyři odpoledne. A myslím tím skutečné soustředění – žádné e-maily, žádné Hacker News [web oblíbený mezi technickými typy], jen programování.“ Na to, že přiznával, že ve staré práci někdy strávil až 98 procent dne surfáním na internetu, je proměna Jasona Benna vpravdě úžasná.

Z příběhu Jasona Benna plyne zásadní ponaučení: Hluboká práce není nostalgická póza spisovatelů a filozofů počátku dvacátého století. Je to schopnost, která má dnes obrovskou cenu.

Její hodnota má dvě příčiny. První z nich souvisí s učením. Žijeme v informační ekonomice závisující na komplikovaných systémech, které se rychle mění. Třeba některé z programovacích jazyků, které se Benn učil, ještě před deseti lety neexistovaly a za dalších deset let budou s největší pravděpodobností zastaralé. Stejně

tak někdo, kdo se v devadesátých letech minulého století rozhodl uplatnit v marketingu, zřejmě neměl tušení, že bude dnes muset ovládat digitální analytiku. Udržet si v naší ekonomice cenu tedy vyžaduje osvojit si umění rychle se učit komplikované věci. A to vyžaduje hlubokou práci. Pokud si ji nebudete pěstovat, s největší pravděpodobností budete s pokračujícím rozvojem technologií zaostávat.

Druhým důvodem, proč je hluboká práce tak cenná, je, že dopady digitální revoluce pocítíte tak jako tak. Pokud dokážete vytvořit něco užitečného, publikum, které tím můžete oslovit (například zaměstnavatele nebo zákazníky), je prakticky neomezené – což výrazně zvyšuje vaši odměnu. Pokud je ale vaše produkce průměrná, máte problém, protože pro vaše publikum není nic snazšího než se na internetu poohlédnout po lepší alternativě. Ať už jste programátor, zabýváte se psaním nebo marketingem, jste konzultant nebo podnikatel, ocitli jste se v podobné situaci, jako když chtěl Jung přechytračit Freuda nebo když se Jason Benn snažil obstát ve žhavém startupu: abyste uspěli, musíte produkovat naprosto nejlepší výstupy, kterých jste schopni – což je úkol vyžadující hloubku.

Zvyšující se potřeba hluboké práce je novinkou. V průmyslové ekonomice dřív existovala málo kvalifikovaná pracovní síla a potom vrstva vysoce kvalifikovaných profesionálů, pro něž byla hluboká práce klíčová. Většina pracovníků se ale bez rozvíjení schopnosti nerušeně se soustředit v klidu obešla. Platili je za rutinérství a v práci je v následujících desetiletích, kdy ji měli vykonávat, neměly potkat žádné velké změny. S přechodem k informační ekonomice je ale stále větší část populace znalostními pracovníky a hluboká práce se stává hlavním platidlem – byť si to zatím mnozí neuvědomují.

Hluboká práce není jinak řečeno zastaralou schopností, která v dnešním světě ztrácí své místo. Je to naopak stěžejní dovednost, chcete-li uspět v globální konkurenční informační ekonomice, která často ty, kdo si na sebe nevydělají, semele a vyplivne. Skutečné odměny nečekají na ty, kdo zvládají používat Facebook (mělká, snadno replikovatelná činnost), ale ty, kdo zvládají tvořit

distribuované systémy, na nichž jsou služby jako Facebook založeny (bezpochyby hluboká činnost, kterou je obtížné replikovat). Hluboká práce je tak důležitá, že ji můžeme považovat, slovy ekonomického novináře Erika Barkera, za „superschopnost 21. století“.

Představili jsme si dva směry uvažování – jeden se týká stále většího nedostatku hluboké práce a druhý její stále větší ceny – které můžeme spojit v jednu myšlenku tvořící základ všeho, co v této knize následuje:

Hypotéza hluboké práce: Schopnost vykonávat hlubokou práci je stále *ojedinělejší* a zároveň je v naší ekonomice stále *cennější*. V důsledku toho se bude těm několika málo lidem, kteří si budou tuto schopnost pěstovat a poté z ní udělají základ svého pracovního života, výjimečně dařit.

Tato kniha má dva cíle, jimž se věnuje ve dvou částech. Tím prvním, pojednaným v první části, je přesvědčit vás, že hypotéza hluboké práce platí. Tím druhým, pojednaným ve druhé části, je naučit vás, jak této skutečnosti využít a vycvičit svůj mozek, přetvořit své pracovní návyky a z hluboké práce udělat základ svého profesního života. Než se ovšem pustím do naplňování těchto konkrétních cílů, krátce vysvětlím, jak jsem se já stal takovým vyznavačem hluboké práce.

Posledních deset let jsem sám strávil snahou vypěstovat si schopnost soustředit se na obtížné věci. Abyste pochopili, z čeho můj zájem plyne, je dobré vědět, že jsem teoretický informatik, který studoval doktorát v proslulé výzkumné skupině na MIT zabývající se výpočetní teorií, což je pracoviště, kde se schopnost soustředit se považuje za základní pracovní dovednost.

V té době jsem spolu s dalšími doktorandy sdílel kancelář hned vedle vítěze MacArthurova „grantu pro génie“ – profesora přijatého na MIT, když ještě ani nebyl dost starý, aby mu prodali

pivo. Nebylo výjimkou narazit na něj, jak sedí ve společném prostoru a zírá na popsanou tabuli obklopený skupinou hostujících akademiků, rovněž sedících a zírajících. A to mohlo trvat celé hodiny. Šel jsem na oběd, vrátil jsem se – a pořád zírali. Tohoto profesora je těžké kontaktovat. Není na Twitteru, a pokud vás nezná, pravděpodobně vám neodpoví na e-mail. V loňském roce publikoval šestnáct odborných článků.

Atmosféra mých studentských let byla tedy urputným soustředěním prodchnutá. Není divu, že jsem si brzy vypěstoval stejnou oddanost hloubce. Ke zklamání mých přátel a různých novinářů, s nimiž jsem spolupracoval na svých knihách, jsem nikdy nebyl na Facebooku nebo Twitteru ani neměl jakýkoli jiný profil na sociálních sítích s výjimkou blogu. Nesurfuji na internetu a většinu zpráv se dozvídám z deníku *Washington Post*, který mi chodí domů, a z rádia. Také je mě obecně těžké kontaktovat – na své webové stránce nemám uvedený osobní e-mail a až do roku 2012 jsem neměl chytrý telefon (tehdy mi moje těhotná manželka dala ultimátum – „než se ti syn narodí, musíš mít telefon, který funguje“).

Na druhou stranu ale můj příklon k hloubce nese ovoce. Za deset let od promoce jsem napsal čtyři knihy, udělal si doktorát, psal s vysokou frekvencí recenzované odborné články a získal pozici odborného asistenta s vyhlídkou na definitivu na Georgetown University. Tak vysoce produktivní přitom jsem, i když v týdnu jen zřídka pracuju déle než do pěti nebo šesti hodin večer.

Takto zhuštěný rozvrh je možný, protože jsem vynaložil spoustu úsilí, abych v životě omezil mělké činnosti, a hlídám si, abych uspořené čas využíval na maximum. Svůj denní rozvrh si plánuji kolem středobodu pečlivě zvolené hluboké práce a mělké činnosti, kterým se při nejlepší vůli nemohu vyhnout, dávkuji do menších celků na okrajích svého rozvrhu. Jak se ukazuje, tři až čtyři hodiny nerušeného a pečlivě zacíleného soustředění pět dní v týdnu mohou přinést spoustu cenných výstupů.

Má oddanost hloubce má pro mě i nepracovní přínosy. Pověšinou se ani nedotknu počítače od okamžiku, kdy přijdu z práce domů, až do začátku dalšího pracovního dne (hlavní výjimkou jsou příspěvky na blog, které rád píšu, když děti spí). Schopnost

úplně se odstříhnout od virtuálního světa, na rozdíl od běžnější praxe odskočit si tu a tam k pracovním e-mailům či podlehnout nutkání projet sociální sítě, mi umožňuje skutečně trávit večer čas s manželkou a dvěma syny a na zaneprázdněného otce dvou dětí přečíst překvapivé množství knih. Obecněji vzato mi v mém životě nedostatek rozptylování tlumí šum nervózní mentální energie na pozadí, který stále intenzivněji prostupuje každodenními životy lidí. Nedělá mi problém se nudit, což může být schopnost přinášející velké uspokojení – zvláště v ospalém letním washingtonském podvečeru, kdy v rádiu poslouchám, jak se pomalu odvíjí zápas Washington Nationals.

Tuto knihu lze nejlépe popsat jako pokus o formalizování a vysvětlení mé přichylnosti k hloubce spíše než mělkosti a podrobnější popis strategií, které mi ji pomohly přetavit v konkrétní praxi. Své úvahy jsem sepsal částečně proto, abych vám pomohl následovat mého příkladu a znovu vystavět svůj život na hluboké práci – to ale není všechno. Na zformulování a vyjasnění těchto myšlenek mám zájem i proto, že chci dál rozvíjet své vlastní postupy. Pochopení hypotézy hluboké práce mi pomohlo uspět, jsem ale přesvědčen, že co se vytváření hodnot týče, ještě jsem nedosáhl svého plného potenciálu. Až se budete potýkat s myšlenkami a pravidly, které následují, a nakonec triumfovat, můžete si být jisti, že já dělám to samé – nemilosrdně se zbavuji mělkosti a pečlivě rozvíjím intenzitu svého hlubokého soustředění. (Jak se mi daří, se dozvíte v závěru.)

Když chtěl Carl Jung vnést revoluci do oboru psychiatrie, postavil si útočiště v lesích. Jungova bollingenská věž se pro něj stala místem, kde mohl rozvíjet svou schopnost hluboce přemýšlet a poté ji využít k vytvoření díla tak neskutečně originálního, že změnilo svět. Na následujících stránkách se vás pokusím přesvědčit, abyste si spolu se mnou začali stavět svou vlastní bollingenskou věž, abyste si pěstovali schopnost vytvářet skutečné hodnoty v čím dál méně soustředěném světě a abyste nahlédli pravdu vyznávanou těmi nejproduktivnějšími a nejdůležitějšími osobnostmi minulých generací: Hluboký život je dobrý život.

Volně šiřitelná ukázka z knihy
Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v rozvíkaném světě

Volně šířitelná ukázka z knihy
Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v rozlékaném světě

PRVNÍ ČÁST

MYŠLENKA

Volně šiřitelná ukázka z knihy
Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v rozvíjeném světě

Hluboká práce je cenná

Volně šiřitelná ukázka z knihy
Hluboká práce – Pravidla pro soustředěný úspěch v rozříkaném světě

S blížícím se datem amerických voleb v roce 2012 provoz na webových stránkách *New York Times*, jak je v okamžicích celostátního významu běžné, znatelně narostl. Tentokrát ale bylo něco jinak. Zcela neúměrná část provozu – podle některých zpráv více než 70 procent – směřovala na jediné místo rozlehlé domény. Nejednalo se přitom o mimořádnou zprávu hodnou titulní strany ani o sloupek některého z komentátorů listu ověněných Pulitzerovou cenou. Jednalo se o blog nadšence do baseballových statistik, který se přeorientoval na předpovídání výsledků voleb, jménem Nate Silver. Ani ne o rok později přetáhly Nata Silvera z *Timesů* (které si ho snažily udržet příslibem týmu s až tuctem autorů) televizní stanice ESPN a ABC News nabídkou rozsáhlé spolupráce, která by Silverovi umožnila podílet se svou činností na všem od sportu a počasí, přes zpravodajské relace až po, jakkoli se to zdá neuvěřitelné, televizní přenosy z udílení Oscarů. Přestože metodologická preciznost Silverových vlastnoručně vyladěných modelů je předmětem debat, jen málokdo popírá, že v roce 2012 stál tento pětatřicetiletý datový profil v naší ekonomice na straně vítězů.

Dalším takovým vítězem je David Heinemeier Hansson, hvězdný počítačový programátor, který vytvořil vývojový framework pro webové aplikace, Ruby on Rails, jenž v současnosti tvoří základ nejpopulárnějších internetových destinací, jakými jsou Twitter nebo streamovací služba Hulu. Hansson je společníkem ve vlivné vývojářské firmě Basecamp (do roku 2014 působící pod názvem 37signals). O velikosti svého podílu na zisku Basecampu ani o jiných zdrojích příjmů sice veřejně nemluví, lze ale

předpokládat, že jsou velmi štědré vzhledem k tomu, že tráví čas střídavě v Chicagu, Malibu a španělské Marbelle, kde fušuje do řízení prvotřídních závodních aut.

Naším třetím a posledním příkladem jasného vítěze v naší dnešní ekonomice je John Doerr, společník ve věhlasném venture kapitálovém fondu sídlícím v Silicon Valley, Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr pomáhal financovat mnoho z klíčových společností, které jsou motorem současné technologické revoluce, jako Twitter, Google, Amazon, Netscape a Sun Microsystems. Návratnost těchto investic byla závratná – Doerrovo čisté jmění dosahuje v době, kdo toto píšou, více než 3 miliard dolarů.

Proč si Silver, Hansson a Doerr vedou tak dobře? Na tuto otázku existují dva typy odpovědí. První jsou odpovědi na *mikro* rovině, které se dotýkají osobnostních rysů a strategií, jež tomuto triu pomohly na vrchol. Druhý typ odpovědí se soustředí na *makro* rovinu a spíše než na konkrétní jednotlivce se zaměřuje na typ práce, který ztělesňují. Přestože jsou oba přístupy k zodpovězení této zásadní otázky důležité, pro naši diskusi se ukazují být relevantnější odpovědi na makro rovině, protože lépe osvětlují, čeho si naše současná ekonomika cení.

Tuto makro perspektivu prozkoumáme s pomocí dvojice ekonomů z MIT, Erika Brynjolfssona a Andrewa McAfeeho, kteří ve své vlivné knize z roku 2011 *Race Against the Machine* (Závod se stroji)* přesvědčivě dokládají, že z mnoha rozličných vlivů, které se uplatňují, trh práce zcela nepředvídatelně ovlivňuje právě vzestup digitálních technologií. „Potýkáme se s nástupem velké restrukturalizace,“ vysvětlují Brynjolfsson a McAfee hned v úvodu knihy. „Naše technologie uhánějí kupředu, ale mnoho našich schopností a organizací zaostává.“ Pro mnoho pracujících zvěstuje toto zaostávání špatné zprávy. Jak se inteligentní stroje zlepšují a rozdíl mezi schopnostmi strojů a lidí se zmenšují,

* V roce 2015 vyšla v češtině kniha *Druhý věk strojů – Práce, pokrok a prosperita v éře špičkových technologií* autorů Erika Brynjolfssona a Andrewa McAfeeho. Pozn. red.

zaměstnavatelé stále více tíhnou k najímání „nových strojů“ spíše než „nových lidí“. A když nelze než najmout člověka, pracovat na dálku je dnes díky rozvoji technologií pro komunikaci a spolupráci snazší než kdykoli předtím, což firmy motivuje klíčové pozice outsourcovat hvězdám – a mezi místními talenty zvyšuje nezaměstnanost.

Realita však není všeobecně neutěšená. Brynjolfsson a McAfee zdůrazňují, že ona velká restrukturalizace nedecimuje všechna pracovní místa, ale tvoří mezi nimi propast. V nové ekonomice bude stále více lidí tratit, protože jejich schopnosti bude možné automatizovat nebo snadno outsourcovat, budou však i tací, kteří nejen přežijí, ale budou výborně prospívat – budou ceněnější (a tedy i lépe ohodnoceni) než dřív. Brynjolfsson a McAfee nejsou jediní, kdo ekonomice předpovídá takovou dvojí trajektorii. V roce 2013 vydal například ekonom Tyler Cowen z George Mason University knihu *Average Is Over* (S průměrností je konec), kde zaznívá stejná teze digitální propasti. Analýza Brynjolfssona a McAfeeho je však zvláště užitečná, protože v ní dále identifikují tři konkrétní skupiny lidí, kteří budou stát na té lukrativní straně digitální propasti a budou se ve věku inteligentních strojů těšit neúměrnému množství výhod. Asi vás nepřekvapí, že do těchto tří skupin náhodou patří Silver, Hansson a Doerr. Pojdme si tyto skupiny postupně projít, abychom lépe pochopili, proč jsou na jednou tak cenné.

Vysoce kvalifikovaní pracovníci

Skupinu ztělesněnou Natem Silverem označují Brynjolfsson a McAfee jako „vysoce kvalifikované“ pracovníky. Pokroky v oblasti robotiky nebo rozpoznávání řeči sice vedou k automatizaci mnoha nepříliš kvalifikovaných pozic, jak ovšem ekonomové zdůrazňují, „další technologie, jako jsou vizualizace dat, analytika, vysokorychlostní komunikace a rychlá výroba prototypů (rapid prototyping) zvýšily přínos abstraktnějšího a na datech založeného uvažování a tím i hodnotu těchto pozic“. Jinak řečeno, ti, kdo disponují všesteknou schopností pracovat s čím dál komplikovanějšími stroji a vymámit z nich cenné výsledky, budou prospívat. Tyler

Cowen tuto skutečnost shrnuje ještě lapidárněji: „Klíčovou otázkou bude: Umíš dobře pracovat s inteligentními stroji, nebo ne?“

Nate Silver, který s naprostou samozřejmostí krmí daty obrovské databáze a následně je z nich sosá do svých tajemných simulací Monte Carlo, je samozřejmě zosobněním takového vysoce kvalifikovaného pracovníka. Inteligentní stroje nestojí Silverovu úspěchu v cestě, naopak jsou pro něj předpokladem.

Superhvězdy

Vynikající programátor David Heinemeier Hansson je příkladem druhé skupiny, kterou čeká podle Brynjolfssonovy a McAfeeho předpovědi v nové ekonomice rozkvět – jde o „superhvězdy“. Vysokorychlostní datové sítě a nástroje pro spolupráci, jako e-mail či telekonferenční software, vymýtily v mnoha oblastech znalostní práce regionalismus. Už nedává smysl zaměstnat třeba programátora na plný úvazek, vyhradit mu místo v kanceláři a platit mu benefity, když si můžete místo toho zaplatit jednoho z nejlepších programátorů na světě, jako je Hansson, jen na tak dlouho, jak bude pro dokončení projektu třeba. V takovém případě pravděpodobně dostanete lepší výsledky za méně peněz a i Hansson bude moci obsloužit za rok více klientů a ve výsledku na tom bude rovněž lépe.

To, že Hansson bude možná pracovat na dálku ze španělské Marbelly, zatímco vy máte kanceláře v Des Moines v Iowě, pro vaši firmu nehraje roli, protože díky rozvoji technologií pro komunikaci a spolupráci probíhá celý proces takřka bezproblémově. (Hraje to ale roli pro méně kvalifikované domovské programátory z Des Moines, kteří potřebují pravidelný příjem.) Stejný trend vykazuje čím dál více oblastí, kde technologie umožňují produktivně pracovat na dálku – konzultantské služby, marketing, tvůrčí psaní, design a další. Jakmile je jednou trh s talenty dostupný všem, ti na vrcholu zažívají konjunkturu, zatímco zbytek trpí.

Ve své klíčové práci z roku 1981 ekonom Sherwin Rosen matematicky popsal trhy, kde „vítěz bere vše“. Jedním z hlavních Rosenových přínosů bylo, že explicitně modeloval talent – který ve svých vzorcích označil nenápadnou proměnnou q – jako faktor s „nedokonalou substitucí“, kterou vysvětluje následovně:

„Poslech několika po sobě jdoucích průměrných zpěváků nedá dohromady jeden skvělý výkon.“ Jinak řečeno, talent není komodita, kterou můžete nakupovat ve velkém a různě ho kombinovat pro dosažení požadované úrovně – být nejlepší s sebou nese něco navíc. Pokud se tedy pohybujete na trhu, kde má spotřebitel přístup ke všem interpretům a hodnota q je u všech známá, spotřebitel si vybere toho úplně nejlepšího. I když je rozdíl v talentu toho nejlepšího a toho, kdo je v žebříčku schopností o příčku níž, jen malý, superhvězdy stejně ovládnou většinu trhu.

Když Rosen tento efekt v 80. letech studoval, zaměřoval se na příklady filmových hvězd nebo hudebníků, kde existoval jasný trh v podobě kin a obchodů s hudebními nosiči skýtajících publiku přístup k různým interpretům a možnost před rozhodnutím o koupi poměrně přesně zhodnotit jejich talent. Rozvoj technologií pro komunikaci a spolupráci přeměnil v podobně všeobecně dostupná tržiště mnoho původně lokálních trhů. Malá firma hledající počítačového programátora nebo PR konzultanta má dnes přístup k mezinárodnímu trhu talentů, stejně jako nástup obchodů s nahrávkami umožnil hudebním fanouškům z maloměst obejít místní hudebníky a koupit si alba nejlepších světových kapel. Efekt superhvězd má dnes tedy, jinými slovy, mnohem širší působnost, než mohl Rosen před třiceti lety předvídat. V naší dnešní ekonomice stále větší počet jedinců soupeří ve svých oborech se superhvězdami.

Vlastníci

Poslední skupinu, jež bude v naší nové ekonomice vzkvétat – skupinu zosobněnou Johnem Doerrem – tvoří ti, kdo disponují kapitálem pro investice do nových technologií, jež velkou restrukturalizaci pohánějí. Jak víme už od Marxe, přístup ke kapitálu přináší obrovské výhody. Je ovšem také pravda, že některá období skýtají více výhod než jiná. Brynjolfsson a McAfee zmiňují jako příklad doby, kdy nebylo dobré sedět na penězích, poválečnou Evropu, kdy kombinace prudké inflace a agresivního zdanění vymazala stará jmění s překvapivou rychlostí (mohli bychom tomu říkat „efekt panství Downton“).

Velká restrukturalizace je na rozdíl od poválečného období přesně ten čas, kdy je dobré mít přístup ke kapitálu. Abyste pochopili, proč, vzpomeňte si nejdříve, že teorie vyjednávání, klíčová složka běžného ekonomického myšlení, říká, že když se peníze vydělávají kombinací investice kapitálu a práce, výnosy se navracují, zhruba řečeno, úměrně velikosti vkladu. S tím, jak digitální technologie v mnoha odvětvích snižují potřebu práce, se podíl výnosů plynoucích těm, kdo inteligentní stroje vlastní, zvyšuje. Poskytovatel venture kapitálu může v dnešní ekonomice financovat společnost, jako je Instagram, která se nakonec prodala za miliardu dolarů, a přitom zaměstnávala pouhých třináct lidí. Kdy jindy v historii mělo tak malé množství práce podíl na tak obrovské hodnotě? Vzhledem k tak malému vkladu práce je podíl z tohoto majetku plynoucí zpět majitelům strojů – v tomto případě venture investorům – bezprecedentní. Není divu, že mi venture investor, se kterým jsem dělal rozhovor pro svou poslední knihu, trochu s obavami přiznal: „Každý chce mou práci.“

Dejme si teď dohromady všechno, co jsme si zatím řekli: Jak jsme zjistili, podle současného ekonomického myšlení pohání bezprecedentní rozvoj a vliv technologií obrovskou restrukturalizaci naší ekonomiky. V nové ekonomice budou mít tři skupiny zvláštní výhodu – ti, kteří umějí dobře a kreativně pracovat s inteligentními stroji, ti, kteří jsou nejlepší v tom, co dělají, a ti, kteří mají přístup ke kapitálu.

Nechápejte mě špatně, velká restrukturalizace, kterou popsali ekonomové jako Brynjolfsson, McAfee a Cowen, není v současnosti *jediným* důležitým ekonomickým trendem a tři výše zmiňované skupiny nejsou *jedinými* skupinami, kterým se bude dařit. Pro argument této knihy je však důležité, že tyto trendy, byť nejsou jediné, *jsou* důležité a tyto skupiny, byť nejsou jedinémi takovými skupinami, *budou* zažívat konjunkturu. Pokud se tedy můžete přidat k některé z těchto skupin, povede se vám dobře. Pokud ne, možná se vám i tak povede dobře, ale vaše pozice bude ošidnější.

Otázka, s níž se teď musíme vypořádat, je tedy zřejmá: Jak se dostat na stranu vítězů? Za cenu toho, že zadusím vaše rostoucí nadšení, bych měl hned na úvod přiznat, že neznám tajný recept, jak rychle nahromadit kapitál a stát se dalším Johnem Doerrem. (Kdybych to tajemství znal, tak bych ho navíc jen sotva prozradil v knize.) Zbylé dvě skupiny vítězů jsou ale přístupné. Tím, jak se k nim přidat, se budeme zabývat dál.

JAK SE V NOVÉ EKONOMICE DOSTAT NA STRANU VÍTĚZŮ

Zmínil jsem dvě skupiny, které čeká rozkvět a jsou podle mého názoru přístupné – ti, kdo dokáží pracovat kreativně s inteligentními stroji, a ti, kdo jsou hvězdami ve svém oboru. Kudy vede cesta na lukrativní stranu stále se rozšiřující digitální propasti? Já jsem přesvědčen, že zásadní roli hrají dvě hlavní schopnosti.

Dvě hlavní schopnosti pro dosažení úspěchu v nové ekonomice

1. schopnost rychle se učit komplikovaným věcem
2. schopnost produkovat špičkové výstupy, co se týče kvality i rychlosti

Začněme první schopností. Nejdříve si ale musíme uvědomit, že jsme zhýčkaní intuitivní a primitivní uživatelskou zkušeností s mnoha technologiemi cílícími na běžné uživatele, jako jsou Twitter nebo iPhone. To jsou však spotřebitelské výrobky, nikoli seriózní nástroje – většina inteligentních strojů, které velkou restrukturalizaci pohánějí, je na pochopení a zvládnutí podstatně složitější.

Vezměte si Nata Silvera, již zmíněný příklad člověka, kterému se daří, protože umí dobře pracovat se složitými technologiemi. Když se ponoříme hlouběji do jeho metodologie, zjistíme, že generovat na datech založené předpovědi volebních výsledků není tak snadné jako napsat do vyhledávače „Kdo dostane víc hlasů?“. Silver si buduje rozsáhlou databázi výsledků průzkumů veřejného mínění (z tisíců průzkumů od 250 agentur) a následně

je zpracovává pomocí oblíbeného systému pro statistickou analýzu, Stata, z dílny firmy StataCorp. To nejsou nástroje, s nimiž se snadno naučíte zacházet. Tady je třeba typ příkazu, kterému musíte rozumět, abyste mohli pracovat s moderní databází, jakou používá Silver:

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

Pro práci s databázemi tohoto typu se používá jazyk SQL. Databázi posíláte příkazy, jako je ten uvedený výše, abyste mohli pracovat s informacemi, které jsou v ní uloženy. Pochopit, jak s databázemi zacházet, je zrádné. Náš příkaz například vytvoří „pohled“, neboli virtuální databázovou tabulku, která pohromadě zobrazí data z několika různých existujících tabulek a lze na ni pak směřovat SQL příkazy jako na standardní tabulku. Kdy pohledy vytvářet a jak to dělat dobře, je zapeklitá věc, jedna z mnoha, které musíte pochopit a zvládnout, abyste ze skutečných databází dokázali vyloudit kloudné výsledky.

Když zůstaneme u naší případové studie Nata Silvera, všimněme si i druhé z technologií, jež využívá, systému Stata. Jedná se o výkonný nástroj, který rozhodně není z těch, s nimiž se lze naučit pracovat intuitivně po chvilkovém oťukávání. Tady je například popis funkcí přidaných do nejnovější verze: „Stata 13 disponuje navíc mnoha novými funkcemi, jako jsou treatment efekty, multiúrovňové GLM, významnost a velikost vzorku, generalizované SEM, předpovídání, velikost efektů, řízení projektu, dlouhé řetězce, BLOB, a mnoho dalších.“ Silver tento komplikovaný software využívá – včetně všech generalizovaných SEM a BLOBů – pro konstruování spletitých modelů se vzájemně propojenými částmi: mnohonásobné regrese prováděné na volitelných parametrech, na něž se pak odkazuje jako na volitelné hodnoty využívané v pravděpodobnostních výrocích.

Všechny tyto detaily zde uvádím, abych zdůraznil, že inteligentní stroje jsou komplikované a na zvládnutí složité.* Přidat se ke skupině, která s těmito stroji dokáže dobře pracovat, tedy vyžaduje rozvinout svou schopnost učit se obtížné věci. A vzhledem k tomu, jak rychle se technologie vyvíjejí, proces učení nikdy nekončí – musíte být schopni to zvládat rychle a opakovaně.

Schopnost rychle se učit obtížným věcem samozřejmě není nutná jen pro dobré ovládnutí inteligentních strojů. Klíčovou roli hraje také při snaze stát se superhvězdou takřka v jakémkoli oboru – včetně těch, které mají s technologiemi pramálo společného. Stát se prvotřídním instruktorem jógy například vyžaduje osvojit si stále komplikovanější sadu fyzických dovedností. Vyniknout v určitém medicínském oboru, abych uvedl další příklad, vyžaduje schopnost rychle si osvojit nejnovější vědecké poznatky o daných procedurách. Vyjádřeno v kostce: Neumíte-li se učit, nemůžete prosperovat.

Podívejme se nyní na druhou hlavní schopnost ze seznamu výše – schopnost produkovat špičkové výstupy. Pokud se chcete stát superhvězdou, osvojit si potřebné dovednosti je nezbytné, ale samo o sobě to nestačí. Latentní potenciál musíte následně přetavit v hmatatelné výstupy, kterých si lidé budou cenit. Spousta vývojářů například dokáže dobře programovat, ale David Hansson, zmíněný příklad superhvězdy, tuto schopnost využil k vytvoření Ruby on Rails, projektu, kterým si vydobyl svou pověst. Kvůli Ruby on Rails musel Hansson pracovat na hranici svých stávajících schopností a dosáhnout jednoznačně hodnotných a konkrétních výsledků.

Schopnost produkovat kvalitní výstupy potřebují i ti, kdo chtějí ovládnout práci s inteligentními stroji. Natu Silverovi

* Komplikovanost technologií, které skutečné firmy využívají, aby prorazily, poukazuje na absurdnost dnes rozšířené představy, že vystavit lidi primitivním, uživatelsky přívětivým technologiím – především ve školách – je jakási průprava pro pozdější úspěch v technologicky vyspělé ekonomice. Dát žákům iPady nebo je nechat odevzdávat domácí úkoly v podobě YouTube videí je ale na technicky vyspělé ekonomiku připravit asi tak, jako hrani si s autodráhou na úspěšnou dráhu automechanika.

nestačilo naučit se pracovat s obrovskými soubory dat a provádět statistické analýzy. Musel pak ještě dokázat, že umí svou schopnost využít a dostat z inteligentních strojů informace, které zajímají široké publikum. V době, kdy zpracovával statistiky pro server *Baseball Prospectus*, pracoval Silver s řadou zapálených statistiků, byl ale jediný, kdo si dal tu práci přizpůsobit své schopnosti novému a lukrativnímu odvětví předpovídání volebních výsledků. Z toho plyne další obecná poučka, jak se v naší ekonomice dostat na stranu vítězů: Neprodukujete-li výstupy, nebudete prosperovat – jakkoli jste kvalifikovaní či talentovaní.

Teď, když jsme identifikovali dvě schopnosti, které jsou zásadní, chcete-li v našem novém, technologiemi narušeném světě prorazit, přímo se nabízí doplňující otázka: Jak si tyto dvě hlavní schopnosti pěstovat? A tady se dostáváme k ústřední tezi celé knihy: **Dvě právě popsané hlavní dovednosti závisí na schopnosti hluboce pracovat.** Pokud touto základní schopností nedisponujete, budete mít problém učit se obtížným věcem a produkovat špičkové výstupy.

Závislost těchto dovedností na hluboké práci není na první pohled zřejmá; vyžaduje to lépe se obeznámit s poznatky z oblasti učení, soustředění a produktivity. Následující pasáže vás s nimi seznámí a díky tomu pro vás přestane být spojitost hluboké práce a ekonomického úspěchu něčím nečekaným a změní se v něco nevyvratitelného.

HLUBOKÁ PRÁCE POMÁHÁ RYCHLE SE UČIT SLOŽITÉ VĚCI

„Nechte svou mysl stát se optickou čočkou díky sbíhajícím se paprskům pozornosti; nechte svou duši zaměřit se celou svou pozorností na to, co ve vaší mysli představuje dominantní, zcela pohlcující myšlenku.“

S touto radou přichází Antonin-Dalmace Sertillanges, dominikánský mnich a profesor morální filozofie, který na začátku dvacátého století napsal útlou, ale převratnou knížku s názvem *The Intellectual Life* (Intelektuální život). Sertillanges knihu napsal jako návod k „rozvoji a prohloubení mysli“

pro ty, kdo si mají na živobytí vydělávat ve světě myšlenek. Sertillanges napříč knihou zmiňuje nutnost zvládnout komplikovanou látku a čtenáři pomáhá se na tuto výzvu připravit. Z toho důvodu se nám jeho kniha může hodit v našem honu za lepším pochopením toho, jak si lidé rychle osvojují obtížné (kognitivní) schopnosti.

Pro pochopení Sertillangesovy rady se vraťme k uvedenému citátu. Sertillanges ve svém vyjádření, které se v různých obměnách v *The Intellectual Life* opakuje, tvrdí, že abyste dosáhli lepšího pochopení určitého oboru, musíte k relevantním tématům přistupovat systematicky a nechat své „sbíhající se paprsky pozornosti“ odhalit pravdu ukrytou v každém z nich. Jinými slovy tedy učí: *Učit se vyžaduje vysoké soustředění*. Ukazuje se, že s touto myšlenkou předběhl svou dobu. Ve 20. letech 20. století přišel Sertillanges při svém přemítání o duševním životě na skutečnost týkající se zvládnání kognitivně náročných úkolů, kterou trvalo akademikům formalizovat dalších sedm desetiletí.

Seriózně se na tom začalo pracovat v 70. letech 20. století, kdy začalo odvětví psychologie, někdy označované jako výkonnostní psychologie, systematicky zkoumat, čím se experti (v mnoha různých oborech) liší od ostatních. Na začátku 90. let 20. století dal profesor na Florida State University K. Anders Ericsson ze všech možných zdrojů dohromady jednu ucelenou odpověď, která odpovídala stále početnější vědecké literatuře, a nazval ji úderně – vědomý trénink.

Ericsson uvádí svůj klíčový článek na toto téma působivým tvrzením: „Odmítáme, že jsou tyto rozdíly [mezi experty dosahujícími vynikajících výkonů a normálními dospělými] pevně dané... Naopak tvrdíme, že rozdíly mezi experty dosahujícími vynikajících výkonů a normálními dospělými jsou výsledkem celoživotní snahy zlepšit svůj výkon v určité oblasti.“

Americká kultura má obzvláště ráda příběhy s postavami géniů („Víš, jak lehký to pro mě je!“ křičí ve známé scéně z filmu *Dobrý Will Hunting* postava Matta Damona, když hravě zvládne důkazy, na nichž si nejlepší světoví matematici vylámali zuby.) Směr výzkumu propagovaný Ericssonem a dnes široce přijímaný

(s určitými výhradami*), takové mýty zpochybňuje. Zvládnout kognitivně náročný úkol vyžaduje specifický typ tréninku – existuje jen málo výjimek daných vrozeným talentem. (I v tomto ohledu Sertillanges, zdá se, předběhl svou dobu – v *The Intellectual Life* totiž píše: „I lidé nadaní genialitou byli výjimeční jen díky tomu, že veškerou svou energii soustředili na věc, v níž se rozhodli naplno vyniknout.“ Ericsson by to neřekl lépe.)

Tím se dostáváme k otázce, v čem vědomý trénink vlastně spočívá. Jako dva hlavní předpoklady se většinou uvádí, že (1) se soustředíte na konkrétní schopnost, kterou se snažíte zlepšit, nebo myšlenku, kterou se snažíte pochopit; (2) dostáváte zpětnou vazbu, takže můžete svůj přístup upravit, abyste zaměřovali pozornost tam, kde je to nejpřínosnější. První jmenovaný předpoklad je pro naše téma zvlášť důležitý, protože zdůrazňuje, že vědomý trénink a rozptylování nejdou dohromady a že vědomý trénink naopak vyžaduje nerušené soustředění. Jak poukazuje Ericsson: „Rozptýlená pozornost je takřka opakem *soustředěné pozornosti*, která je pro vědomý trénink nezbytná.“ (Zvýraznění moje.)

Jako psycholog se Ericsson ani ostatní v jeho oboru nezajímali o to, *proč* vědomý trénink funguje, pouze rozpoznali, že je to užitečné chování. V desítkách let následujících po vydání prvních Ericssonových zásadních článků na toto téma však neurovědci zkoumali fyzické procesy vedoucí k tomu, že se lidé v obtížných

* Když myšlenku vědomého tréninku zpopularizoval ve svém bestselleru z roku 2008 *Mimo řadu. Anatomie úspěchu (Outliers; The Story of Success)* Malcolm Gladwell, začalo být v psychologických kruzích (mezi lidmi, kteří jsou obecně podezřívaví vůči všemu gladwellovskému) módní hledat na hypotéze o vědomém tréninku mouchy. Většinou však tyto studie potřebu vědomého tréninku nevyvrátily, ale spíš se pokoušely nalézt další aspekty rovněž hrající roli v dosažení vynikajících výkonů. V roce 2013 se Ericsson vůči těmto studiím vymezil v odborném článku „Why Expert Performance Is Special and Cannot Be Extrapolated from Studies of Performance in the General Population: A Response to Criticisms“ (Proč jsou výkony expertů výjimečné a nelze o nich činit závěry na základě studia běžné populace – Reakce na kritiku), který vyšel v odborném časopise *Intelligence* (číslo 45, 2014, 81–103). V článku Ericsson uvádí, že koncepce pokusů popsanych v kritických člancích jsou často chybné, protože předpokládají, že lze z rozdílu mezi průměrem a nadprůměrem v určitém odvětví usuzovat na rozdíl mezi expertem a ne-expertem.

činnostech zlepšují. Novinář Daniel Coyle ve své knize *The Talent Code* (Kód talentu) z roku 2009 zjistil, že vědci jsou čím dál pevněji přesvědčeni o tom, že odpověď má co do činění s myelinem – vrstvou tukové tkáně, která roste kolem nervových buněk a funguje jako izolace, díky níž buňky přenášejí vzruchy rychleji a čistěji. Pro lepší pochopení toho, jaký podíl myelinu na zlepšování výkonu má, si je třeba uvědomit, že schopnosti, jak intelektuální, tak fyzické, jsou v konečném důsledku jen obvody v mozku. Nový vědní obor zabývající se výkonem pak razí tezi, že určitá schopnost se zlepšuje s tím, jak se vám kolem příslušných neuronů vytváří silnější vrstva myelinu, což umožňuje příslušnému obvodu přenášet vzruchy hladčeji a efektivněji. Být v něčem skvělý tedy znamená být dobře omyelinovaný.

Toto zjištění je důležité, protože dává účinnosti vědomého tréninku neurologické opodstatnění. Když se intenzivně soustředíte na konkrétní schopnost, nutíte daný obvod v mozku znovu a znovu přenášet vzruchy odděleně od ostatních. Opakované zapojování konkrétního obvodu podněcuje buňky s názvem oligodendrocyty začít neurony tvořící daný obvod obalovat myelinem – a tím schopnost fakticky upevnit. Intenzivně se soustředit na daný úkol a nenechat se rozptylovat je tedy důležité, protože jedině tak lze příslušný obvod v mozku od ostatních dostatečně oddělit a tím podnitit užitečnou myelinaci. A naopak, pokud se snažíte osvojit si složitou novou dovednost (třeba jak spravovat databáze pomocí SQL) ve stavu nízké pozornosti (možná máte zároveň otevřený Facebook), zapojujete příliš mnoho obvodů zároveň a příliš nahodile, než aby bylo možné izolovat právě tu skupinu neuronů, jež chcete skutečně posílit.

V průběhu století, které uběhlo od doby, kdy Antonin-Dalmace Sertillanges prvně psal o používání mysli jako optické čočky pro zaostření paprsků pozornosti, jsme od této nadnesené metafory dospěli k rozhodně méně poetickému vysvětlení spočívajícímu v oligodendrocytech. Tento sled myšlení o myšlení však směřuje k nevyhnutelnému závěru – naučit se rychle obtížné věci vyžaduje intenzivně se soustředit a nerozptylovat se. Učit se tedy jinak řečeno znamená vykonávat hlubokou práci. Pokud nemáte

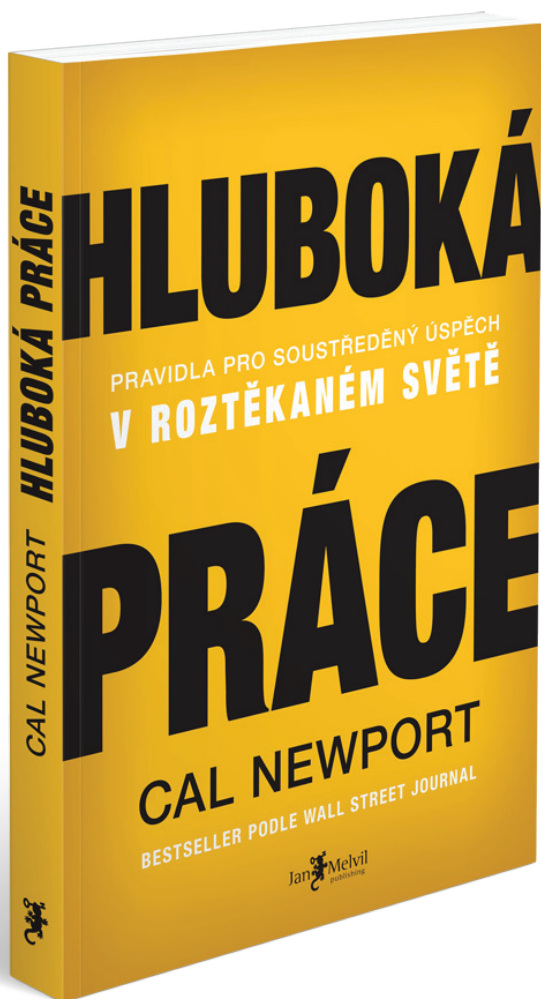
problém se do práce hluboce ponořit, nebudete mít problém zvládnout stále komplikovanější systémy a dovednosti nezbytné k tomu, aby se vám v dnešní ekonomice dařilo. Pokud ale zůstanete jedním z těch, komu hloubky nedělají dobře a nechají se kdykoli rozptýlit, neměli byste čekat, že si tyto dovednosti a práci s těmito systémy osvojíte snadno.

HLUBOKÁ PRÁCE POMÁHÁ PRODUKOVAT ŠPIČKOVÉ VÝSTUPY

Adam Grant produkuje špičkové výstupy. Když jsem ho prvně potkal v roce 2013, byl nejmladším odborným asistentem na Wharton School of Business, ústavu ekonomie na University of Pennsylvania, kde měl získat definitivu a stát se docentem. O rok později, když jsem začínal psát tuto kapitolu (a teprve začínal uvažovat o krocích vedoucích k mé vlastní definitivě), poslední informace zněly, že Grant je teď na Whartonu nejmladším řádným profesorem.*

Důvod, proč Grant ve svém akademickém odvětví postupoval tak rychle, je prostý – má výsledky. V roce 2012 vyšlo Grantovi sedm článků a všechny v předních odborných časopisech. To je na jeho obor (v němž docenti a profesori většinou pracují samostatně nebo spolupracují jen s několika málo dalšími a nemají při výzkumu k ruce velké týmy studentů a postdoktorandů) neskutečně vysoký počet. V roce 2013 spadl na pět článků. To mu ale můžeme prominout, protože v tom samém roce vydal knihu s názvem *Dávat a brát (Give and Take)*, v níž zpopularizoval něco ze svého výzkumu o vztazích v byznysu. Říct, že kniha měla úspěch, by bylo slabé slovo. Objevila se na obálce nedělní přílohy *New York Times* a stal se z ní naprostý bestseller. Když se v roce 2014 stal Grant řádným profesorem, měl už kromě svého bestselleru napsáno více než šedesát recenzovaných publikací.

* Ve Spojených státech je akademická hierarchie následující: odborný asistent, docent a řádný profesor. Obvykle vás zaměstnají jako odborného asistenta a po získání definitivy povýší na docenta. Dosáhnout řádné profesury většinou po získání definitivy trvá mnoho let, pokud ji vůbec získáte.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz