

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	7
ЧАСТИНА ПЕРША ОСНОВИ	
<i>Розділ 1</i> Розквіт і занепад псевдопродуктивності	17
<i>Розділ 2</i> Повільніша альтернатива	31
ЧАСТИНА ДРУГА ПРИНЦИПИ	
<i>Розділ 3</i> Робіть менше справ	45
<i>Розділ 4</i> Працюйте у природному темпі	95
<i>Розділ 5</i> Будьте одержимі якістю	137
<i>Висновки</i>	174
<i>Подяки</i>	180
<i>Примітки</i>	182

Вступ

Улітку 1966 року, наприкінці другого року роботи штатним автором у журналі *New Yorker*, Джон Макфі розпластався на садовому столику під ясенем у садку на своєму задньому дворі поблизу Принстона, штат Нью-Джерсі. «Я пролежав там зо два тижні, втупившись у гілля й листя, переборюючи страх і паніку», — згадував він у книжці «Чернетка 4» (Draft No. 4) 2017 року¹. До того випадку Макфі опублікував п'ять статей-довгочитів для *New Yorker* і мав за плечима сім років роботи заступником шеф-редактора журналу *Time*². Інакше кажучи, у журналістиці він був далеко не новачком. Однак текст, який того літа прикував його до садового столика, виявився найскладнішим з усіх, за які він будь-коли брався.

У доробку Макфі вже були колонки — зокрема його перша велика стаття для *New Yorker* «Відчуття простору навколо», присвячена зірці баскетболу Принстонського університету Біллові Бредлі³. Працював він і з історичними темами: навесні 1966 року опублікував статтю з двох частин про апельсини, у якій простежив історію цього пересічного фрукта, починаючи аж від першої згадки про нього в Китаї 500 року до н. е.⁴ Однак проєкт, над яким Макфі працював тепер, був значно масштабнішим. Він узявся за неосяжну тему насаджень на південних теренах штату Нью-Джерсі, відомих як Соснова пустака⁵. Вузькоспеціалізованою

¹ Соснова пустака, Пайн-Барренс — місцевість, яка стала прихистком для чорноморських козаків, котрі емігрували туди в 1950-х роках. — *Прим. пер.*

колонкою тут не обійтись, тож Макфі вирішив вплести історії кількох персонажів, відтворити розлогі інтерв'ю та сцени довколишньої природи. Не обійтись тут і екскурсом в історію одного об'єкта, — авторові довелось зануритися в геологію, екологію та навіть політичний контекст цілого регіону.

До того як Макфі спіткав «садовий параліч», він присвятив дослідженню вісім місяців, зібравши «стільки матеріалу, що вистачило б на ціле зерносовище», як він згодом згадував⁵. Не злічити, скільки разів він їздив із принстонського дому до Соснової пустки, часто беручи спальний мішок, щоб затриматися на довше. Прочитав усі книжки на цю тему й поговорив з усіма людьми, які знали потрібну інформацію. Але коли настав час писати, застиг на місці. «Це нормально — почуватися невпевнено на початку роботи, — пояснював собі журналіст. — І байдуже, що раніше тобі добре вдавалося⁶. Твій останній текст ніколи не прокладе стежину до наступної роботи». Тож Макфі розлігся на садовому столику, втупившись у крону ясена та намагаючись зрозуміти, як дати раду цій купі фактів та історій. У такому настрої чоловік провів два тижні, аж поки не з'явилося розв'язання його проблеми — Фред Браун⁷.

Із 79-річним Брауном, який мешкав у хатині в самісінькому серці Соснової пустки, Макфі познайомився на початках дослідження. Разом вони чимало поблукали тамтешніми лісами. Макфі осяяло: Браун пов'язаний із більшістю тем, які він хотів розкрити у статті. Ідея, що змусила його полишити садовий столик, полягала в тому, що він почне текст зі знайомства з Брауном, зробить опис їхньої мандрівки основною лінією, з відгалуженнями на інші підтеми, про які хотів написати.

Але навіть після цього творчого прориву Макфі ще понад рік завершував роботу. Він працював на вулиці Нассау в Принстоні у скромному орендованому кабінетику, під яким розташувалася оптика, а навпроти — шведський масажний салон. Фінальний текст розрісся на тридцять тисяч слів і був розділений на дві частини, опубліковані у двох числах журналу. Це перлинний зразок репортажу великого обсягу й водночас одна з найпопулярніших публікацій Макфі. Однак вона могла б так ніколи

й не з'явиться, якби не воля Макфі поставити все на паузу, розлягтися, втупившись у небо, і напружено думати над тим, як створити щось дивовижне.

Я натрапив на історію про неквапливий підхід Джона Макфі на початку пандемії коронавірусу — м'яко кажучи, у непростий час для працівників інтелектуальної сфери. Тієї тривожної весни, коли пандемія спричинила повсюдні перебої, офісні працівники й ті, хто працює за комп'ютером, відчули, що їхнє дедалі більше невдоволення через вимоги бути *продуктивними* виходить за всілякі межі. Я часто торкався теми продуктивності в текстах про технології та концентрацію, тому особисто зіткнувся з нестримною хвилею обурення. Один із читачів написав мені електронного листа: «Усі ці балачки про продуктивність стають мені лише на перешкоді. Задоволення від роздумів і доброго виконання роботи — глибоко вкорінене в нас... І мені здається, що ми нехтуємо цим, коли зводимо все до продуктивності». В іншому коментарі до мого блогу йшлося: «Продуктивність передбачає не лише саме виконання роботи, а й вимога зробити це за будь-яку ціну». Відгуки часто відображали особливу роль пандемії як каталізатора таких настроїв. Один уважний читач зазначив: «Факт, що продуктивність дорівнює кількості виготовлених продуктів, став ще очевиднішим під час пандемії. Від батьків, яким пощастило не втратити роботу, очікують, що вони продовжуватимуть працювати в тому самому обсязі, водночас піклуючись про дітей і навчаючи їх». Такі настрої здивували мене. Обожаю своїх читачів, але раніше навряд чи назвав би їх *розлюченими*. До цього моменту. Щось явно змінювалося.

Як я невдовзі з'ясував, скептичні настрої через продуктивність наростали не лише серед моїх читачів. Менш ніж за півтора року — між весною 2020-го й літом 2021-го — вийшло щонайменше чотири резонансні книжки, присвячені популярним ідеям про продуктивність. Серед них — «Нічого не робити» (Do nothing) Селести Гедлі, «Навіть не можу» (Can't Even) Енн Гелен Петерсен, «Ліні не існує» (Laziness Does Not Exist) Дево-на Прайса та напрочуд саркастична «Чотири тисячі тижнів»

Олівера Беркмана⁷. Виснаження роботою відобразилося також у кількох хвилях активно висвітлених соціальних тенденцій, які з'являлись одна за одною під час пандемії. Спершу — «велике звільнення» (great resignation). Хоча це явище супроводжувалося виходом з ринку праці в різних секторах економіки, з-поміж усіх його піднаративів чітко виокремлювалася тенденція до зниження кар'єрних амбіцій серед працівників інтелектуальної сфери. Після хвилі звільнень наступив період «тихого звільнення» (quiet quitting), коли деякі молодші працівники почали агресивно опиратися тиску роботодавців і їхній вимозі збільшити продуктивність.

«Ми перевантажені, виснажені, завжди чимось незадоволені, і все одно прагнемо перевищити планку, яку постійно підіймають вище», — пише Селест Гедлі у вступі до книжки «Нічого не робити»⁸. Ще кілька років тому такі слова звучали б провокаційно. Однак у розпал пандемії вони лунали хором.

Я СПОСТЕРІГАВ за тим, як стрімко наростає невдоволення, і зрозумів: відбувається щось важливе. Працівники інтелектуальної сфери були виснажені й вигорілі від безперервної безжальної зайнятості. Однак пандемія не так започаткувала цю тенденцію, як винесла її крайні вияви за межі стерпного. Багато з тих, хто раптово був змушений працювати з дому, під час чергової зоом-наради під крики дітей у сусідній кімнаті, почали запитувати себе: «Що ми взагалі тут робимо?».

У старій розсилці, як і в новому подкасті, що стартував на початку пандемії, я почав активно висвітлювати тему невдоволення працівників інтелектуальної сфери, а також шукати альтернативні способи осмислити професійне життя. Оскільки рух проти продуктивності набирив обертів, я дедалі частіше звертався до цієї теми у своїх репортажах для *New Yorker*, де я є позаштатним автором. Зрештою, восени 2021 року це зумовило появу нової колонки «Офісний простір», у якій я двічі на місяць порушую цю тему.

* Книжка вийшла українською у видавництві «Лабораторія». — Прим. пер.

Я працював із низкою складних історій. Так, люди були пригнічені, але причини чимраз більшого виснаження залишалися невідомими. В інтернеті точилися гарячі дискусії, подавалися теорії — часто суперечливі. Одні стверджували, що роботодавці невпинно підвищують вимоги до працівників, прагнучи отримати від них максимальну віддачу. Інші ж убачали причину виснаження у глибоко вкоріненій культурі безконечної зайнятості, нав'язаній лідерами думок у сфері продуктивності. Або, можливо, ми насправді спостерігаємо неминучий крах «пізнього капіталізму». Люди шукали винних, виплескували розчарування — а тим часом працівники інтелектуальної сфери впадали в щораз більший відчай. Ситуація здавалася безпросвітною, але під час дослідження проблеми я натрапив на проблиск надії — в історії, з якої розпочав книжку.

Коли я вперше натрапив на розповідь про те, як Джон Макфі днями споглядав верхівки дерев у саду, то відчув ностальгію — немов сцена з минулої епохи, коли люди, заробляючи на життя головою, мали час і простір, конче потрібні для створення чогось по-справжньому вагомого. «Хіба не чудово було б мати роботу, на якій не треба перейматися *продуктивністю*?» — подумав я. Відповідь не забарилася: Макфі *був продуктивним*. Якщо на мить відірватися від епізоду на садовому столику влітку 1966 року й поглянути на всю його кар'єру, перед вами постає автор, який на сьогодні опублікував двадцять дев'ять книжок, за одну з яких отримав Пулітцерівську премію, а ще дві було номіновано на Національну книжкову премію США. Уже понад п'ятдесят років він пише надзвичайні статті для *New Yorker*, а завдяки своєму культовому курсу з літературної журналістики у Принстонському університеті став наставником для багатьох молодих авторів, які згодом успішно розпочали власний кар'єрний шлях. Серед його учнів були Річард Престон, Ерік Шлоссер, Дженніфер Вайнер* і Девід Ремнік. Важко уявити визначення продуктивності, яке б не підійшло Джонові Макфі, хоча його

* Книжки авторки вийшли українською у видавництві Vivat. — Прим. пер.