

# DEEP WORK



Respect pentru oameni și cărți

# DEEP WORK

**CONCENTRAREA  
CA SUPERPUTERE  
ÎNTR-O LUME A  
PERTURBĂRILOR**

**CAL NEWPORT**

Traducere din engleză de  
**Mihaela Sofonea**

**PUBLICA**

Titlul original al acestei cărți este *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World* de Cal Newport.

**Copyright © 2016 by Cal Newport**

This edition is published by arrangements with Grand central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

**© Publica, 2018, pentru ediția în limba română**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**NEWPORT, CAL**

**Deep Work : concentrarea ca superputere într-o lume a perturbărilor** / Cal Newport ;

trad. din engleză de Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-325-5

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159-9

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Silvia Dumitrache

**CORECTORI:** Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

**DTP:** Răzvan Nasea

## Cuprins

|                   |   |
|-------------------|---|
| Introducere ..... | 7 |
|-------------------|---|

### **PARTEA ÎNTÂI | Ideea**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>Capitolul 1.</b> Munca profundă este valoroasă .....     | 27 |
| <b>Capitolul 2.</b> Munca profundă este rară .....          | 55 |
| <b>Capitolul 3.</b> Munca profundă este semnificativă ..... | 77 |

### **PARTEA A DOUA | Regulile**

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| <b>Regula 1.</b> Munciți profund .....             | 99  |
| <b>Regula 2.</b> Exersați plictiseala .....        | 159 |
| <b>Regula 3.</b> Renunțați la social media .....   | 185 |
| <b>Regula 4.</b> Eliminați superficialitatea ..... | 219 |
| Concluzie .....                                    | 259 |
| Note .....                                         | 267 |



Respect pentru oameni și cărți

## Introducere

În cantonul elvețian St. Gallen, lângă țărmurile nordice ale lacului Zürich, se află un sat numit Bollingen. În 1922, psihiatrul Carl Jung a ales acest loc pentru a începe să-și construiască un refugiu. A început cu o casă simplă, de piatră, cu două caturi, pe care a numit-o Turnul. După ce s-a întors dintr-o călătorie din India, unde a remarcat obiceiul de a adăuga în locuințe încăperi destinate meditației, a mărit complexul, incluzând un birou personal.

„În camera mea de meditație sunt singur“<sup>1</sup>, spunea Jung, referindu-se la acel spațiu. „Păstrez cheia asupra mea tot timpul; nimeni altcineva nu are acces acolo decât cu permisiunea mea.“

În cartea sa *Daily Rituals*, jurnalistul Mason Currey a examinat diverse surse despre Jung pentru a recrea obiceiurile de lucru ale psihiatrului pe când locuia în Turn. Jung se trezea la ora 7 dimineața, menționează Currey, și, după un mic dejun copios, petrecea două ore scriind netulburat în biroul său. După-amiezile erau deseori dedicate meditației sau plimbărilor lungi prin regiunea rurală din împrejurimi. Nu exista electricitate la Turn, astfel că, odată cu lăsarea nopții, lumina era asigurată de lămpi cu petrol lampant și de șemineu. Jung se ducea la culcare la ora 22. „Sentimentul de odihnă și revigorare pe care l-am simțit în acest turn a fost intens încă de la început“, spunea el.

Deși este tentant să considerăm că Turnul din Bollingen era o casă de vacanță, dacă îl plasăm în contextul carierei lui Jung, în acest punct este limpede că refugiul de pe malul lacului nu a fost construit ca o sustragere de la muncă. În 1922, când Jung a cumpărat proprietatea, nu-și putea permite să-și ia vacanță. Cu doar un an în urmă, în 1921, publicase *Tipuri psihologice*, o carte fundamentală, care sintetiza numeroasele diferențe care se dezvoltaseră de vreme îndelungată între gândirea lui Jung și ideile lui Sigmund Freud, care îi fusese cândva prieten și mentor. Să îl contrazici pe Freud în anii 1920 era o mișcare îndrăzneată. Pentru a-și susține cartea, Jung trebuia să rămână vigilent și să scrie o serie de articole și cărți inteligente, care să sprijine și să consolideze *psihologia analitică*, denumirea pe care avea să o capete, în cele din urmă, noua sa școală de gândire.

Prelegerile și activitatea de consiliere îi ocupau timpul lui Jung la Zürich – lucru neîndoielnic. Însă nu era mulțumit de faptul că era ocupat. Voia să schimbe felul în care era înțeles subconștientul, iar acest țel necesita o reflecție mai profundă și mai temeinică decât îi putea permite stilul de viață haotic de la oraș. Jung s-a retras la Bollingen, nu pentru a scăpa de viața sa profesională, ci pentru a o îmbogăți.

---

Carl Jung avea să devină unul dintre cei mai influenți gânditori ai secolului XX. Există, desigur, numeroase temeuri pentru succesul pe care l-a dobândit în cele din urmă. Însă în această carte sunt interesat de accentul pe care l-a pus constant pe următoarea abilitate, care a jucat aproape sigur un rol-cheie în realizările sale:

**Munca profundă** – activitățile profesionale îndeplinite într-o stare de concentrare lipsită de perturbări, care îți împing

capacitățile cognitive până la limită. Aceste eforturi creează o nouă valoare, îți îmbunătățesc abilitatea și sunt greu de reprodus.

Munca profundă este necesară pentru a stoarce ultima picătură de valoare din capacitatea voastră intelectuală actuală. Știm, după decenii de cercetări din psihologie și neuroștiință, că, pentru a ne îmbunătăți abilitățile, este totodată nevoie de starea de efort mental care însoțește munca profundă. Cu alte cuvinte, munca profundă era întocmai genul de efort necesar pentru a te remarca într-un domeniu exigent din punct de vedere intelectual, precum psihiatria academică de la începutul secolului XX.

Termenul „munca profundă” îmi aparține și nu este o sintagmă pe care să o fi folosit Carl Jung, dar acțiunile sale din această perioadă sunt cele ale cuiva care înțelegea acest concept fundamental.

Jung și-a construit un turn din piatră în pădure pentru a stimula munca profundă în viața sa profesională – sarcină care necesită timp, energie și bani. Totodată, l-a îndepărtat de preocupări mai concrete. După cum scrie Mason Currey, călătoriile regulate ale lui Jung la Bollingen au redus timpul alocat activității clinice: „În ciuda faptului că avea mulți pacienți care se bazau pe el, Jung nu se sfia să-și ia liber”.<sup>2</sup> Munca profundă, deși greu de transformat în prioritate, era crucială pentru țelul său de a schimba lumea.

Într-adevăr, dacă studiem viețile altor figuri influente din istoria îndepărtată și recentă, vom descoperi că angajarea într-o muncă profundă este o temă comună. Eseistul din secolul al XVI-lea Michel de Montaigne, de exemplu, l-a prefigurat pe Jung<sup>3</sup> lucrând într-o bibliotecă personală, pe care o construise în turnul sudic ce străjuia zidurile de piatră ale castelului său

francez, în vreme ce Mark Twain a scris în mare parte *Aventurile lui Tom Sawyer* într-un șopron de pe proprietatea Quarry Farm din New York, unde își petrecea vara. Biroul lui Twain era atât de izolat de locuința principală, încât familia sa sufla într-un corn pentru a-l anunța că era ora mesei.

Făcând un salt în istorie, gândiți-vă la scenaristul și regizorul Woody Allen. În perioada de 44 ani dintre 1969 și 2013, Woody Allen a scris și a regizat tot atâtea filme, care au primit 23 de nominalizări la premiile Oscar – o rată neverosimilă de productivitate artistică. În tot acest interval, Allen nu a deținut niciodată un computer, realizându-și toate scrierile fără a fi distras de vreo sursă electronică, pe o Olympia SM3, o mașină de scris nemțească. Allen împărtășește repulsia față de computere cu Peter Higgs, un fizician teoretic, care își desfășoară munca într-o izolare atât de deplină, încât jurnaliștii nu l-au putut găsi după ce s-a anunțat că i se acordase premiul Nobel. J.K. Rowling, pe de altă parte, *folosește* un computer, însă se știe că a fost cu desăvârșire absentă de pe social media pe durata scrierii romanelor despre Harry Potter – chiar dacă această perioadă a coincis cu dezvoltarea tehnologiei și a creșterii popularității acesteia în rândurile celebrităților. În cele din urmă, personalul lui Rowling a creat un cont Twitter în numele scriitoarei, în toamna anului 2009, în timp ce aceasta lucra la *Moarte subită*, și, un an și jumătate, singurul ei mesaj a fost: „Eu sunt cea care vă scrie, dar mă tem că nu veți primi vești de la mine prea des, dat fiind că stiloul și hârtia sunt cele care au întâietate momentan“.

Desigur, munca profundă nu se limitează la figurile istorice sau la cei care au repulsie față de tehnologie. CEO-ul Microsoft, Bill Gates, este bine-cunoscut pentru „Săptămânile de gândire“ pe care le desfășura de două ori pe an, timp în care se izola (deseori într-o casuță pe marginea lacului), nefăcând

altceva decât să citească și să cugete la lucruri importante. În 1995, în timpul unei astfel de săptămâni de gândire, Gates a scris celebrul memorandum „Internet Tidal Wave“\*, care atrăgea atenția Microsoft asupra unei companii recent înființate, numite Netscape Communications. Și, în mod ironic, Neal Stephenson, aclamatul autor cyberpunk care a contribuit la formarea concepției populare asupra epocii internetului, este aproape imposibil de contactat pe cale electronică – pe site-ul său nu apare nicio adresă de e-mail și conține un eseu despre motivele pentru care nu se pricepe, cu bună știință, la utilizarea social media. Iată cum explica undeva această absență: „Dacă îmi organizez viața în așa fel încât să obțin perioade îndelungate, consecutive și neîntrerupte, pot scrie romane. [În schimb, dacă sunt întrerupt des], cu ce mă aleg? În locul unui roman care va rămâne în urmă vreme îndelungată... voi avea o serie de e-mailuri pe care le-am trimis unor persoane“.<sup>4</sup>

---

Este important de subliniat omniprezența muncii profunde în rândul oamenilor influenți, pentru că aceasta se află în opoziție flagrantă cu comportamentul majorității profesioniștilor moderni din domeniul cunoașterii – grup care uită cu repeziciune valoarea aprofundării.

Motivul pentru care profesioniștii din domeniul cunoașterii pierd deprinderea muncii profunde este clar delimitat: instrumentele în rețea. Acestea constituie o categorie amplă, care include serviciile de comunicare, precum e-mailul și SMS-ul, rețelele de social media, cum ar fi Twitter și Facebook, și amestecul atrăgător de site-uri de informație și divertisment, de

---

\* „Valul uriaș al internetului“, în care Gates vorbește despre importanța pe care o va avea internetul în viitorul apropiat, comparând-o cu apariția PC-ului IBM în 1981 (n.t.).

Respect pentru tipul BuzzFeed și Reddit. Popularitatea acestor instrumente, puse laolaltă, în combinație cu accesul ubicuu, facilitat de telefoanele inteligente și computerele de birou conectate la rețea, au fragmentat atenția majorității profesioniștilor din domeniul cunoașterii, atomizând-o. Un studiu McKinsey's din 2012 a constatat că, în medie, profesioniștii din domeniul cunoașterii dedică acum peste 60% din săptămâna de lucru comunicării electronice și căutărilor pe internet, folosind aproape 30% din acest timp pentru a citi și a răspunde la e-mailuri.

Această stare de atenție fragmentată nu poate facilita munca profundă, care necesită perioade îndelungate de gândire neîntreruptă. Însă, în același timp, profesioniștii moderni din domeniul cunoașterii nu pierd vremea. De fapt, aceștia raportează că sunt la fel de ocupați ca întotdeauna. Prin ce se explică discrepanța? Multe pot fi explicate printr-un alt tip de efort, care este complementar ideii de muncă profundă:

**Munca superficială** – sarcini care nu solicită intelectul, în stil logistic, îndeplinite deseori în timp ce ești distras(ă). Aceste eforturi tind să nu aducă multă valoare nouă în lume și sunt ușor de reprodus.

Cu alte cuvinte, într-o epocă a instrumentelor în rețea, profesioniștii din domeniul cunoașterii înlocuiesc tot mai mult munca profundă cu alternativa superficială – trimițând și primind constant e-mailuri ca niște routere umane în rețea, cu pauze frecvente, cauzate de valuri rapide de elemente perturbatoare. Eforturile mai ample, care ar putea profita de pe urma gândirii profunde, precum conceperea unei noi strategii de afaceri sau redactarea unei candidaturi importante la un grant, sunt fragmentate în segmente dispartate, care oferă o calitate ce lasă de dorit.

De parcă situația nu ar fi fost oricum destul de rea în ceea ce privește noțiunea de profunzime, există din ce în ce mai multe dovezi că această trecere la superficialitate nu este o alegere care poate fi anulată cu ușurință. Petrecând suficient timp într-o stare de superficialitate frenetică, vă reduceți *permanent* capacitatea de a îndeplini o muncă profundă. „Se pare că netul îmi fărâmițează capacitatea de concentrare și contemplare“, recunoștea jurnalistul Nicholas Carr într-un articol din 2008, deseori citat, publicat în *Atlantic*. „[Și] nu sunt singurul.“<sup>6</sup> Carr și-a elaborat argumentul într-o carte, *The Shallows*<sup>\*</sup>, care s-a numărat printre finalistele premiului Pulitzer. În mod explicabil, pentru a scrie *The Shallows* Carr a trebuit să se mute într-o cabană și să se deconecteze.<sup>7</sup>

Ideea că instrumentele în rețea ne împing munca dinspre profunzime spre superficialitate nu este nouă. *The Shallows* nu a fost decât prima dintr-o serie de cărți recente care examinează efectul internetului asupra minții și obiceiurilor noastre de lucru. Printre titlurile care i-au urmat se numără *Hamlet's BlackBerry* de William Powers, *The Tyranny of E-mail* de John Freeman și *The Distraction Addiction* de Alex Soojung-Kin Pang – toate fiind de acord, mai mult sau mai puțin, că instrumentele în rețea ne distrag de la munca ce necesită o concentrare neîntreruptă, perimându-ne, totodată, capacitatea de a ne păstra concentrarea.

Având în vedere dovezile existente, nu voi mai insista în această carte să demonstrez această idee. Putem, sper, stipula că instrumentele în rețea au un impact negativ asupra muncii profunde. De asemenea, voi ocoli argumentele grandioase legate de consecința acestei schimbări asupra societății pe termen lung, dat fiind că astfel de argumente tind să creeze

---

<sup>\*</sup> Carte apărută și în limba română cu titlul *Superficialii*, traducere din engleză de Dan Crăciun, Editura Publica, București, 2012 (n.r.).

scindări ireconciliabile. În această dezbatere, de o parte îi avem pe tehnosceptici, precum Jaron Lanier și John Freeman, care suspectează că multe dintre aceste instrumente, cel puțin în ipostaza lor actuală, dăunează societății, iar de cealaltă se află tehnooptimiști precum Clive Thompson, care susțin că acestea schimbă, negreșit, societatea, dar în moduri care ne vor fi de folos. Poate că Google, de exemplu, ne reduce memoria, dar nu mai *avem nevoie* de o memorie bună, căci, în momentul de față, putem căuta tot ce dorim să știm.

Nu îmi exprim niciun punct de vedere legat de această dezbatere filosofică. În schimb, interesul meu în această chestiune se îndreaptă spre o teză mult mai pragmatică, având un obiectiv individualizat: mutația spre superficialitate, suferită de cultura muncii (fie ea bună sau rea din punct de vedere filosofic), scoate la iveală o uriașă oportunitate economică și personală pentru puținii oameni care recunosc potențialul implicit în a rezista acestei tendințe și a transforma profunzimea într-o prioritate – oportunitate care, cu nu prea multă vreme în urmă, a fost exploatată de un tânăr consultant plictisit din Virginia, numit Jason Benn.

---

Există multe modalități de a descoperi că nu ești valoros în economia noastră. Pentru Jason Benn, lecția a devenit clară când și-a dat seama, la scurt timp după ce acceptase o poziție de consultant financiar, că marea majoritate a responsabilităților sale profesionale puteau fi automatizate cu ajutorul unui script Excel „improvizat, dar eficient“. Firma care îl angajase pe Benn redacta rapoarte pentru bănci implicate în afaceri complexe. („Era cam tot atât de interesant pe cât sună“, glumea Benn într-unul din interviurile noastre.) Redactarea raportului necesita ore de manipulare manuală a datelor într-o serie de

tabele Excel. Când s-a angajat, Benn avea nevoie de până la șase ore pentru un raport pentru a finaliza această etapă (cei mai eficienți veterani de la firmă puteau îndeplini această sarcină în cam jumătate din timp). Lui Benn nu-i prea convenea situația.

„Așa cum îmi fusese predat, procesul părea greoi și presupunea numeroase operațiuni manuale“, își amintește Benn. Știa că Excel are o caracteristică numită „macros“, care le permite utilizatorilor să automatizeze sarcinile obișnuite. Benn a citit articole pe tema aceasta și, în scurt timp, a alcătuit o nouă fișă de lucru. Aceasta conținea o serie din acele macros, care puteau prelua procesul de șase ore, în care datele erau introduse manual, înlocuindu-l, practic, cu un clic. Procesul de redactare a raportului, care îi lua, inițial, o zi întreagă de lucru, putea fi redus acum la mai puțin de o oră.

Benn este un tip inteligent. A absolvit o facultate de elită (Universitatea din Virginia), fiind licențiat în economie și, la fel ca mulți în situația sa, avea ambiții profesionale. Nu a avut nevoie de prea mult timp pentru a realiza că aceste ambiții aveau fie sabotate atâta vreme cât principala sa abilitate profesională putea fi redată printr-un macro din Excel. Drept urmare, a decis că trebuia să își sporească valoarea pentru lume. După o perioadă de cercetare, Benn a ajuns la o concluzie: avea să își dea demisia, și-a anunțat el familia, de pe postul de „foaie umană de calcul“, pentru a deveni programator de computere. Însă, așa cum se întâmplă deseori cu planurile mărețe, era o problemă: Jason Benn habar nu avea cum să scrie coduri.

În calitate de specialist în computere, vă pot confirma o idee vădită: programarea computerelor este dificilă. Majoritatea noilor dezvoltatori dedică patru ani studiului în facultate, pentru a învăța dedesubturile înainte de a obține prima slujbă – și chiar și atunci competiția pentru cele mai bune poziții este

acerbă. Jason Benn nu avea atât timp. După epifania legată de Excel, și-a dat demisia de la firma de rapoarte financiare și s-a întors acasă pentru a se pregăti pentru următorul pas. Părinții săi erau fericiți că avea un plan, dar nu erau încântați de ideea că întoarcerea lui acasă putea fi una pe termen lung. Benn trebuia să deprindă o abilitate dificilă și trebuia să o facă *rapid*.

În acest punct, Benn s-a confruntat cu aceeași problemă care îi împiedică pe numeroși profesioniști din domeniul cunoașterii să abordeze traiectorii mai spectaculoase în carieră. Învățarea unui lucru complex, precum programarea calculatoarelor, necesită o concentrare intensă, neîntreruptă, asupra unor concepte dificile – genul de concentrare care l-a mânat pe Carl Jung în pădurea care împrejmuia lacul Zürich. Cu alte cuvinte, această sarcină este un act de muncă profundă. Însă majoritatea profesioniștilor din domeniul cunoașterii, după cum susțineam mai devreme în această introducere, și-au pierdut abilitatea de a îndeplini o muncă profundă. Benn nu făcea excepție de la această tendință.

„Intram întruna pe internet și îmi verificam e-mailul; nu mă puteam opri; era ceva compulsiv“, a spus Benn, descriindu-se în perioada de dinainte de a renunța la slujba de la firma financiară. Pentru a sublinia dificultățile pe care le avea în ceea ce privește profunzimea, Benn mi-a spus despre un proiect pe care i-l dăduse de făcut cândva un supervisor de la firma financiară. „Voiau să scriu un plan de afaceri“, mi-a explicat el. Nu știa cum să scrie un plan de afaceri, așa că a decis că avea să găsească și să citească cinci planuri existente diferite, comparându-le și punându-le față în față pentru a înțelege de ce era nevoie. Era o idee bună, dar Benn avea o problemă: „Nu-mi puteam menține concentrarea“. Au existat zile în perioada aceea, recunoaște el acum, când petrecea aproape fiecare minut („98% din timpul meu“) navigând pe internet. Proiectul legat

de planul de afaceri – o șansă de a se distinge rapid în carieră – a fost abandonat. Până să-și dea demisia, Benn era cât se poate de conștient de dificultățile pe care le avea cu munca profundă, astfel că, atunci când s-a dedicat învățării scrierii codurilor, știa că trebuia să-și învețe simultan mintea să pătrundă în profunzime. Metoda sa a fost drastică, dar eficientă.

„M-am încuiat într-o încăpere fără computer: doar manuale, fișe și un marker evidențiator.“ Sublinia manualele de programare a computerelor, transfera ideile pe fișe, apoi le exersa cu voce tare. Aceste perioade petrecute fără a fi distras de surse electronice au fost dificile la început, dar Benn nu a lăsat loc pentru nicio altă opțiune: *trebuia* să învețe materialul și s-a asigurat că nu exista nimic în încăperea aceea care să îl distragă. Totuși, în timp, concentrarea i s-a îmbunătățit, ajungând, în cele din urmă, în punctul în care reușea să petreacă regulat cel puțin cinci ore pe zi în camera aceea, concentrându-se, fără a fi distras de ceva, asupra deprinderii noii și dificilei abilități. „Probabil că am citit în jur de optsprezece cărți despre subiectul acesta până să termin“, își amintește el.

După două luni petrecute studiind în solitudine, Benn a participat la Dev Bootcamp, celebră pentru dificultatea sa: un curs fulger de 100 de ore pe săptămână în domeniul programării aplicațiilor web. (În timp ce se documenta cu privire la program, Benn a găsit un student cu doctorat, de la Princeton, care descria Dev drept „cel mai greu lucru pe care l-am făcut vreodată în viața mea.“) Datorită pregătirii și abilității sale recent rafinate de a se dedica unei munci profunde, Benn a excelat. „Unii oameni vin nepregătiți“, spunea el. „Nu se pot concentra. Nu pot învăța repede.“ Doar jumătate din studenții care au început programul cu Benn l-au absolvit la timp. Benn nu numai că a absolvit, dar a fost primul din clasă. Munca profundă dăduse roade. Benn a găsit rapid o slujbă ca dezvoltator la o

companie start-up din domeniul tehnologic, din San Francisco, cu un buget de 25 de milioane de dolari din finanțare cu capital de risc, care își alegea singură angajații. Când își părăsise slujba de consultant financiar, cu doar șase luni mai devreme, Benn câștiga 40 000 de dolari pe an. Noua slujbă de dezvoltator software îi aducea 100 000 de dolari – sumă care poate continua să crească, practic nelimitat, pe piața din Silicon Valley, odată cu nivelul abilității sale.

Când am vorbit ultima dată cu Benn, prospera în noua sa poziție. Ca proaspăt devotat al muncii profunde, închiriasse un apartament peste drum de birou, ceea ce îi permitea să vină la muncă dimineața devreme, înaintea tuturor, și să muncească netulburat. „În zilele bune, pot ajunge la patru ore de concentrare înainte de prima ședință“, mi-a spus el. „Apoi, poate încă trei-patru ore după-amiaza. Și vreau să spun «concentrare» serioasă: fără e-mail, fără Hacker News [un website popular printre pasionații de tehnologie], doar programare.“ Pentru cineva care recunoaște că, la vechea slujbă, își petrecea uneori până la 98% din zi navigând pe internet, transformarea lui Jason Benn este absolut uluitoare.

---

Povestea lui Jason Benn evidențiază o lecție crucială: munca profundă nu este vreo toană nostalgică a scriitorilor și a filosofilor de la începutul secolului XX-lea. Este o abilitate care are o mare valoare astăzi.

Există două motive pentru această valoare. Primul are de-a face cu învățarea. Avem o economie a informației care este dependentă de sisteme complexe care se schimbă rapid. Unele dintre limbajele de computer pe care le-a învățat Benn, de exemplu, nu existau cu zece ani în urmă și, probabil, vor fi depășite peste alți zece ani. În mod similar, cineva care

pătrundea în domeniul marketingului în anii 1990 probabil că habar nu avea că astăzi va trebui să stăpânească analitica digitală. Prin urmare, pentru a rămâne valoroși în economia noastră, trebuie să stăpâniți arta de a învăța rapid lucruri complicate. Această sarcină necesită o muncă profundă. Dacă nu vă cultivați această abilitate, probabil veți rămâne în urmă pe măsură ce tehnologia avansează.

Cel de-al doilea motiv pentru care munca profundă e valoroasă este faptul că impactul revoluției rețelei digitale are efect dublu. Dacă puteți crea ceva util, publicul la care poate ajunge acest lucru (de exemplu, angajați sau clienți) este, practic, nelimitat – ceea ce vă sporește semnificativ satisfacția. Pe de altă parte, dacă ceea ce produceți este mediocru, atunci sunteți la ananghie, dat fiind că este prea ușor pentru publicul vostru să găsească o alternativă mai bună online. Fie că sunteți programatori, scriitori, comercianți, consultanți sau antreprenori, situația voastră a devenit similară cu aceea a lui Jung, care încerca să îl depășească pe Freud, sau a lui Jason Benn, care încerca să se afirme într-un start-up eferescent: pentru a reuși, trebuie să produceți cele mai bune lucruri de care sunteți capabili – sarcină care necesită profunzime.

Necesitatea tot mai mare a muncii profunde este nouă. Într-o economie industrială exista o mică clasă profesională care beneficia de calificare în muncă, pentru care munca profundă era crucială, dar cei mai mulți muncitori se puteau descurca foarte bine fără a-și cultiva vreodată abilitatea de a se concentra netulburați. Erau plătiți pentru a îndeplini sarcini mărunte – și slujba lor nu avea să se schimbe cine știe ce în deceniile de-a lungul cărora aveau să o ocupe. Dar, pe măsură ce trecem la o economie a informației, profesioniștii din domeniul cunoașterii constituie o parte din ce în ce mai mare din populație, iar munca profundă devine

moneda-cheie – chiar dacă cei mai mulți nu au conștientizat încă această realitate.

Cu alte cuvinte, munca profundă nu este o abilitate demodată care devine irelevantă. Este o abilitate crucială pentru toți cei care urmăresc să avanseze într-o economie a informației competitivă la nivel global, care tinde să îi doboare și să îi elimine pe cei care nu își fac treaba. Adevăratele recompense le sunt rezervate nu celor care folosesc cu lejeritate Facebook (o sarcină superficială, reprodusă cu ușurință), ci celor care construiesc fără efort sistemele inovatoare distribuite, care fac serviciul să funcționeze (sarcină în mod clar profundă, greu de reprodus). Munca profundă este atât de importantă, încât am putea-o considera, folosind formularea scriitorului din domeniul afacerilor Eric Barker, „superputerea secolului XXI”<sup>8</sup>.

---

Am văzut că există două ramificații ale conceptului – una legată de raritatea muncii profunde, iar cealaltă, de valoarea din ce în ce mai mare a acesteia –, pe care le putem combina în ideea care furnizează fundamentul tuturor lucrurilor ce urmează în această carte:

**Ipoteza muncii profunde** – abilitatea de a îndeplini o muncă profundă devine din ce în ce mai *rară*, ajungând să fie, simultan, din ce în ce mai *valoroasă* în economia noastră. Drept urmare, puținii oameni care cultivă această abilitate, pe care apoi o transformă în esența vieții lor profesionale, vor prospera.

Această carte are două țeluri, urmărite în două părți. Primul, abordat în Partea întâi, este de a vă convinge că ipoteza muncii profunde este adevărată. Cel de-al doilea, abordat în Partea a doua, este acela de a vă învăța să profitați de această

realitate, antrenându-vă mintea și transformându-vă obiceiurile de lucru prin plasarea muncii profunde în centrul vieții voastre profesionale. Însă, înainte de a trece detalii, voi zăbovi un moment pentru a vă explica în ce fel am devenit un mare devotat al profunzimii.

---

Mi-am petrecut ultimul deceniu cultivându-mi abilitatea de a mă concentra asupra lucrurilor grele. Pentru a înțelege originea acestui interes, este de folos să știți că sunt specialist în știința și teoria calculatoarelor și că mi-am efectuat pregătirea doctorală în celebrul grup dedicat Teoriei de calcul, de la MIT, un cadru profesional în care abilitatea de a te concentra este considerată o abilitate ocupațională crucială.

În acest timp am împărțit un birou cu alți doctoranzi, aflat în apropierea biroului ocupat de câștigătorul bursei MacArthur, numită și „grantul pentru genii” – un profesor care a fost angajat la MIT înainte de a împlini vârsta legală pentru a consuma băuturi alcoolice. Nu era neobișnuit să îl găsesc pe acest teoretician stând în spațiul comun, privind țintă la semnele de pe o tablă albă, înconjurat de un grup de cercetători aflați în vizită, care stăteau și ei jos, holbându-se în tăcere. Situația putea dura ore în șir. Mă duceam la prânz; mă întorceam – ei continuau să privească în gol. Este greu să îl contactezi pe profesorul despre care vorbesc. Nu are cont pe Twitter și, dacă nu te cunoaște, probabil nu îți va răspunde la e-mail. Anul trecut a publicat șaisprezece lucrări.

Atmosfera din anii mei de studiu a fost plină de acest gen de concentrare maximă. Deloc surprinzător, am dezvoltat, în curând, un devotament similar față de profunzime. Spre amărăciunea prietenilor mei, dar și a diverșilor editori cu care am colaborat în scrierea cărților mele, nu am avut niciodată un

cont Facebook sau Twitter și nicio altă prezență pe social media, în afară de un blog. Nu navighez pe internet și citesc știrile în *Washington Post*, pe care îl primesc acasă, sau le ascult la radio. De asemenea, de obicei sunt greu de găsit: pe site-ul meu de autor nu găsiți o adresă de e-mail personală și mi-am luat primul telefon inteligent abia în 2012 (când soția mea, care era însărcinată, mi-a dat un ultimatum – „trebuie să ai un telefon *care funcționează* înainte să se nască fiul nostru“).

Pe de altă parte, devotamentul meu față de profunzime m-a recompensat. În cei zece ani care au urmat absolvirii colegiului, am publicat patru cărți, mi-am luat doctoratul, am scris, în ritm alert, lucrări academice evaluate de colegi din mediul universitar și am fost angajat ca asistent universitar la Universitatea Georgetown. Am menținut această producție voluminoasă lucrând rareori după 5 sau 6 după-amiaza în timpul săptămânii.

Acest program comprimat este posibil deoarece am investit un efort semnificativ pentru a aduce superficialitatea din viața mea la un nivel minim, asigurându-mă că profit la maximum de timpul recuperat. Îmi edific zilele centrându-mă asupra unui set atent ales de sarcini profunde, împingând activitățile superficiale pe care nu le pot evita nicicum spre finalul programului și organizându-le în scurte secvențe. Se pare că trei-patru ore pe zi, cinci zile pe săptămână, de concentrare atent canalizată pot produce numeroase rezultate valoroase.

Devotamentul meu față de profunzime mi-a adus, totodată, beneficii nonprofesionale. În mare măsură, nu mă ating de computer din momentul în care ajung acasă de la muncă, până a doua zi dimineța, când începe o nouă zi de lucru (principala excepție fiind postările pe blog, pe care îmi place să le scriu după ce copiii mei merg la culcare). Această abilitate de a mă deconecta complet, spre deosebire de practica standard de a-ți

verifica rapid de câteva ori e-mailul de serviciu sau de a ceda sondajelor frecvente făcute de site-urile social media, îmi permite să fiu alături de soție și de cei doi fii ai mei și să citesc un număr surprinzător de cărți pentru un tată ocupat, cu doi copii. Generic vorbind, lipsa de perturbări din viața mea atenuează zumzetul acela de fundal și agitația tipică energiei mintale, care pare să fie din ce în ce mai prezentă în viața cotidiană a oamenilor. Nu mă deranjează când mă plictisesc, iar aceasta poate fi o abilitate care aduce satisfacții surprinzătoare – mai ales într-o seară liniștită de vară în D.C., când stau și ascult în tihnă, la radio, un meci al echipei Nationals.

---

Această carte este cel mai bine descrisă drept o încercare de a formaliza și explica atracția mea față de profunzime, în detrimentul superficialității, și de a detalia tipurile de strategii care m-au ajutat să o concretizez. Am transpus această gândire în cuvinte în parte pentru a vă ajuta să-mi urmați sugestiile, reconstruindu-vă viața prin centrarea pe munca profundă – însă asta nu este totul. Interesul meu pentru distilarea și clarificarea acestor gânduri este totodată motivat de dorința de a-mi dezvolta în continuare practica. Faptul că am identificat ipoteza muncii profunde m-a ajutat să prosper, dar sunt convins că nu mi-am atins încă potențialul maxim de producere a valorii. În timp ce vă veți lupta, triumfând în cele din urmă, cu ideile și regulile din capitolele care urmează, puteți fi siguri că și eu vă calc pe urme, eliminând necruțător superficialitatea și cultivând cu migală intensitatea profunzimii mele. (Veți afla cum stau în concluzia acestei cărți.)

Când Carl Jung a vrut să revoluționeze domeniul psihiatriei, și-a construit o casă în pădure. Turnul din Bollingen al lui Jung a devenit un loc în care își putea păstra capacitatea de a gândi

profund, punându-și apoi în practică abilitatea pentru a produce o operă de o originalitate atât de uluitoare, încât a schimbat lumea. În paginile care urmează voi încerca să vă conving să îmi fiți alături în efortul de a ne construi fiecare propriul Turn Bollingen, de a cultiva abilitatea de a produce o adevărată valoare într-o lume din ce în ce mai tulburată și de a recunoaște un adevăr îmbrățișat de cele mai productive și mai importante personalități ale generațiilor trecute: o viață profundă este o viață bună.

**Partea  
întâi**

Ideea



Respect pentru oameni și cărți

## 1 | Munca profundă este valoroasă

Odată cu apropierea zilei alegerilor din 2012, traficul site-ului *New York Times* a crescut simțitor, așa cum este normal în momente de importanță națională. Dar, de data aceasta, ceva era diferit. Un procent disproporționat de mare de vizitatori – peste 70%, după unii – se îndrepta către un singur punct de pe amplul domeniu. Nu era un reportaj de știri de ultimă oră de pe prima pagină și nu era un comentariu al vreunuia dintre jurnaliștii de la ziar care fuseseră laureați ai premiului Pulitzer. În schimb era un blog al unui pasionat de statistici din baseball, care devenise analist electoral, numit Nate Silver.<sup>1</sup> La nici un an mai târziu, ESPN și ABC News<sup>2</sup> l-au convins pe Silver să părăsească *Times* (care a încercat să îl păstreze, promițându-i o echipă de până la doisprezece scriitori) pentru un post important, în care activitatea lui Silver avea să joace un rol în tot, de la sport la vreme, de la emisiunile de știri ale canalelor până la, destul de improbabil, transmisiunile de la premiile Oscar. Deși există o dezbatere cu privire la rigoarea metodologică a modelelor adaptate de Silver, sunt puțini cei care neagă faptul că, în 2012, acest expert în date a fost câștigătorul în economia noastră.<sup>3</sup>

Un alt câștigător este David Heinemeier Hansson<sup>4</sup>, un programator celebru, care a creat infrastructura de dezvoltare a site-lui Ruby on Rails, ce furnizează actualmente fundamentele câtorva dintre cele mai populare destinații de pe internet, printre care Twitter and Hulu. Hansson este partener în influenta firmă de dezvoltare Basecamp (numită 37signals până în 2014). Acesta nu vorbește despre magnitudinea profitului pe care îl

obține prin intermediul Basecamp sau al celorlalte surse de venit ale sale, dar putem presupune că este considerabil, dat fiind că își împarte timpul între Chicago, Malibu și Marbella, Spania, unde conduce mașini de curse de mare performanță.

Cel de-al treilea și ultimul exemplu de câștigător clar în economia noastră este John Doerr<sup>5</sup>, partener general în celebrul fond cu capital de risc din Silicon Valley, Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr a contribuit la finanțarea a numeroase companii-cheie care alimentează actuala revoluție tehnologică, printre care Twitter, Google, Amazon, Netscape și Sun Microsystems. Rentabilitatea acestor investiții a fost astronomică: la data acestei scrieri, valoarea netă a lui Doerr a fost de peste 3 miliarde de dolari.<sup>6</sup>

---

De ce o duc atât de bine Silver, Hansson și Doerr? Există două tipuri de răspunsuri la această întrebare. Primele sunt *micro* ca anvergură și se concentrează asupra trăsăturilor de personalitate și asupra tacticilor care au contribuit la impulsivitatea evoluției acestui trio. Răspunsurile din cea de-a doua categorie sunt mai curând *macro*, prin faptul că se concentrează mai puțin asupra indivizilor și mai mult asupra tipului de muncă pe care îl reprezintă. Deși ambele abordări ale acestei întrebări de bază sunt importante, răspunsurile macro se vor dovedi a fi cele mai relevante pentru discuția noastră, căci iluminează mai bine ceea ce răsplătește economia noastră actuală.

Pentru a explora această perspectivă macro, apelăm la doi economiști de la MIT, Erik Brynjolfsson și Andrew McAfee, care, în influenta lor carte din 2011, *Race Against the Machine*, demonstrează în mod convingător că, printre diversele forțe aflate în joc, cea care ne transformă piețele de muncă în moduri neașteptate este cu precădere ascensiunea tehnologiei digitale.

„Ne aflăm la începuturile Marii Restructurări“, explică Brynjolfsson și McAfee din primele pagini ale cărții. „Tehnologiile avansează galopant, dar multe dintre abilitățile și organizațiile noastre rămân în urmă.“<sup>7</sup> Pentru mulți profesioniști, această defazare anunță vești rele. Pe măsură ce mașinările inteligente se îmbunătățesc, iar discrepanța dintre abilitățile mașinii și ale omului se reduce, angajatorii vor angaja probabil tot mai des „noi mașini“ în locul unor „oameni noi“. Iar când lucrurile nu pot fi îndeplinite decât de oameni, îmbunătățirile din comunicații și tehnologia bazată pe colaborare facilitează munca de la distanță mai mult ca niciodată, motivând companiile să externalizeze rolurile-cheie, oferindu-le starurilor și făcând ca talentele locale să nu aibă suficiente locuri de muncă.

Totuși această realitate nu este în totalitate înfricoșătoare. După cum subliniază Brynjolfsson și McAfee, această Mare Restructurare nu *reduce* toate slujbele, ci le *divizează*. Deși un număr tot mai mare de oameni va pierde în această nouă economie, în clipa în care abilitatea lor va deveni automatizabilă sau externalizată cu ușurință, există alții care nu numai că vor supraviețui, ci vor prospera – devenind mai valoroși (și, prin urmare, mai bine recompensați) decât înainte. Brynjolfsson și McAfee nu sunt singurii care propun această traiectorie bimodală a economiei. În 2013, de exemplu, economistul de la George Mason, Tyler Cowen, publica *Average Is Over*, carte care pomenește despre această teză a diviziunii digitale. Dar ceea ce face ca analiza lui Brynjolfsson și McAfee să fie extrem de utilă este faptul că aceștia identifică trei grupuri care se vor situa de partea avantajoasă a acestei sciziuni, culegând o mare parte dintre roadele Epocii Mașinilor Inteligente. Deloc surprinzător, întâmplarea face ca Silver, Hansson și Doerr să aparțină acestor trei grupuri. Haideți să vorbim puțin despre fiecare dintre aceste grupuri, pentru a înțelege mai bine de ce sunt subit atât de valoroase.

Brynjolfsson și McAfee numesc grupul personificat de Nate Silver profesioniștii cu „înalte calificări“. Progrese precum robotica și recunoașterea vocii automatizează multe poziții cu calificare scăzută, dar, după cum subliniază acești economiști, „alte tehnologii, precum vizualizarea datelor, analitica, comunicațiile de mare viteză și prototipizarea rapidă, au mărit contribuțiile gândirii mai abstracte și centrate pe date, sporind valoarea acestor slujbe“<sup>8</sup>. Cu alte cuvinte, cei care dețin abilitatea profetică de a lucra și de a obține rezultate valoroase cu ajutorul mașinilor din ce în ce mai complexe vor prospera. Tyler Cowen rezumă această realitate mai direct: „Întrebarea-cheie va fi: vă pricepeți să lucrați cu mașinile inteligente sau nu?“<sup>9</sup>

Desigur, Nate Silver, cu lejeritatea sa de a insera date în baze mari de date, pentru ca apoi să le transfere în misterioasele sale simulări Monte Carlo, este exemplul perfect al profesionistului cu înaltă calificare. Mașinile inteligente nu sunt un obstacol pentru succesul lui Silver, ci constituie precondiția acestuia.

## Superstarurile

As în domeniul programării, David Heinemeier Hansson furnizează un exemplu al celui de-al doilea grup care va prospera în noua economie, conform previziunii lui Brynjolfsson și McAfee: „superstarurile“.

Rețelele de date de mare viteză și instrumentele de colaborare, precum e-mailul și softurile de întâlniri virtuale, au distrus regionalizarea în numeroase sectoare ale domeniului cunoașterii. Nu mai are sens, de exemplu, să angajezi un programator

cu normă întreagă, să rezervi spațiu în birou și să plătești beneficii, când poți, în schimb, să îl plătești pe unul dintre cei mai buni programatori din lume, precum Hansson, doar cât e nevoie, pentru a duce la bun sfârșit proiectul aflat în desfășurare. În acest scenariu, veți obține probabil un rezultat mai bun, pentru bani mai puțini, în timp ce Hansson poate servi mai mulți clienți pe an, ceea ce este, prin urmare, în avantajul său.

Faptul că s-ar putea ca Hansson să lucreze de la distanță, din Marbella, Spania, în vreme ce biroul vostru este în Des Moines, Iowa, nu contează pentru compania pe care o dețineți, deoarece progresele înregistrate în comunicare și tehnologia colaborării fac ca procesul să fie aproape ireproșabil. (Însă această realitate contează în cazul programatorilor locali mai puțin calificați, care locuiesc în Des Moines și au nevoie de un salariu stabil.) Aceeași tendință este valabilă pentru numărul tot mai mare de domenii în care tehnologia face ca munca productivă la distanță să fie posibilă – consultanță, marketing, scris, design și așa mai departe. Odată ce piața talentelor devine accesibilă global, cei aflați în punctul de vârf al pieței vor prospera, în vreme ce restul vor suferi.

Într-o lucrare influentă din 1981, economistul Sherwin Rosen a descifrat matematica din spatele acestor piețe ale „câștigătorilor care iau totul”<sup>10</sup>. Una dintre observațiile sale cheie a fost să modeleze explicit talentul – descris, în mod inofensiv, prin variabila  $q$  în formulele sale – drept factor cu o „substituție imperfectă”, pe care Rosen îl explică după cum urmează: „Să auzi o serie de cântăreți mediocri nu contribuie la o performanță remarcabilă”.<sup>11</sup> Cu alte cuvinte, talentul nu este o marfă pe care o poți cumpăra angro, combinând-o pentru a atinge nivelurile necesare: există un bonus în a fi cel mai bun. Prin urmare, dacă vă aflați pe o piață pe care consumatorul are acces la toți performerii și valoarea  $q$  a tuturor este clară,

Respect pe consumatorul îi va alege pe cei mai buni. Chiar dacă avantajul talentului celor mai buni este mic în comparație cu următoarea treaptă de pe scara abilităților, superstarurile vor câștiga totuși cea mai mare parte a pieței.

În anii 1980, când Rosen a studiat acest efect, s-a concentrat asupra unor exemple cum ar fi starurile de cinema sau muzicieni, în cazul cărora existau piețe clare, precum magazinele de muzică și cinematografele, în care publicul are acces la diferiți performeri și le poate aproxima cu acuratețe talentul înainte de a lua o decizie de achiziție. Ascensiunea rapidă a comunicării și a tehnologiilor colaborării a transformat multe dintre piețele care înainte erau locale într-un bazar universal similar. Compania mică, cea care caută acum un programator sau un consultant PR, are acces la o piață internațională de talente în același fel în care magazinul de discuri i-a permis fanului de muzică dintr-un oraș mic să treacă de muzicienii locali, cumpărând albumele celor mai bune formații din lume.

Cu alte cuvinte, efectul superstarului are o aplicație mai mare astăzi decât ar fi putut prezice Rosen cu 30 de ani în urmă. Un număr din ce în ce mai mare de indivizi din economia noastră concurează acum cu starurile din sectoarele lor.

## Patronii

Cel din urmă grup care va prospera în noua noastră economie – grupul exemplificat de John Doerr – îi cuprinde pe aceia care dețin capital pentru a investi în noile tehnologii ce impulsionează Marea Restructurare. După cum am înțeles de la Marx încoace, accesul la capital furnizează avantaje masive. Însă este, totodată, adevărat că anumite perioade oferă mai multe avantaje decât altele. După cum subliniază Brynjolfsson și

McAfee, Europa de după război a fost un exemplu de moment nepotrivit pentru a păstra banii la ciorap, căci combinația de inflație rapidă și impozite agresive a ras vechile averi cu o viteză surprinzătoare (ceea ce am putea denumi „Efectul Downton Abbey“).

Spre deosebire de perioada de după război, Marea Restructurare *este* un moment extrem de bun pentru a avea acces la capital. Pentru a înțelege de ce, amintiți-vă mai întâi că teoria aceea a negocierii, componentă-cheie în gândirea economică standard, susține că, atunci când banii se fac printr-o combinație de investiții sub formă de capital și muncă, recompensele primite sunt, în mare, proporționale cu aportul. Dat fiind că tehnologia digitală reduce nevoia de muncă în numeroase domenii, proporția recompenselor care le revin celor care dețin mașini inteligente este în creștere. Un investitor care deține capital de risc poate finanța în economia de astăzi o companie precum Instagram, care a fost, în cele din urmă, vândută cu un miliard de dolari, având *doar treisprezece angajați*. În ce alt moment din istorie a putut fi implicată atât de puțină muncă într-o valoare atât de mare?

Cu un aport atât de mic sub formă de muncă, proporția bogăției care le revine deținătorilor de mașini – în acest caz, investitorii cu capital de risc – este fără precedent. Nu este de mirare că un investitor cu capital de risc pe care l-am intervievat pentru ultima mea carte a recunoscut, oarecum îngrijorat: „Toată lumea îmi vrea slujba“.

---

Haideți să adunăm laolaltă firele desfășurate până acum: După cercetările mele, gândirea economică actuală susține că creșterea impactului fără precedent al tehnologiei creează o restructurare masivă a economiei noastre. În această nouă