

KAL NJUPORT

# DUBOKI RAD

KAKO OSTATI USREDSREĐEN U SVETU  
PUNOM OMETANJA

Prevela s engleskog: Zvezdana Šelmić



**KONTRAST**  
Beograd, 2022.



# SADRŽAJ

|             |          |
|-------------|----------|
| <b>Uvod</b> | <b>7</b> |
|-------------|----------|

## PRVI DEO: IDEJA

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>1. Duboki rad je dragocen</b> | <b>25</b> |
| <b>2. Duboki rad je redak</b>    | <b>51</b> |
| <b>3. Duboki rad je značajan</b> | <b>73</b> |

## DRUGI DEO: PRAVILA

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>1. Radite duboko</b>             | <b>93</b>  |
| <b>2. Prigrnite dosadu</b>          | <b>145</b> |
| <b>3. Napustite društvene mreže</b> | <b>167</b> |
| <b>4. Proredite plitkost</b>        | <b>195</b> |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>Zaključak</b>        | <b>229</b> |
| <b>Registar pojmova</b> | <b>235</b> |
| <b>Spisak imena</b>     | <b>249</b> |



# UVOD

U švajcarskom kantonu Sen Galen, na severnoj obali Ciriškog jezera, nalazi se selo po imenu Bolingen. Psihijatar Karl Jung odabrao je to mesto za gradnju kuće. Počeo je od jednostavne jednospratne kamene zgrade koju je nazvao Kula. Po povratku sa putovanja po Indiji, gde je video kako mnoge kuće imaju posebnu prostoriju za meditaciju, proširio je kompleks i dodao mu je ličnu kancelariju. „U radnoj sobi sam potpuno sam“, govorio je Jung o toj prostoriji. „Ključ je uvek kod mene; niko drugi ne sme da uđe bez moje dozvole“<sup>1</sup>

U svojoj knjizi *Dnevni rituali* [*Daily Rituals*], novinar Mejsen Kari prebirao je različite tekstove o Jungu kako bi rekonstruisao njegove radne navike u Kuli. Jung je ustajao u sedam ujutro, kaže Kari, i posle obilnog doručka provodio je dva sata neometano pišući u svojoj ličnoj kancelariji. Poslepodne je često meditirao ili išao u duge šetnje po prirodi. U Kuli nije bilo struje, pa kada bi nastupio mrak korišćene su petrolejke a za grejanje je služio kamin. Jung je odlazio na spavanje u deset uveče. „Osećaj smirenosti i obnove koji doživljavam u toj kuli ogroman je od samog početka“, govorio je.

Iako je na prvi pogled logično nazvati Kulu u Bolingenu letnjikovcem, ako je stavimo u kontekst Jungove karijere jasno je da kuća kraj jezera nije načinjena sa ciljem da se u njoj odmara od posla. Kada je Jung 1922. kupio tu parcelu, nije mogao da priušti sebi odlaske na odmor. Samo godinu dana ranije, 1921, objavio je *Psihološke tipove*, knjigu koja je iskristalisala mnoge razlike između Jungovog načina razmišljanja i ideja njegovog

---

<sup>1</sup> Jung, Carl. *Memories, Dreams, Reflections*. Trans. Richard Winston. New York: Pantheon, 1963.

nekadašnjeg prijatelja i mentora Sigmunda Frojda. Neslaganje sa Frojdom je dvadesetih godina bilo vrlo odvažan stav. Da bi podržao svoju knjigu, Jung je morao da ostane na oprezu i da objavljuje neprekidni niz članaka i knjiga koje će podupirati i utvrđivati *analitičku psihologiju*, kako je posle nekog vremena nazvana njegova škola razmišljanja.

Jungova predavanja i terapijska praksa značili su da ima pune ruke posla u Cirihi – to je jasno. Ali ipak nije bio zadovoljan samo time. Želeo je da promeni način na koji razumemo nesvesno, a taj cilj je zahtevao dublje, pažljivije razmišljanje nego što je mogao da postigne u tom užurbanom načinu života. Jung se nije povukao u Bolingen da bi pobjegao od svog profesionalnog života, već da bi ga unapredio.



Karl Jung je vremenom postao jedan od najuticajnijih mislilaca 20. veka. Postoji, naravno, mnogo razloga za takav uspeh. U ovoj knjizi baviću se njegovom posvećenošću sledećoj veštini, koja je skoro sigurno igrala ključnu ulogu u svemu što je postigao:

**Duboki rad [Deep work]:**

Profesionalne aktivnosti koje se vrše u stanju duboke koncentracije, bez rasipanja pažnje, što dovodi do vrhunca vaše kognitivne sposobnosti. Takav trud stvara novu vrednost, poboljšava vašu veštinu i teško se može reprodukovati.

Duboki rad je neophodan kako biste izvukli svaku moguću vrednost iz svojih trenutnih intelektualnih sposobnosti. Na osnovu decenija istraživanja u psihologiji i neuronaukama znamo da je i stanje mentalnog napora koje prati duboki rad takođe neophodno radi poboljšanja vaših sposobnosti. Drugim rečima, duboki rad je upravo ona vrsta napora koja je potrebna da biste se istakli u ko-

gnitivno zahtevnoj oblasti kao što je akademska psihijatrija početkom 20. veka.

Izraz „duboki rad“ je moj i Karl Jung ga nije koristio, ali njegovi postupci u ovom periodu odgovaraju osobi koja razume taj pojam. Jung je sagradio kamenu kulu u šumi kako bi podstakao duboki rad u svom profesionalnom životu – to je zadatak koji zahteva vreme, energiju i novac. To ga je i odvajalo od nekih neposrednijih ciljeva. Kako piše Mejson Kari, Jungovi redovni odlasci u Bolingen skratili su vreme koje je mogao da posveti kliničkom radu: „Iako je imao mnogo pacijenata koji su zavisili od njega, Jung se nije ustručavao da uzme slobodne dane.“<sup>2</sup> Duboki rad, iako ga je bilo teško staviti na prvo mesto, imao je ključni značaj za njegov cilj: da promeni svet.<sup>3</sup>

I zaista, ako proučite živote drugih uticajnih figura iz daleke ili skorašnje prošlosti, uvidećete da je posvećenost dubokom radu njihova zajednička odlika. Mišel de Montenj<sup>4</sup>, esejista iz 16. veka, postupio je na sličan način mnogo pre Junga radeći u privatnoj biblioteci smeštenoj u južnom tornju koji je čuvao kamene zidove njegove vile u Francuskoj, dok je Mark Tven napisao najveći deo *Pustolovina Toma Sojera* u šupi na imanju Kvori farm u državi Njujork gde je provodio leto. Tvenov radni prostor bio je toliko odvojen od glavne zgrade da je njegova porodica morala da pribegne duvanju u trubu kako bi ga dozvali na obroke.<sup>5</sup>

Kao primer iz nešto skorije istorije može da posluži scenarista i reditelj Vudi Alen. Tokom četrdeset četiri godine, od 1969. pa do 2013, Vudi Alen je napisao i režirao četrdeset četiri filma koji

---

<sup>2</sup> Currey, Mason. *Daily Rituals: How Artists Work*. New York: Knopf, 2013.

<sup>3</sup> Pregled Jungovog života i rada pokazao se koristan u razotkrivanju uloge dubokog rada u njegovoj karijeri: Cowgill, Charles. “Carl Jung.” Maj 1997. <http://www.mu-skingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm>.

<sup>4</sup> Podaci o Montanju: Bakewell, Sarah. *How to Live: Or A Life of Montaigne in One Question and Twenty Attempts at an Answer*. New York: Other Press, 2010.

<sup>5</sup> Podaci o Marku Tvenu: Mason Currey, *Daily Rituals*.

su osvojili dvadeset tri nominacije za Oskara – što je neverovatna umetnička produkcija. Za to vreme Alen nikada nije imao kompjuter, već je pisao, oslobođen elektronskog odvlačenja pažnje, na mehaničkoj pisačkoj mašini Olimpija SM3 nemačke proizvodnje.<sup>6</sup> Sličan stav odbacivanja kompjutera deli i Piter Higs, teorijski fizičar koji radi u tolikoj izolaciji da novinari nisu mogli da ga pronađu kada je objavljeno da je osvojio Nobelovu nagradu.<sup>7</sup> Džoan Rouling za razliku od njega koristi kompjuter, ali je bila potpuno odsutna sa društvenih mreža dok je pisala romane o Hariju Poteru – iako je upravo u to vreme došlo do uspona ove tehnologije i njene popularnosti među javnim ličnostima. Osoblje Roulingove na kraju je otvorilo nalog na Tviteru sa njenim imenom u jesen 2009, u vreme dok je pisala *Upraznjeno mesto*, a tokom prvih godina i po dana njen jedini tvit je glasio: „Ovo sam stvarno ja, ali bojim se da me nećete često čuti, jer su mi u ovom trenutku na prvom mestu papir i olovka“.<sup>8</sup>

Duboki rad, naravno, nije ograničen samo na istorijske i tehnofobične osobe. Vlasnik Majkrosofta Bil Gejts uveo je „Sedmice razmišljanja“ dva puta godišnje, kada bi se izolovao (često u kućici na jezeru) i nije radio ništa sem što je čitao i mislio velike misli. Tokom jedne takve sedmice 1995. napisao je svoj čuveni dopis „Talas interneta“ koji je skrenuo pažnju Majkrosofta na novu kompaniju pod nazivom Netskejp komunikeyšns.<sup>9</sup> Ironično je što je Nila Stivensona, poznatog sajberpank pisca koji je učestvovao u formiranju našeg pojma o eri interneta, gotovo nemoguće pronaći elektronskim putem – na njegovom veb-sajtu nema imejl

---

<sup>6</sup> Podaci o Vudiju Alenu su iz dokumentarnog filma u režiji Roberta Vejda: Robert Weide's *Woody Allen: A Documentary* (2011).

<sup>7</sup> Podaci o Piteru Higsu: Sample, Ian. "Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success." *Guardian*, 9. oktobar 2013, <http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive>.

<sup>8</sup> Podaci o Džoan Rouling: [https://twitter.com/jk\\_rowling](https://twitter.com/jk_rowling).

<sup>9</sup> Podaci o Bilu Gejtsu: Guth, Robert. "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future." *Wall Street Journal*, 28. mart 2005, <http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477>.



adrese, ali se može pronaći esej o tome zašto je namerno neman-  
ran u korišćenju društvenih mreža. Evo kako je on to objasnio:

Ako organizujem svoj život na takav način da dobijem mno-  
go dugačkih, uzastopnih komada vremena bez ometanja,  
mogu da pišem romane. [Ako umesto toga budem često  
prekidan] šta će biti umesto toga? Umesto romana koji će  
dugo postojati... imaću gomilu imejl poruka koje sam poslao  
raznim pojedincima.<sup>10</sup>



Važno je naglasiti rasprostranjenost dubokog rada među uticaj-  
nim pojedincima jer je to u oštroj suprotnosti sa ponašanjem ve-  
ćine savremenih intelektualnih radnika – grupe ljudi koja ubrza-  
no zaboravlja važnost dubine.

Razlog zbog kojeg intelektualni radnici gube svest o dubokom  
radu dobro je poznat: alati za umrežavanje. To je široka kategorija  
koja obuhvata sredstva komunikacije kao što su elektronska po-  
šta i SMS poruke društvene mreže kao što su Tviter i Fejsbuk, kao  
i blistavi splet sajtova za informisanje i zabavu kao što su Bazfid i  
Redit. Sve zajedno, uspon ovih alata, u kombinaciji sa mogućno-  
šću neprekidnog pristupa preko pametnih telefona i umreženih  
kancelarijskih kompjutera, rasparčala je pažnju intelektualnih  
radnika na sitne komadiće. Makinsijeva studija iz 2012. utvrdila  
je da prosečan intelektualni radnik sada troši više od 60% rad-  
nog vremena baveći se elektronskom komunikacijom i internet  
pretragama, a gotovo 30% vremena posvećuje čitanju elektronske  
pošte i pisanju odgovora.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Podaci o Nilu Stivensonu potiču iz starije verzije Stivensonovog veb-sajta, koji  
je sačuvan u obliku iz decembra 2003. u sledećoj arhivi: [http://web.archive.org/  
web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html](http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html).

<sup>11</sup> Chui, Michael, et al. "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Thro-  
ugh Social Technologies." McKinsey Global Institute, jul 2012. Dostupno na: [http://  
www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy).

Takvo stanje rasparčane pažnje ne može odgovarati dubokom radu, koji zahteva duge periode neprekinutog razmišljanja. U isto vreme, savremeni intelektualni radnici ne dangube. Zapravo, oni tvrde da su vredni kao i uvek. Otkuda ova neusklađenost? Veliki deo objašnjenja počiva u drugom tipu rada, koji deluje kao sušta suprotnost ideji dubokog rada:

### **Plitak rad [Shallow work]:**

Kognitivno nezahtevni, logistički poslovi koji se često izvode u stanju rasute pažnje. Ovaj rad ne stvara mnogo nove vrednosti u svetu i lako ga je reprodukovati.

U eri mrežnih alata, intelektualni radnici sve više zamenjuju duboki rad plitkom alternativom – neprekidno šalju i primaju imejl poruke kao da su se pretvorili u žive internet rutere, sa čestim pauzama za kratka skretanja pažnje. Veliki zadaci kojima bi koristilo duboko razmišljanje, kao što je osmišljavanje nove poslovne strategije ili pisanje prijave za značajna sredstva za istraživanje, postaju rasparčani i pretvoreni u kratke sprintove koji daju osrednji kvalitet. Da stvar bude još gora, sve je više dokaza da ovo pomeranje ka plitkom nije odluka koja se može lako promeniti. Provedite dovoljno vremena u stanju užurbane plitkosti i time ćete trajno smanjiti svoju sposobnost za vršenje dubokog rada. „Izgleda da internet postepeno smanjuje moju sposobnost koncentracije i razmatranja“, priznao je novinar Nikolas Kar u često citiranom članku u *Atlantiku* iz 2008. „I nisam jedini.“<sup>12</sup> Kar je svoje argumente proširio i objavio u knjizi *Plitko: Kako internet menja način na koji mislimo, čitamo i pamtimo*, koja je ušla u najuži izbor za Pulicerovu nagradu. Da bi napisao *Plitko*, sasvim prikladno, Kar je morao da se preseli u kolibu i da se silom odvoji od sveta.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Carr, Nicholas. “Is Google Making Us Stupid?” *The Atlantic Monthly*, jul–avgust 2008. Dostupno na: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/>.

<sup>13</sup> Činjenica da je Kar morao da se useli u kolibu kako bi završio pisanje knjige *Plitko*

Ideja da mrežni alati pretvaraju naš rad iz dubokog u plitak nije nova. *Plitko* je samo prva u nizu skorašnjih knjiga koje se bave uticajem interneta na naš mozak i radne navike. Kasniji naslovi uključuju *Hamletov Blekberi* [*Hamlet's BlackBerry*] Vilijama Pauersa, *Tiraniju imejla* [*The Tyranny of E-mail*] Džona Frimana i *Zavisnost od ometanja* [*The Distraction Addiction*] Aleksa Sujang-Kin Panga – a sve se one slažu, manje-više, da mrežni alati odvlače našu pažnju od rada koji zahteva neprekinutu koncentraciju, dok u isto vreme podrivaju našu sposobnost da ostanemo usredsređeni.

S obzirom na sve ove dokaze, neću više trošiti vreme na pokušaje da to potvrdim. Nadam se da možemo tvrditi da mrežni alati negativno deluju na duboki rad. Takođe ću zaobići sve velike argumente o dugoročnim društvenim posledicama ove promene, jer takvi argumenti često otvaraju nepremostive jazove. Sa jedne strane imamo tehno-skeptike poput Džerona Lanijera i Džona Frimana, koji podozrevaju da mnogi od tih alata, barem u trenutnom stanju, nanose štetu društvu, a sa druge strane tehno-optimisti poput Klajva Tomsona tvrde da alati menjaju društvo, naravno, ali na način koji nas čini boljim. Gugl, na primer, možda negativno utiče na naše memorijske sposobnosti, ali više nam *nije potrebno* dobro pamćenje, jer u svakom trenutku možemo da potražimo sve što nam je potrebno da znamo.

Ja nisam odabrao stranu u ovoj filozofskoj raspravi. Moje interesovanje je po ovom pitanju usmereno na tezu koja ima mnogo praktičniji i individualniji značaj: promena naše radne kulture u smeru plitkog (svejedno da li mislite da je to u filozofskom smislu dobro ili loše) otvara ogromne ekonomske i lične mogućnosti nekolicini koja prepoznaje potencijal opiranja ovom trendu i davanja značaja dubini – što je prilika koju je, ne tako davno, iskoristio Džejson Ben, mladi konsultant iz Virdžinije koji se dosađivao.

---

potiče iz napomene autora u proširanom izdanju te knjige. Videti: Kar, Nikolas. *Plitko: Kako internet menja način na koji mislimo, čitamo i pamtimo*. Beograd: Heliks, 2013.



Mnogo je načina da se otkrije da niste značajni u našoj ekonomiji. Za Džejsona Bena to je postalo jasno kada je shvatio, ubrzo pošto je prihvatio posao finansijskog konsultanta, da se ogromna većina njegovih radnih zadataka može automatizovati preko „sklepane“ Eksel tabele.

Firma koja je angažovala Bena pripremala je izveštaje za banke koje se bave složenim poslovima („Oprilike je upravo toliko zanimljivo kao što zvuči“, našalio se Ben u jednom intervjuu.) Postupak sastavljanja izveštaja zahteva sate premetanja podataka u nizu Eksel tabela. Kada je tek stigao, Benu je bilo potrebno oko šest sati po izveštaju da uradi svoj deo posla (najefikasniji veterani u firmi mogli su to da obave za upola kraće vreme). To se Benu uopšte nije dopalo.

„Onako kako su mi ga pokazali, postupak je delovao kabasto i zahtevno“, priseća se Ben. Znao je da Excel poseduje opciju pod nazivom makro, što omogućava korisniku da automatizuje najčešće postupke. Ben je čitao članke o tome i uskoro je sastavio novi tip tabele, povezan sa nizom takvih makroa koji šestočasovni postupak manuelnog rukovanja podacima mogli da zamene jednim klikom na dugme. Postupak pisanja izveštaja koji mi je u početku oduzimao čitav dan sada se mogao svesti na manje od sata.

Ben je pametan momak. Diplomirao je ekonomiju na elitnom fakultetu (Univerzitet Virdžinije) i kao i mnogi drugi u sličnoj situaciji želeo je dobru karijeru. Ubrzo je shvatio da će te želje ostati neispunjene dok god mu glavna profesionalna veština bude na nivou jedne makro naredbe u Ekselu. Zato je odlučio da mora da poveća svoju vrednost u svetu. Posle nekog vremena posvećenog istraživanju, Ben je došao do zaključka: ostaviće posao, saopštio je porodici. Neće više biti hodajuća eksel tabela, već će postati kompjuterski programer. Međutim, kao i kod većine takvih velikih planova, postojala je jedna začkoljica: Džejson Ben nije imao pojma kako se pišu programi.

Kao informatičar mogu da potvrdim ono što je očigledno: programiranje kompjutera je teško. Većina novih developera mora da studira četiri godine kako bi naučili osnove pre nego što nađu prvi posao – a čak i tada je konkurencija za najbolja mesta žestoka. Džejson Ben nije imao toliko vremena. Posle otkrovenja sa Ekselom, dao je otkaz u finansijskoj firmi i vratio se kući da se pripremi za naredni korak. Njegovi roditelji su bili zadovoljni što postoji plan, ali nije im se dopadala pomisao da će ovaj njegov povratak kući biti dugoročan. Ben je morao da nauči tešku veštinu, i to brzo.

Tu je Ben naišao na isti problem koji sprečava mnoge intelektualne radnike da pođu putem eksplozivnije karijere. Učenje nečega komplikovanog kao što je kompjutersko programiranje zahteva intenzivnu i neprekidnu koncentraciju na kognitivno zahtevne pojmove – isti onaj tip koncentracije koji je Karla Junga doveo na obalu Ciriškog jezera. Taj zadatak, drugim rečima, predstavlja duboki rad. Većina intelektualnih radnika, kao što sam već rekao u ovom uvodu, izgubila je sposobnost vršenja dubokog rada. Ben nije bio nikakav izuzetak.

„Stalno sam odlazio na internet i proveravao elektronsku poštu; nisam mogao da se obuzdam; to je bilo kompulsivno“, kaže Ben kada opisuje sebe tokom perioda koji je prethodio davanju otkaza na poslu u finansijama. Da bi naglasio kolike je teškoće imao sa dubinom, Ben mi je ispričao o projektu koji mu je jednom dodelio nadzornik u finansijskoj firmi. „Hteli su da im napišem biznis plan“, počeo je. Ben nije znao kako se piše biznis plan, pa je odlučio da će pronaći i pročitati pet različitih, već postojećih planova i uporediće ih kako bi razumeo šta se od njega traži. To je bila dobra ideja, ali Ben je imao problem: „Nisam mogao da ostanem koncentrisan.“ Tokom tog perioda, kaže, bilo je dana kada bi proveo skoro svaki minut („98% mog vremena“) lutajući po internetu. Biznis plan – projekat koji mu je pružao šansu da se istakne već na početku karijere – pao je u zapećak.

U vreme kada je dao otkaz, Ben je bio veoma svestan svojih teškoća sa dubokim radom, pa kada je odlučio da se posveti učenju programiranja znao je da će morati istovremeno i da nauči svoj um da radi duboko. Odabrao je drastičan, ali efikasan pristup. „Zaključao sam se u sobi bez kompjutera: samo udžbenici, beležnica i flomaster.“ Flomasterom je podvlačio udžbenike programiranja, prepisivao je ideje u beležnicu i potom ih naglas ponavljao. Ti periodi bez elektronskog odvlačenja pažnje bili su u početku teški, ali Ben nije dao sebi drugu mogućnost: *mora* je da nauči sve što treba, pa se postarao da u sobi nema ničega što bi mu odvlačilo pažnju. Vremenom je ipak naučio da se koncentriše i konačno je stigao dotle da je mogao redovno da radi pet i više sati dnevno u toj sobi, usmeren na učenje teške nove veštine, bez ičega što bi mu odvlačilo pažnju. „Verovatno sam pročitao nekih osamnaest knjiga o tome dok nisam završio“, priseća se.

Posle dva meseca učenja Ben se prijavio u zloglasno težak „kamp za obuku“ developera: ubrzani kurs od sto časova nedeljno o programiranju veb-aplikacija. (Dok je istraživao o tom programu, Ben je našao studenta koji je doktorirao na Prinstonu i koji je opisao Dev kao „nešto najteže što sam u životu učinio“). S obzirom na prethodne pripreme i novostečenu sposobnost dubokog rada, Ben je na kursu briljirao. „Neki ljudi dolaze nepripremljeni“, rekao je. „Ne mogu da se usmere. Ne mogu da brzo uče.“ Od studenata koji su počeli kurs sa Benom, samo polovina je diplomirala u roku. Ben ne samo što je diplomirao, već je bio i najbolji u klasi.

Duboki rad se isplatio. Ben je brzo našao posao kao developer u tehnološkom startapu u San Francisku, sa kapitalom od 25 miliona dolara i vrhunskim radnicima. Kada je dao otkaz na mesto finansijskog konsultanta, pre samo pola godine, zarađivao je 40 000 dolara godišnje. Na novom poslu kompjuterskog developera dobija 100 000 – a taj iznos će rasti, maltene bezgranično, jer je u Silicijumskoj dolini njegov nivo veštine na ceni.

Kada sam poslednji put razgovarao sa Benom išlo mu je sjajno na novom poslu. Još uvek koristeći novoootkrivenu sposobnost dubokog rada, našao je stan tačno preko puta kancelarije, tako da može da stigne rano ujutro pre svih ostalih i da radi bez odvlačenja pažnje. „Dobrim danima mogu da uhvatim četiri sata koncentracije pre prvog sastanka“, rekao mi je. „Onda možda još tri ili četiri sata popodne. A kad kažem koncentracija, to je stvarno to: bez elektronske pošte, bez hakerskih vesti<sup>14</sup>, samo programiranje.“ Za nekoga ko priznaje da je nekada provodio po 98% svog radnog vremena lutajući netom, transformacija Džejsona Bena je zaista čudesna.



Priča Džejsona Bena naglašava ključnu lekciju: duboki rad nije neka nostalgična afektacija pisaca i filozofa sa početka 20. veka. To je veština koja i danas ima veliku vrednost.

Za to postoje dva razloga. Prvi se tiče učenja. Imamo informatičku ekonomiju koja zavisi od složenih sistema koji se brzo menjaju. Neki kompjuterski jezici koje je Ben naučio, na primer, pre deset godina nisu postojali i verovatno će kroz deset godina biti zastareli. Isto tako, neko ko se zaposlio u marketingu devedesetih godina verovatno nije ni pomišljao da će danas morati da ovlada digitalnom analitikom. Da biste u ovakvoj ekonomiji ostali značajni, morate savladati veštinu brzog učenja komplikovanih stvari. Taj posao zahteva duboki rad. Ako ne gajite tu sposobnost, verovatno ćete zaostati dok tehnologija bude napredovala.

Drugi razlog zbog kojeg duboki rad ima vrednost je taj što se uticaj digitalne i internet revolucije pruža u oba smera. Ako ste u stanju da stvorite nešto korisno, publika do koje možete dospeti (tj. zaposleni ili mušterije) maltene je bezgranična – a to umnožava vašu uspešnost. Sa druge strane, ako je ono što stvara-

---

<sup>14</sup> *Hacker News*, veb-sajt popularan među tehnološkim tipovima

te osrednje, onda ste u nevolji, jer je publici veoma lako da nađe bolju alternativu onlajn. Bilo da ste kompjuterski programer, pisac, marketinški stručnjak, konsultant ili preduzetnik, sada ste u sličnoj situaciji kao Jung kada je pokušavao da nadmudri Frojda, ili Džejson Ben kada je pokušavao da se dokaže u popularnom startapu: da biste uspeli, morate dati apsolutno najbolje što ste u stanju da pružite – a to je posao koji zahteva dubinu.

Sve veća neophodnost dubokog rada je nešto novo. U industrijskoj ekonomiji postojala je mala klasa kvalifikovanih radnika i stručnjaka za koju je duboki rad bio od ključnog značaja, ali većina radnika je mogla sasvim lepo da prođe bez sticanja sposobnosti da se usmeravaju bez rasipanja pažnje. Oni su bili plaćeni da štancuju predmete i njihov posao se uglavnom nije menjao tokom decenija tokom kojihsu ga radili. Ali kada smo prešli na informacionu ekonomiju, sve veći i veći deo populacije čine intelektualni radnici, a duboki rad postaje ključna valuta – čak i ako većina još nije shvatila da je tako.

Drugim rečima, duboki rad nije starinska veština koja polako postaje nebitna. Naprotiv, to je ključna sposobnost za svakoga ko želi da napreduje u globalno konkurentskoj informacionoj ekonomiji koja je sklona da zgromi svakog ko ne drži korak. Najveće nagrade nisu za one koji su se uvežbali u korišćenju Fejsbuka (plitak rad, lako se može reprodukovati) nego za one koji su se uvežbali u izgradnji inovativnih distribuiranih sistema na kojima taj servis počiva (definitivno dubok rad, teško se može reprodukovati). Duboki rad je toliko važan da ga možemo smatrati, da upotrebimo izraz poslovnog autora Erika Barkera, za „supermoć 21. veka“.



Sada smo upoznali dva razmišljanja – jedno o sve većoj retkosti dubokog rada i drugo o njegovoj sve većoj vrednosti – i možemo ih spojiti u ideju koja pruža osnov za sve što će uslediti u ovoj knjizi:



### **Hipoteza dubokog rada:**

Sposobnost da se vrši duboki rad postaje sve ređa upravo u ono vreme kada postaje i sve vrednija u našoj ekonomiji. Stoga ona nekolicina koji gaje ovu veštinu, a potom od nje stvaraju temelj svog radnog života, moraju napredovati.

Ova knjiga ima dva cilja, a svakom je posvećen po jedan deo knjige. Prvi cilj, razrađen u prvom delu, jeste da vas ubedi kako je hipoteza dubokog rada istinita. Drugi, kojim se bavim u drugom delu, jeste da vas naučim kako da iskoristite tu stvarnost uvežbavajući svoj mozak i menjajući svoje radne navike tako da duboki rad postane srž vašeg profesionalnog života. Međutim, pre nego što se upustimo u te detalje, odvojićemo malo vremena da objasnimo kako sam postao toliki obožavalac dubine.



Protekle deceniju sam posvetio gajenju sopstvene sposobnosti usmeravanja na teške stvari. Da biste razumeli poreklo ovog interesovanja, dobro je da znate da sam ja teoretičar računarstva i informatike, da sam doktorat pripremao u okviru čuvene Grupe za teoriju računarstva na MIT-ju – što je profesionalno okruženje u kome se sposobnost usmeravanja smatra ključnom stručnom osobinom.

Tokom tih godina imao sam kancelariju u istom hodniku u kome je bio i dobitnik Makarturove „stipendije za genije“ – profesor kojeg je MIT angažovao pre nego što je stigao u godine kad sme da naruči piće. Nije bilo ništa čudno sresti tog teoretičara kako sedi u zajedničkom prostoru, zagledan u oznake na tabli, sa grupom gostujućih naučnika raspoređenom oko njega – i oni su tiho sedeli i gledali. To je moglo da traje satima. Otišao bih na ručak i vratio se, a oni bi i dalje gledali. Do tog konkretnog profesora teško je doći. Nije na Tviteru, a ako vas ne poznaje malo je verovatno da će vam odgovoriti na imejl. Prošle godine je objavio šesnaest radova.

Ovakav tip žestoke koncentracije proživljavao je atmosferu tokom mojih studentskih godina. Ne iznenađuje što sam i ja uskoro stekao sličnu posvećenost dubini. Na žalost mojih prijatelja i različitih stručnjaka sa kojima sam saradivao na objavljivanju knjiga, nikada nisam imao nalog na Fejsbuku ili Tviteru ili ma kojoj drugoj društvenoj mreži osim na blogu. Ne surfujem netom i većinu vesti saznajem iz *Vašington posta* koji mi dostavljaju na kućnu adresu i sa državnog radija. Takođe me je u principu teško kontaktirati; moj autorski veb-sajt ne navodi ličnu imejl adresu, a prvi pametni telefon sam kupio tek 2012. godine (kada mi je trudna supruga postavila ultimatum – „moraš nabaviti telefon *koji radi* pre nego što nam se rodi sin“).

Sa druge strane, imao sam velike koristi od te posvećenosti dubini. Tokom deset godina od kako sam diplomirao objavio sam četiri knjige, odbranio sam doktorat, pisao sam naučne radove brzim tempom i dobio sam posao profesora na Univerzitetu Džordžtaun. Održavao sam visoku produkciju iako sam retko kada radio duže od pet ili šest popodne.

Ovako gust raspored je moguć zato što sam uložio značajan napor u eliminisanje plitkih stvari i pazio da iskoristim najveći deo vremena koji sam tako stekao. Ja organizujem svoje dane oko jezgra pažljivo odabranog dubokog rada, uz plitke aktivnosti koje stvarno ne mogu da izbegnem grupisane u male oblake na periferiji radnog rasporeda. Pokazalo se da neprekinuta i pažljivo usmerena koncentracija od tri do četiri sata dnevno, pet radnih dana u nedelji, može da proizvede stvarno mnogo rezultata.

Moja posvećenost dubini dala mi je koristi i van profesionalnog života. Uglavnom ne sedam za kompjuter od trenutka kad stignem kući sa posla pa sve do sledećeg jutra kada počne novi radni dan (jedini izuzetak su objave na blogu, koje volim da pišem pošto deca odu u krevet). Ova sposobnost da se potpuno isključim, za razliku od standardnog ponašanja da se po nekoliko puta proveravaju poslovni imejlovi ili da se na brzinu

obiđe nekoliko društvenih mreža, omogućava mi da svako veče zaista budem uz ženu i sinove, kao i da pročitam veoma veliki broj knjiga za nekog ko ima dvoje male dece. Osim toga, nepostojanje rasipanja pažnje ublažava ono neprekidno pozadinsko bujanje nervoze koje izgleda sve više prožima svakodnevni život. Meni je sasvim u redu da se dosađujem, a to može da bude izuzetno korisna veština – naročito tokom lenje letnje večeri u Vašingtonu, dok na radiju slušaš prenos bejzbol utakmice Nešelsa.



Ovu knjigu je najbolje opisati kao pokušaj da formalizujem i objasnim svoju fascinaciju dubinom umesto plitkosti, i da detaljno razradim tipove strategija koji su mi pomogli da postupam u skladu sa time. Pretočio sam svoje misli u reči, delom i da bih vam pomogao da sledite moj primer i izgradite svoj život oko dubokog rada – ali to nije sve. Moj drugi razlog da razjasnim i pročistim te misli jeste želja da produbim sopstveno ponašanje. Otkriće hipoteze dubokog rada pomoglo mi je da napredujem, ali ubeđen sam da još uvek nisam dostigao vrhunac svog potencijala. Dok se borite (i na kraju trijumfujete) sa idejama i pravilima opisanim u narednim poglavljima, budite sigurni da to činim i ja – nemilosrdno odbacujem sve što je plitko i mukotrпно jačam snagu svoje dubine. (U zaključku knjige ćete saznati koliko mi to uspeva.)

Kada je Karl Jung želeo da unese revoluciju u oblasti psihijatrije, sagradio je kuću u šumi. Jungova Bolingenska kula postala je mesto na kome je mogao da održava svoju sposobnost dubokog razmišljanja i potom da je primeni kako bi stvorio delo toliko neverovatno originalno da je njime promenio svet. Na narednim stranicama pokušaću da vas ubedim da mi se pridružite u naporu da izgradimo svoje lične Bolingenske kule; da odgajimo u sebi sposobnost da stvaramo stvarnu vrednost u sve

rastresenijem svetu; i da prepoznamo istinu koju su prihvatile najproduktivnije i najznačajnije osobe iz prošle generacije: Dubok život je dobar život.