

Кал Нюпорт

---

## **ЗАДЪЛБОЧЕНА РАБОТА**

КАК ДА СЕ ФОКУСИРАШ  
В ЕДИН РАЗСЕЙВАЩ СВЯТ

София, 2022

Преводът е направен по изданието:

Cal Newport

**Deep Work**

*Rules for Focused Success in a Distracted World*

Copyright © 2016 by Cal Newport

Originally published by Grand Central Publishing

© Издателство „Изток-Запад“, 2022

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

© Даниел Пенев, превод, 2022

© Деница Трифонова, оформление на корицата, 2022

ISBN 978-619-01-0976-1

# КАЛ НЮПОРТ

# ЗАДЪЛБОЧЕНА

# РАБОТА

КАК ДА СЕ  
ФОКУСИРАШ  
В ЕДИН РАЗСЕЙВАЩ СВЯТ

Превод от английски  
*Даниел Пенев*



# Съдържание

<b>ВЪВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>9</b>
-----------------------	----------

## Част I Идеята

### ГЛАВА 1

<b>ЗАДЪЛБОЧЕНАТА РАБОТА Е ЦЕННА .....</b>	<b>27</b>
Как да станете победители в новата икономика.....	34
Задълбочената работа ви помага да учите бързо сложни неща .....	38
Задълбочената работа ви помага да творите на най-високо ниво....	42
Ами Джак Дорси?.....	48

### ГЛАВА 2

<b>ЗАДЪЛБОЧЕНАТА РАБОТА Е НЕОБИЧАЙНА .....</b>	<b>53</b>
Черната дупка в измерването .....	57
Принципът на най-малкото съпротивление .....	59
Заетостта като показател за продуктивност .....	63
Култът към интернет.....	68
Лоша новина за бизнеса – добра новина за вас.....	72

### ГЛАВА 3

<b>ЗАДЪЛБОЧЕНАТА РАБОТА Е ИЗПЪЛНЕНА СЪС СМИСЪЛ .....</b>	<b>73</b>
Неврологичен аргумент в подкрепа на задълбочената работа.....	76
Психологически аргумент в подкрепа на задълбочената работа.....	82
Философски аргумент в подкрепа на задълбочената работа .....	86
Задълбочено работещият човек .....	91

## Част II

### Правилата

#### ПРАВИЛО №1

#### **РАБОТЕТЕ ЗАДЪЛБОЧЕНО..... 95**

Решете коя философия за задълбочена работа ще следвате ..... 101

Монашеска философия за планиране на задълбочена работа..... 102

Двумодална философия за планиране на задълбочена работа..... 105

Ритмична философия за планиране на задълбочена работа ..... 109

Журналистическа философия за планиране на задълбочена  
работа ..... 112

Създайте си ритуали..... 115

Предприемайте радикални действия..... 119

Не работете сами..... 123

Действайте като бизнес ..... 131

##### *Дисциплина №1*

Съсредоточете се върху изключително важните за вас цели ..... 133

##### *Дисциплина №2*

Предприемете действия за подобряване  
на непосредствените показатели ..... 134

##### *Дисциплина №3*

Проследявайте резултатите си с помощта  
на привлекателно табло ..... 135

##### *Дисциплина №4*

Създайте си ритъм на отчетност..... 137

Отдавайте се на мързел..... 139

##### *Причина №1*

Почивката засилва проникателността ..... 141

##### *Причина №2*

Почивката спомага за попълването на енергийните запаси,  
необходими за задълбочена работа ..... 142

##### *Причина №3*

Работата, която замества вечерната почивка,  
обикновено не е толкова важна..... 145

#### ПРАВИЛО №2

#### **ПРЕГЪРНЕТЕ СКУКАТА ..... 151**

Не си вземайте почивки от разсейване.

Вместо това си вземайте почивки от фокусиране..... 155

Работете като Теди Рузвелт .....	161
Медитирайте продуктивно .....	164
<i>Препоръка №1</i>	
Пазете се от източници на разсейване и въртене в кръг .....	166
<i>Препоръка №2</i>	
Структурирайте процеса на задълбочено мислене .....	167
Тренирайте паметта си чрез запаметяване на колода карти .....	168
<b>ПРАВИЛО №3</b>	
<b>МАХНЕТЕ СЕ ОТ СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ .....</b>	<b>174</b>
Прилагайте закона за малкото важни неща към използването на интернет.....	185
Махнете се от социалните мрежи.....	194
Не използвайте интернет като средство за забавление.....	200
<b>ПРАВИЛО №4</b>	
<b>ОГРАНИЧЕТЕ ПОВЪРХНОСТНИТЕ ЗАНИМАНИЯ ДО МИНИМУМ... 205</b>	
Планирайте всяка минута от деня си.....	210
Определете степента на задълбоченост, необходима за изпълнението на всяка дейност .....	216
Помолете шефа си да ви осигури бюджет за повърхностна работа .....	220
Приключвайте работа най-късно в 17:30 ч. ....	223
Ограничете достъпа до себе си .....	229
<i>Съвет №1</i>	
Карайте хората, които ви изпращат имейли, да полагат повече усилия .....	230
<i>Съвет №2</i>	
Полагайте по-големи усилия, когато изпращате или отговаряте на имейли .....	235
<i>Съвет №3</i>	
Не отговаряйте .....	239
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>243</b>
<b>БИБЛИОГРАФСКИ БЕЛЕЖКИ.....</b>	<b>250</b>

## Въведение

В швейцарския кантон Санкт Гален, близо до северния бряг на Цюрихското езеро, е скътано селцето Болинген. Там през 1922 г. психиатърът Карл Юнг започва да изгражда свое убежище от градския живот. Първо построява обикновена двуетажна каменна къща, която нарича *кулата*. След като се връща от пътуване до Индия, където забелязва, че много хора обособяват стаи за медитация в домовете си, Юнг разширява комплекса и добавя личен кабинет.

В стаята ми за уединение аз съм сам – казва той. – Винаги нося ключа със себе си. Никой не може да влиза там без моето позволение.<sup>1</sup>

В книгата си „Всекидневни ритуали“ журналистът Мейсън Къри описва работните навици на Юнг в кулата на основата на информацията, която събира от различни източници. Юнг ставал в 7:00 часа, пише Къри, и след обилна закуска се оттеглял в кабинета си, където работел в продължение на два часа, без да се разсейва. Следобед обикновено медитирал или излизал на дълга разходка в околностите. В кулата нямало електричество и затова, когато денят отстъпвал мястото си на нощта, къщата била осветявана от газени лампи и отоплявана на дърва. Юнг си лягал не по-късно от 22:00 часа.

В тази кула изпитвах силно усещане за спокойствие и обновление от самото начало – казва той.

Изкушаващо е да разглеждаме Болингенската кула като вила за почивка. Но когато я поставим в контекста на кариерата на Юнг в онзи период, става ясно, че убежището край езерото не

е било място за бягство от работата му. През 1922 г., когато купува имота, Юнг не може да си позволи да отиде на почивка. Само година по-рано той публикува основополагащия си труд „Психологически типове“, който затвърждава многобройните и отдавна задълбочаващи се различия между мисленето на Юнг и идеите на някогашния му приятел и ментор Зигмунд Фройд. През 20-те години на ХХ век е била нужна доста смелост, за да не се съгласиш с Фройд. За да подкрепи труда си с достатъчно аргументи, Юнг трябвало да работи съсредоточено и да напише поредица от проникновени статии и книги, които допринасят за създаването на *аналитичната психология*, както по-късно е наречено това ново направление.

В Цюрих Юнг бил достатъчно ангажиран със своите лекции и терапевтична дейност – това е ясно. Но той не се задоволявал просто да бъде зает. Искал да промени разбиранията ни за несъзнаваното, а за изпълнението на тази цел било нужно задълбочено и прецизно мислене в степен, каквато той не можел да постигне при забързания си начин на живот в големия град. Юнг се оттегил в Болинген не за да избяга от работата си, а за да напредне в кариерата си.



Впоследствие Карл Юнг става един от най-влиятелните мислители на ХХ век. Разбира се, той дължи успеха си на редица фактори. В тази книга обаче аз се съсредоточавам върху неговата отдаденост в усъвършенстването на едно конкретно умение, което почти сигурно е изиграло ключова роля за постиженията му.

**Задълбочена работа:** професионални занимания, извършвани в състояние на пълна концентрация, които ни предизвикват да достигнем предела на своите умствени възможности. Този тип усилия създават добавена стойност, помагат ни да усъвършенстваме уменията си и трудно могат да бъдат копирани.

Задълбочената работа ни е необходима, за да изцедим и последната капка стойност от интелектуалния си капацитет към мо-



мента. Проучвания в областта на психологията и невронауката, проведени през последните няколко десетилетия, показват, че умственото напрегане, което съпътства задълбочената работа, ни е необходимо по още една причина: то ни позволява да развиваме уменията си. С други думи, задълбочената работа е точно онзи тип усилие, каквото е трябвало да полага човек, за да изпъкне в интелектуално изискваща сфера като теоретичната психиатрия в началото на XX век.

Терминът „задълбочена работа“ е мое творение. Карл Юнг вероятно не би го използвал, но действията му в онзи период са на човек, който е разбирал основната идея, заложена в това понятие. Юнг си построява каменна къща в гората, за да си осигури благоприятни условия за задълбочена работа – задача, която изисквала време, енергия и пари. Тя също така го отдалечавала от по-непосредствени негови занимания. Както пише Мейсън Къри, заради редовните си пътувания до Болинген Юнг отделял по-малко време за клиничната си практика: „... макар да имал множество пациенти, които разчитали на него, Юнг не се колебаел да отделя време за почивка.“<sup>2</sup> Задълбочената работа, макар и товар, който трябвало да бъде приоритизиран, е била от съществено значение за целта на Юнг да промени света.

Всъщност ако проучите живота на други влиятелни личности от далечното и близкото минало, ще откриете, че общата нишка между тях е придържането към задълбочена работа. Например есеистът от XVI век Мишел дьо Монтен изпреварва Юнг, като работи в своята библиотека – устройва я в южната кула, бранеща каменните стени на замък му във Франция. Марк Твен написва голяма част от „Приключенията на Том Сойер“ в барака във фермата „Куари“ в Ню Йорк, където прекарвал летните месеци. Кабинетът на Твен бил толкова изолиран от основната къща, че близките му го канели на масата за хранене със сигнална свирка.

Хубав пример от близкото минало е сценаристът и режисьор Уди Алън. В рамките на 44 години (1969–2013) той написва и режисира 44 филма, които получават 23 номинации за наградата „Оскар“ – изключително високо ниво на творческа

продуктивност. През този период Алън няма компютър и – далеч от разсейващите цифрови технологии – пише всички текстове на пишещата машина *German Olympia SM3*. Друг голям ум, който отказва да използва компютър, е Питър Хигс, теоретичен физик. Той работи в такава изолация, че журналистите не могат да го открият, след като получава Нобелова награда. Дж.К. Роулинг *използва* компютър, но вероятно знаете за отсъствието ѝ от социалните мрежи, докато пише романите за Хари Потър – макар че този период съвпада с възхода на технологиите и тяхната нарастваща популярност сред публичните личности. Екипът на Роулинг най-накрая създава акаунт на нейно име в твитър през есента на 2009 г., докато тя работи по „Вакантен пост“, но през първата година и половина там е публикуван само един пост:

Това наистина съм аз, но се опасявам, че няма да съм много активна тук, тъй като в момента химикалката и хартията имат предимство при мен.

Разбира се, задълбочената работа не се отнася само до миналото, нито се практикува само от технофоби. Бил Гейтс, дългогодишният главен изпълнителен директор на „Майкрософт“, е известен със своите „седмици за размисъл“, които провежда два пъти в годината. В тези периоди той се изолира (често в къщичка край някое езеро) и не прави нищо, освен да чете и да размишлява върху мащабни идеи.

Именно през една от тези седмици за размисъл през 1995 г. Гейтс пише до екипа на „Майкрософт“ прочутото писмо „Интернет като приливна вълна“, в което насочва вниманието към стартираща компания на име „Нетскейп Комюникейшънс“. А по силата на иронично отклонение от общоприетата практика Нийл Стивънсън, уважаваният автор на романи в жанра киберпънк, който допринася за формирането на представата ни за интернет епохата, е почти неоткриваем по електронен път – в личния му сайт няма имейл за контакт, но има есе, в което той описва защо умишлено не борави добре със социалните мрежи. Ето как веднъж Стивънсън обяснява този свой пропуск:

Ако организирам живота си по такъв начин, че да разполагам с множество продължителни последователни периоди, в които да работя без прекъсване, мога да пиша романи. Но какво се получава [ако често ме прекъсват, докато работя]? Вместо да пиша роман, който ще остане за дълги години... аз изпращам имейли на отделни хора.



Важно е да изтъкнем повсеместното разпространение на задълбочената работа сред личностите с влияние, защото то контрастира силно с поведението на повечето хора на интелектуалния труд днес – група, която бързо забравя стойността на съсредоточаването.

Причината за отдалечаването на хората на интелектуалния труд от задълбочената работа е ясно установена: мрежовите инструменти. Това е широка категория, която обхваща комуникационни услуги като имейли и есемеси, социални мрежи като твитър и фейсбук и лъскавата група на сайтове като „Бъзфийд“ и „Редит“, поднасящи информация по забавен начин (т.нар. инфотейнмънт). Възходът на тези инструменти в комбинация с повсеместния достъп до тях чрез смартфони и свързаните в мрежа компютри в офисите прави неспособни повечето хора на интелектуалния труд да запазят концентрация за повече от няколко минути. Проучване на консултантската агенция „Маккинзи“ от 2012 г. показва, че хората на интелектуалния труд прекарват средно по над 60% от работната седмица в електронно общуване и търсене на информация в интернет, като близо 30% от времето им отива само за четене и отговаряне на имейли.<sup>3</sup>

Това състояние на фрагментирана концентрация не предлага необходимите условия за задълбочена работа, която изисква продължителни периоди за размисъл без прекъсване. Но хората на интелектуалния труд днес не се мотаят без работа. Всъщност те споделят, че са по-заети от всякога. Как да си обясним това противоречие? Голяма част от отговора се отнася до онзи тип усилие, който представлява пълна противоположност на задълбочената работа:

**Повърхностна работа:** задачи от логистичен характер, които не изискват голям интелектуален капацитет и често може да се изпълняват в състояние на разсеяност. Този тип усилия не добавят голяма стойност и лесно могат да бъдат копирани.

В епохата на мрежовите инструменти хората на интелектуалния труд все повече заменят задълбочената работа с нейната повърхностна алтернатива – постоянно изпращат и получават имейли като мрежови рутери в човешки облик, с чести паузи за бързо развличане. По-мощни начинания, които биха спечелили от задълбочено мислене, като изготвянето на нова бизнес стратегия или на документи за кандидатстване за важен грант, биват фрагментирани на кратки, преливащи един в друг периоди на работа в състояние на разсеяност, резултатът от които е занижено качество. Още по-лошото е, че се появяват все повече доказателства, че това преминаване към повърхностното не е избор, който може лесно да бъде променен. Като прекарваме твърде много време във френетично плъзгане по повърхността, ние отслабваме способността си за задълбочена работа *завинаги*.

Интернет сякаш разяжда способността ми за концентрация и размисъл – признава журналистът Николас Кар в често цитирана статия, публикувана в „Атлантик“ през 2008 г. – И аз не съм единственият.<sup>4</sup>

Кар развива тезата си в книгата „Под повърхността“, която е финалист за наградата „Пулицър“. Съвсем разбираемо, за да напише „Под повърхността“, той решава да се усамоти в къщичка и да не използва интернет.<sup>5</sup>

Идеята, че мрежовите инструменти ни подтикват да заменим задълбочената работа с повърхностна, не е нова. „Под повърхността“ просто е първата от поредица книги, в които се разглежда влиянието на интернет върху мозъка и работните ни навици. Публикуваните след нея заглавия включват „Блекберито на Хамлет“ (*Hamlet's BlackBerry*) от Уилям Пауърс, „Тиранията на електронната поща“ (*The Tyranny of E-mail*) от Джон Фрийман и „Зависимостта от разсейване“ (*The Distraction Addiction*)

от Алекс Суджон-Ким Пан. Техните автори като цяло споделят мнението, че мрежовите инструменти отклоняват вниманието ни от работата, която изисква продължителна концентрация, и същевременно вредят на способността ни да оставаме съсредоточени за дълъг период от време.

С оглед на наличните доказателства аз няма да губя повече време в затвърждаване на тази гледна точка. Надявам се, може да приемем за вярно твърдението, че мрежовите инструменти влияят негативно върху задълбочената работа. Ще се въздържа и от претенциозни разсъждения за дългосрочните последици за обществото от тази промяна, тъй като подобни дискусии обикновено водят до неразрешими спорове. От едната страна на дебата са техноскептици като Джарон Лание и Джон Фрийман, които подозират, че много от тези инструменти, поне в настоящия си вид, вредят на обществото. От другата страна на дебата са технооптимисти като Клайв Томпсън, които твърдят, че тези инструменти действително променят обществото, само че по начини, които подобряват живота ни. Например гугъл може и да отслабва паметта ни, но ние вече *не се нуждаем* от добра памет, тъй като онлайн може да намерим всичко, което искаме да знаем.

Аз нямам отношение към този философски дебат. Интересът ми към темата се върти около една далеч по-прагматична и конкретна теза: преходът към повърхностното в нашата работна култура (независимо дали от философска гледна точка смятате този преход за нещо хубаво, или за нещо лошо) разкрива огромна възможност от икономически и личен характер за малцината, които си дават сметка за потенциала в противопоставянето на тази тенденция и приоритизират дълбочината – възможност, от която немного отдавна се е възползвал един отегчен млад консултант от Вирджиния на име Джейсън Бен.



Има много начини, по които човек може да разбере, че не е ценен в условията на днешната икономика. Джейсън Бен научава този урок малко след постъпването си на работа като финансов консултант, когато осъзнава, че огромна част от работните му