

Cal Newport

ELMÉLYÜLT MUNKA

Hogyan érhetünk el sikereket
összpontosítással
egy szétszórt világban?

A fordítás alapja:

Cal Newport: *Deep Work – Rules for Focused Success in a Distracted World*

Copyright © Cal Newport, 2016

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

All rights reserved.

Fordította: © Garamvölgyi Andrea, 2021

Szerkesztette: Mandl Orsolya

Borítóterv: Kovács Péter

HVG Könyvek, Budapest, 2022

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-176-4

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: HVG Grafikai Stúdió

Nyomás: Generál Nyomda Kft.

Felelős vezető: Hunya Ágnes

TARTALOM

Bevezetés	7
I. RÉSZ: ELMÉLETI HÁTTÉR	25
1. Az elmélyült munka értékes	27
2. Az elmélyült munka ritka	53
3. Az elmélyült munkának van értelme	73
II. RÉSZ: SZABÁLYOK	93
4. Első szabály: Dolgozzunk elmélyülten!	95
5. Második szabály: Éljen az unalom!	147
6. Harmadik szabály: Lépünk ki a közösségi médiából!	169
7. Negyedik szabály: Le a felszínességgel!	199
Következtetés	235
Jegyzetek	241
Név- és tárgymutató	263

BEVEZETÉS

A svájci Sankt Gallen kantonban, a Zürichi-tó északi partján fekszik egy kis falu, Bollingen. Carl G. Jung pszichiáternek 1922-ben erre a helyre esett a választása – itt kezdte megépíteni a pihenőházát. Eleinte beérte egy egyszerű, kétszintes kőházzal, amelyet Turmnak (toronynak) nevezett el. Majd, miután visszatért indiai útjáról – ahol azt látta, bevett szokás meditációs szobát építeni az otthonokhoz –, kibővítette az épületet egy dolgozószobával. „Az elkülönített helyiség az egyedüllétet jelenti számomra – mondta erről Jung. – A kulcsa mindig nálam van; senki oda be nem léphet, hacsak nem az én külön engedélyemmel.”¹

Mason Currey újságíró *Daily Rituals: How Artists Work* (Napi rituálék: Hogyan dolgoznak a művészek?)² című könyvében a legkülönbözőbb forrásokból válogatva igyekezett rekonstruálni a pszichiáter napi rutinját – a toronyban töltött munkanapjait. Currey beszámolója szerint Jung reggel hétkor kelt, és egy kiadós reggeli után két teljes órát töltött zavartalan írással a dolgozójában. Délutánonként többek között gyakran meditált, vagy hosszú sétákat tett a környező vidéken. A toronyban nem volt áram, így amikor esteledni kezdett, a fényt olajlámpák, a meleget kandallók adták. Jung rendszerint este tízkor tért nyugovóra. „Kezdetről fogva roppant erősen kötött a toronyhoz a nyugalom és megújulás érzése”³ – írta erről.

Bár könnyen hihetnénk, hogy a bollingeni torony csak egy nyaraló volt, de ha Jung pályafutásának kontextusában vizsgáljuk az itt töl-

tött időt, máris egyértelműen látszik, hogy a tóparti ház nem azért épült, hogy oda meneküljön a munka elől. Amikor Jung megvásárolta a telket 1922-ben, nem engedhette meg magának, hogy nyaralni menjen. Alig egy évvel azelőtt, 1921-ben jelent meg *Lélektani típusok (Psychologische Typen)*⁴ című korszakalkotó könyve, amely végleg megszilárdított sok régóta formálódó különbséget saját gondolkodása és egykori barátja, mentora, Sigmund Freud elképzelései között. Az 1920-as években merész lépés volt szembehelyezkedni Freuddal. Azért, hogy a könyvében leírtakat alátámassza, Jungnak résen kellett lennie, meggyőző cikkek és könyvek egész sorát kellett még megírnia, hogy azok további alapot adjanak a végül *analitikus pszichológiának* elnevezett, új irányzatának.

Az előadások és a praxisa bőven ellátta munkával Zürichben – ez nyilvánvaló. De őt önmagában nem elégítette ki, hogy kellőképp elfoglalt. Elsősorban az volt a célja, hogy alapjaiban változzon meg a tudattalannal kapcsolatos felfogásunk, és ez a cél mélyebb, alaposabb gondolkodást igényelt, mint amelyet a rohanó városi életmódja lehetővé tett volna. Jung tehát egyáltalán nem azért vonult vissza Bollingenbe, hogy elmenekülhessen a szakmai élete elől, hanem sokkal inkább azért, hogy előrébb léphessen benne.

Carl G. Jung a 20. század egyik legnagyobb hatású gondolkodója lett. Ezt a sikert végül számos különféle tényezőnek köszönhette. Ebben a könyvben azonban egyetlen készségére figyelünk – amelynek elkötelezett híve lett, és amely szinte bizonyosan kulcsszerepet játszott az eredményeiben –, ez pedig az:

Elmélyült munka: Amikor a zavartalan összpontosítás állapotában végzünk olyan szakmai tevékenységet, amely a kognitív képességeink határát feszegeti. Az ilyen jellegű munkavégzés új értéket teremt, javítja a szakmai képességeinket, és nehezen megismételhető.

Elmélyült munkára van szükség ahhoz, hogy jelenlegi szellemi kapacitásainkból az utolsó cseppig ki tudjunk nyerni minden értéket. A pszichológia és az idegtudomány több évtizedes kutatásainak hála ma már tudjuk, hogy az elmélyült munkát kísérő szellemi terhelés is szükséges a képességeink fejlesztéséhez. Más szóval, az elmélyült munka pontosan az a fajta erőfeszítés, amely nélkül képtelenség volt kitűnni az olyan, szellemileg megterhelő területeken, mint amilyen a 20. század eleji elméleti pszichiátria volt.

Az „elmélyült munka” – avagy „deep work” – kifejezés a sajátom, ilyesmit Carl G. Jung sosem használt volna, ám ebben az időszakban a cselekedetei olyan embert tükröztek, aki értette ezt az alapkoncepciót. Jung egy kőtornyot épített magának az erdőben, ezzel lehetővé tette szakmai életében az elmélyült munkát – azt, ami nem kevés időt, energiát és pénzt igényelt. És ami el is vonta sürgetőbb elfoglaltságaitól. Ahogy Mason Currey írja, Jung rendszeres bollingeni utazásai miatt kevesebb időt tudott a klinikai feladataira fordítani, és megjegyzi: „Bár sok páciense volt, akik számítottak rá, Jung nem szégyellt elvonulni.”⁵ Noha nagy terhet jelentett számára, hogy előtérbe helyezte az elmélyült munkát, ez nélkülözhetetlen volt ahhoz, hogy elérje kitűzött célját: megváltoztassa a világot.⁶

Ami azt illeti, ha tanulmányozzuk akár a rég-, akár a közelmúlt befolyásos személyiségeinek életét, azt látjuk, hogy egyik közös vonásuk épp az elmélyült munka iránti elkötelezettség. Michel de Montaigne, a 16. századi esszéíró például – mintegy Jung elődjeként – a magánkönyvtárában dolgozott, amelyet a francia kastélya kőfalait őrző déli toronyba építtetett; míg Mark Twain a *Tom Sawyer kalandjai* (*The Adventures of Tom Sawyer*)⁷ nagy részét a New York-i Quarry Farmon, a fészkerben írta, ahol a nyarakat töltötte. Twain „dolgozószobája” annyira messze esett a főépülettől, hogy a családja kürtszóval hívta az írókat az étkezésekhez.

Továbbhaladva a történelemben, elérkezünk a forгатókönyvíró és rendező Woody Allenhez. Az 1969 és 2013 között eltelt negyvennégy

év alatt Woody Allen negyvennégy filmet írt és rendezett, amelyekért összesen huszonhárom Oscar-jelölést kapott. Ez ám az abszurd művészi termelékenység. Ez idő alatt Allennek soha nem volt számítógépe, minden írását egy német Olympia SM3 kézi írógépen alkotta meg – mindennemű elektronikus zavaró tényezőtől elszigetelten. Allen példáját követi – és szintén elutasítja a számítógépeket – Peter Higgs elméleti fizikus, aki olyan elszigeteltségben dolgozik, hogy az újságírók sem találták meg a bejelentést követően, miszerint Nobel-díjat nyert. J. K. Rowling viszont használ számítógépet, de közismert, hogy a Harry Potter-regények megírása idején távol tartotta magát a közösségi médiától – noha ez az időszak épp egybeesett a technológia felfutásával, és használata igen elterjedt a médiaszereplők körében. Rowling stábjá végül 2009 őszén nyitott Twitter-fiókot az író nő nevében, amikor az *Átmeneti üreseedés (The Casual Vacancy)*⁸ című könyvén dolgozott. Ám Rowling az első másfél évben egyetlen tweetet írt csupán: „Ez tényleg én vagyok, de attól tartok, nem gyakran fogtok hallani felőlem, mivel jelenleg a tollat és a papírt részesítem előnyben.”

Az elmélyült munka természetesen nem csupán a történelmi alakok vagy technofóbiások sajátja. Köztudott például, hogy Bill Gates, még a Microsoft elnök-vezérigazgatójaként, évente kétszer „gondolkodóheteket” („Think Weeks”) tartott – ilyenkor elszigetelte magát a külvilágtól (gyakran épp egy tóparti nyaralóban), és nem csinált mást, csak olvasott és nagyokat gondolkodott. Egy ilyen gondolkodóhéten írta meg 1995-ben híres „Internet Tidal Wave” (Internetes szökőár) című feljegyzését, amely a Microsoft figyelmét a Netscape Communications nevű feltörekvő vállalatra irányította. És ott van még Neal Stephenson is, az elismert cyberpunk szerző, aki nagyban hozzájárult az internet korszakáról alkotott közkeletű felfogásunk kialakulásához, és akit, ironikus módon, elektronikus úton szinte lehetetlen elérni – a honlapján nem találunk e-mail-címet, csak egy esszét arról, miért használja szándékosan rosszul a közösségi médiát. Egyszer így magyarázta, miért mellőzi ezt a világot: „Ha úgy szervezem az életemet, hogy sok, egymást követő,

hosszú és megszakítás nélküli időegységhez jussak, akkor regényeket tudok írni. [Ha ehelyett sokszor félbeszakítanak, megzavarnak] mit kapok cserébe? Egy regény helyett, amely még sokáig fennmarad az utókornak, [...] írok egy csomó e-mail-üzenetet, amelyeket csak az egyes címzettek kapnak meg.”⁹

Azért fontos kiemelni, hogy a befolyásos emberek körében ennyire elterjedt az elmélyült munka, mert ez bizony szöges ellentéte annak, ahogyan modern világunk tudásmunkásai dolgoznak – körükben egyre inkább feledésbe merül, milyen értéke van az elmélyülésnek.

Ennek oka pedig köztudottan az online kommunikációs eszközökben keresendő. Ez egy tág kategória, beletartoznak az olyan kommunikációs szolgáltatások, mint az e-mail és az sms, az olyan közösségimédia-hálózatok, mint a Twitter és a Facebook, valamint az *infotainment* (szórakoztatva informáló) oldalak – a *BuzzFeed*, a *Reddit* és társaik – csillogó kavalkádja. Ezeknek az eszközöknek a térhódítása és – az okostelefonok és a hálózatra kapcsolt irodai számítógépek révén – állandó elérhetősége miatt a tudásmunkások figyelme szétforgácsolódott. Egy 2012-es McKinsey-tanulmány szerint az átlagos tudásmunkás a munkahét több mint 60 százalékát tölti elektronikus kommunikációval és internetes kereséssel, sőt a munkaideje közel 30 százalékát csak e-mailek olvasására és megválaszolására fordítja.¹⁰

A szétaprózódott figyelem pedig nem ad teret az elmélyült munkának – ahhoz ugyanis hosszas, megszakítás nélküli gondolkodás szükséges. Ugyanakkor a modern tudásmunkások nem is lustálkodnak. Ami azt illeti, saját bevallásuk szerint elfoglaltabbak, mint korábban bármikor. Mi magyarázza ezt az ellentmondást? Sok mindenre magyarázatot adhat egy másik típusú munkavégzés, amely az elmélyült munka fogalmának ellentétpárja:

Felszínes munka: Amikor szellemileg nem megterhelő, logisztikai jellegű feladatot végzünk – gyakran úgy, hogy

közben valami más eltereli a figyelmünket. Az ilyen jellegű munkavégzés általában nem teremt sok új értéket, és könnyen megismételhető.

Más szóval, az online kommunikációs eszközök korában a tudásmunkások az elmélyült munkát egyre inkább annak felszínes alternatívájával helyettesítik – állandóan e-maileket küldenek és fogadnak, mint holmi két lábon járó hálózati routerek, és közben gyakran tartanak szüneteket, mert kellene a figyelemelterelő ingeradagok. A nagyobb feladatok – például egy új üzleti stratégia kialakítása vagy egy fontos pályázat megírása –, amelyeknek javára válna az elmélyült gondolkodás, rövid, felszínes szakaszokra töredeznek szét, az eredmény pedig gyengébb minőség.

Tovább rontja az elmélyült munka esélyét, hogy – egyre több bizonyíték tanúsága szerint – ez az elmozdulás a felszínes munka irányába nem olyan döntés, amely könnyen visszafordítható lenne. Ha kellő időt töltünk a pörgős felszínesség állapotában, attól *tartósan* csökkenni fog az elmélyült munkára való képességünk. „Úgy tűnik, hogy az internet hatására apránként elveszítem az összpontosításra és szemlélődésre való képességem – vallotta be Nicholas Carr újságíró sokat idézett, 2008-as *Atlantic*-cikkében. – [És] ezzel nem csak én vagyok így.”¹¹ Carr komplett könyvvé bővítette ezt a gondolatot – ebből született meg a *Hogyan változtatja meg agyunkat az internet? – A sekélyesek kora (The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains)* –, amely még a Pulitzer-díj döntőjébe is bejutott. A kötet megírásához Carrnak – találón – ki kellett költöznie egy erdei faházba, és kényszerítenie kellett magát, hogy megszakítsa a kapcsolatot a külvilággal.¹²

Nem új keletű gondolat, hogy az online kommunikációs eszközök az elmélyülésből a felszínesség felé taszítanak bennünket, ha munkavégzésről van szó. A *Hogyan változtatja meg agyunkat az internet?* csak az első volt a közelmúltban megjelent könyvek sorában, amelyek az internet agyunkra és munkavégzési szokásainkra gyakorolt hatását

vizsgálták. Követte még többek között William Powerstól a *Hamlet's BlackBerry: Building a Good Life in the Digital Age* (Hamlet BlackBerryje: Így teremtsünk jó életet a digitális korban),¹³ John Freemantól a *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox* (Az e-mail rémuralma: Négyezer éves utazás a bejövő leveleink postafiókjáig)¹⁴ és Alex Soojung-Kim Pangtól a *The Distraction Addiction: Getting the Information You Need and the Communication You Want, Without Enraging Your Family, Annoying Your Colleagues, and Destroying Your Soul* (A figyelemelterelés-függőség: A szükséges információ és kívánt kommunikáció megszerzése anélkül, hogy feldühítenénk a családunkat, bosszantanánk a kollégáinkat, és elpusztítanánk a lelkiünket).¹⁵ E könyvek szerzői többé-kevésbé egyetértenek abban, hogy a modern kommunikáció eszközei elvonják a figyelmünket a megszokás nélküli összpontosítást igénylő munkától, és egyúttal rontják a koncentrációképességünket.

Így, mivel számos bizonyíték rendelkezésre áll, ebben a könyvben nem tervezek több időt tölteni azzal, hogy megpróbáljam alátámasztani ezt a gondolatot. Leszögezhetjük, hogy az online kommunikáció eszközei negatívan hatnak az elmélyült munkára. És kerülök minden olyan, nagyszabású érvelést is, miszerint ennek az eltolódásnak hosszú távon súlyos társadalmi következményei lesznek, mivel az ilyen érvek jellemzően áthidalhatatlan szakadékokat képeznek. E vitában az egyik oldalon a technoszkeptikusok állnak, mint Jaron Lanier és John Freeman, akik azt gyanítják, hogy sok ilyen eszköz, legalábbis jelenlegi állapotában, károsítja a társadalmat; míg a másik oldalon a technooptimisták sorakoznak, például Clive Thompson, akik azzal érvelnek, hogy ezek az eszközök biztosan megváltoztatják a társadalmat, de úgy, hogy azzal mind jobban járunk. Lehet, hogy például a Google rontja a memóriánkat, de többé nincs is *szükségünk* jó memóriára, hiszen egy pillanat alatt megkereshetünk bármit, amit csak tudni szeretnénk.

Ebben a filozófiai vitában én nem fogllok állást. Érdeklődésem e kérdésben inkább egy sokkal pragmatikusabb és egyénre szabottabb

tézis felé fordul: a munkakultúránk a felszínesség felé mozdul, és ez (filozófiaiag akár jónak, akár rossznak tartjuk) hatalmas gazdasági és személyes lehetőséget kínálhat azon kevesek számára, akik felismerik, micsoda potenciál van abban, ha ellenállnak ennek a trendnek, és az elmélyülést részesítik előnyben. Ezzel a lehetőséggel élt, nem is olyan rég, egy unatkozó, fiatal virginiai tanácsadó is, bizonyos Jason Benn.

Sokféleképp ráébredhet az ember, hogy jelen gazdaságunkban nem számít értékesnek. Jason Benn akkor tanulta meg a leckét, amikor pénzügyi tanácsadóként kezdett dolgozni, és rövid idő után rájött, hogy a munkaköri feladatainak túlnyomó többsége automatizálható egy „összesztákolt” Excel-szkript segítségével.

A cég, amelynek Benn dolgozott, összetett ügyletekben részt vevő bankok számára készített jelentéseket. („Ez pont annyira volt érdekes, mint amilyennek hangzik” – viccelődött Benn az egyik interjúnk során.) A jelentések elkészítéséhez hosszú órákon át kellett kézzel módosítani az adatokat egy sor Excel-táblában. Amikor Benn munkába állt, számára a folyamatnak ez a szakasza jelentésenként akár hat órán át is eltartott (a cég leghatékonyabb veteránjai körülbelül feleennyi idő alatt végeztek). Benn ezt nem tudta elfogadni.

„Ahogyan nekem megtanították, úgy ez a folyamat nehézkesnek és igen kézimunka-igényesnek tűnt” – mesélte Benn. Tudta, hogy az Excelnek van egy makrónak nevezett funkciója, amely lehetővé teszi a gyakori feladatok automatizálását. Benn beleásta magát a témába, és hamarosan összeállított egy új munkalapot, abba bekötött egy sor ilyen makrót, amelyekkel a hatórák folyamatot lényegében egyetlen gombnyomással helyettesíteni lehetett. Így alig egy órára tudta csökkenteni a jelentéskészítés teljes folyamatát, amely eredetileg egy egész munkanapot igénybe vett.

Benn okos fickó. Elit egyetemen (a Virginiai Egyetemen) szerzett közgazdasági diplomát, és mint sok más fiatalnak az ő helyzetében, neki is ambiciózus karrierálmai voltak. Nem kellett sok idő, hogy rá-

jöjjön, ezek az ambíciók mindaddig meghíúsulnak, amíg az ő legfőbb szakmai képességeit egy Excel-makróban össze lehet sűríteni. Így Benn arra jutott, hogy értékeesebbé kell válnia a világ számára. Egy kutatással töltött időszak után ezzel a konklúzióval állt elő: közölte a családjával, hogy felmond, nem lesz többé humán táblázatkezelő, inkább számítógépes programozónak áll. Ahogy azonban az ilyen nagyszabású terveknel gyakran előfordul, akadt egy bökkenő: Jason Benn-nek fogalma sem volt arról, hogyan kell programozni.

Programtervező informatikusként megerősíthetem, ami talán egyébként is nyilvánvaló: a számítógép-programozás nehéz munka. A legtöbb új fejlesztő négyéves egyetemi képzésen sajátítja el az alapokat, mielőtt először munkába áll – és még így is kemény verseny folyik a legjobb helyekért. Jason Benn-nek nem volt ennyi ideje. Az Excel hozta megvilágosodás után felmondott a pénzügyi vállalatnál, és hazaköltözött, hogy felkészüljön a következő lépésre. Annak örültek a szülei, hogy van terve, annak viszont már kevésbé, hogy ez a hazaköltözés akár hosszabb távra is szólhat. Benn-nek ki kellett tanulnia egy nehéz szakmát, méghozzá *gyorsan*.

Itt Benn ugyanabba a problémába futott bele, amely sok tudásmunkást visszatart attól, hogy dinamikusabban felívelő karrierpályára lépjen. Ahhoz, hogy elsajátítsunk valamilyen, a számítógépes programozáshoz hasonló, komplex témát, intenzíven és megszakítás nélkül kell összpontosítanunk szellemileg megterhelő információkra – olyasfajta koncentrációt igényel ez, amely Carl G. Jungot a Zürichi-tavat övező erdőkbe űzte. Más szóval, ez a feladat igazi elmélyült munkát kíván. A legtöbb tudásmunkás azonban, ahogyan azt fentebb kifejtettem, elvesztette az elmélyült munkára való képességét. Benn sem volt kivétel ez alól.

„Folyton felmentem az internetre, megnéztem, kaptam-e e-mailt; nem tudtam megállni; egyfajta kényszer volt” – így jellemezte a felmondását megelőző időszakot. Azért, hogy érzékeltesse, mennyire nehezen tudott elmélyülni a munkában, mesélt nekem egy megbízásról, amelyet