

کار عمیق

قواعدی برای نسب موفقیت متمرکز در
بجوجه‌ی سالان پرهرج و مرج

کال نیوپورت

برگردان: محمد جواد شیرینی با...

سرشناسه

نیوپورت، کال

Newport, Cal

عنوان و نام پدیدآور

هرج و مرج / کال نیوپورت؛ برگردان محمد جواد شیرازی بازنچه.

مشهد: نشر شمشاد، ۱۳۹۶.

۱۹۰ ص.

مشخصات ظاهری

۹۷۸-۶۰۰-۸۳۹۲-۸۷-۳

شابک

فیفا

وضعیت فهرست نویسی

یادداشت

عنوان اصلی: Deep work : rules for focused success in a distracted world.

یادداشت

اثر حاضر در سال های مختلف توسط ناشرین مختلف منتشر شده است.

عنوان دیگر

قواعدی برای کسب موفقیت متمرکز در بحبوحه ی دنیای پر هرج و مرج.

موضوع

حواس پرتی (روان شناسی) (Distraction (Psychology)

موضوع

کار فکری Mental work شناخت (روان شناسی) Cognition

موضوع

موفقیت Success

موضوع

شیرازی بازنچه، محمد جواد، ۱۳۷۲، - مترجم

شماره افزودن

۹۷۸-۶۰۰-۸۳۹۲-۸۷-۳

رده بندی

۶۸۰/۱

رده بندی

۵۵۱۸۵

شماره کتابخانه

عمیق

قواعدی برای کسب موفقیت متمرکز در بحبوحه ی دنیای پر هرج و مرج

کال نیوپورت

برگردان: محمد جواد شیرازی بازنچه

ویراستار: ساره حسین عطاری

سر ویراستار و مدیر اجرایی: نیل حسینی عطاری

نمونه خوانی: فاطمه محمد علی

ناظر چاپ: مهدی نعیم آبادی

طراح جلد و صفحه آرا: عباس پرچمی

چاپ اول، ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۳۹۲-۸۷-۳

حق هرگونه چاپ و انتشار محفوظ است

۲۹۰۰۰ تومان

نشر شمشاد | مشهد، میدان تقی آباد، ابتدای خیابان دانشگاه

کتاب آبان، ۰۵۱-۳۸۴۳۳۱۵۷ |

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، کوی فاتحی رادبان

پلاک ۲، واحد ۱۰، انتشارات آبان | ۶۶۴۳۱۶۴۳-۲۱



شمشاد

خرید اینترنتی:

www.shemshadpub.ir

بخش اول: مفهوم

- ۲۳ فصل اول:
- ۲۳ کار عمیق، ارزشمند است.
- ۲۹ چگونه با کار عمیق، موفق باشم؟
- ۲۹ دو مهارت اصلی که داشتن آن‌ها برای رسیدن به موفقیت در اقتصاد جدید ضروری است
- ۳۲ با کار عمیق می‌توان به سرعت چیزهای سخت را یاد گرفت
- ۳۵ با کار عمیق می‌توانید برای دستی در سطح ممتاز و عالی داشته باشید
- ۳۹ چگونه موفقیت یک دورسی تجاری می‌شود؟
- ۴۳ فصل دوم:
- ۴۳ کار عمیق، کمیاب است
- ۵۹ فصل سوم:
- ۵۹ کار عمیق، معنادار است

بخش دوم: قواعد

قاعده‌ی ۱:

۷۵

عمیق کار کنید

۷۵

قاعده‌ی ۲:

۱۱۷

از سر رفتن حوصله و خسته شدن استقبال کنید

۱۱۷

قاعده‌ی ۳:

۱۳۴

شبکه‌ی اجتماعی را ترک کنید

۱۳۴

قاعده‌ی ۴:

۱۵۷

امور سطحی را از بین ببرید

۱۵۷

نتیجه‌گیری

۱۸۵

مقدمه

در ایالت سنت گالین سوئیس و نزدیک کرانه‌ی شمالی دریای زوریخ، روستایی به نام بولینگن وجود دارد. در سال ۱۹۹۲، کارل یونگ که یک روانپزشک است تصمیم گرفت در این گوشه‌ی دنج، ساختمانی سنگی برای خود بسازد تا از هیاهوی جمعیت دور باشد. ساختمان در طبقه‌ای ساخت که اسمش را برج گذاشته بود. بعد از سفری که به هند داشت، چرخ در آنجا دیده بود که اتاق تعمق و تفکر (مدیتیشن) در خانه‌ها تعبیه می‌کنند، برگشت و ساختمانش را گسترش داد تا یک دفتر خصوصی برای خودش ایجاد کند. یونگ درباره‌ی آن فضا گفت: «در آن اتاق، فقط خودم هستم و خودم. کلیدش همیشه در جیبم است و هیچ کس حق ورود به آنجا را ندارد مگر اینکه خودم اجازه‌اش را داده باشم».

میسون‌کری که یک روزنامه‌نگار است در کتاب «آداب روزانه» تلاش کرده تا با جست‌وجوهای زیاد، عادات کاری یونگ در برجش را بازآفرینی کند. او می‌نویسد که یونگ صبح‌ها ساعت هفت بیدار می‌شده و بعد از صرف یک صبحانه‌ی مفصل، دو ساعت در دفتر خصوصی‌اش بدون اینکه کسی مزاحمش شود، نوشتن مشغول بوده است. بعد از ظهرهایش هم معمولاً با تعمق و قدم زدن‌های درونی، در حومه‌ی روستا سپری می‌شده. در آن برج، برق وجود نداشت و با پایان یافتن روز یونگ با نور چراغ نفتی و گرمای اجاق نیازش را تامین می‌کرد. شب‌ها هم ساعت ده به رختنواب می‌رفت. می‌گوید: «از همان ابتدا آرامش و سرزندگی را به‌خوبی در این برج حس کردم».

اگرچه فکر به این سمت می‌رود که به برج بولینگن به چشم محلی برای گذراندن تعطیلات یونگ نگاه کنیم اما اگر شرایط و موقعیت کاری او را در آن زمان مورد توجه قرار دهیم کاملاً مشخص می‌شود که آن گوشه‌ی دنج، برای فرار از هیاهوی کار ساخته نشده بود. در سال ۱۹۹۲ که یونگ آن ملک را خرید، توانایی مالی برای گذراندن تعطیلات

را نداشت. یک سال قبل از آن هم، یعنی در سال ۱۹۲۱ او کتاب «انواع شخصیت‌های روانشناختی» را چاپ کرد و با این کار، تفاوت‌های زیاد بین او و زیگموند فروید که روزی دوست و مرشدش بود بیش از پیش آشکار شد. مخالفت کردن با نظرات فروید در سال ۱۹۲۰، حرکتی جسورانه بود. یونگ برای مستحکم‌تر کردن نظریاتش باید درایت به خرج می‌داد و سلسله مقالات و کتاب‌هایی هوشمندانه برای پشتیبانی از مکتب جدیدی که نامش «روانشناسی تحلیلی» گذاشته بود، منتشر می‌کرد.

واقع است که سخنرانی‌ها و جلسات مشاوره وقت یونگ را در زوریخ پر کرده بود اما این قسم مشغله‌های او را اکتان نمی‌کرد. یونگ می‌خواست شناخت ما از ضمیر ناخودآگاه را تغییر دهد و برای این کار نیاز به تفکر و تعمقی داشت که در خلال زندگی شهری پرهیاهوی می‌توانست بی‌شود. رفتن او به بولینگن برای فرار از کارش نبود بلکه برای گسترش دادن آن بود. کار یونگ آنقدر پیش رفت تا یکی از تاثیرگذارترین اندیشمندان قرن بیستم شد. البته دلایل زیادی برای موفقیت او وجود دارد، اما در این کتاب، می‌خواهم به التزام او به انجام مهارت‌هایی که در ادامه توضیح می‌دهم بپردازم؛ مهارتی که نقش به‌سزایی در موفقیت او داشت:

کار عمیق: فعالیت‌های حرفه‌ای که در حالت تمرکز بدون خدشه و یکپارچه انجام می‌پذیرند و قابلیت‌های شناختی‌تان را افزایش می‌دهند. این تلاش‌ها، باعث ایجاد ارزش‌های جدید می‌شوند و مهارت‌های شما را بالا می‌رند و تکرار کردنشان کار آسانی نیست.

برای بیرون کشیدن تمام قطرات عصاره‌ی ارزش‌های شما از خارج یک فعلی ذهنی‌تان باید کار عمیق را در پیش بگیرید. اکنون بعد از چند دهه تحقیق در زمینه روانشناسی و عصب‌شناسی می‌دانیم که کوشش‌های ذهنی که همراه با کار عمیق می‌شود، برای بالاتر بردن سطح مهارت‌های انسان از اهمیت ویژه برخوردار است. به عبارت دیگر، کار عمیق دقیقاً همان نوع تلاشی است که برای سرآمد شدن در رشته‌ای مثل روانپزشکی که مهارت بالایی شناختی را می‌طلبد لازم و ضروری است.

عبارت «کار عمیق» مختص خودم است و عبارتی نیست که کارل یونگ آن را به کار برده باشد اما فعالیت‌های او در آن زمان، مثل کارهای کسی بود که عمق این مفهوم را درک کرده باشد. یونگ، برجی سنگی در ییلاق برای خودش ساخت تا کار عمیق را در زندگی حرفه‌ای‌اش رواج دهد؛ کاری که نیاز به صرف انرژی، زمان و پول داشت. این کار

میسون کری، سفرهای دائم یونگ به بولینگن باعث شد وقت کمتری را به کارهای کلینیکش اختصاص دهد. او می‌نویسد: «اگرچه بیماران زیادی داشت که به او متکی بودند اما با این حال ابایی از تعطیل کردن کار و رفتن به مرخصی نداشت». کار عمیق، جدا از بحث اولویت‌بندی کردن، برای هدف او که تغییر دادن دنیا بود، امری ضروری محسوب می‌شد.

در واقع اگر زندگی افراد تاثیرگذار و برجسته چه در تاریخ معاصر و چه در گذشته‌های دور را مطالعه کنید، درمی‌یابید که التزام به کار عمیق داشتند. به عنوان مثال میشل دو مونتنی، نویسنده قرن شانزدهم، اینطور یونگ را توصیف می‌کرد که در کتابخانه‌ی خصوصی که در برن، جنبی مشرف بر دیوارهای سنگی بود کار می‌کرد. مارک تواین، بخش اعظمی از کتاب «سرگذشت یک سیر» را در کلبه‌ای که در املاک خانوادگی‌شان برای اقامت تابستانی در نیویورک قرار داشت نوشته است. کلبه آنقدر از ساختمان اصلی فاصله داشت که خانواده‌اش مجبور به غذا پاش پور، او را برای غذا خوردن خبر کنند.

در تاریخ کمی نزدیک‌تر، وودی گن نویسنده و کارگردان معروف را در نظر بگیرید. در چهل و چهار سال بین ۱۹۶۹-۲۰۱۲، او چهل و یک فیلم‌نامه نوشت و کارگردانی کرد که بیست و سه بار نامزد دریافت جایزه اسکار شد. این حجم از نبوغ در کار هنری واقعاً غیرقابل باور است. در آن سال‌ها، وودی گن، رایانه نداشت و به دور از مزاحمت‌های وسایل الکترونیکی، فیلم‌نامه‌هایش را با ماشین تایپ قدیمی آلمانی، مدل المپیا اس ام ۳ می‌نوشت. پیتر هیگز، فیزیکدان و نظریه‌پرداز، هم مثل وودی گن به دور از دنیای رایانه‌ها کار می‌کرد به طوری که وقتی اعلام شد جایزه‌ی نوبل را کسب کرده، روزنامه‌نگارها نمی‌توانستند او را پیدا کنند. از آن طرف، جی کی رولینگ اگر جایزه نوبل را کسب کرده، روزنامه‌نگارها اما در زمانی که هری پاتر را می‌نوشت به خاطر سروکار نداشتن با رسانه‌ها و تکنولوژی مشهور بود. آن زمان مصادف بود با رشد چشم‌گیر فناوری و محبوب شدن استفاده از آن در بین چهره‌های مشهور. در پاییز سال ۲۰۰۹ که رولینگ مشغول کار کردن بر روی کتاب «خلاء موقت» بود کارمندانش حساب کاربری توئیتری به نام او ایجاد کردند و یک سال و نیم اول تنها توئییتی که در صفحه‌ی او دیده می‌شد این بود: «این حساب کاربری واقعی من است اما چیز زیادی از من در اینجا منتشر نخواهد شد چون در حال حاضر، قلم و کاغذ برای من اولویت دارد».

البته کار عمیق، منحصر به دوران گذشته و دوری از فناوری نیست، مدیر عامل

شرکت مایکروسافت، بیل گیتس، مشهور است به اینکه دوبار در سال را به «هفته‌های فکر کردن» اختصاص داده است که در طول آن خودش را (معمولاً در کلبه‌ای کنار دریاچه) از جامعه جدا کرده و هیچ کاری به جز مطالعه و فکر کردن به ایده‌های بزرگ انجام نمی‌دهد. در یکی از همین هفته‌های فکر کردن در سال ۱۹۹۵ بود که بیل گیتس یادداشت معروف «موج‌کشنده‌ی اینترنت»^۱ را نوشت که باعث شد توجه مایکروسافت به شرکت تازه کاری به نام نت‌اسکیپ^۲ معطوف شود. و در تناقضی جالب، نیل استیونسن، نویسنده‌ی وب‌گرد تحسین برانگیزی که درک ما را از عصر اینترنت شکل داد، از طریق الکترونیکی تقابل دسترس است. در وب‌سایت او، ایمیلی برای ارتباط مخاطبین وجود ندارد. نوشته‌ی را در آن وب‌سایت برجسته کرده که در آن توضیح می‌دهد چرا او عمداً تمایلی به استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی ندارد. یکبار این طور توضیح داد: «اگر زندگی‌ام را طوری تنظیم کنم که تکه وقت‌های طولانی و زیادی بدون قطع شدن برای خودم داشته باشم، به یادم می‌آید که به جای رمان بنویسم. اگر مدام به این وقت‌ها خدشه و مزاحمت وارد شود، در عوض به خاندانم به جای زمانی که زمان زیادی را می‌طلبم، باید مشغول فرستادن هزاران ایمیل به افراد خاص مختلف شوم».

تاکید بر وجود داشتن کار عمیق در میان افراد برجسته در اعصار مختلف از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا به شدت در تقابل با اعمال کارکنان دانشی^۳ امروزی است که به سرعت ارزش عمیق بودن را فراموش می‌کنند. دلیل این کارکنان سنجیت خود با کار عمیق را از دست می‌دهند کاملاً مشخص است: ابزارهای ساده‌ای. این ابزارها شامل دسته‌بندی گسترده‌ای می‌شوند، از ایمیل و پیامک گرفته تا شبکه‌های اجتماعی مثل توییتر و فیس‌بوک و ... ظهور این ابزارها که با وجود گوشی‌های هوشمند و رایانه‌ها دسترسی همزمان به آن‌ها بسیار راحت شده، توجه و تمرکز کارکنان دانشی را به چند تکه تقسیم کرده که هر تکه مشغول جایی است. (یکی از تحقیقات مکنزی در سال ۲۰۱۲ نشان داد نیمی از ... بیش از ۶۰ درصد هفته‌های کاری را با ارتباطات الکترونیکی و جستجو در اینترنت می‌آمیزند). نزدیک به ۳۰ درصد از وقت کارکنان دانشی تنها صرف خواندن و پاسخ دادن به ایمیل‌ها می‌شود.

این تمرکز غیرمنسجم و بریده بریده، با کار عمیق سازگار نیست. کار عمیق، تفکرهای

۱. Internet Tidal Wave

۲. Netscape Communications

۳. Knowledge worker: منظور کسانی هستند که کارشان مربوط به تفکر و اطلاعات است (مهندسان، فیزیکدانان، طراحان و ...)

طولانی و یکپارچه را می‌طلبید که چیزی آن را قطع نکند. اما با این حال، کارکنان دانشی وقت خالی ندارند. در اصل آنها می‌گویند که همیشه مشغول هستند. پس این تناقض از کجا ناشی می‌شود؟ از مفهوم دیگری که در تقابل با کار عمیق قرار دارد:

کار سطحی: کارهایی هستند که از نظر شناختی چالش برانگیز نیستند و در زمان عدم تمرکز انجام می‌شوند. معمولاً این گونه کارها، ارزش‌های جدیدی در جهان ایجاد نمی‌کنند و به راحتی تکرار و جایگزین می‌شوند.

به عبارت دیگر در عصر ابزارهای شبکه‌ای، کارکنان به طور فزاینده‌ای کار سطحی را جایگزین کار عمیق می‌کنند. دائماً مثل مودم، در حال رد و بدل کردن پیام و ایمیل هستند و تمام در کارشان وقفه ایجاد می‌کنند تا این عامل حواس‌پرتی را به سرعت از بین ببرند. کارهای بزرگ‌تری، مثل ایجاد روشی جدید در تجارت که تفکر عمیق را می‌طلبید در بین فواصل کوتاه به صورت ریزه بریده انجام می‌شود که کیفیت و کارایی چندانی ندارد. بدی ماجرا این است که شما در ریاضی وجود دارد مبنی بر اینکه رفتن به سمت کارهای سطحی، به سادگی قابل بازگشت نیست. اگر مدتی را سرگرم امور سطحی باشید، پس از آن دائماً ظرفیت خود را برای انجام کارهای عمیق از دست می‌دهید. نیکولاس کار که یک روزنامه نگار است در مقاله‌ی معروف آتلانتیک ۲۰۰۸ این موضوع را تایید می‌کند: «به نظر می‌رسد کاری که اینترنت انجام می‌دهد این است که ظرفیت من برای تمرکز و تعمق را دائماً کاهش می‌دهد. و تنها من نیستم که چنین بلایی سرم آمده است... او استدلال‌هایش را در کتاب «سطحی‌ها» که برنده جایزه پولیتزر شد بسط داد. نیکولاس کار برای نوشتن این کتاب، مجبور شد به یک اتاق دراز ماهو و منزوی نقل مکان کند.

این حرف که ابزارهای شبکه‌ای، ما را از عمیق بودن به سطحی بودن می‌کشاند حرف جدیدی نیست. کتاب «سطحی‌ها» تنها یکی از کتاب‌هایی است که اسیرا به یاد آمده و تأثیرات اینترنت بر مغز و عادت‌هایمان را مورد بررسی قرار داده است. برخی دیگر از این کتاب‌ها شامل کتاب «بلک بری هملت» نوشته‌ی ویلیام پاور، «حکومت مستبدانه‌ی ایمیل» از جان فریمن و «اعتیاد به عدم تمرکز» اثر آلکس سوچونگ کین پنگ می‌باشند. تمام این کتاب‌ها کم و بیش تایید می‌کنند که ابزارهای شبکه‌ای تمرکز ما را برای انجام کارهایی که تعمق بی‌خداشه‌ای را می‌طلبند از بین می‌برند و در عین حال، ظرفیت ما را

برای متمرکز ماندن مدام کاهش می‌دهند.

به ارائه‌ی همین مقدار از شاهد و مدرک بسنده می‌کنم چون قصد ندارم تمام وقتم را در این کتاب به این موضوع اختصاص دهم. امیدوارم بتوانیم تصریح کنیم که ابزارهای شبکه‌ای تأثیر منفی بر کار عمیق دارند. همچنین قصد ندارم با استدلال‌های برجسته‌ای در مورد تأثیرات بلندمدت این تغییرات در اجتماع سخن بگویم زیرا چنین استدلال‌هایی محل نزاع است. در یک طرف این مباحثات، افرادی مثل جaron لایبر و جان گریم قرار دارند که دید مثبتی به فناوری نداشته و معتقدند بسیاری از این ابزارها، حداقل با وضع کنونی‌شان، به جامعه آسیب می‌زنند و در طرف دیگر، کسانی هستند که به فناوری دید مثبتی دارند؛ مثلاً کلایو تامپسون که معتقد است قطعاً این ابزارها جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اما تئوری که منجر به بهتر شدن آن می‌شود. مثلاً گوگل ممکن است حافظه‌ی ما را ضعیف کند اما در این زمانه دیگر به حافظه‌ی خوب نیاز نداریم چون می‌توانیم در هر لحظه، هر چیزی که می‌خواهیم را جست‌وجو کنیم.

من در این مباحث فلسفی طرف هیچ‌کس را نمی‌گیرم. تمایل من بیشتر به نظریه‌ای کاربردی و خاص است: این که فرهنگ کار کردن ما به سمت سطحی بودن تغییر کرده (فارغ از خوب یا بد بودن این ماجرا)، فرصت اقتصادی، شخصی بزرگی برای کسانی ایجاد کرده است که تأثیر مقاومت در برابر این جریان را می‌فهمند و عمیق بودن برایشان مهم است. فرصتی که کمی قبل‌تر توسط مشاور بی‌رمق و کسل به نام جیسون بن از ویرجینیا مورد استفاده قرار گرفت.

از راه‌های زیادی می‌توان به این موضوع پی برد که نقش مؤثری در اقتصاد نداریم. زمان زیادی از مشغول شدن جیسون بن به عنوان مشاور مالی نمی‌گذشت که متوجه شد خیلی از مسئولیت‌ها و کارهای او می‌تواند توسط چند نمودار سرهم بندی شده‌ی نرم افزار اکسل به طور اتوماتیک انجام شود. شرکتی که بن را استخدام کرده بود، گزارش مالی برای بانک‌هایی که در معاملات پیچیده دست داشتند فراهم می‌کرد. (بن در یکی از مصاحبه‌هایی که با ما داشت به طعنه گفت: «این کار تقریباً همینقدر که به نظر می‌رسد جذاب است.»). فرآیند تهیه‌ی گزارش مالی، نیاز به چندین ساعت سروکله زدن با داده‌های مختلف در صفحات نرم افزار اکسل داشت. اوایل، حدوداً شش ساعت طول می‌کشید تا بتواند یک گزارش را آماده کند (بهترین و باتجربه‌ترین کارمندان، نصف این زمان را می‌توانستند به این کار اختصاص دهند و این طور کارها به مذاق او خوش نمی‌آمد.

بن می‌گوید: «طوری که به من آموزش داده بودند، کار را بسیار گیج کننده و پرزحمت می‌کرد». می‌دانست که نرم افزار اکسل، گزینه‌ای به نام ماکرو (macro) دارد که به کاربر این قابلیت را می‌دهد تا کارهای متعارف و مکررش را به صورت خودکار انجام دهد. بن مقالاتی در این باره خواند و خیلی زود روش جدیدی در این کار پیش گرفت و آن را جایگزین فرآیند شش ساعته‌ی تهیه‌ی گزارش کرد. حالا دیگر فرآیندی که یک روز کامل کاری وقتش را می‌گرفت فقط با یک کلیک به کمتر از یک ساعت کاهش یافت.

بن فردی باهوش و فارغ‌التحصیل یک دانشگاه برجسته (دانشگاه ویرجینیا) در رشته‌ی انصاف است که مانند دیگران، آرزوهای بزرگی برای رسیدن به جایگاهی خوب در شغلش داشت. زیاد طول نکشید که فهمید مدت‌هاست این آرزوهایش به بن‌بست رسیده چون مهارت‌های اصلی او را یک نرم افزار ساده مثل اکسل می‌تواند انجام دهد. بنابراین به این نتیجه رسید که باید ارزش خودش را در این جهان بالاتر ببرد. بعد از کمی تحقیق سرانجام تصمیم گرفت که از این شغل خارج شود و به سراغ برنامه‌نویسی رایانه برود. معمول است که بیشتر این تصمیم‌ها، گره‌ای در فرآیندشان هست و در این مورد، جیسون بن حتی القبای کد نویسی بلد نبود.

به عنوان متخصص علوم رایانه می‌توانم این موضوع را تایید کنم که برنامه‌نویسی رایانه کار سختی است. بیشتر افرادی که وارد چنین حرفه‌ای می‌شوند، حداقل چهار سال در دانشگاه تحت آموزش قرار داشته‌اند و بعد از ورود به بازار اشتغال نیز رقابتشان بر سر بهترین بودن، بسیار شدید بوده است. اما جیسون بن چنین فرصتی نداشت. بعد از فکری که به خاطر نرم افزار اکسل به ذهنش خطور کرده بود، از آن شرکت اقتصادی کناره‌گیری کرد و به خانه برگشت تا برای قدم بعدی آماده شود. والدینش به شحال بودند که جیسون برنامه‌ای برای خودش دارد اما از اینکه نکند این پرستن به خانه طولانی شود ناراحت بودند. بن باید یک مهارت سخت را فرا می‌گرفت و باید این کار را سریع انجام می‌داد.

اینجا بود که بن به مشکلی برخورد که بسیاری از کارکنان دانشی را از رفتن به سمت مسیری که حرفه‌شان را متحول می‌کند باز می‌دارد. فراگرفتن مقوله‌ای پیچیده و مفهومی مثل برنامه‌نویسی رایانه، تمرکزی یکپارچه و شدید را می‌طلبد؛ از جنس همان تمرکزی که کارل یونگ را به جنگل‌های کناره‌ی دریاچه‌ی زوریخ کشاند. اما همانطور که قبل تر عرض کردم، بسیاری از کارکنان دانشی مهارت خود را برای انجام دادن کار عمیق از دست

داده‌اند. بن هم در این جریان مستثناء نبود.

بن حال و روز خودش را زمانی که در شرف کناره‌گیری از کار در آن شرکت اقتصادی بود اینطور شرح می‌دهد: «مدام به اینترنت متصل می‌شدم و ایمیل‌م را بررسی می‌کردم. نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم و انگار این کار به اجباری درونی تبدیل شده بود». در مورد اینکه چقدر با عمیق شدن در کار مشکل داشت و این موضوع برایش چقدر سخت بود، برابر می‌گوید که روزی یکی از مدیران، او را موظف به نوشتن یک طرح اقتصادی می‌کند. بن هم که چیزی در مورد نوشتن طرح اقتصادی نمی‌دانسته، شروع به مطالعه‌ی چند طرح اقتصادی که قبلاً افراد دیگر نوشته‌اند می‌کند تا با خواندن آن‌ها بتواند از چند و چون ماجرا آگاهی بیشتری پیدا کند. فکر خوبی بود اما بن یک مشکل بزرگ داشت و خودش می‌گوید: «نمی‌توانستم روزی این موضوع متمرکز بشوم». در آن زمان، روزهایی بود که حالا خود بن تایید می‌کند هر دقیقه‌اش (۹۸ درصد از کل زمانش) مشغول جست‌وجو در اینترنت بود و بدین ترتیب نوشتن طرح اقتصادی که می‌توانست جایگاه او را در شغلش متمایز کند، تبدیل به کار حاشیه‌ای شده بود.

زمانی که از شغلش در آن شرکت اقتصادی کناره‌گیری می‌کرد، کاملاً آگاه بود که با عمیق شدن در کار مشکل دارد بنابراین وقتی به سراغ آموختن برنامه‌نویسی رفت می‌دانست که همزمان باید به ذهنش هم عمیق شدن را یاد بدهد. روشی که به کار گرفت سخت‌گیرانه اما موثر بود. «خودم را در اتاقی زندانی کردم که رایانه‌ای، ران، وجود نداشت؛ فقط کتاب و دفتر و خودکار». با خودکارش زیر مطالب مهم کتاب‌های برنامه‌نویسی خط می‌کشید و ایده‌هایش را در دفتر می‌نوشت و آن‌ها را تمرین می‌کرد. بدون در نظر گرفتن وضعیت بدون وسایل الکترونیکی در ابتدا سخت است اما بن خودش را مجبور کرده بود؛ باید این برنامه‌نویسی را یاد می‌گرفت و مطمئن شده بود که چیزی در آن ادوی حواسش را پرت نمی‌کند. بعد از مدتی، در تمرکز کردن بهتر شده بود و در آخر به جایی رسید که پنج ساعت بی‌وقفه در آن اتاق با تمرکز مشغول فراگرفتن مهارت جدیدش بود بدون اینکه حواسش پرت چیز دیگری شود. «طوری شده بود که این اواخر تقریباً هجده کتاب را بدون وقفه می‌خواندم».

بعد از دو ماه که خودش را در آن اتاق زندانی کرده بود در یک دوره‌ی برنامه‌نویسی ثبت نام کرد که به سخت بودن مشهور بود. دوره‌ی دو بوتکمپ؛ صد ساعت کار شدید در هفته بر روی برنامه‌نویسی کاربردی وب. (در این مدت، بن با یک دانشجوی دکتری

اهل پیرنستون آشنا شد که می‌گفت: «تمام کردن دوره‌ی دو سخت‌ترین کاری بود که در زندگی‌ام انجام داده بودم». بن با فراگرفتن دانش برنامه‌نویسی و مهارت جدیدش در کار عمیق، در آن جمع برجسته شد. او می‌گوید: «در آنجا برخی از افراد انگار آماده نبودند. نمی‌توانستند تمرکز کنند و نمی‌توانستند سریع، مطالب را یاد بگیرند». فقط نیمی از هم‌دوره‌های بن توانستند مثل او، به موقع دوره را با موفقیت به پایان برسانند. بن نه تنها دوره را به پایان رساند، بلکه بهترین دانشجو در کلاس خودش بود.

کار عمیق سریعاً نتیجه داد. بن خیلی زود در استارت‌آپ سان فرانسیسکو که ۲۵ میلیون دلار در آن سرمایه‌گذاری شده بود، شغل پیدا کرد. شش ماه قبل که از کارش به عنوان مشاور مالی استعفا داده بود فقط ۴۰ هزار دلار در سال درآمد داشت اما شغل جدیدش به عنوان برنامه‌نویس ۱۰۰ هزار دلار در سال عایدی داشت که این مقدار می‌تواند متناسب با مهارتش در بازار دوره‌ی سیلیکون^۱ همینطور بالا و بالاتر برود.

وقتی مصاحبه‌ام با بن تمام شد، او همینطور در شغل جدیدش در حال پیشرفت بود. او که حالا یکی از مریدان کار عمیق شده بود، روبروی دفترش یک آپارتمان اجاره کرد و بنابراین می‌توانست هر روز صبح زود از بیه به محل کار بیاید و بدون اینکه کسی باشد تا تمرکزش را برهم بزند، مشغول کار شود. او می‌گوید: «روزهایی که اوضاع خوب باشد، می‌توانم چهار ساعت متوالی قبل از برگزاری اولین جلسه، با تمرکز مشغول کارم باشم. بعد از ظهر هم می‌شود سه چهار ساعت بدون وقفه داشت. و حالا واقعاً «متمرکز» هستم؛ نه ایمیل، نه اخبار هکرها (وبسایتی که بین اهالی فناوری بسیار محبوب است)، فقط و فقط برنامه‌نویسی». برای کسی که خودش اعتراف می‌کرد گاهی اوقات تا ۹۸ درصد از وقتش را مشغول جست‌وجو در اینترنت بود این تغییر واقعاً شگفت‌انگیز است.

ماجرای جیسون بن نکته‌ای حیاتی را بازگو می‌کند: اینکه کار عمیق، قوه‌ای قدیمی و مخصوص نویسندگان و فیلسوفان ابتدای قرن بیستم نیست بلکه بهمان‌هایی است که امروزه هم ارزش بسیار بالایی دارد. دو دلیل عمده برای بارزش بودن کار عمیق وجود دارد. اول اینکه به مبحث یادگیری مرتبط است. ما اقتصادی اطلاعات محور داریم که مبتنی بر نظام‌های پیچیده‌ایست که به سرعت تغییر می‌کنند. مثلاً برخی از زبان‌های برنامه‌نویسی که بن یادگرفته، ده سال پیش اصلاً وجود نداشتند و احتمالاً ده سال دیگر نیز منسوخ می‌شوند. همچنین کسی که در دهه‌ی ۱۹۹۰ وارد بازاریابی شبکه‌ای شده

^۱ نام رایج و غیر رسمی منطقه‌ای در هفتاد کیلومتری سان‌فرانسیسکو. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن شرکت‌های مطرح فناوریاتیک جهان در آن است.

نمی‌داند که امروزه برای این کار باید به تجزیه و تحلیل داده‌های دیجیتال مسلط بود. در نتیجه، برای اینکه بتوانید در اقتصاد امروز ارزشمند باشید باید این هنر را کسب کنید که بتوانید سریع، مفاهیم پیچیده را یاد بگیرید و این مسئله‌ی مهم، فقط با کار عمیق محقق می‌شود. اگر این مهارت را فراموش کنید، احتمال دارد از فناوری که به سرعت در حال پیشرفت است عقب بمانید.

دومین دلیل ارزشمند بودن کار عمیق این است که انقلاب شبکه‌های دیجیتال، راهی جدیدی برای نگذاشته است. اگر بتوانید چیز مفید و درجه‌ی یکی تولید کنید، جامعه‌ی هدف‌تان (کارفرما مشتری) بسیار نامحدود خواهد بود که این موضوع بسیار به نفع شماست. از طرف دیگر اگر چیزی که تولید کرده‌اید در حد متوسط باشد، به در دستر می‌آید؛ چون جامعه‌ی هدف شما به راحتی می‌تواند به محصول مشابه با کیفیت بهتر دست پیدا کند. چه ناخوشایوانانه باشید، چه نویسنده، چه مشاور، چه کارآفرین؛ شرایط شما مثل شرایط شرکت ادب در سعی داشت از فروید پیشی بگیرد؛ یا جیسون بن که سعی داشت جایگاهش را در آن بازار، آپ بیدا کند. برای موفق شدن باید بهترین چیزی که می‌توانید ارائه دهید و این کار، ملزم عمیق بودن است.

افزایش نیاز به کار عمیق، مقوله‌ی جدیدی است. در اقتصاد صنعتی گذشته، تعداد کمی از کارگران ماهر و طبقه‌ی افراد حرفه‌ای بودند که کار عمیق برای آن‌ها ضروری بود. بیشتر کارکنان می‌توانستند بدون بهره‌گیری از مهارت‌های تخصصی پارچه، کارشان را به خوبی انجام دهند. آنها حقوق می‌گرفتند تا از نیروی بدنی‌شان استفاده کنند و تا دهه‌های بعد، چیز زیادی در کارشان تغییر نکرد. اما حالا که به سمت اقتصاد اطلاعاتی می‌رویم، بیشتر جمعیت ما، کارکنان دانشی هستند و کار عمیق ما می‌تواند تولیدی است، حتی اگر بیشتر افراد در حال حاضر هنوز آن را اجرا نمی‌کنند.

به عبارت دیگر، کار عمیق مقوله‌ای از مد افتاده و نامربوط به دوران حال نیست. بلکه مهارتی حیاتی و مهم است برای کسی که می‌خواهد در این اقتصاد اطلاعات محور و رقابتی پیش برود؛ اقتصادی که اگر کسی نتواند گلیمش را از آب بیرون بکشد از گردونه خارج می‌شود. پاداش و منفعت اصلی برای کسانی است که در ساختن نظام خلاقانه‌ی ارائه‌ی خدمت یا محصول (یعنی کاری عمیق که به راحتی تکرار و بازپردازی نمی‌شود) خوب عمل می‌کنند؛ نه کسانی که در استفاده از فیس‌بوک مهارت دارند (کاری سطحی که به راحتی تکرار می‌شود). این مقوله آنقدر مهم است که اگر بخواهیم از تعبیر نویسنده‌ی

امور اقتصادی، اریک بارکر استفاده کنیم باید بگوییم که کار عمیق «ابر قدرت قرن بیست و یکم است».

حالا در مواجهه با دو مفهوم هستیم؛ یکی در مورد روند رو به افزایش نبود کار عمیق و دیگری در مورد ارزش فزاینده‌ی آن. که با در هم آمیختن این دو مفهوم، اساس تمام نوشته‌های این کتاب به وجود آمده است:

فرضیه‌ی کار عمیق: مهارت انجام کار عمیق بسیار کمیاب شده است و در عین حال، ارزش کار عمیق در اقتصاد امروز به طور فزاینده‌ای در حال رشد است. در نتیجه، همین تعداد محدودی که این مهارت را در خود نهادینه می‌کنند و آن را سرلوحه‌ی زندگی کاری خود قرار می‌دهند به موفقیت زیادی می‌رسند.

کتاب پیش رو، هدف دارد که آن‌ها را در دو بخش دنبال می‌کند. هدف اول که در بخش اول دنبال می‌شود این است که شما را قانع کنیم که فرضیه‌ی کار عمیق، صحیح و درست است. هدف دوم در بخش دوم این است که به شما آموزش دهیم چطور با تمرین کردن و تغییر دادن عادات کاری‌تان از مزایای کار عمیق بهره ببرید و به کامیابی برسید. قبل از این‌ها، فرصت کوتاهی می‌خواهم تا برایتان بگویم چطور خودم تبدیل به یکی از مریدان مقوله‌ی کار عمیق شدم.

یک دهه‌ی گذشته را صرف نهادینه کردن مهارت تمرکز بر روی چیزهای سخت کردم. دانستن چیزهایی که می‌گویم به شما در فهمیدن برجسته‌ی علاقه‌ام به کار عمیق کمک می‌کند. من یک دانشمند نظریه پرداز در زمینه علوم رایانه هستم که تحصیلات دکتری را بر روی نظریه‌ی مشهور محاسبه‌ی (Theory of Computation) دانشگاه ام آی تی کار کردم. در این محیط، توانایی تمرکز یک مهارت بسیار ضروری و حیاتی است.

در طول این سال‌ها دفتر کار انتهای راهرو را از برنده‌ی بورسیه‌ی زیگم گرفتم. او استادی بود که قبل از رسیدن به سن قانونی در دانشگاه ام آی تی استخدام شده بود. دیدن این نظریه پرداز در حالیکه در فضای عمومی نشسته و به تخته‌های روی تخته خیره شده است و جمعی از محققان دور او حلقه زده‌اند و مانند او به تخته خیره شده‌اند امری بسیار عادی بود. این حالت گاهی اوقات تا چندین ساعت ادامه پیدا می‌کرد. من برای ناهار می‌رفتم و وقتی برمی‌گشتم او هنوز هم همانطور در حال زدن به تخته بود. دسترسی داشتن به این استاد کار بسیار سختی بود. تویتر نداشت و اگر کسی را نمی‌شناخت معمولاً ایمیلش را جواب نمی‌داد. سال گذشته او روی شانزده مقاله کار کرد

و آن‌ها را به چاپ رساند.

چونین تمرکز عمیق و شدیدی در طول سال‌هایی که دانشجوی آنجا بودم بر فضا حاکم بود. بنابراین من هم خودم را ملزم به عمیق بودن کردم. هرگز حساب کاربری در فیس‌بوک یا توییتر یا سایر شبکه‌های اجتماعی نداشتم؛ گرچه این امر برای دوستانم و نشرانی که برای چاپ کتاب‌هایم با آن‌ها کار می‌کردم بسیار ناگوار بود. وب‌گردی نمی‌کردم و اخبار را از روزنامه‌ی واشنگتن پستی که اشتراک خانگی‌اش را داشتم دنبال می‌کردم. در مدرسه به من هم معمولاً سخت بود. در وب‌سایتم آدرس ایمیلی برای ارتباط‌گیری مخاطبان تدارک دیده بودم و تا سال ۲۰۱۲ (که همسر حامله‌ام به من هشدار داد که باید تا قبل از به دنیا آمدن پسرمان یک گوشی به درد بخور بگیرم) گوشی هوشمند نداشتم. از طرفی هم، الانی که در عمیق بودن داشتم باعث منفعت و سودم شده بود. در ده سالی که بعد از فارغ‌التحصیلی‌ام می‌گذشت چهار کتاب چاپ کردم، مدرک دکتری گرفتم، مقاله‌هایی در مجلات معتبر علمی چاپ کردم و در دانشگاه جرج تون به عنوان استاد استخدام شدم. در حالی که همین حجم از بازدهی رسیده بودم که به ندرت پیش می‌آمد در طول هفته تا ساعت ۵ یا ۶ کار کنم. این برنامه‌ی زمان‌بندی فشرده به راحتی محقق شد چون تمام تلاشم بر این بود که به سطحی بودن را در زندگی‌ام به حداقل برسانم و از وقتی به بهترین نحو استفاده کنم. بنابراین را با محوریت کار عمیقی که در انتخاب آن دقت به خرج داده بودم برنامه‌ریزی می‌کردم و البته کارهای سطحی بود که نمی‌شد از آن‌ها اجتناب کرد و آن‌ها را در حاشیه‌ی برنامه‌ی من جای دادم. کاشف به عمل آمد که با سه چهار ساعت تمرکز یکپارچه و بدون وقفه در پنج روز کاری هفته می‌توان به نتایج چشم‌گیری دست یافت.

الزام من به کار عمیق، منافع و سودهای غیر شغلی هم برایم به ارمغان آورد. بزرگ‌ترین‌اش این بود که از وقتی به خانه می‌آمدم تا صبح روز بعد که دوباره به محل کار می‌رفتم اصلاً به رایانه نزدیک نمی‌شدم (البته پست‌هایی که در وبلاگم می‌گذاشتم استثناء بودند و آن‌ها را بعد از خوابیدن فرزندانم می‌نوشتم). این قابلیت کامل جدا بودن از فضای مجازی که در تقابل با بررسی کردن سریع ایمیل‌های کاری و تحقیقات مکرر در شبکه‌های اجتماعی بود، باعث شد از موهبت بودن با همسر و دو پسر من بعد از ساعات کاری بهره‌مند باشم و تعداد زیادی کتاب بخوانم که برای پدر دو فرزند که مشغولیت‌های فراوانی دارد بسیار قابل توجه است. به طور کلی نبود عامل برهم زننده‌ی تمرکز باعث

شد اضطراب ذهنی که در زندگی روزمره‌ی سایر افراد وجود داشت و مدام تشدید می‌شد در زندگی من کم‌رنگ شود. من مشکلی با سررفتن حوصله‌ام نداشتم و این می‌تواند یک قابلیت بسیار سودمند باشد؛ خصوصاً در شب‌های کسل‌کننده‌ی تابستان و اشنگتن که در حال گوش دادن به گزارش ورزشی مسابقات محلی هستید.

این کتاب تلاشی است برای شرح و بسط دادن علاقه‌ی من به عمیق بودن که در برابر مفهوم سطحی بودن قرار دارد؛ و توضیح جزئیات روش‌هایی که براساس آن علاقه دست به عمل زدم. افکارم را به رشته‌ی تحریر درآوردم تا شما را به مسیری هدایت کنم که از طریق آن بتوانید زندگی خود را بر محور کار عمیق بازسازی کنید؛ اما این تمام ماجرا نیست. هدف دیگری که از نوشتن و شفاف‌سازی این افکار دارم این است که عملکرد خودم را به ترک کردن از فرضیه‌ی کار عمیق باعث موفقیت‌م شد اما معتقدم که هنوز برای رسیدن به درجه‌ی اعلای تولید ارزش جای کار دارم. همین‌طور که در بخش‌های پیش‌رو در این کتاب با ایدها و قواعد کار عمیق آشنا شده و به تدریج به آن مسلط می‌شوید، می‌بیند که به‌تدریج همین رویه را طی کردم؛ سطحی بودن را قلع و قمع و عمیق بودن را در خود نهادینه ساختم.

وقتی کارل یونگ می‌خواست انقلابی در علم روانشناسی ایجاد کند، گوشه‌ی دنجی در روستا برای خودش درست کرد. برجی در یونگ در بولینگن ساخت، محلی شد برای او که بتواند عمیقاً در آن تفکر کند و سپس مبتنی بر آن کاری خارق‌العاده انجام داد که باعث تحول در جهان شد. در صفحات بعدی، به‌تدریج دارم شما را متمایل کنم تا به من ملحق شوید؛ برای ساختن برج‌های بولینگن شخصیت‌تان؛ برای نهادینه کردن توانایی تولید ارزش در این جهان پرهرج و مرج؛ و برای درک حقیقتی که در زندگی شخصیت‌های موفق نسل گذشته وجود داشت. زندگی عمیق، زندگی خوبی است.