

قوانینی
برای تمرکز
در دنیایی
آشفته

عمیق

کال نیوپورت

ترجمه ناهید ملکی

سرشناسه	:	نیوپورت، کال. Newport, Cal.
عنوان و نام پدیدآور	:	کار عمیق / کال نیوپورت.
مشخصات نشر	:	ترجمه ناهید ملکی.
مشخصات ظاهری	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
شابک	:	۲۱۶ صفحه
فهرست نویسی	:	۸-۱۱-۶۸۴۰-۶۲۲-۹۷۸
یادداشت	:	فیبا
موضوع	:	عنوان اصلی: Deep Work, 2016
رده بندی کنگ	:	تمرکز، حواس پرتی، کار فکری
رده بندی دیویی	:	BF ۳۲۳
شماره کتاب شناسی ملی	:	۶۵۰ / ۱
	:	۵۷۳۹۲۶۳

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق نشر، تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

کار عمیق	:	عنوان
کال نیوپورت	:	مؤلف
ناهید ملکی	:	مترجم
مریم قیاسوند	:	ویراستار
صبا کریمی	:	صفحه آرا
۱۴۰۳، سی و سوم، ۳۰۰۰ نسخه	:	زمان و نوبت چاپ
۷۶/۰۰۰ نسخه	:	تیراژ کل تا کنون
نشر نوین توسعه	:	ناشر
۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۱۱-۸	:	شابک
۲۲۰,۰۰۰ تومان	:	قیمت

بهداشت ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب های نشر نوین را روی این کاغذ چاپ می کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

۷ مقدمه

بخش اول (ایده ۲۱)

فصل اول. کار عمیق ارزشمند است ۲۳

فصل دوم. کار عمیق کمیاب است ۴۷

فصل سوم. کار عمیق هدفمند است ۶۵

بخش دوم (قوانین ۸۱)

قانون ۱. عمیق کار کنید ۸۳

قانون دوم. بی‌حوصلگی را بپذیرید ۱۳۱

قانون سوم. رسانه‌های اجتماعی را ترک کنید ۱۵۱

قانون چهارم. کم‌عمقی را کاهش دهید ۱۷۷

نتیجه‌گیری ۲۰۹

منابع و یادداشت‌های کتاب ۲۱۴

مقدمه

در ناحیه سنت گالین^۱ سوئیس، نزدیک سواحل شمالی دریاچه زوریخ، روستایی به نام بولینگن^۲ وجود دارد. کارل یونگ^۳، روان‌پزشک مشهور، در سال ۱۹۲۲ این منطقه را برای مراقبه و مدیتیشن انتخاب کرد و خانه سنگی دو طبقه‌ای در آنجا بنا نهاد که آن را برج می‌نامید. یونگ در نقش به هند، دیده بود که در خانه‌ها اتاق‌های مخصوصی برای مراقبه وجود دارد. بعد از بازگشت از سفر، بدین منظور اتاقی خصوصی به خانه‌اش اضافه کرد. او در مورد این مکان چنین می‌گفت: «در اتاق مراقبه‌ام تنها هستم. همیشه کلید آن را پیش خود نگه می‌دارم؛ بدون اجازه من هیچ فرد دیگری مجاز نیست آنجا باشد».

روزنامه‌نگاری به نام میسون کوری^۴ مناسبتی را درباره یونگ مطالعه کرد و عادت‌های کاری وی در برج را در کتاب «آداب روزانه»^۵ گرد آورد. یونگ، ساعت هفت صبح از خواب بیدار می‌شد، صبحانه‌ای مفصل می‌خورد، سپس ده ساعت را با تمرکز کامل در اتاق خصوصی‌اش به نوشتن می‌گذراند. بعد از ظهرها، اغلب به مراقبه یا پیاده‌روی طولانی در مناطق اطراف می‌پرداخت. ساختمان «برج» برق نداشت، از این رو با تاریک شدن هوا، روشنایی از طریق چراغ‌های نفتی و گرما از طریق شومینه فراهم می‌شد. یونگ ساعت ۱۰ شب به رختخواب می‌رفت. او می‌گفت: «از همان اول در این برج احساس آرامش و تجدید قوای زیادی داشتم».

شاید بتوان برج بولینگن را خانه‌ای برای گذران تعطیلات در نظر گرفت، اما با توجه به زندگی حرفه‌ای یونگ در آن مقطع زمانی، واضح است که مراقبه او در کنار دریاچه برای فرار از

1. St. Gallen

2. Bollingen

۳. کارل گوستاو یونگ (Carl Gustav Jung؛ ۱۸۷۵-۱۹۶۱) فیلسوف و روان‌پزشک اهل سوئیس بود که با فعالیتش در روان‌شناسی و ارائه نظریاتی تحت عنوان روان‌شناسی تحلیلی شناخته می‌شود. مترجم

4. Mason currey

5. Daily Rituals

کار نبوده است. یونگ در سال ۱۹۲۲، یعنی زمانی که این ملک را خرید، امکان رفتن به تعطیلات را نداشت. تنها یک سال پیش از آن، یعنی در سال ۱۹۲۱، کتاب «تیپ‌های روان‌شناختی»^۱ را منتشر کرده بود؛ کتابی مکتب‌ساز که اختلافات بسیاری را که در بلندمدت میان تفکر یونگ و ایده‌های دوست و استاد پیشکسوتش، زیگموند فروید، به وجود آمده بود، شدیدتر و پررنگ‌تر می‌کرد. مخالفت با فروید در دهه ۱۹۲۰، حرکت جسورانه‌ای بود. یونگ برای حمایت از این کتاب، باید ذهنش را پویا نگه می‌داشت و چندین مقاله و کتاب در حمایت و اثبات «روان‌شناسی تحلیلی»^۲، نام احتمالی مکتب فکری جدیدش، منتشر می‌کرد.

درست است که وقت یونگ در زوریخ با سخنرانی و مشاوره پر می‌شد؛ اما او تنها به این مسائل بسنده نمی‌کرد. می‌خواست شیوه درک ما از ناخودآگاهمان را تغییر دهد و در راستای نیل به این هدف، به تفکری عمیق‌تر و دقیق‌تر از آن چه در بحبوحه زندگی پرمشغله شهری‌اش می‌توانست به آن دست یابد، نیاز داشت. عزلت‌گزینی یونگ در بولینگن نه برای فرار از زندگی حرفه‌ای که برای پیشرفت و ارتقاء آن بود.

کارل یونگ تا جایی پیش رفت که یکی از تأثیرگذارترین متفکران قرن بیستم تبدیل شد. هرچند موفقیت وی دلایل بسیاری داشت، اما من در این کتاب از پایبندی‌اش به مهارتی خواهم گفت که تقریباً بی‌هیچ شکی، نقشی کلیدی در دستاوردهایش ایفا می‌کرد:

کار عمیق^۳: انجام فعالیت‌های حرفه‌ای در تمرکز کامل و بدون حواس‌پرتی، که توانایی‌های شناختی^۴ شما را به حد اعلای خود می‌رساند. فعالیت‌هایی که ارزش آفرین هستند، مهارت شما را بهبود می‌بخشند و تکرار آن‌ها دشوار است.

کار عمیق، برای بهره‌گیری کامل از استعداد و ظرفیت ذهنی‌تان ضروری است. اکنون پس از دهه‌ها تحقیق در حوزه روان‌شناسی و علوم اعصاب، می‌دانیم که حتی فشار روانی همراه

-
1. Psychological Types
 2. analytical psychology
 3. Deep Work

۴. مهارت‌ها و توانایی‌های شناختی، به توانایی‌های ذهنی پردازش (تفکر) برای یادگیری اشاره دارد و به صورت «توانایی‌های فرد برای انجام فعالیت‌های مختلف ذهنی که بیشتر مرتبط با یادگیری و حل مسئله است» تعریف می‌شود - مترجم.

با کار عمیق هم برای بهبود این توانایی‌ها ضروری است. به عبارت دیگر، کار عمیق دقیقاً همان تلاشی بود که می‌بایست در حوزه‌های شناختی مورد نیاز مانند روان‌پزشکی علمی در اوایل قرن بیستم بدان توجه شود.

اصطلاح «کار عمیق» ساختهٔ خودم است و کارل یونگ از آن استفاده نکرده است، اما کارهای او در طول آن دوره به گونه‌ای بود که انگار این مفهوم اساسی را درک کرده باشد. یونگ برجی سنگی در جنگل ساخت تا بتواند کار عمیق را در زندگی حرفه‌ای‌اش گسترش دهد. کار مهمی که به زمان، انرژی و پول نیاز داشت. همچنین مانع از این می‌شد که به فعالیت‌های فوری و آنی بپردازد. همان‌طور که میسون کوری می‌نویسد، سفرهای منظم یونگ به بولینگرن، استان برابانت در آلمان، کار درمانی و بالینی‌اش را کمتر می‌کرد. او می‌نویسد: «اگرچه یونگ بیماران زیادی داشت که به او وابسته بودند، اما از رفتن به مرخصی‌ایابی نداشت». در اولویت قرار دادن کار علمی با این دردسر داشت، اما این کار در راستای نیل به هدفش که تغییر جهان بود، ضروری می‌نمود.

در واقع، اگر زندگی سایر شخصیت‌های تأثیرگذار در تاریخ معاصر و غیرمعاصر را مطالعه کنید، متوجه خواهید شد که تعهد بسیار عمیقی در بین همه آن‌ها موضوعی مشترک است. به عنوان مثال، میشل دو مونتنی^۱، نویسندهٔ قرن شانزدهم، سال‌ها قبل از یونگ در کتابخانه‌ای خصوصی، که در برج جنوبی خانه پیاپاش کار می‌کرد. مارک تواین^۲ هم، بسیاری از ماجراهای تام سایر را در اتاقکی ییلاقی در نیویورک نوشت که تابستان را در آنجا می‌گذراند. اتاقک تواین، آن قدر از خانهٔ اصلی دور بود که حسابش برای صدا زدن او در هنگام وعده‌های غذایی از شیپور استفاده می‌کردند.

با ورق زدن تاریخ، به وودی آلن فیلمنامه‌نویس و کارگردان می‌رسیم. آلن در دوره‌ای ۴۵ ساله، یعنی بین سال‌های ۱۹۶۹ تا ۲۰۱۳، ۴۴ فیلم را نوشت و کارگردانی کرد و ۲۳ بار نامزد جایزه اسکار شد؛ که کارنامه‌ای شگفت‌آوری به حساب می‌آید. او در طول این دوره هیچ کامپیوتری نداشت و تمام نوشته‌هایش را با ماشین تحریر دستی‌اش و بدون وسایل الکترونیکی حواس‌پرت‌کن تکمیل می‌کرد. پیتز هیگز^۳، فیزیکدان نظری، نیز مانند آلن از

۱. به انگلیسی Michel de Montaigne؛ از تأثیرگذارترین نویسندگان و فیلسوفان دورهٔ رنسانس - مترجم.

۲. سمیوئل لنگهورن کلمنز (Samuel Langhorne Clemens) (۱۸۳۵ - ۱۹۱۰) که بیشتر با نام هنری اش مارک توین (Mark Twain) شناخته می‌شود، نویسنده و طنزپرداز آمریکایی بود. مترجم.

3. Peter Higgs

کامپیوتر استفاده نمی‌کند و کارش را در چنان انزوا و بی‌ارتباطی‌ای انجام می‌دهد که وقتی اعلام کردند برنده جایزه نوبل شده است، روزنامه‌نگاران نمی‌توانستند او را پیدا کنند. از سوی دیگر، جی.کی. رولینگ^۱ از کامپیوتر استفاده می‌کرد، اما وقتی مشغول نوشتن رمان‌های هری پاتر می‌شد، به صورت بسیار جدی از رسانه‌های اجتماعی دوری می‌کرد؛ با اینکه این دوره، با پیشرفت تکنولوژی و محبوبیت آن در میان چهره‌های رسانه‌ای هم‌زمان شده بود. سرانجام، کارمندانش در پاییز سال ۲۰۰۹، یعنی زمانی که او روی کتاب *خلاء موقت*^۲ کار می‌کرد، یک حساب کاربری در توئیتر به نامش ساختند و تا یک‌سال و نیم بعد، تنها توییت او این بود: «این صفحه واقعی من است، اما متأسفانه چیزی از من نخواهید دید، زیرا در حال حاضر، قلم و کاغذ برایم اولویت دارد».

البته که کار عمیق، محدود به شخصیت‌های تاریخی یا افراد تکنولوژی‌گریز نیست. بیل گیتس، بنیان‌گذار مایکروسافت هم دو بار در سال «هفته تفکر» برگزار و طی آن، خودش را از دیگران جدا می‌کند. اغلب در کلبه‌ای کنار دریاچه، تا به جز مطالعه و فکر کردن به اندیشه‌های بزرگ، کار دیگری انجام ندهد. طی یکی از همین هفته‌ها در سال ۱۹۹۵ بود که او یادداشت معروف «سونامی اینترنت» را نوشت؛ مطلبی که توجه مایکروسافت را به شرکت نوپایی به نام نت‌اسکیپ کامیونیکیشنز^۳ جلب کرد. مورد عجیب و غیرمنتظره دیگر، نیل استیونسن^۴ است که دسترسی به او از طریق وسایل الکترونیکی تقریباً ناممکن است. او نویسنده معروف داستان‌های تخیلی در سبک سایبرپانک^۵ است که به شکل‌گیری فهم عمومی ما از عصر اینترنت کمک می‌کنند. در وب‌سایتش هیچ آدرس ایمیلی نیست، ولی نوشته‌ای دارد که توضیح می‌دهد چرا به صورت عمدی در رسانه‌ها اجتماعی حضور فعالی ندارد. توضیح استیونسن برای این کناره‌گیری‌ها این است: «اگر زندگی را به نحوی سازمان‌دهی کنم که بتوانم زمان‌های بدون وقفه، متوالی و طولانی زیادی به دست آورم، می‌توانم رمان بنویسم. [در غیر این صورت] چه چیزی جایگزین آن می‌شود؟ به جای زمانی که مدتی طولانی

1. J.K. Rowling
2. The Casual Vacancy
3. Netscape Communications
4. Neal Stephenson

۵. به انگلیسی (Cyberpunk) یکی از زیرسبک‌ها در داستان‌های علمی-تخیلی است. سایبرپانک همچنین یکی از زیرسبک‌های داستان‌های پادآرمانشهری، یعنی جوامع قهقراپی آینده به شمار می‌آید. تمرکز موضوع در سبک سایبرپانک بر فناوری‌های پیشرفته مانند فناوری کامپیوتر، ارتباطات و سایبرنتیک، توأم با ازهم‌گسیختگی نظم اجتماعی است - مترجم.

زبانزد خواهد بود... انبوهی پیام الکترونیکی خواهم داشت که برای افراد مختلف فرستاده‌ام.

تأکید بر فراگیربودن کار عمیق در بین افراد تأثیرگذار مهم است، زیرا این امر در تقابل با رفتار دانش‌ورزان^۱ امروزی است که روز به روز از ارزش انجام کار عمیق بیشتر غافل می‌شوند.

دلیل کاهش انس و علاقه این دانش‌ورزان به کار عمیق، بسیار واضح است: ابزارهای شبکه‌ای. همان ابزارهای گسترده‌ای که ارتباطات را مانند ایمیل و پیامک، رسانه‌های اجتماعی مثل توییتر و فیس‌بوک، و سایت‌های سرگرمی-اطلاعاتی مثل بازفید^۲ و ردیت^۳ در مجموع، ظاهر این ابزارها و دسترسی فراگیر به آن‌ها از طریق گوشی‌های هوشمند و کامپیوترهای متصل به اینترنت در محل کار، توجه و تمرکز اکثر دانش‌ورزان را منحرف کرده است. شرکت مایکروسافت در یکی از مطالعاتش در سال ۲۰۱۲، نشان داد که امروزه دانش‌ورزان به طور متوسط ۶۰ درصد ساعات کاری‌شان را در ارتباطات الکترونیکی و گشت‌وگذار در اینترنت سپری می‌کنند و نزدیک به ۳۰ درصد وقت آنها، فقط صرف خواندن و پاسخ دادن به ایمیل‌ها می‌شود.

این توجه نصفه‌نیمه با کار عمیق که نیازمند دوره‌های طولانی تفکر مداوم است، سازگار نیست. در عین حال، دانش‌ورزان مدرن در حال وقت‌زانی هم نیستند. در حقیقت، آن‌ها همیشه می‌گویند که سرشان خیلی شلوغ است. چه چیزی این تناقض را توضیح می‌دهد؟ می‌توان از طریق کاری که تعریف آن، نقطه مقابل ایده کار عمیق است، توضیحات زیادی در مورد این موضوع داد:

کار کم عمق (سطحی): کارهای غیرشناختی و غیرمهارتی که اغلب نیاز به تمرکز کامل و حذف حواس پرتی‌کننده‌ها ندارند. این تلاش‌ها، تکرارشان آسان است و اثر خلاقانه‌ای در جهان ایجاد نمی‌کنند.

به عبارت دیگر، دانش‌ورزان در عصر ابزارهای شبکه‌ای، به طور فزاینده‌ای کار کم عمق

۱. دانش‌ورز (Knowledge worker) به کارکنان فنی و افراد حرفه‌ای گفته می‌شود که کارشان مبتنی بر اطلاعات و به عبارتی توسعه و استفاده از دانش است. عموماً دانشمندان و مهندسان و مدیران فناوری در یک سامانه، به عنوان دانش‌ورز شناخته می‌شوند. اصطلاح انگلیسی Knowledge worker را پیتر دراکر در سال ۱۹۵۳ ابداع کرد. در متون فارسی از این عبارت به صورت کارکنان دانشی نیز یاد می‌شود - مترجم.

2. BuzzFeed

3. Reddit

و سطحی را جایگزین کار عمیق می‌کنند. به طور مداوم در حال ارسال و دریافت پیام و ایمیل هستند و مانند روترهای شبکه انسانی‌ای عمل می‌کنند که به دلیل آسیب‌های سریع ناشی از حواس‌پرتی، با وقفه‌های مکرر مواجه می‌شود. تلاش‌های مهم‌تری که باید به خوبی از تفکر عمیق بهره‌برند، مانند ایجاد یک استراتژی جدید کسب‌وکار یا نوشتن درخواست برای یک بورس تحصیلی مهم، در اثر حواس‌پرتی به بخش‌های تکه‌تکه تقسیم و با کیفیت پایینی ارائه می‌شوند. شواهد فزاینده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد این حرکت به سوی کارهای کم‌عمق، انتخابی نیست که بتوان به راحتی آن را معکوس کرد. در واقع شما زمان زیادی را در حالت کم‌عمقی و آشفتگی سپری می‌کنید و به این ترتیب، توانایی‌تان برای انجام کارهای عمیق به طور دائم کاهش می‌یابد. نیکولاس کار^۱، روزنامه‌نگار آمریکایی در مقاله‌ای مشهور در نشریه آتلانتیک در سال ۲۰۰۸ اعتراف کرد که «به نظر می‌رسد اینترنت دارد توانایی برای تمرکز و ژرف‌اندیشی را کاهش می‌دهد، [و] من تنها نیستم.» نیکولاس این ادعا را در کتاب «کم‌عمق‌ها»^۲ بسط داد که یکی از نامزدهای نهایی جایزه پولیتزر^۳ شد. او برای نوشتن این کتاب مجبور بود به اتاق کوچکی نقل مکان و به اجبار ارتباطش را با دیگران قطع کند.

اینکه ابزارهای شبکه‌ای، کار ما را از حالت عمیق بودن به سمت کم‌عمقی هل می‌دهند، حرف تازه‌ای نیست. کتاب «کم‌عمق‌ها» اولین کتابی بود که در مجموعه کتاب‌های اخیر، تأثیر اینترنت را بر مغز و عادات کاری بررسی کرد. عناوین این مجموعه از کتاب‌های جدید عبارت‌اند از: *بلک‌بری هملت*^۴ نوشته ویلیام پاورز^۵، *خوب‌کامی/ایمیل*^۶ نوشته جان فریمن^۷ و *اعتیاد به حواس‌پرتی*^۸ نوشته الکس سوچونگ-کین پانگ^۹. همه این نویسندگان کم‌وبیش با این موضوع موافق‌اند که ابزارهای شبکه‌ای، حواس ما را از کارهایی که مستلزم

1. Nicholas Carr

2. The Shallows

۳. به انگلیسی Pulitzer Prize؛ جایزه‌ای در روزنامه‌نگاری، ادبیات و موسیقی است که بخش‌های گوناگون دارد. این جایزه معتبرترین جایزه روزنامه‌نگاری در آمریکا است که هر ساله (از ۱۹۱۷) با نظارت دانشگاه کلمبیا به روزنامه‌نگاران، نویسندگان، شاعران و موسیقی‌دانان داده می‌شود. این جایزه به‌نام بنیان‌گذار آن جوزف پولیتزر، روزنامه‌نگار مجاری‌تبار آمریکایی، در سده نوزدهم نام‌گذاری شده است - مترجم.

4. Hamlet's BlackBerry

5. William Powers

6. The Tyranny of E-mail

7. John Freeman

8. The Distraction Addiction

9. Alex Soojung-Kin Pang

تمرکز زیاد و بدون وقفه هستند، پرت می‌کنند و توانایی تمرکز را کاهش می‌دهند.

با وجود این همه شواهد، زمان بیشتری را صرف تلاش برای اثبات این موضوع نخواهم کرد. بنابراین، می‌توانید بپذیرید که این ابزارهای شبکه‌ای، روی کار عمیق تأثیر منفی دارند (یعنی امیدوارم که بپذیرید). همچنین در مورد پیامدهای اجتماعی و بلندمدت این تغییر، بحث جدی نخواهیم داشت. زیرا این گونه بحث‌ها، باعث دودستگی می‌شوند. در یک طرف این مباحثه، افراد بدبین به تکنولوژی قرار دارند که معتقدند بسیاری از این ابزارها، حداقل در حال حاضر، به جامعه آسیب می‌رسانند؛ در حالی که در سمت دیگر، افراد خوش‌بین به تکنولوژی ادعا می‌کنند که این ابزار قطعاً جامعه را رو به سوی بهتر شدن می‌برند. برای مثال، ممکن است گوگل حافظه‌مان را کاهش دهد، اما با وجود آن دیگر نیازی به حافظه خوب و حفظ کردن مطالب نداریم، چرا که می‌توانیم در هر لحظه، اطلاعات مورد نیازمان را جست‌وجو کنیم.

من درباره این مباحثه سیستمی، موضع و نظر خاصی ندارم. مایل‌م بیشتر به جنبه‌های عملی و فردی‌تر آن یعنی موضوع زندگی کاری‌مان به سمت کم‌عمقی، بیردازم (چه این حرکت به لحاظ منطقی از نظر شما خوب باشد چه بد). این وضعیت، فرصت‌های عظیم اقتصادی را در اختیار معهود افرادی قرار می‌دهد که در برابر این روند مقاومت کرده و عمیق‌بودن را در اولویت قرار می‌دهند. فرصتی که مشاور جوانی از ویرجینیا به نام جیسون بن^۱ در گذشته نه چندان دور از آن بهره برد.

برای اینکه بفهمید در اقتصاد ارزش‌آفرین نیستید، راه‌های زیادی وجود دارد. جیسون بن زمانی این موضوع را فهمید که پس از گذشت دوره‌ای نه چندان طولانی از پذیرش شغل مشاور مالی، متوجه شد اکثریت قریب به اتفاق وظایف کاری‌اش را می‌تواند از طریق ترکیب گزارش‌های اکسل به صورت خودکار انجام دهد.

شرکتی که بن را استخدام کرده بود، گزارش‌هایی را برای بانک‌هایی که معاملات پیچیده انجام می‌دادند، ارائه می‌کرد. فرایند تولید گزارش، نیاز به ساعت‌ها کار دستی روی داده‌ها در اکسل داشت. روزهای اولی که بن استخدام شده بود، تمام کردن این مرحله برای هر گزارش،

شش ساعت زمان می برد (کارآمدترین کارکنان با سابقه شرکت می توانستند این کار را تقریباً در نیمی از این زمان انجام دهند). این برای بن قابل قبول نبود.

او می گوید: «با روشی که به من آموزش داده شده بود، فرایند انجام این کار قدیمی و دشوار به نظر می رسید». او می دانست که اکسل ویژگی ها و دستوراتی دارد که به کاربران اجازه می دهد تا کارهای معمول را به صورت خودکار انجام دهند. مطالبی در مورد این موضوع مطالعه کرد و طولی نکشید که کاربرد جدیدی ایجاد کرد که به یک سری از این دستورات متصل بود و می توانست اساساً فرایند شش ساعته کار دستی روی داده ها را با فشردن یک دکمه جایگزین کند. فرایند نوشتن گزارش که در ابتدا برای او یک روز طول می کشید، اکنون به کمتر از یک ساعت کاهش یافته بود.

بن فیلد با روشی است. او از دانشگاه معتبر ویرجینیا و با مدرک تحصیلی اقتصاد فارغ التحصیل شده بود و مانند بسیاری از افرادی که شرایط او را دارند، در کار و حرفه اش جاه طلبی داشت. بن ریاضی طول نکشید که متوجه شد تا وقتی که مهارت های اصلی حرفه ای اش تنها شامل یک سری دستور در اکسل باشد، این جاه طلبی ها بی نتیجه خواهد بود. بنابراین، مصمم شد که ارزشش را برای جهان افزایش دهد. پس از یک دوره تحقیق، به این نتیجه رسید: به خانواده اش اعزم که که شغلش را رها می کند و برنامه نویسی کامپیوتر می شود. اما مانعی وجود داشت؛ جیسون بن، چیزی از برنامه نویسی نمی دانست!

به عنوان مهندس کامپیوتر، می توانم نکته ای به شما را تأیید کنم: برنامه نویسی کامپیوتر، کار سختی است. اکثر برنامه نویسان جدید، قبل از اوان کارشان، دوره ای چهارساله را در دانشگاه می گذرانند تا با پیچ و خم های این کار آشنا شوند. با این وجود، برای دستیابی به موقعیت های عالی، رقابتی تنگاتنگ در جریان است. جیسون بن، این قدر وقت نداشت. به همین خاطر شرکت مالی را ترک کرد و به منظور آماده شدن برای گام بعدی، به خانه اش رفت. پدر و مادرش خوشحال بودند که او برنامه ای برای خودش دارد، اما از این که این خانه نشینی ممکن است طولانی باشد، راضی نبودند. بن، بایستی مهارت دشواری را یاد می گرفت و لازم بود این کار را خیلی سریع انجام دهد.

اینجا بود که او به همان مشکلی برخورد که بسیاری از دانش ورزان در حرکت به سمت مسیرهای شغلی عالی، با آن ها مواجه می شوند. یادگیری چیزی پیچیده، مانند برنامه نویسی کامپیوتر، به تمرکز شدید و بدون وقفه نیاز دارد. از آن دسته تمرکزهایی که کارل یونگ را به جنگل های اطراف دریاچه زوریخ کشاند. به عبارت دیگر، انجام این کار تنها با کار عمیق ممکن

است. اما همان‌طور که پیش از این گفتم، بیشتر دانش‌ورزان توانایی‌شان را برای انجام کارهای عمیق از دست داده‌اند. بن هم در این میان استثنا نبود.

او وضعیت شغلش به عنوان مشاور مالی را این‌گونه توصیف می‌کرد: «همیشه در حال کار با اینترنت و چک کردن ایمیل‌هایم بودم؛ نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم؛ میلی اعتیادگونه به اینکار داشتم!». از پروژه‌ای که به او محول شده بود گفت تا بیشتر بر مشکلاتش برای عمیق‌بودن تأکید کند: «از من خواسته بودند که یک طرح کسب‌وکار بنویسم». بن نمی‌دانست که چگونه باید این کار را انجام دهد، از این‌رو تصمیم گرفت پنج طرح کسب‌وکار را بررسی کند تا متوجه شود که چه چیزی مورد نیاز است. ایده خوبی بود، اما مشکلی وجود داشت: «نمی‌توانست تمرکز کند». او اکنون اعتراف می‌کند که در طول آن دوره، روزهایش بود که ۹۸ درصد از زمانش را صرف وب‌گردی می‌کرد. به همین خاطر، پروژه طرح کسب‌وکار – که می‌دانست فرصتی باشد برای مطرح شدن او در اوایل حرفه‌اش – کنار گذاشته شد.

همان موقع که از آن کار استعفا داد، به خوبی می‌دانست که با کار عمیق مشکل دارد. بنابراین هنگامی که می‌خواست برنامه‌نویسی یاد بگیرد، می‌دانست که علاوه بر برنامه‌نویسی باید به طور هم‌زمان، به ذهنش پیاموزد که چگونه عمیق کار کند. روش او طاقت‌فرسا، اما مؤثر بود: «خودم را در اتاقی بدون کامپیوتر حبس می‌کردم؛ فقط کتاب‌های درسی، کاغذهای یادداشت و ماژیک‌های هایلایت آنجا بود». او نکات مهم کتاب‌های درسی را هایلایت می‌کرد، این نکات را به برگه‌های یادداشت منتقل و سپس آن‌ها را به سرعت بلند تکرار می‌کرد. در ابتدا این دوره‌های بدون ابزار الکترونیکی حواس‌پرت‌کن دشوار بود، اما بن به خودش انتخاب دیگری نداده بود؛ او باید این مطالب را یاد می‌گرفت و باید مطمئن می‌شد که در آن اتاق، چیزی برای حواس‌پرتی نباشد. با گذشت زمان، در تمرکز کردن بهتر شد و در نهایت به مرحله‌ای رسید که هر روز و به طور مرتب، پنج ساعت یا بیشتر بدون داشتن ارتباط با خارج و بدون حواس‌پرتی، روی یادگیری این مهارت جدید و دشوار تمرکز می‌کرد. او می‌گوید: «در طول آن دوره، حدود هجده کتاب خواندم».

بن پس از دو ماه مطالعه در حبس خانگی، به دوره آموزشی دو بوت‌کمپ که دوره دشواری است، پیوست: صد ساعت دوره فشرده برنامه‌نویسی در یک هفته. (در زمان تحقیق در مورد این دوره، با دانشجوی دکتری از دانشگاه پرینستون آشنا شد که این دوره آموزشی

را به این صورت توصیف کرده بود: «سخت‌ترین کاری که تا به حال در زندگی‌ام انجام داده‌ام». اما بن نسبت به دیگران برتری داشت، او دیگر آمادهٔ انجام کار عمیق بود و توانایی جدیدش برای انجام آن را پرورش داده بود. او می‌گفت: «برخی از افراد آمادگی لازم را نداشتند. نمی‌توانستند تمرکز کنند و به سرعت یاد بگیرند». فقط نیمی از کسانی که در این دوره شرکت کرده بودند، توانستند مانند او دوره را در زمان مقرر به پایان برسانند و فارغ‌التحصیل شوند. بن، نه تنها در زمان مقرر فارغ‌التحصیل شد؛ بلکه دانشجوی برتر کلاسش هم بود.

کار عمیق، نتیجهٔ مطلوبی داشت. او به سرعت به عنوان برنامه‌نویس در شرکت نوپایی در سانفرانسیسکو مشغول به کار شد که ۲۵ میلیون دلار سرمایه جذب کرده بود. وقتی که شش ماه قبل، کارش را به عنوان مشاور مالی ترک کرد، ۴۰۰۰۰ دلار در سال درآمد داشت. درآمد کار جدیدش به عنوان برنامه‌نویس کامپیوتر، ۱۰۰۰۰۰ دلار در سال بود. و این درآمد می‌توانست متناسب با میزان مهارتش و بدون محدودیت افزایش یابد.

وقتی آخرین بار با او صحبت کردم، در حال ارتقاء در شغل جدیدش بود. او که طرفدار کار عمیق شده بود، با آنها آشنایی در خیابان محل کارش، سعی داشت صبح زود و قبل از دیگران به شرکت برسد و بدون واسطهٔ کار کند. بن به من گفت: «در روزهای خوب می‌توانم قبل از جلسهٔ اول شرکت، چهار ساعت با تمرکز کار کنم. بعد از آن، شاید سه تا چهار ساعت دیگر هم در بعدازظهر بتوانم با تمرکز کار کنم. منظورم از «تمرکز» این است: نه ایمیلی و نه بررسی سایت هکر نیوز [وبسایت محبوب برنامه‌ان اهالی فناوری]، فقط برنامه‌نویسی». این تحول برای جیسون بن که اقرار کرده بود در کار قبلی‌اش گاهی اوقات تا ۹۸ درصد از روز خود را صرف وب‌گردی می‌کرده است، نمونه‌ای حیرت‌انگیز است.

داستان جیسون بن، درس مهمی دارد: کار عمیق، بخشی از ریاکاری‌های نوستالژیک نویسندگان و فیلسوفان اوایل قرن بیستم نیست. بلکه مهارتی است که امروزه ارزش زیادی دارد.

دو دلیل برای این ارزشمندی وجود دارد. اولین مورد، مربوط به یادگیری است. ما در دوران اقتصاد اطلاعات^۱ زندگی می‌کنیم، اقتصادی که وابسته به سیستم‌های پیچیده‌ای است

که به سرعت در حال تغییرند. به عنوان مثال، بعضی از زبان‌های برنامه‌نویسی که بن یاد گرفت، ده سال قبل وجود نداشتند و احتمالاً تا ده سال آینده هم منسوخ خواهند شد. به طور مشابه، یک بازاریاب خبره در دهه ۱۹۹۰، احتمالاً تصورش را هم نمی‌کرده که روزی بازاریابان به مهارت در زمینه تجزیه و تحلیل دیجیتال نیاز خواهند داشت. بنابراین برای ارزشمند ماندن در اقتصاد، باید بر هنر یادگیری مطالب پیچیده با سرعت بالا تسلط داشته باشید. این مهم، نیاز به کار عمیق دارد. اگر این توانایی را پرورش ندهید، به احتمال زیاد از پیشرفت‌های تکنولوژیکی عقب خواهید ماند.

دومین دلیل برای ارزشمند بودن کار عمیق، این است که انقلاب شبکه‌های دیجیتال، تأثیراتی مثبت و منفی دارد. اگر بتوانید چیزی مفید خلق کنید، اساساً مخاطبان (چه کارفرما و چه مشتری) زیادی خواهید داشت. عاملی که پاداش مادی و معنوی شما را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد. هر سوی دیگر، اگر چیزی که تولید می‌کنید متوسط باشد، به مشکل برخورد خواهید خورد. حتی به مخاطبانتان می‌توانند به راحتی در اینترنت جایگزینی بهتری بیابند. چه برنامه‌نویس کامپیوتر باشید چه نویسنده، بازاریاب، مشاور و یا کارآفرین، وضعیت‌تان مشابه یونگ است که تلاش می‌کرد بالاتر از فروید باشد، یا جیسون بن که می‌خواست در یک شرکت نوپای موفق بماند. پیشرفت کند؛ برای موفقیت، باید بهترین چیزهایی که می‌توانید را تولید کنید، و این مهم، نیازمند عمیق بودن است.

ضرورت روزافزون کار عمیق، امری جدید است. در اقتصاد صنعتی، دو قشر وجود داشت: کارگران کم‌مهارت و متخصصان. کار عمیق برای متخصصان بسیار مهم بود، اما اکثر افراد طبقه کارگر می‌توانستند بدون داشتن توانایی تمرکز هم عملکرد خوبی داشته باشند. دستمزدی که می‌گرفتند بابت کار روی ابزارهای مکانیکی خاصی بود که در دهه‌های گذشته تغییر زیادی نداشتند. اما هرچقدر که به سمت اقتصاد اطلاعاتی حرکت می‌کنیم، افراد بیشتری دانش‌ورز می‌شوند و کار عمیق در حال تبدیل شدن به یک جریان اصلی است، حتی اگر اکثریت افراد این واقعیت را درک نکرده باشند.

به بیان دیگر، کار عمیق مهارتی از مدافعه نیست که دیگر موضوعیت نداشته باشد. بلکه توانایی‌ای حیاتی برای کسانی است که به دنبال حرکت رو به جلو در اقتصاد اطلاعاتی هستند، اقتصادی که به شدت رقابتی و جهانی است و کسانی را که به اندازه کافی کار نمی‌کنند، به راحتی کنار می‌گذارد. پاداش واقعی به کسانی داده نمی‌شود که مکرراً سراغ شبکه‌های اجتماعی می‌روند (کار کم‌عمقی که به راحتی قابل تکرار است)، بلکه مختص کسانی است

که به راحتی سیستم‌های خلاقانه پشت این سرویس‌ها را می‌سازند (کار عمیقی که تکرار آن سخت است). کار عمیق به قدری مهم است که می‌توان برای بیان اهمیت آن از گفتهٔ اریک بارکر، نویسندهٔ کتاب «سورخ دعا را گم کردن» استفاده کرد: «بر قدرت قرن ۲۱».

ما تا اینجا، دو بخش از کار عمیق را مطرح کردیم. یکی در مورد کمبود فزایندهٔ کار عمیق و دیگری ارزش روزافزون آن. می‌توانیم آن‌ها را درون یک ایده ادغام کنیم، ایده‌ای که مبنای همهٔ مطالبی است که در این کتاب دنبال می‌شود:

فرضیهٔ کار عمیق: توانایی انجام کارهای عمیق در عین حال که روز به روز ارزشمندتر می‌شود، به مرور فزاینده‌ای در حال کمیاب شدن است. در نتیجه، افراد کمی که این مهارت را پرورش و سپس آن را محور اصلی کار خود قرار می‌دهند، پیشرفت خواهند کرد.

این کتاب دو هدف دارد که در دو بخش دنبال می‌شود. هدف اول که در بخش اول به آن پرداخته شده، این است که شما را متقاعد کند فرضیهٔ کار عمیق، درست است. هدف دوم، آموزش چگونگی استفاده از مزیت این واقعیت، از طریق تعلیم مغز و تغییر عادات‌های کاری‌تان است، به نحوی که تأثیر عمیق را محور زندگی حرفه‌ای‌تان قرار دهید. البته، قبل از وارد شدن به این جزئیات، توضیحی دربارهٔ چگونگی تبدیل شدنم به یک طرفدار عمیق بودن ارائه خواهم داد.

من دههٔ گذشته را صرف پرورش توانایی‌ام برای تمرکز روی مسائل دشوار کرده‌ام. شاید اگر بدانید که فارغ‌التحصیل علوم نظری کامپیوتر هستم و دورهٔ دکترایم را در گروه تئوری محاسبات^۱ مشهور ام‌آی‌تی (MIT) یعنی محیطی حرفه‌ای که در آن توانایی تمرکز، یک مهارت شغلی حیاتی محسوب می‌شود، گذرانده‌ام، بهتر بتوانید منشأ این علاقه را درک کنید.

طی این سال‌ها، با استادی همکار بودم که برندهٔ «بُرس تحصیلی نبوغ» مک‌آرتور شده بود و قبل از رسیدن به سن قانونی در ام‌آی‌تی استخدام شد. عجیب نبود که او را در حالی پیدا کنید که در فضایی عمومی نشسته و به نوشته‌های روی یک وایت‌برد خیره شده است، درحالی که اطرافش را گروهی از محققان و دانشجویان گرفته‌اند که مانند او بی‌سروصدا

نشسته و خیره به این نوشته‌ها نگاه می‌کنند. این وضعیت می‌توانست چند ساعت ادامه یابد. من برای ناهار می‌رفتم و برمی‌گشتم و آن‌ها هنوز خیره بودند. دسترسی به این استاد منحصر به فرد، دشوار است. او در توئیتر فعال نیست و اگر شما را نشاناسد، بعید به نظر می‌رسد که به ایمیل‌تان پاسخ دهد. او سال گذشته، ۱۶ مقاله منتشر کرد.

در طول دوره دانشجویی‌ام، تمایل به انجام این نوع تمرکز شدید در جو دانشگاه پخش شده بود. طولی نکشید که من هم تعهد مشابهی را نسبت به عمیق بودن در خودم پرورش دادم. موضوعی که باعث دلخوری دوستان و ناشران مختلفی می‌شود که در رابطه با کتاب‌هایم با آن‌ها کار می‌کنم، این است که هرگز حساب فیسبوک یا توئیتر یا هرگونه حضوری در رسانه‌های اجتماعی دیگر، به جز یک وبلاگ، نداشته‌ام. وب‌گردی نمی‌کنم و بیشتر اخبار را از طریق روزنامه واشنگتن پست و رادیوی ملی دریافت می‌کنم. دسترسی به من هم معمولاً سخت است. وبلاگم، هیچ آدرس ایمیل شخصی وجود ندارد و تا سال ۲۰۱۲ هم گوشی هوشمند نداشتم (زمانی که همسرم باردار بود و به من اولتیماتوم داد: «باید قبل از اینکه پسرمان متولد شود، گوشی هوشمند بخری!»).

تعهدم به عمیق بودن، پاداش‌هایی هم برایم داشته است. در طول دوره ده ساله پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه، چهار کتاب منتشر کردم، دکترایم گرفتم، چندین مقاله دانشگاهی نوشتم و استادیار دانشگاه جورج تاون شدم. همه این کارها در حالی انجام شد که به ندرت در طول روزهای کاری، بعد از ساعت پنج یا شش بعدازظهر کاری می‌کنم.

این برنامه کاری فشرده، به این دلیل محقق شده است. تلاش‌های قابل توجهی را برای به حداقل رساندن کم‌عمقی در زندگی‌ام انجام داده‌ام و در این حال سعی کرده‌ام بیشترین استفاده را از زمان آزادم ببرم. بیشتر روزم را صرف کارهای عمیقی می‌کنم که به دقت انتخاب کرده‌ام، در کنار آن، فعالیت‌های کم‌عمق جزئی‌تری هم وجود دارند که نمی‌توانم کاملاً نادیده‌شان بگیرم. تمرکز بدون وقفه و بادقت هدایت شده‌ای که این روش ایجاد می‌کند، به میزان سه تا چهار ساعت در روز و پنج روز در هفته می‌تواند خروجی‌های ارزشمند زیادی داشته باشد.

تعهدم به عمیق بودن، مزایای غیرشغلی هم برایم داشته است. در اکثر مواقع، زمانی که از محل کار به خانه می‌روم تا فردا صبح که روز کاری جدید شروع می‌شود، به کامپیوتر دست نمی‌زنم (استثناء اصلی در این مورد پست‌های وبلاگ هستند که دوست دارم بعد از اینکه بچه‌هایم به رختخواب رفتند، آن‌ها را بنویسم). با اینکه این توانایی در قطع ارتباط

به صورت کامل مغایر با شیوه مرسوم‌تر، یعنی بررسی سریع و پنهانی ایمیل‌های کاری در خانه یا بررسی مکرر رسانه‌های اجتماعی است، اما به من اجازه می‌دهد تا شب‌ها با همسر و دو پسرم باشم و کتاب‌های زیادی بخوانم که برای پدر گرفتاری با دو فرزند کار شگفت‌انگیزی است. به طور کلی، عدم وجود حواس‌پرتی در زندگی من، همه‌مه ناشی از نگرانی‌های ذهنی‌ای را که به نظر می‌رسد به طور فزاینده‌ای در زندگی روزمره مردم رخنه کرده، کم‌رنگ کرده است.

کتاب حاضر تلاشی است در راستای صورت‌بندی و تشریح گرایش من به عمیق بودن به جای کم‌عمقی. در این کتاب انواع سازوکارهایی را که به من در عمل به این گرایش کمک کردند، به جزئیات بیان کرده‌ام. بخشی از این تعهد را در قالب کلمات مطرح کرده‌ام، تا به شما کمک کند زندگی‌تان بر پایه کار عمیق بازسازی کنید. اما این تمام داستان نیست. دلیل دیگری که مرا علاقه‌مند به توضیح افکارم کرد، این است که مهارت خودم را هم افزایش دهم. شناختن نسبت به فرضیه کار عمیق به پیشرفت من کمک کرد، اما متقاعد شده‌ام که هنوز به پتانسیل نامحدود ارزش‌آفرینی نرسیده‌ام. همان‌طور که با ایده‌ها و قواعد فصل‌های پیش‌رو، دست‌وپنجه نرم می‌کنید و در نهایت بر آن‌ها مسلط می‌شوید، می‌توانید اطمینان داشته باشید که من هم سرسختانه به دنبال نابود کردن کم‌عمقی و در حال افزایش عمق کارهایم هستم.

هنگامی که کارل یونگ، می‌خواست انقلابی در دین‌شناسی ایجاد کند، در جنگل عزلت‌نشینی کرد. برج بولینگن یونگ، جایی بود که وی را قادر می‌ساخت به تفکر عمیق بپردازد و سپس این مهارت را در راستای ارائه کارهایی اعمال کند که جهان را تغییر دادند. در صفحات پیش‌رو، برآنم شما را متقاعد کنم در تلاش برای ساختن برج‌های بولینگن شخصی خودتان با من همراه شوید؛ همچنین در جهانی که به طرزی فزاینده حواس‌پرت‌کن‌تر می‌شود، توانایی تولید ارزش واقعی را پرورش دهید و حقیقتی را که شخصیت‌های مبتکر و مهم نسل‌های گذشته پذیرفته‌اند، به رسمیت بشناسید:

زندگی عمیق، زندگی خوبی است.