

شنبه های مدیریتی

بهار ۱۴۰۰ - شماره ۱۱



## خلاصه کتاب "کار عمیق"

قوانینی برای تمرکز  
در دنیای آشفته

چاپ سیزدهم



# کار عمیق

کال نیوپورت

مترجم: ناهید ملکی

تهیه و تنظیم: سارا مبهوت

۳	مقدمه
۵	<b>بخش اول: ایده</b>
۵	فصل اول: کار عمیق ارزشمند است
۵	کارگران با مهارت بالا
۵	فوق ستاره ها
۶	مالکان
۶	چگونه میتوان در اقتصاد جدید به یک برنده تبدیل شد
۶	دو توانایی اصلی برای رشد در اقتصاد جدید
۷	کار عمیق به شما کمک می کند تا مطالب دشوار را به سرعت بیاموزید
۷	کار عمیق به شما کمک می کند تا کاری در سطح ممتاز ارائه کنید
۸	پس جک دورسی چی؟
۹	فصل دوم: کار عمیق کمیاب است
۱۰	سیاه چاله معیار
۱۰	اصل کمترین مقاومت
۱۱	مشغله زیاد، نشان دهنده بهره وری
۱۱	بد برای کسب و کار، خوب برای شما
۱۱	فصل سوم: کار عمیق هدفمند است
۱۲	یک استدلال وابسته به سیستم عصبی برای عمق
۱۲	استدلال روانشناختی برای عمق
۱۳	یک استدلال فلسفی برای عمق
۱۴	<b>بخش دوم: قوانین</b>
۱۴	قانون اول: عمیق کار کنید
۱۴	دستور العمل ۱: روی موارد خیلی مهم تمرکز کنید
۱۵	دستور العمل شماره ۲: براساس ارزیابی فرایند اقدام کنید
۱۵	دستور العمل شماره ۳: یک تابلوی امتیاز داشته باشید

- دستورالعمل شماره ۴: ایجاد یک هماهنگی در پاسخگویی.....۱۶
- قانون دوم : سررفتن حوصلتان را بپذیرید .....۱۶
- قانون سوم : رسانه های اجتماعی را ترک کنید.....۱۷
- قانون چهارم: کم عمقی را کاهش دهید .....۱۷
- برای هر دقیقه از روزتان زمانبندی داشته باشد .....۱۷
- میزان عمق هر فعالیت را تعیین کنید .....۱۸
- کارتان را تا ساعت پنج و سی دقیقه تمام کنید .....۱۸
- نتیجه گیری .....۱۹

مشاهده های مدیریت

## مقدمه

در بخش سنت گالن سوئیس، نزدیک سواحل شمالی دریاچه زوریخ، روستایی به نام بولینگن وجود دارد. در سال ۱۹۲۲، کارل یونگ که روانپزشک مشهوری بود، این منطقه را برای شروع ساخت مجموعه ای برای مراقبه و مدیتیشن انتخاب کرد. او کارش را با یک خانه دو طبقه سنگی که آن را برج می‌نامید، شروع کرد. او که در سفر به هند، دیده بود چگونه به خانه ها، اتاق های مخصوصی برای مراقبه اضافه می کنند، بعد از بازگشت این مجموعه را با اضافه کردن اتاقی خصوصی، بزرگ تر کرد. یونگ در مورد این مکان می گفت: «فقط خودم در اتاق مراقبه ام هستم. همیشه کلید آن را پیش خودم نگه میدارم؛ هیچ فرد دیگری مجاز نیست آنجا باشد، مگر با اجازه من»

کارل یونگ، تا جایی پیش رفت که به یکی از تأثیرگذارترین متفکران قرن بیستم تبدیل شد. هرچند که دلایل بسیاری برای موفقیت او وجود داشت، اما من در این کتاب، به پایبندی او به مهارت زیر خواهم پرداخت که تقریباً بدون هیچ شکی، نقشی کلیدی در دستاوردهایش ایفا می کرد.

**کار عمیق:** فعالیت های حرفه ای انجام شده در حالت تمرکز کامل بدون حواس پرتی که توانایی های شناختی شما را به حد اعلاى خود برساند. این تلاش ها، ارزش آفرین هستند، مهارت شما را بهبود می بخشند و تکرار آن ها دشوار است.

کار عمیق، برای بهره گیری کامل از استعداد و ظرفیت ذهنیتان ضروری است. در حال حاضر، پس از دهه ها تحقیق در روان شناسی و علوم اعصاب، میدانیم که حتی فشار روانی همراه با کار عمیق هم برای بهبود توانایی هایتان ضروری است. به عبارت دیگر، کار عمیق، دقیقاً همان تلاشی بود که در اوایل قرن بیستم، برای متمایز بودن در زمینه دشواری مانند روان پزشکی علمی مورد نیاز بود.

**کار کم عمق:** کارهای غیرشناختی و غیر مهارتی که اغلب نیاز به تمرکز کامل و حذف حواس پرت کنه ندارند. این تلاش ها اثر خلاقانه ای در جهان ایجاد نمی کنند و تکرار آن ها آسان است. به عبارت دیگر، دانش ورزشان در عصر ابزارهای شبکه ای، به طور فزاینده ای کار کم عمق را جایگزین کار عمیق می کنند.

دو دلیل برای این ارزشمندی وجود دارد. اولین مورد، مربوط به یادگیری است. ما در دوران اقتصاد اطلاعاتی زندگی می کنیم که وابسته به سیستم های پیچیده ای است که به سرعت در حال تغییرند. به عنوان مثال، بعضی از زبان های برنامه نویسی که بن یاد گرفت، ده سال قبل از آن وجود نداشتند و احتمالاً تا ده سال دیگر هم منسوخ خواهند شد. به طور مشابه، کسی که در زمینه بازاریابی در دهه ۱۹۹۰ فعالیت می کرده است، احتمالاً در مورد اینکه امروزه بازاریابان، نیاز به داشتن مهارت در زمینه تجزیه و تحلیل دیجیتال دارند، هیچ ایده ای نداشته است. بنابراین برای ارزشمند ماندن در اقتصادمان، باید بر هنر یادگیری مطالب پیچیده با سرعت بالا تسلط داشته باشید. این امر مهم، نیاز به کار عمیق دارد. اگر این توانایی را پرورش ندهید، به احتمال زیاد از پیشرفت های تکنولوژیکی عقب خواهید ماند.

دومین دلیل برای ارزشمند بودن کار عمیق، این است که انقلاب شبکه های دیجیتال، تأثیرات مثبت و منفی دارد. اگر بتوانید چیز مفیدی خلق کنید، دسترسی به مخاطب آن (به عنوان مثال، کارفرمایان یا مشتریان اساساً بدون محدودیت است. عاملی که پاداش مادی و معنوی شما را به میزان قابل توجهی افزایش می دهد. از سوی دیگر، اگر چیزی که تولید می کنید متوسط باشد، پس به مشکل برخورد خواهید خورد، ضرورت در حال رشد کار عمیق، امر جدیدی است.

**فرضیه کار عمیق:** توانایی انجام کارهای عمیق به طور فزاینده ای در حال کمیاب شدن است و دقیقاً در همان زمان در اقتصاد ما، به طور فزاینده ای در حال ارزشمند شدن است. در نتیجه، افراد کمی که این مهارت را پرورش می دهند و سپس آن را محور اصلی زندگی کاری خود قرار می دهند، پیشرفت خواهند کرد.

این کتاب دو هدف دارد که در دو بخش دنبال می شود. هدف اول که در بخش اول به آن پرداخته شده، این است که شما را متقاعد کند فرضیه کار عمیق، درست است. هدف دوم، آموزش چگونگی استفاده از مزیت این حقیقت به شما، از طریق تعلیم دادن مغز و تغییر عادت های کاری تان است، به نحوی که کار عمیق را محور زندگی حرفه ای تان قرار دهید. البته، قبل از وارد شدن به این جزئیات، زمانی را برای توضیح چگونگی تبدیل شدنم به طرفدار عمیق بودن اختصاص خواهم داد.

این کتاب تلاشی است از سوی من برای رسمی کردن و توضیح دادن گرایش من به سمت عمیق بودن به جای کم عمقی، و همچنین جزئیات انواع استراتژی هایی که به من کمک کرده اند تا براساس این گرایش عمل کنم را مطرح کرده است. من بخشی از این تعهد را در قالب کلمات مطرح کرده ام، تا به شما کمک کنم زندگی تان را بر پایه کار عمیق بازسازی کنید، اما این تمام داستان نیست. دلیل دیگری که علاقه مند به توضیح افکارم هستم این است که باعث افزایش مهارت خودم هم می شود. شناخت من نسبت به فرضیه کار عمیق، به من کمک کرد که پیشرفت کنم، اما متقاعد شده ام که هنوز به پتانسیل کاملم در تولید ارزش نرسیده ام. همان طور که با ایده ها و قواعد فصل های پیش رو، دست و پنجه نرم می کنید و در نهایت بر آن ها مسلط می شوید، می توانید اطمینان داشته باشید که من هم سرسختانه به دنبال نابود کردن کم عمقی و به سختی در حال افزایش عمق کارهایم هستم.

کارل نیوپورت

## بخش اول: ایده

### فصل اول: کار عمیق ارزشمند است

در سال ۲۰۱۲، با نزدیک شدن روز انتخابات، ترافیک در وب سایت نیویورک تایمز، رو به افزایش بود، این اتفاقی طبیعی است که در لحظاتی که از نظر ملی اهمیت دارند، رخ می دهد. اما این بار، متفاوت بود. میزان زیاد و نامتناسبی از این ترافیک، و براساس برخی گزارش ها بیش از ۷۰ درصد از آن، بازدیدی از صفحه ای خاص بود. آن صفحه، یک گزارش خبری در صفحه اول خبرهای فوری یا گزارشی از یک مقاله نویسنده برنده جایزه پولیتزر نبود؛ بلکه وبلاگ آماری مربوط به بیس بال بود که به سایت پیش بینی کننده انتخابات تبدیل شده بود و فردی به نام نیت سیلور آن را مدیریت می کرد.

کمتر از یک سال بعد، و زمانی که تایمز سعی داشت سیلور را با وعده سرپرستی چندین نویسنده حفظ کند، شبکه های ESPN و News ABC او را برای جدا شدن از تایمز وسوسه کردند. آها قرارداد قرارداد بزرگی به سیلور پیشنهاد کردند که طبق آن در همه بخش ها نقشی برای او در نظر گرفته شده بود، از اخبار ورزشی گرفته تا پیش بینی آب و هوا و بخش اخبار مربوط به فناوری و چیزی که بسیار دور از تصور بود، یعنی اجرای برنامه تلویزیونی مراسم اسکار. اگرچه بحث و جدل هایی در مورد میزان دقت روش شناسی مدل های سیلور که به صورت دستی سازماندهی شده اند، وجود دارد، اما افراد کمی هستند که انکار کنند که این نابغه سی و پنج ساله در زمینه داده، در سال ۲۰۱۲ برنده ای در اقتصاد ما بود. چرا سیلور عملکردی به این خوبی داشته است؟ دو نوع پاسخ برای این سؤال وجود دارد. نوع اول پاسخ ها، در محدوده جزئیات قرار دارند و بر ویژگی های شخصیتی و تاکتیک هایی که بر پیشرفت آن کمک می کند، تمرکز می کنند. نوع دوم پاسخ ها، در محدوده کلیات قرار دارند و کمتر بر افراد، و بیشتر بر نوع کار آن ها متمرکز هستند.

### کارگران با مهارت بالا

برینجولفسون و مک آفی، گروهی که نیت سیلور مظهر آن است را کارگران با «مهارت بالا» می نامند. پیشرفت هایی مانند ریاتیک و دستگاه الکترونیکی تشخیص صدا، منجر به اتومات شدن بسیاری از موقعیت هایی شده اند که به مهارت کمی نیاز دارند؛ اما همان طور که این اقتصاددانان تاکید می کنند: «تکنولوژی های دیگر، مانند مصورسازی داده ها، علم تجزیه و تحلیل، ارتباطات با سرعت بالا و نمونه سازی سریع، باعث افزایش سهم هنرهای ظریف و استدلال های مبتنی بر داده شده است که ارزش این مشاغل را افزایش می دهد.» به عبارت دیگر، افرادی که توانایی ژرفی برای کار با ماشین آلاتی که به طور فزایندهای پیچیده می شوند، و به دست آوردن نتایج ارزشمند از آن ها دارند، پیشرفت کرده و کامیاب خواهند شد. تایلر کوئن این واقعیت را به طور بی پرده تری می گوید: «سؤال کلیدی این خواهد بود که آیا شما در کار با ماشین های هوشمند خوب هستید یا خیر؟» البته که نیت سیلور، به دلیل راحتی اش در تامین داده برای پایگاه های داده بزرگ، سپس منتقل کردن آن به شبیه ساز آموزش به نام مونت کارلو، مظهر کارگر با مهارت بالا است. ماشین های هوشمند، مانع موفقیت های سیلور نیستند، بلکه پیش شرط آن را فراهم می کنند.

### فوق ستاره ها

کارشناس برنامه نویسی، دیوید هاینمیر هانسن، نمونه ای از گروه دومی است که برینجولفسون و مک آفی پیش بینی می کنند در اقتصاد جدید ما رشد خواهند کرد: «فوق ستاره ها». شبکه های داده با سرعت بالا و ابزارهای همکاری، مانند ایمیل و نرم افزارهای جلسات مجازی، ناحیه گرایی را در بسیاری از بخش های کاری دانش ورزی از بین برده اند. برای مثال، زمانی که می توانید به یکی از بهترین برنامه نویسان جهان مانند هانسن، تنها به زمان لازم جهت تکمیل هر پروژه به صورت فوری، پول پرداخت کنید، استخدام برنامه نویس تمام وقت، کنار گذاشتن فضایی برای دفتر کار و پرداخت مزایا به او، دیگر قابل درک نیست. در این سناریو، احتمالاً با پرداخت پول کمتر، نتیجه بهتری دریافت خواهید کرد، در حالی که هانسن هم می تواند سالانه به مشتری های بیشتری خدمات ارائه کند و بنابراین منجر به وضعیت مالی بهتر برای او هم خواهد شد.

این حقیقت که هانسن ممکن است از ماریلا در اسپانیا، این کار را انجام دهد، در حالی که دفترتان در دیس مونیخ در ایالت آیوای آمریکا است، برای شرکت شما مهم نیست؛ زیرا پیشرفت های تکنولوژی ارتباطات و ابزارهای همکاری، این فرایند را تقریباً یکپارچه می کند. اگرچه، این واقعیت برای برنامه نویسان بومی که مهارت کمتری دارند و در دیس مونیخ زندگی می کنند و نیاز به حقوق ماهیانه ثابت دارند، اهمیت دارد. روند مشابهی در تعداد روزافزونی از رشته ها اتفاق می افتد که در آن ها تکنولوژی، امکان کار از راه دور و پربازده را فراهم می کند؛ مانند مشاوره، بازاریابی، نویسندگی، طراحی و... هنگامی که این بازار استعداد در دسترس جهانیان قرار می گیرد، کسانی که در اوج قرار دارند، پیشرفت می کنند، در حالی که دیگران زیان می کنند.

## مالکان

آخرین گروهی که در اقتصاد جدید ما پیشرفت خواهند کرد - گروهی که جان دوئر مظهر آن است - شامل افرادی می شود که سرمایه لازم را برای سرمایه گذاری در تکنولوژی های جدید در اختیار دارند. تکنولوژی هایی که این بازسازی بزرگ را هدایت می کنند. همان طور که از صحبت های مارکس متوجه می شویم، دسترسی به سرمایه، مزایای زیادی دارد. اگرچه درست است که در برخی دوره ها، مزایای بیشتری نسبت به سایر دوره ها دارد. همان طور که برینجولفسون و مک آفی خاطرنشان می کنند، اروپای پس از جنگ، نمونه ای از یک زمان بد برای نگه داشتن پولهای نقد بود؛ زیرا از طریق ترکیبی از تورم سریع و سیستمهای مالیاتی تهاجمی، ثروت های قدیمی را با سرعتی شگفت انگیز از بین می برد. (آنچه می توانیم آن را «اثر داوتون آبی» بنامیم.

عنصر کلیدی در تفکر اقتصادی مرسوم است، ادعا بازسازی بزرگ، بر خلاف دوران پس از جنگ، زمان بسیار خوبی برای دسترسی به سرمایه است. برای درک چرایی آن، ابتدا به یاد بیاورید که نظریه چانه زنی می کند که زمانی که پول از طریق ترکیبی از سرمایه گذاری و نیروی کار ساخته می شود، پاداشها، تقریباً متناسب با ورودی ها، بازمی گردند. تفکر اقتصادی رایج ادعا می کند که رشد بی سابقه و تأثیر تکنولوژی، در حال ایجاد بازسازی عظیمی در اقتصاد ما هستند. در این اقتصاد جدید، سه گروه مزایای خاصی خواهند داشت: کسانی که می توانند به خوبی و خلاقانه با ماشین های هوشمند کار کنند و کسانی که در کاری که انجام می دهند، بهترین هستند و کسانی که به سرمایه دسترسی دارند.

## چگونه می توان در اقتصاد جدید به یک برنده تبدیل شد

دو گروهی که آماده رشد هستند و ادعا می کنم که در دسترس اند را شناسایی کردیم: کسانی که می توانند خلاقانه با دستگاه های هوشمند کار کنند و کسانی که در زمینه کاری شان ستاره هستند. راز قرار گرفتن در این بخش های پردرآمد چیست؟ معتقدم که دو توانایی اصلی زیر حیاتی هستند.

## دو توانایی اصلی برای رشد در اقتصاد جدید

(۱) توانایی سریع ماهر شدن در کارهای سخت.  
(۲) توانایی تولید در سطح ممتاز، هم از نظر کیفیت و هم از نظر سرعت.  
اجازه دهید با توانایی اول شروع کنیم. برای شروع باید به یاد داشته باشیم که ما به دلیل تجربه کاربری بسیار جذاب و ساده بسیاری از تکنولوژی هایی که مستقیم با مشتری در ارتباطند و دارای رابط کاربری خوبی هستند، مانند توئیتر و آیفون، لوس شده ایم. اگرچه، این نمونه ها محصولات مصرفی هستند، نه ابزار جدی، اما: درک کردن و مهارت پیدا کردن در زمینه اکثر ماشین های هوشمندی که بازسازی بزرگ را هدایت می کنند، به طور قابل توجهی پیچیده تر است.

نیت سیلور را به یاد بیاورید، کسی که از طریق کار با تکنولوژی های پیچیده پیشرفت کرده بود. اگر در روش شناسی او عمیق شویم، متوجه می شویم که ایجاد پیش بینی های انتخاباتی مبتنی بر داده ها، به سادگی تایپ کردن جمله «چه کسی بیشترین رای را خواهد آورد؟» در کادر جست و جو نیست. او به جای نگهداری از یک پایگاه داده بزرگ از نتایج نظرسنجی ها (هزاران مورد نظرسنجی از بیش از ۲۵۰ مرکز انجام آن)، از است تا استفاده می کند که سیستم تحلیل آماری است که توسط شرکتی به نام استاکراپ تولید شده است.



اکنون، توانایی اصلی دوم را در فهرستی که پیشتر ارائه کرده ایم، در نظر بگیرید: تولید در سطح ممتاز. اگر می خواهید فوق ستاره بشوید، تسلط بر مهارت های مربوطه ضروری است؛ اما کافی نیست. پس از آن، باید این پتانسیل بالقوه را به نتایج ملموسی که مردم برای آن ها ارزش قائل هستند، تبدیل کنید. به عنوان مثال، بسیاری از برنامه نویسان، به خوبی می توانند برای کامپیوترها برنامه نویسی کنند، اما دیوید هانسن، فوق ستاره نمونه ما که قبلا در مورد او صحبت کردیم، از این توانایی برای تولید رومی آن ریلز استفاده کرد، پروژه ای که باعث شهرت او شد. برای انجام این پروژه نیاز بود که هانسون مهارت های فعلی اش را به حداعلا برساند و نتایجی با ارزش آشکار و عینی تولید کند.

این توانایی تولید، در مورد کسانی هم که به فکر تسلط پیدا کردن بر ماشین های هوشمند هستند، به کار می رود. برای نیت سیلور، یادگیری نحوه مدیریت مجموعه داده های بزرگ و انجام تجزیه و تحلیل های آماری کافی نبود. او نیاز داشت تا نشان دهد که می تواند از این مهارت استفاده کند تا اطلاعاتی از این ماشین ها به دست آورد که مورد توجه مخاطبان زیادی قرار بگیرد. سیلور در طول روزهای کاری اش در شرکت بیس بال پراسپکتوس، با افراد ماهر زیادی کار کرده بود، اما او تنها کسی بود که برای سازگاری این مهارت ها با حوزه جدید و سودآورتر پیش بینی انتخابات، تلاش کرد. این موضوع، نگرش کلی دیگری را برای پیوستن به صفوف برندگان در اقتصادمان فراهم می کند: اگر تولید نکنید، پیشرفت نخواهید کرد. مهم نیست که چقدر ماهر یا با استعداد هستید.

پس از درک این دو توانایی که برای پیشرفت در دنیای تکنولوژی های جدید و نوآور اساسی هستند، اکنون میتوانیم پرسش بدیهی بعدی را بپرسیم: چگونه می توان این توانایی های اصلی را پرورش داد؟ که به نظریه اصلی این کتاب می رسیم: دو توانایی اصلی که آن ها را توصیف کردیم، به توانایی شما برای انجام کار عمیق بستگی دارند. اگر در این مهارت پایه ای تسلط پیدا نکرده اید، برای یادگیری مطالب سخت یا تولید در سطح ممتاز، دچار مشکل خواهید شد. وابستگی این توانایی ها به کار عمیق، بلافاصله آشکار نمی شود؛ این موضوع، نیاز به نگاه دقیق تری به علم یادگیری، تمرکز و بهره وری دارد. بخش های پیش رو، این نگاه دقیق تر را میسر می کنند و با این کار، ارتباط بین کار عمیق و موفقیت های اقتصادی را برای شما از موضوعی «دور از انتظار» به موضوعی «تردیدناپذیر» تبدیل می کنند.

### **کار عمیق به شما کمک می کند تا مطالب دشوار را به سرعت بیاموزید**

بگذارید ذهنتان به لطف همگرایی پرتوهای توجه به عدسی تبدیل شود؛ بگذارید روحتان، مقصد همه آن چیزی باشد که در ذهن شما به عنوان ایده غالب و کاملا جذاب تثبیت شده است. این توصیه از «آنتونینون - دالماس سرتیلانگز» است، راهب فرقه دومینیکنه و استاد فلسفه اخلاق که در اوایل قرن بیستم، کتابی کم حجم اما تأثیرگذار با عنوان «زندگی عقلانی» نوشت. سرتیلانگز، این کتاب را به عنوان راهنمای «رشد و تقویت ذهن»، برای کسانی نوشت که خواستار زندگی کردن در دنیای ایده ها بودند. او در سراسر کتاب زندگی عقلانی، بر ضرورت تسلط بر مطالب پیچیده اذعان می کند و به خواننده کمک می کند تا برای این چالش آماده شود. به همین دلیل، کتاب او به ما کمک می کند که بفهمیم چگونه افراد به سرعت در مهارت های سخت (شناختی) تسلط پیدا می کنند.

برای درک توصیه های سرتیلانگز، بیایید به نقل قول او برگردیم. او در این عبارت ها که به اشکال مختلفی در کتاب زندگی عقلانی به چشم می خورد، ادعا می کند که برای افزایش درک کتان از مطلب مدنظر، باید به طور منظم موضوعات مربوط به آن را بررسی کنید، به طوری که به «پرتوهای همگرایی توجه تان» اجازه دهید که حقیقت نهفته در هریک از آن ها را کشف کنند. به عبارت دیگر، او به ما می آموزد: یادگیری، نیاز به تمرکز شدید دارد. این ایده، به ایده ای فراتر از زمان خودش تبدیل شد. سرتیلانگز، با تفکر بر زندگی ذهن در دهه ۱۹۲۰، واقعیتی را در مورد تسلط بر کارهای شناختی دشوار کشف کرد که رسمی کردن آن برای دانشگاهیان، هفت دهه دیگر طول کشید.

### **کار عمیق به شما کمک می کند تا کاری در سطح ممتاز ارائه کنید**

آدام گرانت کارهایی در سطح ممتاز ارائه می کند. هنگامی که در سال ۲۰۱۳ با گرانت ملاقات کردم، جوان ترین استادی بود که در دانشکده کسب و کار وارتون در دانشگاه پنسیلوانیا استخدام شده بود. یک سال بعد، زمانی که شروع به نوشتن این فصل کردم و تازه شروع به فکر کردن درباره فرایند استخدام شدن خودم کرده بودم، جایگاه او ارتقا یافته بود: او اکنون جوان ترین استاد تمام در وارتون است. دلیل اینکه گرانت به سرعت مدارج ترقی را در دانشگاهش طی می کند، ساده است: او مقالات و کتابهای زیادی بیرون می دهد. در سال



۲۰۱۲، او هفت مقاله منتشر کرد. همه آن‌ها در مجلات مهم چاپ شدند. این تعداد، به طور شگفت‌آوری در رشته او (که در آن اساتید تمایل دارند به تنهایی یا در گروه‌های حرفه‌ای کوچک کار کنند و تیم‌های بزرگی از دانشجویان و کسانی که دوره‌های پسادکتری را می‌گذرانند، برای حمایت از تحقیقاتشان در اختیار ندارند) میزان زیادی است. در سال ۲۰۱۳، این تعداد به پنج مقاله کاهش پیدا کرد. گرچه بهره‌وری و بازدهی گرانت به عوامل زیادی بستگی دارد، اما به طور خاص ایده‌ای وجود دارد که به نظر می‌رسد مهم‌ترین بخش روش او این است: دسته‌بندی کردن کارهای فکری دشوار اما مهم، در دوره‌های طولانی و بدون وقفه. گرانت این دسته‌بندی را در سطوح مختلف انجام می‌دهد.

### پس جک دورسی چی؟

اکنون دلیل خودم را در این رابطه مطرح کردم که چرا کار عمیق از توانایی‌هایی که به طور فزاینده در اقتصاد ما مهم می‌شوند، حمایت می‌کند. اگرچه، قبل از پذیرفتن این نتیجه، باید با دسته‌ای از سؤالات که اغلب وقتی درباره این موضوع بحث می‌کنم، مطرح می‌شوند، مواجه شویم: پس جک دورسی چی؟ جک دورسی به تأسیس توئیتر کمک کرد. او پس از استعفا از مدیر عاملی آن، شرکت اسکوتر "را راه اندازی کرد که در زمینه خدمات مالی و پرداخت موبایلی فعالیت می‌کند. نقل قولی از مجله فوربس در مورد او وجود دارد: «او یک خرابکار در سطحی گسترده و مجرمی سریالی است.» او همچنین کسی است که زمان زیادی را در حالت کار عمیق سپری نمی‌کند. دورسی، دوره‌های طولانی و پرهزینه تفکر بدون وقفه ندارد، زیرا زمانی که این مطلب در فوربس نوشته شده بود، او وظایف مدیریتی اش را هم در توئیتر (جایی که همچنان رئیس بود) و هم در اسکوتر حفظ کرده بود، این کار منجر به زمان بندی قاعده مند و محکمی شده بود که تضمین می‌کرد این شرکتها «ریتم هفتگی» قابل پیش بینی دارند و از طرف دیگر، تضمین می‌کرد که زمان و توجه دورسی، شدیداً گسسته است. (به عنوان مثال، دورسی بیان می‌کند که روزش را به طور میانگین با سی تا چهل مجموعه یادداشت که مربوط به جلسات هستند، به پایان می‌برد و هنگام شب آن‌ها را بررسی و دسته‌بندی می‌کند. او در فاصله‌های کوتاه بین تمام این جلسات، به در دسترس بودن معتقد است. دورسی می‌گوید: «من بسیاری از کارهایم را در کنار میز و در حالت ایستاده انجام می‌دهم، هرکسی می‌تواند به این میز نزدیک شود. به این ترتیب می‌توانم تمام مکالمات شرکت را بشنوم.»

جک دورسی برای بحث ما مهم است، زیرا نمونه‌ای از گروهی است که نمی‌توانیم آن‌ها را نادیده بگیریم: افرادی که بدون کار عمیق پیشرفت می‌کنند. با گذاشتن عنوان سؤالی انگیزشی برای این بخش: «پس جک دورسی چی؟»، مثال خاصی از پرسشی کلیدی را داشتم مطرح می‌کردم: اگر کار عمیق، خیلی مهم است، چرا افراد حواس پرتی هستند که عملکرد خوبی دارند؟ برای نتیجه‌گیری از این فصل، می‌خواهم به این سؤال پاسخ دهم تا همان طور که در صفحات بعدی درباره موضوع عمق، عمیق‌تر می‌شویم، توجه شما را به هم‌زند. برای شروع، ابتدا باید توجه کنیم که جک دورسی مدیر اجرایی سطح بالایی، در شرکت بزرگی است. در واقع دو شرکت. کسانی که چنین شرایطی دارند، در گروه افرادی که بدون عمق رشد می‌کنند، نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ زیرا سبک زندگی چنین مدیران اجرایی، خیلی زیاد و به صورت اجتناب‌ناپذیری، باعث حواس پرتی می‌شود. به طور مشابه، مدیرانی را می‌شناسم که تلاش می‌کنند تا من را متقاعد کنند که زمانی که قادر به پاسخ دهی سریع به مشکلات تیمشان و جلوگیری از انباشتنی کار در پروژه هستند، بسیار ارزشمندتر هستند. آن‌ها نقش خودشان را به عنوان کسی که بهره‌وری دیگران را امکان‌پذیر می‌کند، می‌بینند و نه لزوم حمایت‌کننده از بهره‌وری خودشان. با این حال، بحث‌های پس از آن، خیلی زود آشکار کرد که این هدف، واقعاً نیاز به داشتن ارتباطی که از بین برنده توجه است، ندارد. در واقع، در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری، روش‌شناسی مدیریت پروژه اسکروم را به کار می‌برند که بسیاری از این پیام‌های موردی را با جلساتی منظم، به شدت سازمان‌یافته و به شدت موثر جایگزین می‌کند. بیانی دیگر: کار عمیق، تنها مهارت با ارزش در اقتصاد ما نیست و ممکن است که بدون این توانایی، کاری به خوبی انجام شود، اما موقعیت‌هایی که انجام کار غیرعمیق قابل توصیه است به طور فزاینده‌ای کمیاب هستند. به دلایلی که پیشتر در این فصل در مورد آن بحث شد، با اختصاص توجه جدی به کار عمیق بهترین کار را انجام خواهید داد، مگر اینکه دلایل قوی در اختیار داشته باشید که حواس پرتی برای حرفه شما مهم است.

## فصل دوم: کار عمیق کمیاب است

در سال ۲۰۱۲، فیسبوک از طرح هایی که توسط فرانک گهیری برای اداره مرکزی جدیدش، طراحی شده بود، پرده برداری کرد. در مرکز این ساختمان جدید، محوطه ای قرار داشت که مارک زاکربرگ آن را «بزرگترین پلان باز جهان» می نامید: بیش از سه هزار نفر از کارکنان، روی صندلی های متحرکی که در فضایی به مساحت بیش از ۴۰ هزار مترمربع پراکنده شده بودند، کار می کردند. البته، فیسبوک تنها وزنه سنگین در سیلیکون ولی نیست که مفهوم «دفتر کار باز» را پذیرفته است. زمانی که جک دورسی که در انتهای فصل گذشته با او آشنا شدیم، ساختمان قدیمی کرانیکل سان فرانسیسکو را خریداری کرد تا مکانی برای شرکت اسکوئر بسازد، فضا را به گونه ای پیکربندی کرد که برنامه نویسانش در فضاهای عمومی و روی میزهای طویل مشترک کار کنند. دورسی در این مورد توضیح داد: «ما افراد را تشویق می کنیم که در فضای باز قرار بگیرند؛ زیرا به اکتشاف اتفاقی و الهام، و اینکه وقتی افراد در کنار یکدیگر قدم می زنند، در حال تعلیم دادن چیزهای جدید به یکدیگر هستند، اعتقاد داریم.»

یکی دیگر از گرایشات فراگیر در کسب و کار در سال های اخیر، افزایش پیام های فوری است. مقاله ای در نشریه تایمز به این نکته اشاره می کند که این تکنولوژی، دیگر «قلمرو نوجوانان پرحرف» نیست و در حال حاضر، از طریق «دستاوردهای جدید بهره وری و بهبود زمان پاسخگویی به مشتری» به سودآوری شرکتها کمک می کند. یکی از مدیران محصول ارشد در IBM می گوید: «ما هر روز ۲٫۵ میلیون پیام فوری را در داخل شرکت ارسال می کنیم.»

یکی از موفق ترین واردشوندگان در فضای پیام های فوری مربوط به کسب و کار در سال های اخیر، شرکت «هال» است، شرکتی نوپا در سیلیکون ولی که به کارکنان کمک می کند تا از گپ زدن صرف، فراتر بروند و در فرایند «همکاری بی درنگ» شرکت کنند. برنامه نویسی در سان فرانسیسکو که از آشناهای من است، برایم توضیح داد که کار کردن در شرکتی که از برنامه هال استفاده می کند، چگونه است. او گفت که کارآمدترین کارکنان، ویرایشگر متنشان را طوری تنظیم می کنند که زمانی که سؤال یا نظر جدیدی در حساب هال شرکت فرستاده می شود، هشدار روی صفحه نمایش ارسال کند. سپس آن ها می توانند با فشردن دنباله ای از کلیدهای مشخص شده، به سرعت به برنامه مراجعه کنند، افکار خود را تایپ کنند و بعد از این توقف کوتاه، دوباره به سرعت به برنامه نویسی شان برگردند. ایرادات مشابه در مورد افزایش پیامهای بی درنگ هم وجود دارد. در تئوری، صندوقهای ایمیل تنها هنگامی می توانند حواس شما را پرت کنند که تصمیم به باز کردن آن ها می گیرید، در حالی که سیستم های پیام رسانی فوری همیشه فعال هستند و تأثیر وقفه ها را افزایش میدهند. گلوریا مارک که استاد علوم کامپیوتر در دانشگاه کالیفرنیا است، در زمینه «علم از هم گسیختگی توجه» متخصص است. در مطالعه های معتبر، مارک و همکارانش، دانش ورزان را در دفاتر واقعی مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که یک وقفه، حتی اگر کوتاه باشد، با یک گسیختگی قابل توجه، کل زمان لازم برای تکمیل یک کار را به تأخیر می اندازد. او این مسئله را به این صورت جمع بندی می کند: «این موضوع توسط افراد مورد آزمایش، به عنوان بسیار مضر گزارش شده است.»

مجبور کردن تولید کنندگان محتوا، به رفتن به سمت رسانه های اجتماعی بر توانایی رفتن به عمق نیز تأثیر منفی دارد. برای مثال، روزنامه نگاران باید روی ژورنالیسم تمرکز کنند. به سراغ منابع پیچیده بروند، ارتباطات بین وقایع را بیرون بکشند و متنی متقاعد کننده بسازند. بنابراین، اینکه از آن ها بخواهید در طول روز، این تفکر عمیق را برای مشارکت در تبادلات آنلاین پیام های بی معنی قطع کنند، در بهترین حالت، به نظر نامربوط می رسد و تا حدی تحقیق آمیز (و در بدترین حالت، به طور ویرانگری، پرت کننده حواس است. جورج پکر، نویسنده ارزشمند نشریه نیویورکر، به خوبی این ترس را در مقاله ای در مورد اینکه چرا از توییتر استفاده نمی کند، توصیف کرده است: «توییتر برای معتادان رسانه، مثل کراک است. این، من را می ترساند، نه به این دلیل که از نظر اخلاقی از آن برتر هستم، بلکه به این دلیل که فکر نمی کنم بتوانم آن را کنترل کنم. می ترسم در نهایت به جایی برسم که اجازه دهم پسرم گرسنه بماند.» هنگامی که او این مقاله را نوشت، درگیر نوشتن کتاب خودش، به نام «The Unwinding» بود که خیلی زود به چاپ رسید و به سرعت، موفق به دریافت جایزه کتاب ملی شد، البته با وجود (یا شاید به دلیل عدم استفاده او از رسانه های اجتماعی. به طور خلاصه، این گرایش های فراگیر در کسب و کارهای امروزی، توانایی افراد برای انجام کارهای عمیق را کاهش می دهند، از طرفی مزایایی هم که وعده داده شده است که از طریق اجرای این گرایش ها به دست بیایند، (به عنوان مثال افزایش کشف اتفاقی، پاسخ سریع تر به درخواست ها و ارائه محصولات بیشتر)،

احتمالا کمتر از مزایایی باشند که از تعهد به کار عمیق ایجاد می شوند. به عنوان مثال، توانایی یادگیری سریع مطالب دشوار و تولید در سطح ممتاز). هدف این فصل، توضیح این پارادوکس است. من درباره این موضوع بحث خواهم کرد که کمیابی کار عمیق، ناشی از ضعف های اساسی عادت نیست. زمانی که به این مسئله که چرا در محل کار دچار حواس پرتی می شویم، با دقت بیشتری نگاه کنیم، دلایلی را خواهیم یافت که احتمالا بیش از انتظارمان، غیرمنطقی هستند. دلایلی براساس تفکر معیوب، همراه با ابهام و سردرگمی که اغلب، کار دانش ورزی را تعریف می کند. هدف من این است که شما را متقاعد کنم که هرچند در حال حاضر، این موضوع را می پذیریم که حواس پرتی پدیده واقعی است، اما مبنای اثباتی ندارد و هنگامی که تصمیم گرفتید رفتاری را مبنی بر کار عمیق پرورش دهید، می توانید به راحتی آن را رها کنید.

### سیاه چاله معیار

در پاییز سال ۲۰۱۲، به نام کوچران، مدیر ارشد فناوری در شرکت آتلانتیک مدیا، در مورد میزان زمانی که به نظر می رسید صرف ایمیل هایش می کند، هشدار داده شد. بنابراین، او مانند هر کارمند خوب و اهل فناوری، تصمیم گرفت که برای این نگرانی، یک کمیته تعیین کند. او با مشاهده رفتار خودش، متوجه شد که در یک هفته، ۵۱۱ پیام دریافت و ۲۸۴ پیام ارسال می کند. با در نظر گرفتن یک هفته کاری پنج روزه، این عدد به طور میانگین، حدود ۱۶۰ پیام در روز بود. کوچران، با محاسبات بیشتر نشان داد که حتی اگر به طور متوسط، فقط ۳۰ ثانیه را برای هر پیام صرف کرده باشد، باز هم تقریبا یک ساعت و نیم را در هر روز، به جابه جا کردن اطلاعات از طریق این پیام ها اختصاص داده و مانند روتر انسانی در شبکه عمل کرده است. این موضوع مثل این به نظر می رسید که زمان زیادی را برای کاری صرف کرده است که بخش اصلی توصیف شغلی او نبود.

حقیقت وجود این سیاه چاله معیار، زمینه بحث هایی است که در این فصل دنبال می شود. در بخش های آینده، در مورد ساختارهای ذهنی و سوگیری های مختلفی توضیح خواهم داد که کسب و کار را از کار عمیق دور می کنند و به سمت جایگزینهایی هل میدهند که موجب حواس پرتی های بیشتر می شوند. اگر واضح باشد که این رفتارها به تراز مالی شرکت آسیب می زنند، هیچ کدام از آن ها، برای مدت طولانی باقی نمانند، اما سیاه چاله معیار، مانع از این وضوح می شود و اجازه میدهد تا حرکت به سمت حواس پرتی هایی که به طور فزاینده در جهان حرفه ای با آن ها روبه رو می شویم، اتفاق بیفتد.

### اصل کمترین مقاومت

در هر محیط کسب و کاری، بدون وجود بازخورد دقیق در مورد تأثیر رفتارهای مختلف روی سود و زیان، ما به رفتارهایی که در آن لحظه آسان ترین هستند، تمایل خواهیم داشت. در بازگشت به سؤالمان در مورد اینکه چرا فرهنگ های ارتباطی، ادامه پیدا می کنند، با توجه به اصلی که مطرح کردیم، پاسخ این است: به این دلیل که این کار آسان تر است. حداقل دو دلیل مهم وجود دارد که چرا این پاسخ، درست است. اولین مورد، مربوط به پاسخگویی به نیازهای شما است. اگر در محیطی کار کنید که در آن زمانی که نیاز دارید، بتوانید بلافاصله پاسخی برای هر سؤالی پیدا کنید یا به بخش خاصی از اطلاعات دسترسی داشته باشید، این کار زندگی تان را ساده تر می کند، حداقل در آن لحظه. در عوض، اگر نتوانید روی این پاسخ سریع حساب کنید، باید در حالی که منتظر دریافت آنچه درخواست کرده اید، هستید، برنامه ریزی پیشرفته تری روی کارتان انجام دهید، سازماندهی بیشتری داشته باشید و آمادگی داشته باشید تا برای مدتی، مسائل دیگر را کنار بگذارید و توجه تان را از جاهای دیگر برگردانید. همه اینها باعث می شوند زندگی کاری تان، روز به روز سخت تر شود (حتی اگر این کار، رضایت بیشتر و نتیجه بهتری در بلندمدت ایجاد کند). ظهور پیام رسان های فوری حرفه ای که قبلا در این فصل در مورد آن ها صحبت کردیم، می تواند به عنوان طرز فکری در نظر گرفته شود که افراد را به سمت افراط می کشاند. اگر دریافت پاسخ ایمیلی در عرض یک ساعت، روز شما را آسان تر می کند، در نتیجه یک پاسخ از طریق پیام رسان فوری در کمتر از یک دقیقه، این دستاورد را به میزان قابل توجهی بهبود خواهد بخشید.

دومین دلیل برای اینکه فرهنگ ارتباط، زندگی را آسان تر می کند، این است که موجب ایجاد محیطی می شود که میتوانید روزتان را با بررسی صندوق پیامها سپری کنید، به آخرین نامه رسمی با میل و رغبت پاسخ دهید و در حالی که بقیه کارها، روی هم انباشته می شوند، تمام این مدت، احساس رضایت بخش بهره وری داشته باشید.

اصل کمترین مقاومت که با نگاهی دقیق تر، توسط سیاه چاله معیار حمایت می شود، از فرهنگ کاری پشتیبانی می کند که ما را از رنج کوتاه مدت تمرکز و برنامه ریزی نجات می دهد، اما به قیمت رضایت بلندمدت و تولید ارزش واقعی. با انجام این کار، این اصل ما را در اقتصادی که به طور فزاینده به عمق پاداش می دهد، به سمت کار کم عمق هدایت می کند. اگرچه، این تنها روندی نیست که سیاه چاله معیار، برای کاهش عمق از آن استفاده می کند. ما همچنین باید تقاضای «بهره وری» را که همیشه حاضر و همیشه در دسترس است، مورد توجه قرار دهیم؛ موضوعی که در بخش های بعدی به آن خواهیم پرداخت.

### **مشغله زیاد، نشان دهنده بهره وری**

در صورت نبود شاخص های روشنی که به معنای داشتن بهره وری و ارزشمندی در کارهای دانش ورزان است، بسیاری از آن ها به سوی یک شاخص صنعتی برای بهره وری بازگشته اند: انجام دادن کارهای زیاد به نحوی که قابل رویت باشد. این طرز فکر، توضیح دیگری را برای چرایی محبوبیت بسیاری از رفتارهایی که از بین برنده عمق هستند، ارائه می دهد. اگر در تمام ساعات، به ارسال و پاسخ به ایمیل ها بپردازید، اگر به طور دائم، جلساتی را برنامه ریزی و در آن ها حضور پیدا کنید، اگر زمانی که کسی در سیستم های پیام فوری مانند هال، سؤال جدیدی مطرح می کند، در عرض چند ثانیه نظر بدهید یا اگر در دفتر کار بازتان پرسه بزنید، در حالی که ایده هایتان را به همه کسانی که با آن ها برخورد می کنید، می گویند؛ همه این رفتارها باعث می شوند از نظر عموم، مشغول به نظر برسید. اگر از مشغله زیاد، به عنوان نشان دهنده بهره وری استفاده می کنید، این رفتارها می توانند برای متقاعد کردن خودتان و دیگران، در مورد اینکه کارتان را به خوبی انجام می دهید، بسیار حائز اهمیت به نظر برسند.

### **بد برای کسب و کار، خوب برای شما**

کار عمیق باید در محیط کسب و کار امروز، در اولویت اول باشد. اما این طور نیست. اخیراً تفسیرهای مختلفی را برای این پارادوکس جمع بندی کرده ام. در میان آن ها واقعیت هایی وجود دارد، مبنی بر اینکه کار عمیق، سخت و کار کم عمق ساده تر است، اینکه در نبود اهداف واضح برای شغلستان، مشغله های قابل رویت، نوعی محافظت از خود هستند، و اینکه فرهنگ ما، این اعتقاد را پرورش داده است که اگر رفتاری مرتبط با اینترنت است، پس خوب است. البته بدون در نظر گرفتن تأثیر آن بر توانایی ما جهت تولید چیزهای با ارزش. تمام این روندها، از طریق دشواری اندازه گیری مستقیم ارزش عمق یا هزینه نادیده گرفتن آن، ایجاد می شوند.

اگر به ارزش عمق اعتقاد داشته باشید، این واقعیت، به طور کلی حاکی از خبرهای بدی برای کسب و کارها خواهد بود؛ زیرا باعث می شود که پتانسیل عظیم تولید ارزش شان را از دست بدهند. اما برای شما، خبرهای خوبی در راه است. کوتاه نظری دوستان و کارفرمایان، مزیت شخصی عالی برای شما فراهم می کند. با فرض اینکه روندهایی که در اینجا بیان شد، ادامه یابند، عمق به طور فزاینده ای کمیاب و به همین دلیل ارزشمندتر خواهد شد. پس از آنکه ثابت کردیم اساساً هیچ عیبی در مورد کارهای عمیق وجود ندارد و همچنین هیچ چیز ضروری در مورد رفتارهای پرت کننده حواس که جانشین آن شده اند هم وجود ندارد، می توانید با اطمینان به حرکت به سمت هدف نهایی این کتاب ادامه دهید: پرورش سیستماتیک توانایی شخصیتان برای انجام کار عمیق و به دست آوردن پاداش های بزرگ با انجام این کار.

### **فصل سوم : کار عمیق هدفمند است**

مسئله ای که سبب غیرشفاف شدن ارتباط بین عمق و هدفمندی در کارهای دانش ورز می شود، صدهای ناهنجاری است که تلاش می کنند تا دانش ورزان را به صرف زمان بیشتری در فعالیتهای کم عمق متقاعد کنند. همان طور که در فصل قبل با جزئیات توضیح داده شد، ما در دورانی زندگی می کنیم که در آن پذیرفته شده است که هر چیز مرتبط با اینترنت، به طور پیش فرض خلاقانه و لازم است. رفتارهای

نابود کننده عمق مانند پاسخ های فوری به ایمیل ها و حضور فعال در رسانه های اجتماعی، مورد ستایش قرار می گیرند، در حالی که اجتناب از این روند، باعث ایجاد سوء ظن می شود. هیچ کس از ریک فورر برای استفاده نکردن از فیسبوک ایراد نمی گیرد، اما اگر کارمند دانش ورزی تصمیم مشابهی بگیرد، به او برچسب «غیرعادی بودن» زده می شود. (موضوعی که از تجارب شخصیم آموخته ام).

فقط به این دلیل که این ارتباط بین عمق و هدفمندی، در کارهای دانش ورز، کم است، بدان معنا نیست که وجود ندارد. هدف این فصل این است که شما را متقاعد کنیم که کار عمیق می تواند در اقتصاد اطلاعاتی به همان اندازه رضایت تولید کند که به طور شفاف در اقتصاد صنعتگری ایجاد می کند. در بخش های پیش رو، سه استدلال برای حمایت از این ادعا ارائه می کنم. این استدلال ها، تقریباً مسیری را از مفهومی محدود تا مفهومی وسیع دنبال می کنند: با شروع از دیدگاه مربوط به سیستم عصبی، به سمت روان شناسی حرکت می کنیم و با بررسی مسائل فلسفی به آن پایان می دهیم. نشان خواهیم داد که با پذیرفتن عمق به جای کم عمقی، می توانید همان حالت هایی از هدفمندی را به کار ببرید که هنرمندانی مانند ریک فورر را هدایت می کنند. بنابراین، نظریه آخرین فصل بخش اول، این است که زندگی عمیق صرفاً از لحاظ اقتصادی سودآور نیست، بلکه زندگی خوبی هم هست.

### یک استدلال وابسته به سیستم عصبی برای عمق

وینفرد گالافر، نویسنده مطالب علمی، پس از اتفاق غیرمنتظره و وحشتناک تشخیص سرطان، به ارتباط بین توجه و خوشبختی پی برد. او بیماری اش را این گونه توصیف می کند: «نوع نادر بدخیم و نسبتاً پیشرفته سرطان بود.» گالافر در کتابش، به نام «مجدوب»ها در سال ۲۰۰۹، می گوید که وقتی پس از تشخیص بیماری اش از بیمارستان دور می شد، این حس درونی در او ایجاد شد: «این بیماری می خواهد که تمام فکر و ذکر من شود اما من تا جایی که ممکن است به جای آن بر زندگی ام تمرکز خواهم کرد.» درمان سرطان، خسته کننده و هراس آور بود، اما گالافر، که با گوشه ای از مغزش که با نگارش داستان های واقعی و تعهد به تمرکز بر چیزهای خوب در زندگی، مانند «دیدن فیلم، پیاده روی و خوردن نوشیدنی در ساعت ۶:۳۰»، کارآموده شده بود؛ توانست آن را نادیده بگیرد. این روش به طرز شگفت انگیزی، خوب کار می کرد. زندگی او باید در طول این دوره، در منجاری از ترس و حسرت فرو می رفت، اما خودش می گوید که به جای آن اغلب بسیار لذت بخش بوده است.

سیستم عصبی؛ هدفمندی و رضایتی که با زندگی کاری تان مرتبط خواهید کرد را حداکثر می کند. گالافر در کتاب خود نتیجه گیری می کند: «پس از تجربه پرمشقت (سرطان) برنامه ای برای باقی زندگی ام دارم. اهدافم را با دقت انتخاب می کنم... سپس توجهم را کاملاً معطوف به آن می کنم. به طور خلاصه، متمرکز زندگی خواهم کرد، زیرا بهترین زندگی است که وجود دارد.» ما هم عاقلانه از رهبری او پیروی خواهیم کرد.

### استدلال روانشناختی برای عمق

استدلال دوم ما برای اینکه چرا عمق، باعث ایجاد هدفمندی می شود، از کار یکی از بهترین روان شناسان جهان، میهای چیک سنت میهای ناشی می شود. در اوایل دهه ۱۹۸۰ که چیک سنت میهای با رید لارسون ۱۳ همکار جوانش از دانشگاه شیکاگو، کار می کرد، روش جدیدی را برای درک تأثیر روان شناختی رفتارهای روزمره اختراع کرد. در آن زمان دشوار بود که تأثیر روان شناختی فعالیت های مختلف، دقیقاً اندازه گیری شود. چیک سنت میهای حتی تا آنجا پیش می رود که ادعا می کند شرکت های مدرن باید این واقعیت را بپذیرند و پیشنهاد می کند که شغل ها باید دوباره طراحی شوند، تا به اندازه ای که ممکن است شبیه فعالیت های غرقگی شوند. با این حال، با توجه به اینکه چنین طراحی مجددی، دشوار و مخرب خواهد بود. چیک سنت میهای در ادامه توضیح می دهد که مهم تر از آن این است که فرد یاد بگیرد چگونه فرصت هایی را برای فعالیت های غرقگی پیدا کند. در نهایت، این، درسی است که از بررسی کوتاه ما از جهان روان شناسی تجربی به دست می آید: ساخت زندگی کاری تان پیرامون تجربه غرقگی تولید شده توسط کارهای عمیق، مسیری اثبات شده برای کسب رضایت عمیق است.

## یک استدلال فلسفی برای عمق

استدلال نهایی مان برای ارتباط بین عمق و هدفمندی، ما را مجبور به خروج از دنیای محسوس تر علوم اعصاب و روان شناسی، و اتخاذ دیدگاهی فلسفی می کند. من برای کمک به این بحث، به سراغ دو محقق که فلسفه را به خوبی می شناسند، خواهم رفت: هوبرت دریفوس ۱۳۴، که بیش از چهار دهه در برکلی فلسفه تدریس کرده است و سین دورانس کلیه، که در زمان نوشتن این کتاب، رئیس دپارتمان فلسفه هاروارد است. در سال ۲۰۱۱، دریفوس و کلی کتابی با نام: «همه چیز می درخشند» منتشر کردند که این موضوع را بررسی می کرد که چگونه مفاهیم قداست و هدفمندی در طول تاریخ فرهنگ انسانی تکامل یافته اند. آن ها شروع به بازسازی این تاریخ کردند؛ زیرا نگران نقطه انتهایی آن در دوران فعلی ما بودند. دریفوس و کلی در اوایل این کتاب توضیح می دهند: «سابقه، جهان در شکل های مختلف آن، جهانی مملو از چیزهای مقدس و درخشان بود. اما اکنون چیزهای درخشان به نظر دور می آیند». در این نوع تفکر، برخی از شغل های عالی رتبه وجود دارند که می توانند منبع رضایت باشند - شاید کار در سازمانی غیرانتفاعی یا راه اندازی شرکت نرم افزاری - در حالی که باقی موارد، بی روح و کسالت آور هستند. فلسفه دریفوس و کلی، ما را از چنین تله هایی رها می کند. آن ها می گویند که صنعت گران، شغل های عالی رتبه ندارند. در طول بخش های بسیاری از تاریخ بشر، آهنگری یا چرخ سازی، مشاغل پرزرق و برقی نبوده اند. اما این موضوع تا زمانی که به جزئیات کارها مربوط نباشد، اهمیتی ندارد. هدفمندی کشف شده توسط چنین تلاش هایی، ناشی از مهارت و قدردانی ذاتی موجود در صنعت گری است، نه نتایج حاصل از کار آن ها. بهدومین نگرش کلیدی در مورد این استدلال، این است که پرورش استاد کار، ضرورتاً وظیفه ای عمیق و بنابراین مستلزم تعهد به کار عمیق است. (به یاد بیاورید که در فصل اول بحث کردم که کار عمیق برای تسلط بر مهارت ها و سپس کاربرد آن ها در سطح ممتاز، ضروری است. مواردی که فعالیت های اصلی در صنعت گری هستند. بنابراین، کار عمیق، کلیدی برای استخراج هدفمندی از حرفه شما، به شیوه ای که توسط دریفوس و کلی توصیف شده است. این موضوع، به این معناست که پذیرش کار عمیق در حرفه تان و هدایت آن به سوی پرورش مهارت های شما، تلاشی است که می تواند شغلی دانش ورز را از تعهدی خسته کننده و پرت کننده حواس، به کاری رضایت بخش تبدیل کند. دروازه ای به جهانی پر از درخشندگی و چیزهای شگفت انگیز.

### قانون اول: عمیق کار کنید

ما در یک جهان به هم ریخته و سردرگم به سر می‌بریم که زندگی در آن به شدت شلوغ و پوچ به نظر می‌رسد. در چنین جهانی کسانی می‌توانند به قدرت، ثروت، شهرت و اهداف خود برسند که عمیق کار کنند و بتوانند تمرکز خودشان را روی یک مسئله نگه دارند. بسیاری تصور می‌کنند که هر انسان عاقلی تمرکز را به حواس پرتی ترجیح می‌دهد ولی وقتی پا در عرصه عمل می‌گذاریم متوجه می‌شویم که قضایا به این سادگی نیست. تمرکز داشتن روی یک مسئله واقعاً پیچیده و دشوار است. امروزه مردم یک گوشی هوشمند دارند که خودش منبع حواس پرتی است. انسان تا می‌آید روی یک مسئله تمرکز کند چند پیامک، ایمیل و پیام در رسانه‌های اجتماعی برای او ارسال می‌شود و مقاومت در برابر نخوندن این پیامک‌ها بسیار پیچیده و دشوار است. قدرت اراده ما مثل یک عضله است که خسته می‌شود. اگر قرار باشد از قدرت اراده خود به مقدار زیاد استفاده کنیم، این قدرت در وجود ما تضعیف می‌شود. پس باید عادت‌های روزانه و رویه‌های خاص در زندگی خودمان ایجاد کنیم تا بتوانیم با تکیه بر این عادت‌ها، میزان استفاده از قدرت اراده خود را به حداقل برسانیم.

برای ایجاد کردن عادات کاری عمیق، اصل بر این است که پا را از قصد و نیت خوب داشتن فراتر بگذارید و با افزودن یک سری عادات روزمره و رویه‌های خاص به زندگی کاری‌تان، مقدار استفاده از قدرت اراده را برای ایجاد تمرکز پایدار به حداقل برسانید. مثلاً اگر در وسط وب‌گردی عصرانه به ناگاه تصمیم بگیرید تمرکز خود را معطوف به انجام کاری کنید که قدرت ذهنی زیادی را می‌طلبد، حجم عظیمی از قدرت اراده خود را صرف تغییر دادن جهت تمرکزتان از زرق و برق اینترنت خواهید کرد. چنین مواردی معمولاً با شکست مواجه می‌شود اما اگر عادات روزمره و رویه‌های خاصی مثل اختصاص زمان مشخص یا بودن در مکانی ساکت برای انجام کار عمیق ایجاد کرده باشید، میزان کمتری از ذخیره قدرت اراده شما صرف به وجود آمدن کار عمیق و ماندن در آن حالت می‌شود و نهایتاً تعداد تلاش‌های موفقیت‌آمیز شما برای عمیق شدن بیشتر خواهد شد.

### دستور العمل ۱: روی موارد خیلی مهم تمرکز کنید

همان طور که نویسندگان کتاب «چهار دستورالعمل برای اجرا کردن» توضیح می‌دهند: «هر چقدر سعی کنید کار بیشتری انجام دهید، عملاً کار کمتری انجام خواهید داد.» آن‌ها اظهار می‌کنند که انجام کارها، باید با هدف گذاری تعداد کمی از «اهداف بسیار مهم» انجام شود. این ساده سازی، به تمرکز انرژی به میزان کافی برای رسیدن به نتایج واقعی کمک خواهد کرد.

برای یک فرد متمرکز بر کارهای عمیق، این مفهوم به این معناست که باید تعداد کمی از نتایج جاه طلبانه را برای پیگیری در ساعات کار عمیقش تعیین کند. این نصیحت متداول که «زمان بیشتری را برای کار عمیق صرف کنید»، باعث ایجاد شور و اشتیاق زیادی نمی‌شود. در عوض، داشتن هدف خاصی که منافع حرفه ای ملموس و قابل توجهی را فراهم می‌کند، یک جریان با ثبات تر شور و اشتیاق ایجاد می‌کند. دیوید بروکس در سال ۲۰۱۴، در یک مقاله با عنوان «هنر تمرکز»، این موضوع را که به اهداف جاه طلبانه، اجازه هدایت رفتارهای متمرکز را بدهیم، تایید کرد. او اینگونه توضیح داد: «اگر می‌خواهید در جنگ جلب توجه پیروز شوید، سعی نکنید به جزئیات کم اهمیتی که به شما عرضه می‌شوند و حواستان را پرت می‌کنند، «نه» بگویید؛ بلکه سعی کنید به موضوعی که اشتیاق وحشتناکی را به وجود می‌آورد، «بله» بگویید و اجازه دهید این اشتیاق وحشتناک، همه چیزهای دیگر را از بین ببرد. به عنوان مثال، وقتی اولین بار آزمایش DX۴ را شروع کردم، هدف ویژه و مهم انتشار پنج مقاله با کیفیت برتر در سال تحصیلی آینده را در نظر گرفتم. این هدف، جاه طلبانه بود، زیرا بیشتر از مقالاتی بود که تا آن زمان منتشر کرده بودم و از طرف دیگر، پاداش های ملموسی هم برای آن وجود داشت. ترکیب این دو ویژگی، به این هدف کمک کرد که انگیزه من را افزایش دهد.



## دستورالعمل شماره ۲: براساس ارزیابی فرایند اقدام کنید

هنگامی که هدف بسیار مهم را شناسایی کردید، باید میزان موفقیت خودتان را اندازه گیری کنید. دو نوع ارزیابی برای این منظور وجود دارد: ارزیابی فرایند و ارزیابی نتایج ارزیابی نتایج، توصیف چیزی است که تلاش می کنید در نهایت آن را بهبود ببخشید. برای مثال، اگر هدف شما افزایش رضایت مشتری در نانوایی تان باشد، در این صورت، ارزیابی نتایج مربوطه، امتیاز رضایت مشتری شماست. مشکل ارزیابی نتایج این است که دیگر برای تغییر رفتار شما خیلی دیر شده است: «هنگامی که آن ها را دریافت می کنید، عملکردی که بر نتایج تاثیر دارد، در گذشته قرار دارد. از سوی دیگر، ارزیابی فرایند، «رفتارهای جدیدی را ارزیابی می کنند که موفقیت در زمینه ارزیابی نتایج را هدایت خواهند کرد». در مثال نانوایی، یک ارزیابی فرایند خوب ممکن است تعداد مشتریانی باشد که نان های رایگان دریافت می کنند. این عددی است که می توانید به طور مستقیم با دادن نان های بیشتر، افزایش دهید. وقتی که این عدد را افزایش دهید، ارزیابی نتایج شما هم احتمالاً در نهایت بهبود خواهند یافت. به عبارت دیگر، ارزیابی فرایند، توجه شما را به سمت بهبود رفتارهایی که در آینده ای نزدیک و به طور مستقیم کنترل خواهید کرد، جلب می کنند، رفتارهایی که روی اهداف بلند مدتتان، تأثیر مثبتی خواهند گذاشت. برای یک فرد متمرکز بر کار عمیق، شناسایی ارزیاب فرایند مرتبط، آسان است: زمان صرف شده در یک حالت کار عمیق که به هدف خیلی مهم شما اختصاص داده شده است. این بینش، تأثیر مهمی بر نحوه هدایت تحقیق علمی ام گذاشت. من عادت داشتم بر ارزیابی های نتایج تمرکز کنم، مانند مقالات منتشر شده در سال. با این حال، این مقیاس ها تأثیری بر رفتار روزمره من نداشتند، زیرا در کوتاه مدت هیچ کاری نبود که بتوانم انجام دهم که بتواند بلافاصله تغییر قابل توجهی در این معیارهای بلندمدت ایجاد کند. هنگامی که به پیگیری ساعت های کار عمیق، تغییر روش دادم، ناگهان این مقیاس ها به رفتار روزمره من مربوط شدند: هر یک ساعت کار عمیق بیشتر، بلافاصله در ارزیابی های من دیده می شد.

## دستورالعمل شماره ۳: یک تابلوی امتیاز داشته باشید

نویسندگان توضیح می دهند: «مردم وقتی که پای امتیاز در میان باشد، متفاوت عمل می کنند.» آن ها سپس شرح می دهند: هنگامی که تلاش می کنید تا تعهدات تیمتان را به سمت اهداف بسیار مهم سازمان هدایت کنید، مهم است که آن ها جایی ثابت و پیگیری ارزیابی های فرایندشان داشته باشند. حتی زمانی که خواسته های دیگری برای جلب توجه آن ها با هم رقابت می کنند؛ این تابلوی امتیاز، حس رقابتی ایجاد می کند که آن ها را به سمت تمرکز روی این مقیاسها هدایت خواهد کرد. همچنین این کار منبع تقویت کننده انگیزه را هم فراهم می کند. هنگامی که تیم، موفقیت خود را با یک ارزیاب فرایند نشان می دهد، اعضای آن روی دائمی کردن این عملکرد، سرمایه گذاری می کنند. در دستورالعمل پیشین، ادعا کردم که برای فردی که بر کار عمیق متمرکز است، ساعتی که به کار عمیق اختصاص داده می شود، باید ارزیاب فرایند باشد. بنابراین، این موضوع نشان میدهد که تابلوی امتیازات فرد، باید یک دستگاه فیزیکی در فضای کاری باشد که میزان ساعات کار عمیق فعلی فرد را نشان می دهد. در تجربیات اولیه ام، راه حل ساده، اما موثری برای اجرای این تابلوی امتیاز انتخاب کردم. یک برگه کاغذ برداشتم و آن را به چند ردیف تقسیم کردم، هر ردیف برای یک هفته از ترم فعلی. سپس در هر کدام از ردیف ها تاریخ های هفته را نوشتم و روی دیوار کنار مانیتور کامپیوترم چسباندم (جایی که نمی توانستم آن را نادیده بگیرم). همان طور که هفته سپری می شد، ساعت هایی را که در کارهای عمیق سپری کرده بودم، به وسیله شمارش ساده چوب خطهایی که در ردیف آن هفته بود، زیر نظر داشتم، برای به حداکثر رساندن انگیزه ایجاد شده توسط این تابلوی امتیازات، هر بار که در مقاله ای علمی به مرحله مهم و برجسته ای می رسیدم (به عنوان مثال، حل یک اثبات کلیدی)، دور چوب خطی که مربوط به ساعتی بود که نتایج را به پایان رسانده بودم، یک دایره می کشیدم. این کار دو هدف را دنبال می کرد. نخست، به من اجازه می داد که با تمام وجودم، ساعت های کار عمیق و نتایج ملموس را جمع آوری کنم. دوم اینکه، به درجه بندی کردن انتظاراتم در مورد اینکه چند ساعت کار عمیق برای رسیدن به هر نتیجه مورد نیاز است، کمک می کرد. این واقعیت که بیشتر از آن چیزی بود که من در ابتدا فرض کرده بودم) باعث ایجاد انگیزه در من شد تا تعداد ساعت های بیشتری را در هر هفته به کار عمیق اختصاص دهم.

## دستورالعمل شماره ۴: ایجاد یک هماهنگی در پاسخگویی

نویسندگان FDX توضیح میدهند که قدم نهایی برای کمک به حفظ تمرکز بر ارزیابیهای فرایند، این است که «ریتمی از جلسات منظم و مکرر برای هر تیمی که اهداف بسیار مهمی دارد» به کار گرفته شود. در طی این جلسات، اعضای تیم باید با تابلوی امتیازاتشان روبه رو شوند، متعهد به انجام اقدامات خاصی برای کمک به بهبود این امتیاز تا قبل از جلسه بعدی شوند و توضیح دهند که در مورد آنچه در جلسه گذشته تعهد داده بودند، چه اتفاقی افتاده است. آن ها خاطرنشان می کنند که این بررسی میتواند فقط در چند دقیقه خلاصه شود، اما برای اینکه تأثیر آن احساس شود، باید به طور منظم صورت بگیرد. نویسندگان ادعا می کنند که این دستورالعمل برای جایی است که این عمل به صورت واقعی اتفاق می افتد.

برای فردی که بر عادت کار عمیق خودش تمرکز دارد، احتمالاً هیچ تیمی برای ملاقات وجود ندارد، اما این شما را از نیاز به پاسخگویی منظم معاف نمی کند. در چندین قسمت در سراسر این کتاب، عادت یک مرور هفتگی را در زمان هایی که برنامه ای برای هفته کاری پیش رو طراحی کرده اید، مورد بحث و توصیه قرار داده ام. (به قانون چهارم مراجعه کنید). در طول تجربیاتم با DX۴، از مرور هفتگی برای بررسی تابلوی امتیازاتم برای این استفاده می کردم که هفته های خوب را جشن بگیرم، درک کنم چه چیزی منجر به هفته های بد شده است و مهمتر از همه، چگونه از کسب امتیازات خوب برای روزهای آینده، مطمئن شوم. این کار منجر به این شد که زمان بندی ام را برای برآورده کردن نیازهای مربوط به ارزیابیهای فرایندم، تنظیم کنم تا حتی اگر کاملاً از انجام این بررسی ها اجتناب کرده بودم، باز هم قادر باشم کارهای عمیق تری انجام دهم. بنابراین جای تعجب نیست که همین دستورالعمل ها می توانند تأثیر مشابهی هم روی هدف شخصی شما در جهت پرورش یک عادت کار عمیق داشته باشند.

## قانون دوم: سررفتن حوصلتان را بپذیرید

تمرکز شدید واقعاً کار آسانی نیست ولی هرگز نباید ناامید شویم بلکه باید آن را تمرین کنیم تا یاد بگیریم. درست است که بسیاری از ما می دانیم که رسیدن به تمرکز نیاز به تمرین دارد ولی برای آن وقت نمی گذاریم و آن را تمرین نمی کنیم. کار عمیق هم از همین قضیه پیروی می کند. به بیان دیگر کسانی که دنبال کار عمیق هستند باید بدانند که کار کردن به صورت عمیق یک شبه اتفاق نمی افتد بلکه نیاز به تمرین دارد. یک مسئله مهم دیگر هم وجود دارد که باید آن را جدی گرفت و آن این است که اگر وابستگی ذهن مان به عوامل حواس پرتی را از بین نبریم، تلاش های ما برای کار کردن به صورت عمیق بی نتیجه خواهد شد.

فرض کنید یک ورزشکار پس از یک تمرین سخت، خستگی را بپذیرد و به استقبال آن نرود. چه اتفاقی می افتد؟ مطمئناً به یک کار سخت دیگر می پردازد و انرژی و عضلات او پس از مدتی تحلیل می رود و در نهایت به خاطر خستگی شدید، توانایی کار عمیق را به صورت کامل از دست می دهد. برای انجام کار عمیق هم باید خستگی و سررفتن حوصله پس از انجام این کار را جدی بگیریم و آن را با آغوش باز بپذیریم وگرنه دیگر نیرو و توانایی برای تمرکز کردن و انجام کار به صورت عمیق نخواهیم داشت. مقیاسی داریم که بر اساس آن می توانیم مردم را به دو دسته تقسیم کنیم؛ گروهی که مدام در حال انجام دادن چندین کار مختلف هستند و کسانی که این طور نیستند. تفاوت این دو گروه قابل توجه است. کسانی که مدام در حال انجام چند کار هستند نمی توانند امور نامربوط را غریب کنند و قادر نیستند یک حافظه کارآمد داشته باشند. مدام هم درگیر حواس پرتی هستند. بیشترین بخش از ذهن شان درگیری چیزی غیرمرتبط با کاری است که می کنند. خیلی ذهن داغانی دارند.

## قانون سوم: رسانه های اجتماعی را ترک کنید

یکی از بزرگترین و مهمترین نکاتی که باید در مورد رسانه های اجتماعی مختلف مانند: فیس بوک، اینستاگرام، توئیتر و غیره بدانیم این است که این رسانه ها زمان ما را تکه تکه می کنند و قدرت تمرکز کردن را به کلی از ما می گیرند. بعضی از روان شناسان و متخصصان، این رسانه ها را دزد تمرکز و زمان می دانند. در حال حاضر این مشکل گریبان بخش قابل توجهی از انسان ها را گرفته و هر روز بیشتر از روز قبل آن ها را گرفتار می کند.

اگر واقعاً از ته دلتان خواهان تمرکز هستید و می خواهید از چشمه خروشان کار عمیق گلوبی تر کنید باید رسانه های اجتماعی را به صورت کامل کنار بگذارید؛ زیرا این رسانه ها دزد تمرکز شما هستند و حتی نمی گذارند شما به چشمه کار عمیق نزدیک شوید؛ چه برسد به اینکه بخواهید پای آن بنشینید و از آب گوارای آن سیراب شوید. البته این موضوع را در نظر داشته باشید که زندگی امروز ما با اینترنت و رسانه های اجتماعی ارتباط تنگاتنگ دارد. مردم امروزی حتی کفش و لباس خود را هم اینترنت می خرند. پس اینکه انتظار داشته باشیم همه چیز را به کلی کنار بگذارند، یک انتظار غلط است.

راهکار خوبی که کتاب کار عمیق ارائه می دهد، قانون اندک های اساسی برای عادت رفتن به سراغ اینترنت است. بر اساس این قانون ما فقط برای رفع نیاز باید از اینترنت و رسانه های اجتماعی استفاده کنیم. ما باید اهداف زندگی شخصی و شغلی خود را شناسایی کنیم و فقط برای آن اهدافی که به اینترنت و رسانه های اجتماعی وابسته هستند، از این ابزارها استفاده کنیم. افرادی هستند که از رسانه های اجتماعی هیچ استفاده ای جز سرگرمی نمی کنند. انسان به جای سرگرمی با اینترنت و شبکه های اجتماعی می تواند جسم و روان خود را رشد و پرورش دهد. ورزش، مطالعه و مدیریت بهترین راهکارها برای پر کردن وقت هستند.

## قانون چهارم: کم عمقی را کاهش دهید

کار سطحی، نقطه مقابل کار عمیق است. در صورتی که می خواهید به کار عمیق برسید باید تلاش کنید که تا حد امکان امور سطحی را از بین ببرید. مطالعات زیادی در این زمینه انجام شده و اغلب آن ها نشان می دهد که امور سطحی مثل خوره به جان وقت و تمرکز افراد می افتد و اجازه کار عمیق را به آن ها نمی دهد. اگر امور سطحی را حذف و کار عمیق را جایگزین آن کنید، نه تنها کارهای معمول شما انجام می شود بلکه می توانید نتایج بهتر و شاهکاری خلق کنید. بیشتر مردم وقت خود را باری به هر جهت می گذرانند و برنامه مشخصی برای زندگی خودشان ندارند و همین مسئله هم به آن ها آسیب می رساند. راهکار کتاب کار عمیق این است که برای هر ساعت از روز خود برنامه داشته باشید و سعی کنید به این برنامه پایبند بمانید.

## برای هر دقیقه از روزتان زمانبندی داشته باشد

پیشنهاد من این است: در ابتدای هر روز کاری، به سراغ صفحه جدید و خط کشی شده ای در دفتر یادداشتی که به این منظور اختصاص داده اید، بروید. در سمت چپ صفحه، به صورت عمودی، هر خط را با یک ساعت در روز علامت گذاری کنید، به گونه ای که مجموعه کامل ساعت هایی را که معمولاً کار می کنید، پوشش دهد. حالا نوبت بخش مهم این کار است: ساعتهای کاریتان را به بخش هایی تقسیم کنید و فعالیت هایی را به این بخش ها اختصاص دهید. به عنوان مثال، ممکن است از ساعت نه تا یازده صبح را برای نوشتن یک بیانیه مطبوعاتی برای مشتریتان در نظر بگیرید.

برای انجام این کار، در عمل کادری را رسم کنید که خطوط مربوط به این ساعت های متناظر را پوشش دهد، سپس در داخل کادر بنویسید: «بیانیه مطبوعاتی». هر بخش نباید به یک کار اختصاص داده شود. ممکن است بخش هایی برای ناهار یا فرجه هایی برای استراحت باشند. برای اینکه مسائل به طور منطقی واضح بمانند، حداقل طول یک بخش (یعنی یک خط در صفحه شما)، باید سی دقیقه باشد. این بدین معناست که به عنوان مثال، به جای اینکه کادر کوچک منحصر به فردی برای هر کار کوچکی در هر روز رسم کنید. مثل پاسخ دادن به ایمیل رئیس، ارسال فرم بازپرداخت، پرسش از «کارل» درباره گزارش می توانید موارد مشابه را در بخش های کارهای عمومی تر دسته بندی کنید. می توانید در این مورد، خطی از یک بخش کاری به سمت راست صفحه که خالی است، رسم کنید و در آن فهرست

کاملی از یابد، کارهایی مانند ایمیل، رسانه های اجتماعی و وبگردی. این نوع رفتار کم عمق، گرچه در لحظه رضایت بخش است، اما به خلاقیت منجر نمی شود. از سوی دیگر، با وجود این برنامه ریزی، می توانید اطمینان حاصل کنید که این بخش ها را به طور منظم و برای پرداختن به یک ایده جدید، یا انجام کار عمیق روی موضوعی چالش برانگیز، یا طوفان فکری در مدتی مشخص، زمان بندی می کنید. به طور خلاصه، انگیزه این استراتژی، به رسمیت شناختن این موضوع است که عادت کار عمیق، نیازمند این است که با زمانتان با احترام رفتار کنید. قدم خوب ابتدایی برای دستیابی به این احترام، این توصیه است: از قبل تصمیم بگیرید که با هر دقیقه از روز کاری تان چه کار خواهید کرد. در ابتدا طبیعی است که در برابر این ایده مقاومت کنید، زیرا بدون شک آسان تر است که اجازه دهید نیروهای دوقلوی هوس درونی و درخواست های بیرونی، زمان بندی شما را هدایت کنند. اما اگر می خواهید به پتانسیل واقعی خودتان، به عنوان کسی که خالق چیزهای مهم است، نزدیک شوید، باید بر این بی اعتمادی به ساختار غلبه کنید.

### **میزان عمق هر فعالیت را تعیین کنید**

مزیت زمان بندی کردن روزتان این است که می توانید تعیین کنید چه میزانی از زمانتان به فعالیت های کم عمق اختصاص پیدا کرده است. با وجود این، استخراج این بینش از زمان بندی هایتان، می تواند در عمل دشوار باشد، زیرا همیشه مشخص نیست که چه مقدار از فعالیتتان را باید برای کاری کم عمق در نظر بگیرید. برای شرح این مشکل، اجازه دهید با یادآوری تعریف رسمی کار کم عمق که در مقدمه ارائه کردم، شروع کنیم

**کار کم عمق:** کارهای غیرشناختی و غیر مهارتی که اغلب نیاز به تمرکز کامل و حذف حواس پرت کنه ندارند. این تلاش ها اثر خلاقانه ای در جهان ایجاد نمی کنند و تکرار آن ها آسان است.

برخی از فعالیت ها به طور واضح از این تعریف پیروی می کنند. برای مثال، بررسی ایمیل یا برنامه ریزی کردن کنفرانس تلفنی، بدون تردید، ماهیت کم عمقی دارند. اما طبقه بندی سایر فعالیت ها، می تواند مبهم تر باشد.

### **کارتان را تا ساعت پنج و سی دقیقه تمام کنید**

هفت روز قبل از نوشتن اولین کلمات در این زمینه، در ۶۵ مکالمه مختلف ایمیلی شرکت کرده بودم. در میان این ۶۵ مکالمه، دقیقا پنج ایمیل را پس از ساعت ۵:۳۰ دقیقه بعد از ظهر فرستاده بودم. داستان واضحی که این آمار بیان می کند، این است که به جز چند استثناء، من بعد از ساعت ۵:۳۰ دقیقه، هیچ ایمیلی ارسال نمی کنم. اما با توجه به اینکه ایمیل و کار به طور کلی، در هم تنیده شده اند، واقعیت شگفت انگیزی که این رفتار به آن اشاره دارد، این است که: من بعد از ساعت پنج و سی دقیقه، کار نمی کنم.

من این تعهد را «بهره وری زمان بندی ثابت» می نامم، زیرا این هدف قطعی که در زمان مشخصی کار نکنم را ثابت در نظر می گیرم، سپس برای یافتن استراتژی های بهره وری که به من اجازه می دهند تا آن را برآورده کنم، به عقب برمی گردم. در حال حاضر، بیش از نیمی از یک دهه است که «بهره وری زمان بندی ثابت» را با رضایت به کار می برم و در این مدت، ایجاد زندگی حرفه ای مولد با تمرکز بر کار عمیق با استفاده از تلاش هایم، برایم بسیار مهم بوده است. به عبارت دیگر، بهره وری زمان بندی ثابت، عادت فوق العاده ای است که به کارگیری آن ساده، اما تأثیرگذاری اش وسیع است. اگر فقط باید یک رفتار را انتخاب کنید تا دوباره تمرکزتان را به سمت عمق هدایت کند، این رفتار باید در ابتدای فهرست کارهای احتمالی شما باشد. با این حال، اگر هنوز هم در مورد این ایده که ایجاد محدودیت های مصنوعی در روز کاری تان می توانند شما را موفق تر کنند، مطمئن نیستید، به شما تاکید می کنم تا بار دیگر به حرفه رادیکا ناگپال که یکی از مدافعان زمان بندی ثابت است، توجه کنید. تقریبا در همان زمانی که تام در اینترنت در حال تاسف خوردن در مورد حجم کار زیاد و اجتناب ناپذیرش به عنوان استادی جوان بود، ناگپال، آخرین موفقیت از پیروزی های حرفه ای بسیار زیادی را که با وجود زمان بندی ثابتش تجربه کرده بود، جشن می گرفت: تحقیق او روی جلد مجله ساینس قرار گرفته بود.

## نتیجه گیری

تمرکز و توانایی لذت بردن از لحظه اکنون، همان گمشده‌ای است که بشر امروز با ولع در پی آن می‌گردد. اگر ما بتوانیم لحظات زندگی را با آگاهی پشت سر بگذاریم و بدانیم که هر لحظه عمر ما چقدر ارزش دارد، به هیچ عنوان حاضر نیستیم عمر خود را به بطالت بگذرانیم. کار عمیق هم یکی از نشانه‌های بارز زندگی در لحظه حال است. کسی که برای عمر خود ارزش قائل است، تلاش می‌کند کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهد و اثری جاودانه از خود به یادگار بگذارد. چنین کاری فقط به مدد کار عمیق میسر می‌شود. تنها چیزی که می‌تواند بشر امروز را از حواس‌پرتی و شلوغی نجات دهد، کار و زندگی کردن با تمرکز و به صورت عمیق است. پس تلاش کنید که کار عمیق را به یک عادت برای خودتان تبدیل کنید.

شش‌بسته‌های مدیریت