

کار عمیق

کال نیوپورت

مترجم: صالحه ترابی نوا

سرشناسه: نیوپورت، کال Newport, Cal  
 عنوان و نام پدیدآور: کار عمیق / نویسنده کال نیوپورت؛ مترجم صالحه ترابی نوا.  
 مشخصات نشر: قم: نگاه آشنا، ۱۴۰۱.  
 مشخصات ظاهری: ۲۰۸ ص.  
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۱-۸۵-۲  
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا  
 یادداشت: عنوان اصلی: Deep work: rules for focused success in a distracted world, 2016.  
 عنوان دیگر: کار عمیق: رهنمودهایی برای بازیابی تمرکز در دنیای پرهیاهو.  
 عنوان دیگر: کار عمیق: قواعدی برای کسب موفقیت متمرکز در بحبوحه‌ی دنیای پرهرج و مرج.  
 موضوع: حواس پرتی (روان شناسی) (Distraction (Psychology)  
 موضوع: کار فکری Mental work  
 موضوع: شناخت (روان شناسی) Cognition  
 موضوع: موفقیت Success  
 شناسه افزوده: ترابی، صالحه، مترجم  
 رده بندی کنگره: BF۳۲۳  
 رده بندی دیویی: ۶۵۰/۱  
 شماره کتابشناسی ملی: ۷۵۸۵۶۹۷  
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

## کار عمیق

نویسنده: کال نیوپورت

مترجم: صالحه ترابی نوا

ویراستار: سمیه شکرزاده

ناشر: نگاه آشنا

طراحی جلد: استودیو کتاب

صفحه آرایشی: زیبا کتاب

تاریخ و نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۱-۸۵-۲



۰۲۵-۳۷۸۳۹۸۳۶

۰۲۵-۳۷۸۳۹۸۳۷

۰۲۵-۳۷۷۳۴۹۳۹

۰۹۱۲۱۵۱۰۴۸۴

مرکز پخش انتشارات زرین

تهران خ انقلاب . خ فخر رازی . خ  
 وحید نظری شرقی . پلاک ۶۱ طبقه اول  
 واحد ۱۲ b

۰۲۱-۶۶۹۰۹۰۶۸

کلیه حقوق این اثر ترجمه، متعلق به  
 «انتشارات نگاه آشنا» می باشد و  
 هرگونه خرید و فروش با مترجم و یا  
 کپی از متن کتاب غیرقانونی بوده و  
 قطعاً پیگرد قانونی خواهد داشت.



## فهرست مطالب

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| مقدمه.....                                  | ۶   |
| بخش اول: ایده .....                         | ۲۰  |
| فصل اول: کار عمیق ارزشمند است. ....         | ۲۰  |
| فصل دوم: کار عمیق کمیاب است. ....           | ۴۲  |
| فصل سوم: کار عمیق هدفمند است. ....          | ۶۰  |
| بخش دوم: قوانین .....                       | ۷۶  |
| قانون ۱: عمیق کار کنید.....                 | ۷۶  |
| قانون ۲: بی حوصلگی را بپذیرید. ....         | ۱۲۴ |
| قانون ۳: شبکه‌های اجتماعی را رها کنید. .... | ۱۴۴ |
| قانون ۴: کارهای کم عمق را کاهش دهید.....    | ۱۷۰ |
| جمع‌بندی .....                              | ۲۰۳ |

## مقدمه

در بخش سنت گالن<sup>۱</sup> سوئیس، در سواحل شمالی دریاچه ی زوریخ<sup>۲</sup>، روستایی به نام بولینگن<sup>۳</sup> قرار دارد. در سال ۱۹۲۲، روان پزشک کارل یونگ<sup>۴</sup>، در این مکان اقدام به ساخت خلوتگاه کرد. او با ساختمان دو طبقه ی سنگی ساده ای شروع کرد که آن را برج نامید. پس از بازگشت از سفره هند، که در آن جا افزودن اتاق مدیتیشن به خانه ها مورد توجه اش قرار گرفته بود، مجموعه را گسترش داد و یک اتاق شخصی در آن ساخت. یونگ راجع به آن اتاق گفت: «من در اتاق استراحتم تنها هستم و همیشه کلید اتاق همراه خودم است و کسی حق ورود به آن جا را ندارد، مگر با اجازه ی من.» روزنامه نگاری به نام میسن کاری<sup>۵</sup> در کتابش به نام آداب روزانه<sup>۶</sup>، منابع مختلفی را درباره ی یونگ بررسی کرد تا به بازآفرینی عادت های کاری او در برج پردازد. کاری این گونه شرح می دهد که یونگ ساعت هفت صبح بیدار می شد و بعد از صرف صبحانه ای مفصل، به مدت دو ساعت در اتاق شخصی اش با تمرکز به نوشتن می پرداخت. او عصرها اغلب مشغول انجام مدیتیشن یا پیاده روی طولانی در اطراف روستا بود. در برج برق نبود؛ بنابراین وقتی روز جای خود را به شب می داد، نور و گرما از طریق چراغ نفتی و شومینه تأمین می شد. یونگ ساعت ده به تخت خواب برمی گشت. او می گفت: «احساس آرامش و تجدید قوا در این برج، از همان ابتدا بسیار ژرف و عمیق بود.»

اگرچه فکر کردن به برج بولینگن به عنوان محلی برای گذراندن تعطیلات و سوسه انگیز است، اما اگر به شرایط شغلی یونگ در این مقطع نظری بیندازیم، واضح است که خلوتگاه کنار دریاچه راهی برای فرار از کار نبود. در سال ۱۹۲۲، زمانی که یونگ این ملک را خریداری کرد، توانایی مالی رفتن به سفر و تعطیلات

1. Gallen

2. Zurich

3. Bollingen

4. Carl Jung

5. Mason Currey

6. Daily Rituals

را نداشت. یک سال قبل، در سال ۱۹۲۱، او کتاب گونه‌های روان‌شناختی<sup>۱</sup> را منتشر کرد؛ کتاب مهمی که باعث تشدید بسیاری از اختلاف‌هایی شد که مدت‌ها بود بین تفکریونگ و عقاید دوست و استاد سابقش، زیگموند فروید، ایجاد شده بود. مخالفت با فروید در دهه‌ی ۱۹۲۰ حرکت جسورانه‌ای بود. یونگ برای تهیه‌ی نسخه‌ی پشتیبان کتابش، نیاز به تمرکز و تولید مقاله‌ها و کتاب‌های بی‌شماری برای بنیان نهادن و حمایت بیشتر از روان‌شناسی تحلیلی داشت. در نهایت مکتب فکری‌اش نیز با این عنوان نام‌گذاری شد.

روشن است که یونگ سرگرم سخنرانی‌ها و مشاوره‌هایی بود که در زوربخ انجام می‌داد، اما او فقط راضی به مشغله‌ی کاری نبود. او می‌خواست روش درک ما را از ناخودآگاه تغییر دهد. این هدف نیاز به تفکر عمیق‌تر و دقیق‌تری از آن‌چه او می‌توانست در میان سبک زندگی پرشور شهری‌اش مدیریت کند، داشت. یونگ نه برای فرار از زندگی شغلی‌اش، بلکه به منظور پیش‌برد آن به بولینگن رفت.

کارل یونگ تا جایی پیش رفت که به یکی از تأثیرگذارترین اندیشمندان قرن بیستم تبدیل شد؛ البته دلایل زیادی برای موفقیت وی وجود دارد. با این حال، در این کتاب، من به تعهدش به مهارتی پرداختم که قطع به یقین، نقشی اساسی در موفقیت‌هایش داشته‌است.

**کار عمیق:** فعالیت‌های حرفه‌ای که در موقعیتی به دور از حواس‌پرتی و با تمرکز انجام می‌شوند و ظرفیت‌های شناختی شما را به بیشترین حد خود می‌رسانند. این تلاش‌ها ارزش‌های جدیدی ایجاد می‌کنند، مهارت‌هایتان را بهبود می‌بخشند و به سختی تکرار پذیرند.

کار عمیق برای بهره‌برداری کامل از ظرفیت فکری فعلی‌تان ضروری است. اکنون پس از چند دهه تحقیق در حوزه‌ی روان‌شناسی و علوم اعصاب می‌دانیم که فشار ذهنی همراه با کار عمیق برای بهبود توانایی‌هایتان ضروری است. به عبارت دیگر، کار عمیق همان تلاشی بود که در اوایل قرن بیستم برای برجسته‌سازی در زمینه‌ی پرتنش‌ی مانند روان‌پزشکی آکادمیک لازم بود.

اصطلاح «کار عمیق» ساخته‌ی خودم است و اصطلاحی نبوده که توسط کارل یونگ مورد استفاده قرار بگیرد؛ اما فعالیت‌های او در طی این دوره نشان می‌دهد که

مفهوم اصلی آن را درک کرده بود. کارل یونگ، برجی سنگی در میان جنگل ساخته بود تا کار عمیق را در زندگی حرفه‌ای اش ترویج دهد؛ کاری که نیاز به زمان، انرژی و هزینه داشت. همچنین او را از حرفه‌ی اصلی اش دور کرده بود. میسن کاری در کتابش نوشته است که سفرهای پی‌درپی یونگ به بولینگن باعث کاهش زمانی شده بود که به کار بالینی اختصاص می‌داد. او خاطرنشان کرد: «اگرچه یونگ بیماران زیادی داشت که به او نیاز داشتند، اما او از گرفتن مرخصی‌ایبی نداشت.» اگرچه اولویت قرار دادن کار عمیق برایش دردسرهایی در پیش داشت، اما برای پیش برد هدفش یعنی تغییر دنیا، حیاتی بود.

درواقع، اگر زندگی شخصیت‌های تأثیرگذار در دوران گذشته و معاصر را مورد مطالعه قرار دهید، درمی‌یابید که کار عمیق موضوع مشترکی است که در زندگی تک‌تک آنان به چشم می‌خورد؛

به عنوان مثال، میشل دو مونتینی<sup>۱</sup>، نویسنده‌ی قرن شانزدهم، سال‌ها قبل از یونگ در کتاب‌خانه‌ی خصوصی اش که در برج جنوبی کاخش ساخته بود، کار می‌کرد. در حالی که مارک تواین<sup>۲</sup> کتاب ماجراهای تام سایر<sup>۳</sup> را در انبار معدن سنگی در نیویورک، جایی که تابستان خود را در آن جا می‌گذراند، نوشت. اتاق کارش به قدری از خانه دور بود که خانواده اش برای صدا زدنش هنگام وعده‌های غذایی، از شیپور استفاده می‌کردند.

با پیش روی در تاریخ، به وودی آلن<sup>۴</sup> می‌رسیم که فیلم‌نامه‌نویس و کارگردان است. او در یک بازه‌ی زمانی ۴۴ ساله، بین سال‌های ۱۹۶۹ تا ۲۰۱۳، ۴۴ فیلم‌نامه نوشت و کارگردانی کرد. ۲۳ مرتبه، نامزد دریافت اسکار شد که این میزان از بهره‌وری هنری شگفت‌آور است. در تمام این مدت، آلن هرگز کامپیوتری از خودش نداشت و برای نوشتن فیلم‌نامه‌هایش از ماشین تایپ دستی استفاده می‌کرد. او در امتناع استفاده از کامپیوتر با پتر هیگز<sup>۵</sup> همراه شد. پتر هیگز فیزیکدان نظری بود که کارش را در انزو و به دور از ارتباطات انجام می‌داد، به طوری که بعد از اعلام نامش به عنوان برنده‌ی جایزه‌ی نوبل، روزنامه‌نگاران نتوانستند او را بیابند. از سوی دیگر، جی. کی. رولینگ<sup>۶</sup> از کامپیوتر استفاده می‌کرد، اما در طی دوره‌ی نگارش رمان‌های

1. Michel de Montaigne

2. Mark Twain

3. The Adventures of Tom Sawyer

4. Woody Allen

5. Peter Higgs

6. J.K. Rowling

هری پاتر که هم‌زمان با ظهور تکنولوژی و محبوبیت او در میان چهره‌های رسانه‌ای بود، در شبکه‌های اجتماعی حضور نداشت. سرانجام در پائیز ۲۰۰۹، زمانی که رولینگ مشغول نوشتن رمان *خلاق موقت*<sup>۱</sup> بود، کارمندانش حساب توئیتری به نام وی راه‌اندازی کردند. او در یک سال و نیم اول تنها یک توئیت منتشر کرد: «این منم! اما متأسفانه از طریق این حساب هیچ خبری از من دریافت نخواهید کرد، زیرا در حال حاضر، اولویت من قلم و کاغذ است.»

البته کار عمیق محدود به گذشته یا ترس یا نفرت از تکنولوژی نیست. مدیرعامل شرکت مایکروسافت، بیل گیتس، دو مرتبه در سال «هفته‌های تفکر» اجرا می‌کرد. در طی این مدت، از اجتماع کناره‌گیری می‌کرد و اغلب در کلبه‌ای در کنار دریاچه تنها به مطالعه و اندیشیدن به افکار بزرگش می‌پرداخت. در هفته‌ی تفکر سال ۱۹۹۵، گیتس یادداشت «موج جزرومدی اینترنتی» را نوشت که توجه شرکت مایکروسافت را به یک شرکت تازه‌کار به نام نت‌اسکیپ<sup>۲</sup> معطوف ساخت. یک مورد عجیب دیگر مربوط به نیل استیونسن<sup>۳</sup>، نویسنده‌ی مورد تحسین سایبرپانک است. استیونسن کسی است که به شکل‌گیری تصور رایج ما از عصر اینترنت کمک کرد. دسترسی به اواز طریق وسایل الکترونیکی تقریباً غیرممکن است. در وب‌سایتش هیچ آدرس ایمیلی از او وجود ندارد و علت این که چرا در شبکه‌های اجتماعی حضور ندارد، نوشته شده است. استیونسن دلیل عدم حضورش در شبکه‌های اجتماعی را این‌گونه توضیح داده است: «اگر بتوانم زندگی‌ام را به نحوی سازماندهی کنم که زمان‌های طولانی، متوالی و بدون وقفه به دست بیاورم، می‌توانم رمان بنویسم. در عوض اگر زمان‌های پراکنده داشته باشم، چه چیزی جایگزین آن می‌شود؟ به جای رمانی که برای مدتی طولانی زبانزد خواهد بود... یک مشت پیام الکترونیکی وجود خواهد داشت که برای افراد مختلف فرستاده‌ام.»

جهان شمول بودن کار عمیق در میان شخصیت‌های تأثیرگذار در تأکید بر آن اهمیت دارد؛ زیرا برخلاف رفتار بیشتر دانش‌ورزان<sup>۴</sup> مدرن است که به سرعت ارزش عمیق شدن را فراموش می‌کنند.

1. The Casual Vacancy

2. Netscape Communications

3. Neal Stephenson

۴. Knowledge worker: به نیروی کاری گفته می‌شود که سرمایه اصلی وی، دانش و اطلاعات اوست و به کمک دانسته‌هایش امرار معاش می‌کند.

دلیل کاهش آنس و علاقه‌ی دانش‌ورزان مدرن با کار عمیق به خوبی ثابت شده است: ابزارهای شبکه. ابزارهای شبکه یک گروه کلی شامل سرویس‌های ارتباطی مانند پیام الکترونیکی و پیامک، شبکه‌های اجتماعی مانند توئیتر و فیس‌بوک و تعداد چشمگیری سایت‌های سرگرمی مانند بازفید<sup>۱</sup> و ردیت<sup>۲</sup> می‌شود. در مجموع، افزایش این ابزارها همراه با دسترسی گسترده به آن‌ها از طریق تلفن‌های هوشمند و رایانه‌های اداری شبکه‌ای، توجه و تمرکز بیشتر دانش‌ورزان را از بین برده است. یک مطالعه در سال ۲۰۱۲ در مکنزی<sup>۳</sup> نشان داد که اکنون به طور میانگین دانش‌ورزان بیش از ۶۰ درصد از ساعات کاری‌شان را در هفته صرف ارتباطات الکترونیکی و جستجوی اینترنتی می‌کنند و نزدیک به ۳۰ درصد از زمان آن‌ها تنها صرف خواندن و پاسخ دادن به پیام‌های الکترونیکی می‌شود.

این وضعیت عدم تمرکز و توجه نمی‌تواند با کار عمیق که نیاز به دوره‌های طولانی تفکر بی‌وقفه دارد، سازگار باشد. با این وجود، دانش‌ورزان مدرن وقت خود را بیهوده نمی‌گذرانند. در واقع، آن‌ها می‌گویند که مثل همیشه پرمشغله هستند. چه چیزی این تفاوت را توضیح می‌دهد؟ بسیاری از موارد را می‌توان با نوع دیگری از تلاش توضیح داد که نقطه‌ی مقابل ایده‌ی کار عمیق است.

**کار کم عمق:** کارهایی با سبک راهبردی و غیرشناختی که اغلب می‌توانید زمانی هم که متمرکز نیستید، انجام دهید. این تلاش‌ها ارزش جدیدی در دنیا ایجاد نمی‌کنند و به آسانی تکرارپذیرند.

به عبارت دیگر، در عصر ابزارهای شبکه، دانش‌ورزان بیش از پیش کار کم عمق را جایگزین کار عمیق می‌کنند. آن‌ها مانند روتر<sup>۴</sup>های شبکه‌ی انسانی، مدام در حال ارسال و دریافت پیام‌های الکترونیکی هستند که با ایجاد وقفه‌های مکرر منجر به

۱. BuzzFeed: یک شرکت رسانه‌ای خبری اینترنتی آمریکایی است.

۲. Reddit: یک وب‌سایت جمع‌آوری اخبار اجتماعی آمریکایی است.

۳. McKinsey: معتبرترین شرکت مشاور مدیریت جهانی است. این شرکت آمریکایی به منظور ارزیابی تصمیمات مدیریتی در بخش‌های دولتی و خصوصی تحلیل‌های کیفی و کمی انجام می‌دهد و در این میان ۸۰ درصد از ابرشرکت‌های جهان و فهرست گسترده‌ای از دولت‌ها و سازمان‌های ناسودبر را در زمره مشتریان خود دارد.

۴. Router: یک دستگاه الکترونیکی کوچک است که چند شبکه کامپیوتری را از طریق اتصال سیمی یا بدون سیم به یکدیگر متصل می‌کند

عدم تمرکز در کارشان می‌شود. تلاش‌های بزرگ مانند ایجاد استراتژی تجاری جدید یا درخواست دادن بورس تحصیلی مهم که تفکر عمیق به خوبی از پس آن‌ها برمی‌آید، به عوامل عدم تمرکز تبدیل می‌شوند که کیفیتی ضعیف تولید می‌کنند. شواهد فزاینده‌ای وجود دارند که نشان می‌دهند این تغییر از کار عمیق به سوی کار کم عمق تصمیمی نیست که بتوان به آسانی آن را تغییر داد. اگر وقت بیشتری در حالت کار کم عمق صرف کنید، خواهید دید که توانایی خود برای انجام کار عمیق را به طور دائم از دست می‌دهید. نیکلاس کار<sup>۱</sup>، روزنامه‌نگار، در مقاله‌ای مشهور در نشریه‌ی آتلانتیک<sup>۲</sup> اعتراف کرد: «به نظر می‌رسد که اینترنت توانایی‌ام را برای تمرکز و تأمل ضعیف می‌کند و من تنها کسی نیستم که این را تجربه می‌کند!» کار این بحث را در کتابی با عنوان کم عمق‌ها که نامزد دریافت جایزه‌ی پولیتزر<sup>۳</sup> شد، بسط داده است. او برای نوشتن کتاب کم عمق‌ها مجبور شد به اتاقکی رفته و به اجبار قطع ارتباط کند. این ایده که ابزارهای شبکه، کار ما را از حالت عمیق به کم عمق سوق می‌دهد، جدید نیست. کم عمق‌ها، اولین کتاب از سری کتاب‌های اخیر بود که تأثیر اینترنت بر مغز و عادت‌های کاری ما را بررسی کرد. این کتاب‌ها شامل بلک‌بری هملت از ویلیام پاورز<sup>۴</sup>، استبداد ایمیل از جان فریمن<sup>۵</sup> و اعتیاد حواس پرتی از الکس سوجونگ کین پنگ<sup>۶</sup> است و همه‌ی آن‌ها کم و بیش موافق هستند که ابزارهای شبکه، توجه ما را از کارهایی که نیاز به تمرکزی وقفه دارند، منحرف می‌کنند و هم‌زمان ظرفیت تمرکزمان را نیز کاهش می‌دهند.

با توجه به مجموعه شواهد موجود، در این کتاب زمان زیادی را صرف اثبات این مطلب نخواهم کرد. امیدوارم بتوانیم تصریح کنیم که ابزارهای شبکه، تأثیری منفی بر کار عمیق می‌گذارند. همچنین از هرگونه بحث درباره‌ی پیامدهای اجتماعی بلندمدت این تغییر چشم‌پوشی نخواهم کرد؛ زیرا چنین استدلال‌هایی منجر به ایجاد شکاف‌هایی می‌شوند که نمی‌توان به سادگی از آن‌ها عبور کرد. در یک طرف بحث، افراد بدبین به تکنولوژی مانند جردن لینر<sup>۷</sup> و جان فریمن تصور می‌کنند که بسیاری از ابزارهای شبکه حداقل در وضعیت فعلی خود به جامعه آسیب می‌زنند.

1. Nicholas Carr

2. Atlantic

3. Pulitzer Prize

4. William Powers

5. John Freeman

6. Alex Soojung-kin Pang

7. Jordan Lanier

درحالی که در طرف دیگر مثبت اندیشان به تکنولوژی، مانند کلایوتامپسون<sup>۱</sup> این گونه استدلال می کنند که ابزارهای شبکه بی شک جامعه را تغییر می دهند، اما به طریقی که وضعیت ما را بهتر می کنند؛ به عنوان مثال، گوگل ممکن است که حافظه‌ی ما را کاهش دهد، اما دیگر نیازی به داشتن حافظه‌ای خوب نداریم؛ زیرا هرآن چه را که بخواهیم بدانیم، می توانیم در گوگل بیابیم.

من در این بحث فلسفی موضعی ندارم. در عوض، در این مورد تمرکز بر اصلی واقع گرایانه ترو شخصی است. تغییر فرهنگ کاری مان که منتهی به کار کم عمق می شود، چه آن را خوب بدانید چه بد، فرصت عظیم اقتصادی و فردی برای محدود افرادی به وجود می آورد که توانایی مقاومت کردن در برابر این گرایش را دارند و به عمق اولویت می دهند. فرصتی که چندی پیش توسط مشاور جوان بی حوصله‌ای از ویرجینیا به نام جیسون بن<sup>۲</sup> به کار گرفته شد.

راه‌های زیادی وجود دارد تا متوجه شوید که در اقتصادمان ارزش آفرین نیستید. برای جیسون بن این نکته زمانی آشکار شد که کمی بعد از مشغول به کار شدن در سمت مشاور مالی، متوجه شد که بخش عمده‌ای از مسئولیت کاری اش توسط کامپیوتر و برنامه اکسل به طور خودکار انجام می شود.

شرکتی که بن را استخدام کرد، گزارش‌هایی را برای بانک‌هایی که در معامله‌های پیچیده دخیل بودند، تهیه می کرد. بن در یکی از مصاحبه‌های ما به شوخی گفت: «این روند به همان میزان که به نظر می رسد، جالب است.» فرایند ایجاد گزارش به ساعت‌ها دست کاری داده‌ها در یک سری صفحه‌های اکسل نیاز داشت. هنگامی که برای اولین بار شروع به انجام این کار کرد، انجام این مرحله برای هر گزارش شش ساعت به طول انجامید. (مجبورترین افراد در آن شرکت این کار را در نیمی از این زمان انجام می دادند.) و این به مذاق بن خوش نیامد.

بن به یاد آورد: «روشی که به من آموزش داده شده، روند ناخوشایند و مشقت آمیزی بود که به صورت دستی انجام می شد.» او می دانست که اکسل دارای یک ویژگی به نام ماکرو است که به کاربران اجازه می دهد کارهای تکراری را به صورت خودکار انجام بدهند. بن مقالاتی در این زمینه خواند و بلافاصله کاربرگ جدیدی جمع آوری کرد. عجیب است که با یک سری از این ماکروها، روند شش ساعته‌ی دست کاری داده‌های

دستی راتنها با فشار دادن یک دکمه انجام داد. روند نوشتن گزارش که اوایل یک روز کاری کامل برای او به طول می انجامید، اکنون به کمتر از یک ساعت کاهش یافته بود. بن فرد باهوشی بود. او از دانشگاه نخبگان (دانشگاهی در ویرجینیا) در رشته‌ی اقتصاد فارغ التحصیل شده بود و همانند بسیاری از افراد در موقعیت مشابه خود، بلندپروازی‌هایی در حرفه‌اش داشت. طولی نکشید که بن متوجه شد تا زمانی که مهارت‌های حرفه‌ای‌اش تنها در اکسل خلاصه شود، همه‌ی بلندپروازی‌هایش بی‌نتیجه خواهند ماند؛ بنابراین تصمیم گرفت که در دنیا ارزش‌آفرینی بیشتری داشته باشد. پس از یک دوره تحقیق، به نتیجه‌ای دست یافت؛ او به خانواده‌اش اعلام کرد که شغلش را رها می‌کند و برنامه‌نویس کامپیوتر می‌شود، اما مانعی وجود داشت: او چیزی از برنامه‌نویسی نمی‌دانست.

من به عنوان یک مهندس کامپیوتر می‌توانم این نکته را تأیید کنم که برنامه‌نویسی کامپیوتر کار سختی است. بیشتر برنامه‌نویسان قبل از مشغول به کار شدن، دوره‌ی آموزشی چهارساله‌ای را برای یادگیری مراحل ابتدایی این حرفه طی می‌کنند، حتی پس از آن، رقابت برای بهترین موقعیت‌ها بسیار شدید است. جیسون بن زمان کافی برای انجام این کار نداشت. او پس از آشنایی با اکسل و ویژگی‌هایش، شغل خود را در آن شرکت مالی رها کرد و به خانه برگشت تا خود را برای گام بعدی آماده کند. والدینش از اینکه او برنامه‌ای داشت خوشحال بودند، اما دوست نداشتند این برگشت به خانه و خانه‌نشینی مدت زیادی طول بکشد. بن باید مهارت سختی را یاد می‌گرفت و لازم بود که خیلی سریع آن را انجام دهد.

در این جا بود که او با مشکل مشابهی برخورد کرد که بسیاری از دانش‌ورزان را از حرکت در مسیرهای شغلی سریع و جنجال‌برانگیز باز می‌دارد. یادگیری چیزی پیچیده مانند برنامه‌نویسی کامپیوتر مستلزم تمرکز شدید و بی‌وقفه بر مفاهیم شناختی است، درست مانند تمرکزی که کارل یونگ را به جنگل‌های اطراف دریاچه زوریخ کشاند. به عبارت دیگر، این کار نیز به نوعی کار عمیق محسوب می‌شود. همان‌طور که پیش از این در مقدمه اشاره کردم، بیشتر دانش‌ورزان توانایی خود برای انجام کارهای عمیق را از دست داده‌اند. بن نیز از این موضوع مستثنی نبود. بن خودش را در دوره‌ای که شغلش را رها کرده بود، این‌گونه توصیف می‌کند: «مدام به اینترنت وصل بودم و ایمیل‌هایم را چک می‌کردم. نمی‌توانستم جلوی

خودم را بگیرم. انگار اختیاری نداشتم.» بن برای تأکید بردشواری عمیق شدن در کار، درباره‌ی پروژه‌ای گفت که یکی از مافوق‌هایش در شرکت مالی برایش آورده بود. بن توضیح داد: «آن‌ها از من می‌خواستند یک برنامه‌ی کاری بنویسم.» بن نمی‌دانست که چه‌گونه یک برنامه‌ی کاری بنویسد؛ بنابراین تصمیم گرفت پنج برنامه‌ی کاری موجود را بیابد و بخواند، سپس آن‌ها را با هم مقایسه کند تا بفهمد برای نوشتن یک برنامه‌ی کاری چه چیزی مورد نیاز است. فکر خوبی بود، اما یک مشکل وجود داشت. «نمی‌توانستم تمرکز کنم!» او اذعان می‌کند که در این مدت روزهایی بوده که تقریباً هر دقیقه‌اش (حدود ۹۸ درصد از وقت خود) را صرف وب‌گردی می‌کرده است. پروژه‌ی برنامه‌ی کاری که اوایل آن را فرصتی در حرفه‌اش می‌پنداشت، به فراموشی سپرده شد.

زمانی که بن شغلش را رها کرد، به خوبی از مشکلش در رابطه با کار عمیق آگاه بود؛ بنابراین وقتی خود را وقف یادگیری برنامه‌نویسی کرد، می‌دانست که باید هم‌زمان به ذهن خود بیاموزد که چه‌گونه در کار به عمق برسد. روشی که بن به کار برد، افراطی اما مؤثر بود. «خودم را در یک اتاق بدون کامپیوتر حبس کردم. تنها چیزهایی که در اتاقم داشتم کتاب، کارت‌های یادداشت و ماژیک‌های هایلایتربود.» او با ماژیک برخی از جمله‌های کتاب را هایلایت می‌کرد، آن ایده‌ها را به کارت‌های یادداشت منتقل می‌کرد و سپس با صدای بلند آن‌ها را تمرین می‌کرد. این مدت دور بودن از ابزارهای الکترونیکی در ابتدا سخت بود، اما بن هیچ انتخاب دیگری نداشت. او مجبور بود که آن مطالب را یاد بگیرد و می‌خواست مطمئن شود که چیز دیگری در اتاق وجود ندارد که بتواند حواسش را پرت کند. اگرچه با گذر زمان، بن در متمرکز ماندن بهتر شد، اما در نهایت به جایی رسید که به طور مرتب هر روز پنج ساعت یا بیشتر، بدون ارتباط با ابزارهای شبکه، با تمرکز به یادگیری بدون وقفه‌ی این مهارت سخت می‌پرداخت. او گفت: «وقتی کارم تمام شد، چیزی حدود هجده کتاب در این زمینه خوانده بودم.» پس از دو هفته مطالعه در اتاقی که خود را در آن حبس کرده بود، بن در دوره‌ی آموزشی فوق‌العاده دشواری حضور یافت که یک دوره‌ی فشرده‌ی برنامه‌نویسی کاربردی وب به مدت صد ساعت در یک هفته بود. بن هنگام تحقیق درباره‌ی این برنامه به شخصی برخورد که دارای مدرک دکتری از دانشگاه پرینستون<sup>۱</sup> بود و این

1. Princeton

دوره را به این شکل توصیف کرده بود: «سخت‌ترین دوره‌ای بود که در تمام عمرم داشته‌ام!» بن با توجه به آمادگی و توانایی تازه‌اش در کار عمیق بهتر عمل می‌کرد. او گفت: «برخی آمادگی نداشتند، نمی‌توانستند تمرکز کنند. آن‌ها نمی‌توانستند سریع مطالب را یاد بگیرند.» تنها نیمی از دانشجویانی که هم‌زمان با بن دوره را شروع کرده بودند، توانستند در زمان مقرر فارغ‌التحصیل شوند. بن نه تنها فارغ‌التحصیل شد، بلکه دانشجوی برتر کلاس هم بود.

کار عمیق نتیجه داد. بن به عنوان برنامه‌نویس در یک شرکت نوپای فناوری در سانفرانسیسکو با ۲۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز مشغول به کار شد. شش ماه قبل، هنگامی که بن شغل خود را به عنوان مشاور مالی رها کرد، سالیانه ۴۰۰۰۰ دلار درآمد داشت. در شغل جدیدش به عنوان برنامه‌نویس کامپیوتر، سالیانه ۱۰۰۰۰۰ دلار درآمد داشت که بدون محدودیت در بازار سیلیکون ولی<sup>۱</sup> و همگام با سطح مهارتش می‌توانست رشد کند.

آخرین باری که با بن صحبت کردم، او هم چنان در موقعیت جدیدش پیشرفت داشت. او که تازه کار و طرفدار کار عمیق بود، آپارتمانی در مقابل اداره اجاره کرده بود که باعث می‌شد هر روز صبح قبل از کارمندان دیگر در اداره حاضر شود و بی‌وقفه کار کند. او گفت: «قبل از اولین جلسه، می‌توانم چهار ساعت تمرکز کنم. سپس شاید در عصر سه یا چهار ساعت دیگر نیز بتوانم تمرکز کنم. منظورم تمرکز بدون ایمیل، بدون هکرنیوز (وب‌سایت محبوب در بین انواع فناوری) و فقط برنامه‌نویسی است.» برای جیسون بن که اعتراف می‌کرد که در شغل سابقش ۹۸ درصد از زمان خود در روز را صرف وب‌گردی در اینترنت می‌کرد، چنین دگرگونی‌ای حیرت‌آور بود.

داستان جیسون بن نکته‌ی مهمی را برجسته می‌کند: کار عمیق نوعی کار نوشتارلیک از نویسندگان و فیلسوفان اوایل قرن بیستم نیست. بلکه مهارتی است که امروزه ارزش زیادی دارد.

دو دلیل برای این ارزش وجود دارد. اولین مورد مربوط به یادگیری است. ما اقتصاد اطلاعاتی داریم که وابسته به سیستم‌های پیچیده‌ای است که به سرعت تغییر می‌کند؛ به عنوان مثال، برخی از زبان‌های رایانه‌ای که بن آموخت، ده سال

۱. Silicon Valley: نام ناحیه‌ای در جنوب خاوری سانفرانسیسکو که شرکت‌های کامپیوتری در آن متمرکز هستند.

پیش وجود نداشتند و احتمالاً ده سال دیگر منسوخ می شوند. به طور مشابه، فردی که در دهه‌ی ۱۹۹۰ در زمینه‌ی بازاریابی ظاهر شد، احتمالاً نمی دانست که امروز باید به تجزیه و تحلیل دیجیتال تسلط داشته باشد؛ بنابراین برای اینکه در اقتصاد ارزشمند بمانید، باید بر یادگیری سریع چیزهای پیچیده مسلط شوید. این مهارت نیاز به کار عمیق دارد. اگر این توانایی را پرورش ندهید، احتمالاً هم‌زمان با پیشرفت تکنولوژی عقب می افتید.

دومین دلیل ارزشمند بودن کار عمیق این است که انقلاب در شبکه‌ی دیجیتال هم آثار مثبت و هم آثار منفی دارد. اگر بتوانید چیز جدیدی خلق کنید، در اصل مخاطبان قابل دسترس شما (به عنوان مثال، کارفرمایان یا مشتریان) نامحدود هستند که این دستمزد شما را تا حد زیادی افزایش می دهد. از طرف دیگر، اگر چیزی که تولید می کنید معمولی و پیش پا افتاده باشد، در این صورت دچار مشکل شده اید؛ زیرا یافتن جایگزین بهتر برای مخاطبانتان بسیار آسان خواهد بود. از آن جایی که شما برنامه نویس کامپیوتر، نویسنده، مشاور، بازاریاب یا کارآفرین هستید، وضعیتتان شبیه یونگ است که سعی داشت از فروید پیشی بگیرد یا جیسون بن که سعی می کرد خود را در شرکت نوپای محبوبی نگه دارد. برای موفقیتتان باید فقط بهترین چیزهایی را که قادر به تولیدشان هستید، ارائه دهید، کاری که به عمق نیاز دارد.

ضرورت روزافزون کار عمیق مسئله‌ای جدید است. در اقتصاد صنعتی، طبقه‌ی کوچکی از نیروی کار ماهر و متخصص وجود دارد که کار عمیق برایشان حائز اهمیت است، اما بیشتر کارگران فقط می توانند به خوبی کار کنند، بدون اینکه یک توانایی را در خودشان پرورش دهند و روی آن متمرکز شوند. به آن‌ها دست مزد داده می شود تا با ابزارها کار کنند و طی دهه‌ها که در آن شغل باقی می ماند، تغییری در شغلشان رخ نخواهد داد، اما همان طور که به سوی اقتصاد اطلاعات می رویم، جمعیت دانش‌ورزان ما هر روز بیشتر می شود و کار عمیق کم کم تبدیل به روند اصلی کارمان می شود. حتی اگر اکثریت هنوز این واقعیت را نشناخته باشند.

از سوی دیگر، کار عمیق مهارتی قدیمی نیست که بی اهمیت باشد، بلکه یک توانایی مهم برای هر کسی است که به دنبال پیشرفت در اقتصاد اطلاعاتی در سطح جهانی است که می خواهد کسانی را که فاقد این مهارت هستند، کنار بگذارد. پاداش واقعی برای کسانی نیست که از فیس بوک استفاده می کنند، (کاری کم عمق

که به راحتی تکرارپذیر است) بلکه برای کسانی است که به ساخت سیستم‌های توزیع‌شده‌ی خلاقانه می‌پردازند که خدمات ارائه می‌دهد. (کاری قطعاً عمیق که به سختی تکرارپذیر است). کار عمیق آن قدر مهم است که شاید بهتر باشد از اصطلاح اریک بارکر<sup>۱</sup> برای توصیفش استفاده کنیم: «آبر قدرت قرن ۲۱!»

تا به این جا دو مسئله را مورد تأمل قرار داده‌ایم؛ یکی کاهش روزافزون کار عمیق و دیگری ارزش رو به رشد آن که می‌توان آن را با ایده‌ای ادغام کرد که مبنای همه‌ی مطالبی است که در این کتاب دنبال می‌شود.

**فرضیه‌ی کار عمیق:** توانایی انجام کار عمیق بیش از پیش کاهش می‌یابد، درحالی‌که در اقتصاد ما به طور روزافزونی ارزش می‌یابد. در نتیجه، تعداد معدودی که این مهارت را پرورش داده و سپس آن را به عنوان هسته‌ی اصلی زندگی کاری خود قرار می‌دهند، رشد خواهند کرد.

این کتاب دو هدف دارد که در دو بخش دنبال می‌شود. اولین مورد که در قسمت اول مورد بحث قرار گرفته، این است که شما را متقاعد کند فرضیه‌ی کار عمیق درست است. مورد دوم که در قسمت دوم مورد بحث قرار گرفته این است که به شما بیاموزد چه‌گونه با آموزش ذهنتان، از این واقعیت استفاده کنید تا کار عمیق را در هسته‌ی اصلی زندگی حرفه‌ای‌تان قرار دهید. با این حال، قبل از اینکه وارد جزئیات شویم، توضیح خواهم داد که چه‌گونه این چنین طرفدار کار عمیق شدم. من یک دهه‌ی گذشته را صرف پرورش توانایی خودم در تمرکز بر کارهای سخت کرده‌ام. دانستن این موضوع که مهندس کامپیوتر نظری هستم که دوره‌ی دکتری خود را در گروه مشهور تئوری محاسبات در موسسل فناوری ماساچوست<sup>۲</sup> گذارنده، به درک منشأ این علاقه کمک خواهد کرد. محیطی حرفه‌ای که در آن توانایی تمرکز به عنوان مهارت مهم شغلی در نظر گرفته می‌شود.

در طی این سال‌ها، با استادی که قبل از رسیدن به سن قانونی در مؤسسه‌ی فناوری ماساچوست استخدام شده بود و برنده‌ی «بورس تحصیلی نبوغ» مک آرتور<sup>۳</sup> بود، در یک دفتر کار می‌کردیم. عجیب نبود که این نظریه‌پرداز را در حالی بیابیم که در فضایی عمومی نشسته و به علامت‌های روی وایت‌برد خیره شده است، درحالی‌که عده‌ای از محققین مدعو دور تا دورش نشسته بودند و آن‌ها هم بی‌سروصدا به آن علامت‌ها

1. Eric Barker

2. MIT

3. MacArthur

خیره شده بودند و این وضعیت می‌توانست تا ساعت‌ها ادامه داشته باشد. من برای ناهار می‌رفتم و برمی‌گشتم، اما آن‌ها هم چنان خیره به آن علامت‌ها مانده بودند. دسترسی به این پروفیسور مشکل است. حساب توثیقی ندارد و اگر شما را شناسد، احتمالاً جواب ایمیلتان را نمی‌دهد. او سال گذشته شانزده مقاله منتشر کرد. این نوع از تمرکز شدید در دوره‌ی دانشجویی مرا به شدت تحت تأثیر قرار داد؛ بنابراین تعجبی ندارد که خیلی زود تعهدی مشابه به عمیق بودن را در خود پرورش دادم. دلخوری دوستانم و چند تن از ناشرانی که در رابطه با کتاب‌هایم با آن‌ها کار کرده‌ام، این است که هرگز در فیس‌بوک فعال نبوده‌ام و حساب توثیقی یا هیچ‌گونه حضوری در شبکه‌های اجتماعی غیر از یک وبلاگ نداشته‌ام. من وب‌گردی نمی‌کنم و بیشتر اخبار را از طریق روزنامه‌ی واشنگتن پُست که جلوی در خانه‌ام تحویل داده می‌شود و رادیو عمومی ملی دریافت می‌کنم. دسترسی به من نیز مشکل است. مدیر وب‌سایتم هیچ آدرس ایمیلی از من در وب‌سایتم ارائه نداده است و اولین تلفن هوشمندم را در سال ۲۰۱۲ خریدم. زمانی که همسر باردارم به من اولتیماتوم داد: «قبل از به دنیا اومدن پسر من باید به گوشی تلفن بخری که کار کنه!»

از سوی دیگر، تعهدم به عمیق بودن مزایایی داشت. در طی ده سال پس از فارغ‌التحصیلی از کالج، چهار کتاب منتشر کردم. مدرک دکتری گرفتم. تعداد زیادی مقاله‌ی دانشگاهی با ارزیابی دقیق کارشناسی نوشتم و به عنوان استادیار در دانشگاه جرج‌تاون<sup>۱</sup> استخدام شدم. من به تولید این حجم از آثار ادامه دادم، در حالی که در طول هفته‌ی کاری به ندرت بعد از پنج یا شش عصر کار می‌کردم. انجام این برنامه‌ی فشرده ممکن شد، زیرا تلاش قابل توجهی را صرف به حداقل رساندن کار کم‌عمق در زندگی‌ام کردم. ضمن اینکه مراقب هستم تا نهایت بهره را از زمانی که دارم ببرم. من روزهایم را صرف کارهای عمیقی می‌کنم که با دقت انتخابشان کرده‌ام و در کنار آن‌ها به کارهای کم‌عمقی می‌پردازم که نمی‌توانم به طور کامل از زندگی‌ام حذفشان کنم. به نظر می‌رسد که سه تا چهار ساعت تمرکزی وقفه و کار با دقت بالا در پنج روز هفته، می‌تواند مقدار زیادی خروجی ارزشمند تولید کند. تعهدم به کار عمیق مزایای غیرحرفه‌ای نیز برایم به همراه داشته است. اغلب اوقات در بازه‌ی زمانی بازگشت از محل کار به خانه تا صبح روز بعد که شروع یک روز

1. Georgetown

کاری جدید است، دست به کامپیوتر نمی‌زنم. (استثنا اصلی این مورد پست‌های وبلاگ است که دوست دارم بعد از خوابیدن بچه‌ها بنویسم.) این توانایی قطع ارتباط کامل، برخلاف روش استانداردتر دزدکی چک کردن ایمیل‌های کاری یا تسلیم شدن در برابر نظرسنجی‌های مکرر سایت‌های اجتماعی، این امکان را به من می‌دهد که شب را در کنار همسر و پسرهایم باشم و تعداد زیادی کتاب بخوانم. عدم وجود حواس‌پرتی در زندگی‌ام باعث شده که نجوای‌های عصبی ذهنی که به‌طور روزافزون در زندگی روزمره مردم راه یافته، کاهش یابد.

این کتاب تلاشی در جهت رسمیت بخشیدن و توضیحی برای علت گرایش من به عمیق بودن به جای کم عمق بودن و جزئیاتی مربوط به انواع استراتژی‌هایی است که به من کمک کردند تا مطابق گرایش عمل کنم. من این تفکر را در قالب کلمات مطرح کرده‌ام تا بتوانم با راهنمایی‌هایم در بازسازی زندگی‌تان در مورد کار عمیق به شما کمک کنم، اما این تمام داستان نیست. هدفم از خلاصه و تصریح این افکار توسعه‌ی هرچه بیشتر روش خودم است. شناخت من از کار عمیق به من کمک کرد تا پیشرفت کنم، اما معتقدم که هنوز به‌طور کامل به پتانسیل تولید خروجی‌های ارزشمند نرسیده‌ام. همان‌طور که با ایده‌ها و قوانین موجود در فصل‌های پیش‌رو کلنجار می‌روید و در نهایت بر آن‌ها مسلط می‌شوید، می‌توانید اطمینان داشته باشید که من نیز سرسختانه به دنبال نابود کردن کم‌عمقی و به‌شدت مشغول افزایش عمق کارهایم هستم. هنگامی که کارل یونگ می‌خواست انقلابی در روان‌پزشکی ایجاد کند، خلوتگاهی برای خود در جنگل ساخت. برج بولینگن یونگ به مکانی تبدیل شد که می‌توانست توانایی‌اش در تفکر عمیق را حفظ کند و سپس مهارت خود را برای تولید چنین اثری با این اصالت اعجاب‌انگیز به کار گیرد تا جهان را تغییر دهد. در صفحه‌های پیش‌رو، سعی می‌کنم تا شما را متقاعد کنم که در تلاش برای ساخت برج‌های بولینگن شخصی خود به من ملحق شوید تا توانایی تولید آثاری ارزشمند را در جهانی که عوامل حواس‌پرتی در آن روزبه‌روز افزایش می‌یابد، پرورش دهیم و حقیقتی را که تأثیرگذارترین و مهم‌ترین شخصیت‌های نسل‌های گذشته پذیرفته‌اند، به رسمیت بشناسیم. زندگی عمیق زندگی خوبی است!



## بخش اول: ایده

### فصل اول: کار عمیق ارزشمند است.

در سال ۲۰۱۲، با نزدیک شدن به روز انتخابات، ترافیک در وبسایت نیویورک تایمز به طور طبیعی در لحظه های با اهمیت ملی افزایش یافت، اما این باریک چیز متفاوت بود. بخش بسیار زیادی از این ترافیک، به گزارش برخی از منابع، بیش از ۷۰ درصد آن، به علت بازدید از یک صفحه در دامنه ای وسیع بود. این یک خبر فوری در صفحه ی اول و تفسیریکی از مقاله نویسان برنده ی جایزه ی پولیتزر<sup>۱</sup> روزنامه نبود، بلکه وبلاگی بود که توسط یک متخصص پیش بینی نتایج بازی های بیس بال اداره می شد که حالا پیش گوی نتایج انتخابات بود و نیت سیلور<sup>۲</sup> نام داشت. کمتر از یک سال بعد، شبکه ای اس پی ان<sup>۳</sup> و ای بی سی<sup>۴</sup> سعی کردند که سیلور را از تایمز جدا کنند. آن ها قرارداد بزرگی به سیلور پیشنهاد دادند که براساس آن قرارداد در همه ی بخش ها نقشی برای او در نظر گرفته شده بود، از اخبار ورزشی گرفته تا پیش بینی آب و هوا، بخش اخبار مربوط به فناوری و حتی اجرای برنامه ی تلویزیونی مراسم اسکار! هرچند دقت روش شناختی مدل های سیلور که به صورت دستی سازماندهی شده قابل بحث است، اما افراد کمی این حقیقت را انکار می کنند که این نابغه ی ۳۵ ساله در سال ۲۰۱۲، یک برنده در اقتصاد ما محسوب می شود. برنده ی دیگری وجود دارد به نام دیوید هاینمیر هانسن<sup>۵</sup> که ستاره ی برنامه نویسی کامپیوتر است. کسی که چهارچوب نرم افزاری وبسایت روبی آن ریلز<sup>۶</sup> را ایجاد کرده که در حال حاضر زیر ساخت برخی از محبوب ترین سایت ها از جمله توئیتر و هولو<sup>۷</sup> را

1. Pulitzer Prize

2. Nate Silver

3. ESPN

4. ABC

5. David Heinemeier Hansson

6. Ruby On Rails

۷. Hulu: یک وبسایت ارائه آگهی، فیلم و کلیپ های تصویری است