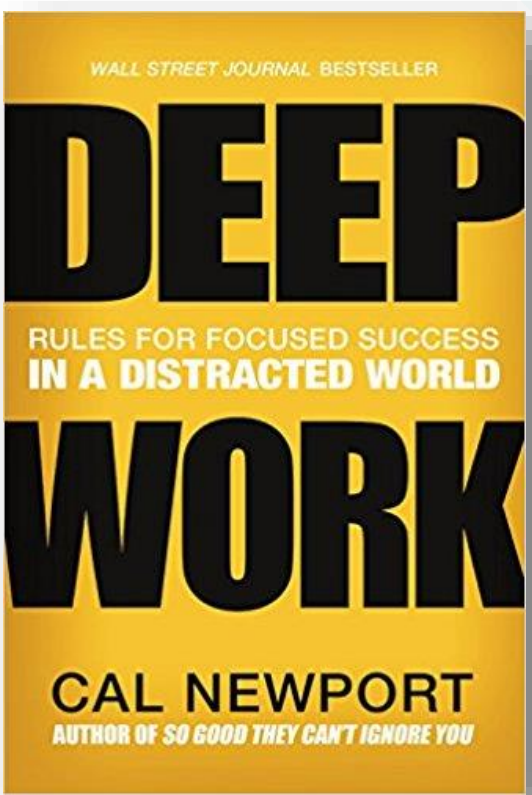



عنوان کتاب: کار عمیق

نویسنده: کال نیوپرت

مترجم: تیم ترجمه رویال مایند

تصحیح و بازبینی:

روزبه ملک زاده (مدیر مسئول رؤیال مایند)

## مقدمه

**در کانتون سنت گالن سوئیس، نزدیک سواحل شمالی دریاچه‌ی زوریخ، روستایی به نام بولینگن وجود دارد. در سال ۱۹۲۲، کارل یونگ روان‌پزشک این مکان را برای ساخت خانه انتخاب کرد. او ابتدا یک خانه‌ی سنگی دوطبقه ساخت که خودش به آن برج می‌گفت. در سفرش به هندوستان متوجه شد که هندی‌ها در خانه‌های‌شان اتاقی برای مراقبه دارند. پس از بازگشت از سفر، تصمیم گرفت خانه‌اش را بزرگ‌تر کند و یک دفتر خصوصی برای خودش بسازد. یونگ در مورد این اتاق می‌گفت: «در اتاق استراحتم، خودم تنها هستم. کلیدش را همیشه به همراه دارم؛ کسی حق ندارد بدون اجازه‌ی من به این اتاق وارد شود.»**

**میسون کوری روزنامه‌نگار در کتاب خود *مناسک روزمره* تلاش کرده است که با استفاده از منابع مختلف، عادت‌های کاری یونگ را در برج بازسازی کند. یونگ ساعت هفت صبح بیدار می‌شد و پس از خوردن صبحانه‌ی مفصل، دو ساعت را بدون مزاحمت در دفتر خصوصی‌اش صرف نوشتن می‌کرد. او اغلب بعد از ظهرهایش را صرف مراقبه یا قدم زدن در اطراف روستا می‌کرد. برج برق نداشت و بنابراین وقتی روز کم‌کم جایش را به شب می‌داد، نور چراغ‌های نفتی و گرمای بخاری جای خورشید را می‌گرفت. یونگ ساعت ده شب می‌خوابید. او می‌گفت: «از ابتدا احساس راحتی و آسایش زیادی در این برج می‌کردم.»**

**آدم دلش می‌خواهد بگوید برج بولینگن ویلای تعطیلات یونگ بوده است، اما اگر این برج را در بطن مسیر حرفه‌ای یونگ قرار دهیم، واضح است که این عزلت‌گاه برای فرار از کار ساخته نشده**

**بود. در سال ۱۹۲۲، وقتی یونگ این ملک را خریداری کرد، دیگر پولی نداشت تا صرف تعطیلات کند. یک سال بعد، یعنی در سال ۱۹۲۱، او کتاب *انواع روانشناختی* را منتشر کرد، کتابی مهم که در آن تفاوت‌هایی که مدتی بود بین یونگ و دوست و استادش فروید ایجاد شده بود، قوام می‌یافت. مخالفت با فروید در دهه ۱۹۲۰ حرکت شجاعانه‌ای بود. یونگ برای پشتیبانی از کتابش باید مراقب می‌بود و رشته‌ای از مقالات و کتاب‌های هوشمندانه را منتشر می‌کرد تا بتواند *روانشناسی تحلیلی* (نامی که بعداً بر مکتب فکری جدید خود نهاد) را بیش‌تر قوام بخشد.**

**واضح است که سخنرانی‌ها و فعالیت مشاوره‌ای یونگ او را در زوریخ سرگرم نگه می‌داشت. اما سرگرم بودن او را راضی نمی‌کرد. او می‌خواست درک ما را از ناخودآگاه تغییر دهد و این هدف نیازمند تعمق و تفکر عمیق و دقیقی بود که او نمی‌توانست در زندگی شهری پُرمشغله‌ی خود به آن دست یابد. بنابراین تصمیم رفتن او به بولینگن نه برای فرار از زندگی حرفه‌ایش، بلکه برایش پیشبرد آن بود.**

**کارل یونگ به یکی از تأثیرگذارترین اندیشمندان قرن بیستم تبدیل شد. موفقیت او دلایل زیادی دارد. اما در این کتاب آن‌چه نظر من را به خود جلب کرده است، مهارتی است که نقشی کلیدی در موفقیت‌های او ایفا کرده است:**

**کار عمیق: فعالیت‌های حرفه‌ای که در حالتی مملو از تمرکز و به دور از مزاحمت انجام شده و توانایی‌های ذهنی شما را تا حد نهایی‌شان درگیر می‌کند. این تلاش‌ها ارزش جدید می‌آفرینند، مهارت شما را بهبود می‌بخشند و تقلید از آن‌ها بسیار دشوار است.**

**اگر می‌خواهید تا قطره آخر توانایی‌های ذهنی خود را به کار گیرید، به کار عمیق نیاز دارید. چندین دهه کار تحقیقاتی در روانشناسی و عصب‌شناسی به ما نشان داده است که فشار ذهنی ناشی از کار عمیق برای بهبود توانایی‌ها ضروری است. به عبارت دیگر، کار عمیق دقیقاً همان نوع کوششی است که برای برجسته شدن در حوزه‌ی دشواری مانند روان‌پزشکی آکادمیک در اوائل قرن بیستم مورد نیاز است.**

**عبارت «کار عمیق» ابداع من است و کارل یونگ به آن اشاره‌ای نکرده است، اما کارهایش در این دوره نشان می‌دهد که به کنه این مفهوم پی برده بود. یونگ در جنگل برجی سنگی ساخت تا کار عمیق را در زندگی حرفه‌ایش تقویت کند – ساختن این خانه مستلزم زمان، انرژی و پول بود. این کار او را از برخی امور فوری‌تر دور کرد. همان‌طور که میسون کوری می‌گوید، سفرهای منظم یونگ به بولینگن زمان کارهای کلینیکی او را کم می‌کرد. او می‌گوید: «گرچه یونگ بیمارانی داشت که کاملاً به او متکی بودند، اما او اصلاً ابایی از تعطیل کردن کارش نداشت.» اولویت دادن به کار عمیق، بار سنگینی بر دوش او گذاشته بود، اما برای رسیدن به هدفش، یعنی تغییر جهان، ضروری بود.**

**اگر زندگی شخصیت‌های تأثیرگذار را چه در قدیم و چه در تاریخ معاصر مطالعه کنید، خواهید دید که سرسپردگی به کار عمیق، مضمون مشترک زندگی همه‌شان است. برای مثال، نویسنده فرانسوی قرن شانزده، میشل دومونتنی کسی بود که بسیار قبل از یونگ در برج جنوبی مشرف به دیوارهای سنگی کاخ فرانسوی‌اش برای خود دفتر شخصی ساخت. مارک تواین بخش زیادی از**

**کتاب *ماجراهای تام سایر* را در طول تعطیلات تابستانی در کلبه‌ای در مزرعه کوری در نیویورک نوشت. اتاق تواین آن‌قدر از خانه‌ی اصلی دور بود که خانواده‌اش برای صرف غذا با شیپور او را صدا می‌زدند.**

**جلوتر بیاییم؛ نمایشنامه‌نویس و کارگردان معروف وودی آلن را در نظر بگیرید. او در دوره‌ی چهل‌وچهار ساله‌ی بین سالهای ۱۹۶۹ تا ۲۰۱۳، تعداد چهل‌وچهار فیلم را نوشته و کارگردانی کرد، که از این میان، بیست‌وسه فیلم نامزد دریافت جایزه‌ی آکادمی شدند – این نشان می‌دهد که وودی آلن فوق‌العاده پُرکار بوده است. در تمام این دوره وودی آلن هرگز رایانه نداشت و در عوض نوشته‌هایش را به دور از مزاحمت ابزارهای الکترونیکی، با یک ماشین تایپ آلمانی اولمپیا SMG تایپ می‌کرد. پیتر هیگز فیزیک‌دان نظری نیز مانند وودی آلن رایانه را کنار گذاشته است و کارش را آن‌چنان در انزوا انجام می‌دهد که وقتی برنده جایزه نوبل شد، روزنامه‌نگاران نمی‌توانستند پیدایش کنند. جی کی رولینگ از رایانه استفاده می‌کند، اما در زمان نگارش رمان‌های هری پاتر کاملاً از رسانه‌های اجتماعی غایب بود – هر چند این دوره مصادف با دوره‌ی پیشرفت و محبوبیت فناوری در بین شخصیت‌های اجتماعی بود. کارمندان رولینگ بالاخره در پاییز سال ۲۰۰۹، زمانی که او داشت روی *خلأ موقت* کار می‌کرد، در تویتر حسابی به نام او باز کردند؛ در یک سال و نیم اول بعد از افتتاح حساب تنها یک توییت از او منتشر شد: «این حساب واقعی من است، اما متأسفانه چیز زیادی از من نخواهید دید، چون قلم و کاغذ فعلاً اولویت اول من است.»**

**البته کار عمیق به شخصیت‌های تاریخی و فناوری‌هراس محدود نمی‌شود. مشهور است که مدیرعامل مایکروسافت، بیل گیتس، سالی دو بار «هفته‌های تفکر» را پیاده می‌کرد؛ او این هفته‌ها را در تنهایی (اغلب در کلبه‌ی ساحلی‌اش) صرف مطالعه و اندیشیدن به ایده‌های بزرگ می‌کرد. در هفته‌ی تفکر سال ۱۹۹۵ بود که بیل گیتس یادداشت خود را تحت عنوان «موج اینترنت» به رشته تحریر درآورد و این یادداشت توجه مایکروسافت را به یک شرکت تازه‌کار به نام Netscape معطوف کرد. نکته‌ی خنده‌دار این‌که نیل استیونسون، شخصی که خوره‌ی کامپیوتر بود و تصور ما از عصر اینترنت تا حد زیادی ساخته و پرداخته‌ی اوست، در اینترنت غیرقابل دسترسی است – در وب‌سایت او آدرس ایمیل درج نشده است و در یادداشتی توضیح داده است که چرا عمداً از رسانه‌های اجتماعی استفاده نمی‌کند. باری او دلیل این کارش را این‌گونه توضیح داد: «اگر زندگی‌ام را طوری سازماندهی کنم که بازه‌های زمانی طولانی، پیاپی و بی‌وقفه را در اختیار داشته باشم، می‌توانم رمان بنویسم. اگر زیاد در این بازه‌ها وقفه ایجاد شود، چه چیزی جای آن را می-گیرد؟ به جای رمانی که مدتی طولانی به یادگار می‌ماند.... یک مشت ایمیل خواهد ماند که به افراد مختلف فرستاده‌ام.»**

**شایع بودن کار عمیق در بین افراد مؤثر مسئله مهمی است، زیرا این مسئله در تقابل مستقیم با رفتار بیش‌تر دانش‌ورزان[1] معاصر قرار می‌گیرد – گروهی که دارد به سرعت ارزش کار عمیق را فراموش می‌کند.**

[1] Knowledge worker

**دلیل اینکه دانش‌ورزان علاقه خود را به کار عمیق از دست می‌دهند، واضح و مشخص است: ابزارهای شبکه. این مقوله شامل خدمات ارتباطی مانند ایمیل و پیامک، شبکه‌های اجتماعی مانند توئیتر و فیس‌بوک و نیز سایت‌های اطلاعاتی-سرگرمی مانند BuzzFeed و Reddit می‌شود. ظهور این ابزارها در کنار دسترسی فراگیری که از طریق تلفن‌های هوشمند و رایانه‌های متصل به شبکه به این ابزارها صورت می‌گیرد، باعث شده توجه دانش‌ورزان تکه‌تکه شود. در سال ۲۰۱۲ تحقیق مک‌کینزی نشان داد که یک دانش‌ورز بطور متوسط بیش از ۶۰ درصد هفته‌ی کاری‌اش را صرف ارتباطات الکترونیکی و جستجوی اینترنت می‌کند؛ ۳۰ درصد از زمان دانش‌ورزان تنها صرف خواندن و پاسخ دادن ایمیل‌ها می‌شود.**

**این حالت توجه تکه‌تکه با کار عمیق سازگار نیست. کار عمیق مستلزم دوره‌های طولانی و بی‌وقفه‌ی تفکر است. البته در عین حال، دانش‌ورزان مدرن اصلاً بیکار نیستند و حتی می‌گویند که به اندازه قبل سرشان شلوغ است. چه چیزی می‌تواند این تناقض را توضیح دهد؟ یکی از توضیحات خوب برای این موضوع، ایده‌ی متقابل کار عمیق است:**

**کار سطحی: از نظر ذهنی سبک، کارهای لجستیکی که اغلب در عین حواس‌پرتی انجام می‌شوند. این تلاش‌ها معمولاً ارزش جدیدی در دنیا ایجاد نمی‌کنند و تقلید از آن‌ها آسان است.**

**در عصر ابزارهای شبکه، دانش‌ورزان بطور فزاینده‌ای جای کار عمیق را به کار سطحی می‌دهند – دریافت و ارسال مداوم ایمیل مانند روترهای شبکه با وقفه‌های زیاد. کارهای بزرگ‌تری که مستلزم**

**تفکر عمیق هستند، مانند ایجاد راهبرد کسب و کار یا نوشتن درخواست کمک بلاعوض، به تکه‌های عاری از تمرکز تقسیم می‌شوند که نتیجه‌شان فقدان کیفیت است. آن‌چه وضعیت کار عمیق را بدتر می‌کند این است که شواهد نشان می‌دهد کار سطحی انتخابی نیست که به راحتی بتوان از آن برگشت. اگر زمان کافی را در حالت سطحی صرف کنید، به صورت پیوسته ظرفیت کار عمیق خود را کاهش خواهید داد. نیکولاس کار[۲] روزنامه‌نگار در مقاله‌ای در سال ۲۰۰۸ در روزنامه آتلانتیک می‌گوید: «کاری که اینترنت با من می‌کند، این است که توانایی تمرکز و تأمل من را از بین می‌برد و من تنها کسی نیستم که این اتفاق برایش می‌افتد.» کار بر اساس همین ایده کتاب *سطحی‌ها* را نوشت که تا مرحله آخر دریافت جایزه پولیتزر پیش رفت. نیکولاس برای نگارش کتاب *سطحی‌ها* مجبور شد خود را در یک کابین حبس کند.**

**این ایده که ابزارهای شبکه کار ما را از عمیق به سطحی تغییر می‌دهند، ایده‌ی جدیدی نیست. *سطحی‌ها* اولین کتاب از بین کتاب‌هایی بود که تأثیر اینترنت را بر مغز و عادت‌های کاری ما بررسی می‌کنند. سایر کتاب‌های این گروه عبارت‌اند از *بلک‌بری هملت* نوشته‌ی ویلیام پاورز، *طغیان ایمیل* نوشته‌ی جان فریمن و *اعتیاد حواس‌پرتی* نوشته‌ی آلکس سوجونگ-کین – که همگی کم و بیش موافق‌اند که ابزارهای شبکه ما را از کاری که مستلزم تمرکز بی‌وقفه است، دور کرده و در عین حال توانایی تمرکز ما را نیز کاهش می‌دهند.**

[2] Nicholas Carr

**نظر به این شواهد، دیگر لازم نمی‌بینم برای اثبات این مسئله توضیحی بدهم. به نظرم با قطعیت می‌توان گفت ابزارهای شبکه بر کار عمیق تأثیر منفی می‌گذارند. از تمام استدلال‌های بزرگ در رابطه با پیامدهای اجتماعی طولانی‌مدت این مسئله نیز می‌گذریم، چون این استدلال‌ها شکاف‌های گذرناپذیری باز می‌کنند. از یک سو بدبینان به فناوری مانند جارون لانیر و جان فریمن می‌گویند بسیاری از این ابزارها، حداقل در شکل فعلی خود، به جامعه آسیب می‌رسانند؛ از سوی دیگر خوش‌بینان به فناوری مانند کلایو تامپسون می‌گویند این ابزارها بی‌شک جامعه را تغییر می‌دهند، اما این تغییر به نفع ماست. برای مثال، گوگل ممکن است حافظه ما را کم کند، اما ما دیگر *نیازی* به حافظه خوب نداریم، چون در هر لحظه می‌توانیم هر چیزی را در گوگل جستجو کنیم.**

**در این بحث فلسفی، من موضعی ندارم. من بیش‌تر به نظریه‌ای عمل‌گرایانه و فردی علاقه دارم: حرکت فرهنگ کاری ما به سمت سطحی شدن (چه از نظر فلسفی آن را خوب بدانیم و چه بد)، فرصت اقتصادی و شخصی عظیمی برای معدود افرادی ایجاد می‌کند که به پتانسیل مقاومت در برابر این روند و اولویت دادن به کار عمقی پی برده‌اند – فرصتی که چند سال قبل مشاور جوانی از ویرجینیا به نام جیسون بن که از این وضع خسته شده بود، از آن استفاده کرد.**

**راه‌های بسیاری وجود دارد تا بفهمیم که ما برای اقتصادمان ارزشی نداریم. جیسون زمانی به این مسئله پی برد که در سمت مشاور مالی مشغول به کار بود؛ او پی برد که اکثر مسئولیت‌هایش را می‌تواند با چند خط کد در برنامه‌ی اکسل به صورت خودکار در بیاورد.**

**شرکتی که بن در آن کار می‌کرد، برای بانک‌ها در معاملات پیچیده گزارش تهیه می‌کرد. (بن به شوخی در یکی از مصاحبه‌ها به ما گفت: «شغل من دقیقاً مانند نامش جالب بود».) فرآیند تهیه گزارش نیازمند چندین ساعت دستکاری دستی داده‌ها در تعدادی صفحه گسترده‌ی اکسل بود. اوائل تهیه‌ی هر گزارش برای بن حدود شش ساعت طول می‌کشید (کهنه‌کارها این کار را در نیم ساعت انجام می‌دادند.) این مسئله برای بن جالب نبود.**

**بن می‌گفت: «آن‌طور که به من یاد داده بودند، فرآیند تهیه گزارش خسته‌کننده و طاقت‌فرسا بود.» او می‌دانست که اکسل قابلیتی بنام ماکرو دارد که به کاربر امکان می‌دهد کارهای روزمره را به صورت خودکار انجام دهد. بن مقالاتی در این مورد خواند و بالاخره صفحه‌ای در اکسل ایجاد کرد که چندین ماکرو در آن کار گذاشته بود؛ به این ترتیب فرآیند شش ساعته‌ی دستکاری داده‌ها تنها با یک کلیک انجام می‌شد. فرآیند گزارش‌نویسی که ابتدا یک روز تمام وقت او را می‌گرفت، حالا کم‌تر از یک ساعت زمان لازم داشت.**

**بن فرد باهوشی است. او از یک دانشگاه معتبر (دانشگاه ویرجینیا) لیسانس اقتصاد گرفته است و مانند بسیاری از افراد دیگری که موقعیتی مانند او دارند، خواب و خیال‌هایی برای مسیر شغلی‌اش در سر داشت. طولی نکشید که بن متوجه شد تا زمانی که مهارت‌های حرفه‌ایش در یک ماکروی اکسل خلاصه شود، به آرزوهایش دست نخواهد یافت. بنابراین تصمیم گرفت که باید ارزش خود را در دنیا افزایش دهد. پس از مدتی تحقیق، بن به نتیجه رسید: به خانواده‌اش گفت که می‌خواهد**

**استعفا داده و برنامه‌نویس کامپیوتر شود. البته این نقشه‌های بزرگ معمولاً یک ایراد اساسی دارند: جیسون بن نمی‌توانست حتی یک خط هم کدنویسی کند.**

**به عنوان متخصص کامپیوتر این نکته‌ی واضح را تأیید می‌کنم: برنامه‌نویسی کار سختی است. بیش‌تر توسعه‌دهندگان تازه‌کار چهار سال را در دانشگاه صرف یادگیری مقدمات کار می‌کنند – و حتی آن وقت هم رقابت بر سر مشاغل رده بالا بسیار شدید است. جیسون بن آن‌قدر وقت نداشت. پس از موفقیت در اکسل، او استعفا داده و برای گام بعدی به خانه بازگشت. پدر و مادرش خوشحال بودند که پسرشان نقشه‌ای داشت، اما از این ایده خوششان نمی‌آمد که ممکن است مدت زیادی در خانه بماند. بن باید یک مهارت سخت را با سرعت هرچه تمام‌تر یاد می‌گرفت.**

**در این مرحله مشکلی برای بن پیش آمد که مانع ورود دانش‌ورزان به مشاغل عالی می‌شود. یادگیری مهارت پیچیده‌ای مانند برنامه‌نویسی نیازمند تمرکز بی‌وقفه روی مفاهیم پیچیده‌ی ذهنی است – مانند همان تمرکزی که باعث شد کارل یونگ به جنگل‌های دریاچه‌ی زوریخ پناه ببرد. به بیان دیگر، این کار نوعی کار عمیق بود. اما همان‌طور که گفتم، بیش‌تر دانش‌ورزان توانایی کار عمیق را از دست داده‌اند. بن هم از این قاعده مستثنی نبود.**

**بن در توضیح وضعیت خودش قبل از استعفا از شغل مشاور مالی می‌گوید: «همیشه ایمیلم را چک می‌کردم؛ نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم؛ مجبور بودم.» بن در کار عمیق مشکل داشت و این مشکل زمانی خود را نشان داد که سرپرست بخش پروژه‌ای به او داد. از او خواستند که طرحی**

**برای کسب و کار بنویسد. بن این کار را بلد نبود، پس تصمیم گرفت که پنج طرح کسب و کاری مختلف را مطالعه کند و سپس با مقایسه آن‌ها و یافتن تفاوت‌شان، اطلاعات لازم را به دست آورد. فکر خوبی بود، اما بن یک مشکل داشت: «نمی‌توانستم تمرکز کنم.» او می‌گوید در این دوره بعضی روزها کل وقتش را صرف وب‌گردی می‌کرد. پروژه‌ی طرح کسب و کار – فرصتی که او بتواند در همان ابتدای کار خودی نشان دهد – به حاشیه رانده شد.**

**وقتی از کارش استعفا داد، خوب می‌دانست که کار عمیق چقدر سخت است؛ بنابراین وقتی شروع به یادگیری کدنویسی کرد، می‌دانست که هم‌زمان باید ذهنش را به کار عمیق عادت دهد. روش او سخت اما مؤثر بود. «خودم را در اتاقی بدون کامپیوتر حبس کردم: فقط کتاب، کاغذ یادداشت و ماژیک هایلایت.» او کتاب‌های برنامه‌نویسی را هایلایت می‌کرد، ایده‌ها را وارد کاغذ یادداشت کرده و سپس آن‌ها را با صدای بلند تمرین می‌کرد. این دوره‌ی دوری از ابزارهای الکترونیکی در ابتدا سخت بود، اما بن برای خودش گزینه‌ی دیگری به جا نگذاشته بود. او *باید* این مطالب را یاد می‌گرفت و کاری کرده بود که هیچ چیز در اتاق حواسش را پرت نکند. به مرور توانایی تمرکزش بهتر شد، تا جایی که روزی پنج ساعت یا بیش‌تر را بدون وقفه و مزاحمت در همان اتاق صرف یادگیری این مهارت دشوار می‌کرد. او می‌گفت «تا پایان کار، حدود هجده کتاب درباره این موضوع خواندم.»**

**بعد از دو ماه مطالعه در انزوا، بن تصمیم گرفت در اردوگاه برنامه‌نویسی[3] شرکت کند: یک دوره‌ی فوق‌العاده دشوار برنامه‌نویسی تحت وب که در آن صد ساعت در هر هفته آموزش می‌دادند. (وقتی بن داشت در مورد این دوره تحقیق می‌کرد، با یک دانشجوی دکتری از دانشگاه پرینستون آشنا شد که می‌گفت «این دوره سخت‌ترین کاری است که در تمام زندگی‌ام انجام داده‌ام.»)**

**بن به لطف آمادگی و توانایی جدیدش در زمینه کار عمیق، در این دوره موفقیت لازم را کسب کرد. او می‌گوید: «برخی افراد بدون آمادگی می‌آیند، نمی توانند تمرکز کنند. نمی‌توانند سریع یاد بگیرند.» تنها نصف دانشجویانی که همراه بن ثبت‌نام کرده بودند، در زمان مقرر دوره را تمام کردند. بن نه تنها دوره را با موفقیت گذراند، بلکه شاگرد اول هم شد.**

**کار عمیق نتیجه داد. بن طی مدت اندکی به‌عنوان برنامه‌نویس در یک شرکت تازه‌تأسیس ۲۵ میلیون دلاری در فرانسیسکو مشغول به کار شد. بن در شغل قبلی‌اش که کم‌تر از نیم سال قبل از آن استعفا داده بود، سالی ۴۰ هزار دلار می‌گرفت. در شغل جدید سالی ۱۰۰ هزار دلار می‌گرفت – و این میزان در بازار سیلیکون ولی[4] می‌تواند بدون محدودیت افزایش پیدا کند.**

**وقتی با بن صحبت کردم، داشت در شغل جدید پله‌های ترقی را طی می‌کرد. او در آپارتمانی روبروی دفتر کارش زندگی می‌کرد و به همین دلیل می‌توانست صبح زود قبل از همه به سر کار بیاید و بدون مزاحمت کار کند. او می‌گوید: «در روزهای خوب می‌توانم قبل از اولین جلسه، چهار**

[3] Dev Bootcamp
[4] Silicon Valley

**ساعت بدون مزاحمت کار کنم. سه تا چهار ساعت هم بعد از ظهر کار می‌کنم. تمرکز واقعی: نه ایمیل، نه Hacker News {سایتی که طرفداران فناوری به آن علاقه زیادی دارند}، فقط برنامه-نویسی.» تغییر جیسون بن چیزی از معجزه کم ندارد؛ او زمانی ۹۸ درصد وقتش را صرف وب‌گردی می‌کرد.**

**داستان جیسون بن یک موضوع اساسی را روشن می‌کند: کار عمیق فقط نوستالژی نویسندگان و فیلسوفان اوائل قرن بیستم نیست، بلکه امروزه نیز ارزش زیادی دارد.**

**این ارزشمندی دو دلیل دارد. دلیل اول یادگیری است. ما نوعی اقتصاد اطلاعات داریم که سیستم-های پیچیده‌ی آن به سرعت در حال تغییرند. برای مثال، برخی زبان‌های برنامه‌نویسی که بن یاد گرفت، ده سال قبل وجود نداشتند و شاید ده سال بعد هم وجود نداشته باشند. به همین منوال، کسی که در دهه ۱۹۹۰ وارد حوزه بازاریابی می‌شد، تصورش را هم نمی‌کرد که امروز باید تحلیل دیجیتال یاد بگیرد. بنابراین برای این‌که ارزش خودمان را برای اقتصاد حفظ کنیم، باید بتوانیم چیزهای پیچیده را به سرعت یاد بگیریم. این مسئله نیازمند کار عمیق است. اگر این توانایی را در خود ایجاد نکنید، به احتمال زیاد از پیشرفت‌های فناوری عقب خواهید ماند.**

**دلیل دوم ارزشمندی کار عمیق این است که انقلاب شبکه‌های دیجیتالی مانند چاقوی دولبه است. اگر بتوانید چیز مفیدی بسازید، مخاطبین قابل دسترسی (مثلاً کارمندان یا مشتریان) نامحدود هستند – که این باعث می‌شود شما پاداش بسیار بزرگ‌تری دریافت کنید. از سوی دیگر، اگر چیزی معمولی بسازید، دچار دردسر می‌شوید؛ مخاطبین شما به آسانی می‌توانند با جستجو در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اینترنت، چیز بهتری پیدا کنند. چه برنامه‌نویس باشد و چه نویسنده، بازاریاب، مشاور و یا کارآفرین، موقعیت شما دقیقا شبیه موقعیت کارل یونگ شده است که می‌خواست از فروید سبقت بگیرد و یا شبیه جیسون بن که می‌خواست جای خود را در یک شرکت تازه تأسیس درست و حسابی باز کند. برای موفقیت، باید بهترین چیزی را که می‌توانید، ایجاد کنید – این مسئله نیازمند کار عمیق است.**

**این ضرورت فزاینده‌ی کار عمیق چیز جدیدی است. در یک اقتصاد صنعتی، کار ماهرانه و طبقه‌ی حرفه‌ای وجود داشت که کار عمیق برای‌شان ضروری بود، اما برای بیش‌تر کارگران هرگز لازم نمی‌شد که بتوانند بدون مزاحمت و حواس‌پرتی تمرکز کنند. آن‌ها پول می‌گرفتند که اهرمی را بچرخانند – و طی چند دهه‌ای که این شغل مال آن‌ها بود، تغییر چندانی نمی‌کرد. اما با گذار به اقتصاد اطلاعاتی، بیش‌تر جمعیت به دانش‌ورز تبدیل شده است و کار عمیق ارزشی کلیدی پیدا کرده است – گرچه هنوز اکثریت افراد به این واقعیت پی نبرده‌اند.**

**به بیان دیگر، کار عمیق نوعی مهارت قدیمی نیست که اهمیتش را از دست داده باشد. بلکه مهارتی حیاتی است که هر کس بخواهد در این اقتصاد اطلاعاتی رقابتی (که در آن هر کس عقب بماند، نابود می‌شود) پیشرفت کند، باید آن را کسب کند. پاداش واقعی به کسی نمی‌رسد که از فیس‌بوک استفاده می‌کند (کاری سطحی که همه می‌توانند انجامش دهند)، بلکه به کسی می‌رسد که سیستم-های توزیعی نوآورانه‌ای را می‌سازد که این خدمات با استفاده از آن‌ها ارائه می‌شود (کاری مشخصاً عمیق که هرکسی توانایی انجامش را ندارد). کار عمیق آن‌قدر مهم است که به قول اریک بیکر «قدرت ماورایی قرن ۲۱» محسوب می‌شود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**تا این‌جا با دو اندیشه آشنا شدیم – یکی در مورد نایاب شدن کار عمیق و دیگری در مورد ارزش روزافزون آن – که می‌توان آن‌ها را در یک ایده ترکیب کرد؛ ایده‌ای که اساس تمام مطالبی است که در این کتاب بیان خواهد شد:**

**فرضیه کار عمیق: توانایی انجام کار عمیق در عین اینکه هر روز ارزش بیش‌تری پیدا می‌کند، به طور روزافزون *نایاب* می‌شود. در نتیجه عده‌ی قلیلی که مهارت را دارند و آن را در قلب زندگی کاری خود جای می‌دهند، پیشرفت خواهند کرد.**

**این کتاب دو هدف دارد که در دو بخش دنبال می‌شوند. هدف اول که در بخش ۱ مطرح می‌شود، این است که شما را متقاعد کنم که فرضیه کار عمیق درست است. هدف دوم در بخش ۲ این است که به شما بیاموزم با آموزش مغز خود و با دگرگون کردن عادت‌های کاری از این واقعیت استفاده‌ی بهینه‌ای کرده و کار عمیق را در مرکز زندگی حرفه‌ای خود قرار دهید. اما پیش از این‌که به این اهداف بپردازم، دوست دارم به اختصار برای‌تان توضیح دهم که چطور تا این حد به کار عمیق علاقه پیدا کردم.**

**من ده سال گذشته‌ی عمرم را صرف تقویت توانایی تمرکز بر چیزهای دشوار کرده‌ام. برای درک منشأ این علاقه، لازم است بدانید که من متخصص نظری علوم کامپیوتر هستم و دوره‌ی دکتری خود را در گروه معروف نظریه رایانش دانشگاه MIT گذرانده‌ام – محیطی حرفه‌ای که در آن تمرکز، یک مهارت شغلی ضروری تلقی می‌شود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**طی این سال‌ها، من در دفتر برنده‌ی «جایزه‌ی نخبگان» بنیاد مک‌آرتور و زیر نظر وی کار می‌کردم – استادی که قبل از سن قانونی در دانشگاه MIT استخدام شده بود. زیاد پیش می‌آمد که می‌دیدم این استاد گرانقدر با گروهی از اساتید مهمان که دورش حلقه می‌زدند، می‌نشست و به نوشته‌های روی وایت‌بورد خیره می‌شد. این حالت چند ساعت ادامه پیدا می‌کرد. می‌رفتم ناهار می‌خوردم؛ برمی‌گشتم – هنوز به همان‌جا خیره شده بودند. دسترسی به این استاد کار سختی است. او در توئیتر حساب کاربری ندارد و اگر کسی را نشناسد، بعید است به ایمیلش پاسخ دهد. سال گذشته شانزده مقاله از او منتشر شد.**

**در دوره‌ی دانشجویی من، این نوع تمرکز شدید فضا را پُر کرده بود. جای تعجب ندارد که من هم پس از مدتی به این نوع کار عمیق سرسپردگی پیدا کردم. برخلاف میل دوستان و ناشرانی که برای انتشار کتاب‌هایم با آن‌ها کار کرده‌ام، من هرگز در فیس‌بوک، توئیتر یا هیچ شبکه اجتماعی دیگری، به جز یک وبلاگ، حضور نداشته‌ام. من وب‌گردی نمی‌کنم و بیش‌تر اخبارم را از روزنامه-های Whashington Post و NPR به دست می‌آورم. دسترسی به من هم معمولاً سخت است. در وب‌سایت من هم ایمیل شخصی درج نشده است و تا سال ۲۰۱۲ تلفن هوشمند نداشتم (در این سال همسر باردارم برایم ضرب‌العجل تعیین کرد - «قبل از تولد پسرمان باید یک گوشی *درست و حسابی* بخری»).**

**از سوی دیگر، تعهد من به کار عمیق، خوب جواب داده است. طی دوره‌ی ده‌ساله‌ی بعد از فارغ-التحصیلی از دانشگاه، چهار کتاب منتشر کردم، مدرک دکتری گرفتم، چندین مقاله دانشگاهی**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**نوشتم و در دانشگاه جرج‌تاون به‌عنوان استاد دائمی استخدام شدم. من تمام این کارها را انجام می‌دادم و به ندرت پیش می‌آمد که بعد از ساعت ۵ یا ۶ عصر کار کنم.**

**این برنامه‌ی فشرده به این دلیل ممکن شده است که من تلاش قابل توجهی را صرف کاهش امور سطحی زندگی خود کرده و سعی کرده‌ام از زمانی که به این ترتیب به دست می‌آورم، به نحو احسن استفاده کنم. من روزهایم را حول هسته‌ی کار عمیق تنظیم کرده و فعالیت‌های سطحی را که به هیچ وجه نمی‌شود از آن‌ها فرار کرد، در حواشی برنامه روزانه‌ام مانند رگبارهای کوچک جای داده‌ام. من به این مسئله پی برده‌ام که تمرکز بی‌وقفه و دقیق روزانه به مدت سه الی چهار ساعت در  پنج روز هفته می‌تواند خروجی ارزشمندی ایجاد کند.**

**تعهد من نسبت به کار عمیق در خارج از زندگی شغلی نیز مزایایی برایم داشته است. بیش‌تر روزها، وقتی از سر کار برمی‌گردم تا زمانی که صبح روز بعد به سر کار می‌روم، دست به کامپیوتر نمی‌زنم (البته به استثنای وبلاگ‌نویسی که دوست دارم وقتی بچه‌هایم خوابیدند، این کار را انجام دهم). این توانایی گسست کامل از دنیای مجازی (در مقابل تسلیم شدن در برابر وسوسه‌ی چک کردن ایمیل و یا سر زدن به شبکه‌های اجتماعی) به من امکان می‌دهد که تمام عصر را با همسر و دو پسرم باشم و تعداد قابل توجهی کتاب بخوانم. کلی‌تر بگویم، نبود مزاحمت در زندگی‌ام باعث شده این همهمه‌ی انرژی ذهنی که به طور روزافزون در پس زمینه‌ی زندگی مردم رسوخ کرده است، در زندگی من کم‌تر شود. من از کسالت ابایی ندارم و این مهارت فوق‌العاده مفیدی است – خصوصاً وقتی در شب‌های تابستان در رادیو بازی‌های ملی فوتبال را دنبال کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این کتاب تلاشی است برای رسمیت بخشیدن و توضیح علاقه‌ی من به کار عمیق و نیز توضیح جزئیات راهبردهایی که به من کمک کرده‌اند این علاقه را دنبال کنم. من این اندیشه‌ها را به این دلیل به نگارش درآورده‌ام که به شما کمک کنم زندگی خود را پیرامون کار عمیق بازسازی کنید – اما این تمام ماجرا نیست. دلیل دیگر من این است که اندیشه‌هایم را برای پیشبرد فعالیت خودم بیش‌تر توضیح داده و متبلور کنم. آشنایی من با فرضیه کار عمیق باعث پیشرفتم شده است، اما معتقدم که هنوز تمام توانایی ارزش‌آفرینی خود را شکوفا نکرده‌ام. وقتی در فصل‌های آتی با ایده‌ها و قواعد گلاویز شده و در نهایت بر آن‌ها غلبه می‌کنید، مطمئن باشید خودم هم همین مسیر را دنبال می‌کنم – با بی‌رحمی امور سطحی را کنار گذاشته و با سختی و مشقت کار عمیق را در خود نهادینه می‌کنم (در نتیجه‌گیری کتاب خواهید دید که موفق شده‌ام یا نه).**

**وقتی کار یونگ می‌خواست انقلابی در زمینه روان‌پزشکی ایجاد کند، پناهگاهی در جنگل ساخت. برج بولینگن یونگ جایی شد که او در آن می‌توانست توانایی تفکر عمیق خود را حفظ کرده و سپس با این مهارت آثاری چنان بدیع بیافریند که منجر به تغییر دنیا شود. در صفحات پیش رو، تلاش خواهم کرد شما را متقاعد کنم که به من ملحق شوید و هر یک برای خود برج بولینگنی بسازیم؛ تا این توانایی را در خود ایجاد کنیم که در این دنیای مملو از آشفتگی و حواس‌پرتی، ارزش واقعی بیافرینیم؛ تا به حقیقتی پی ببریم که مهم‌ترین و پُربارترین شخصیت‌های نسل‌های گذشته به آن پی برده بودند: زندگی عمیق زندگی خوب است.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

فصل یک

# کار عمیق ارزشمند است

**با نزدیک شدن به انتخابات ۲۰۱۲، ترافیک وب‌سایت *نیویورک تایمز* به شدت افزایش یافته بود، همان‌طور که در اغلب زمان‌هایی که اهمیت ملی دارند، چنین اتفاقی می‌افتد. بخش قابل توجهی از این ترافیک – مطابق برخی گزارش‌ها بیش از ۷۰ درصد – مربوط به بازدید از یک صفحه‌ی خاص در آن وب‌سایت عظیم بود. این صفحه نه جزو اخبار فوری بود و نه جزو تفسیرهای نویسندگان معروف این روزنامه (که جایزه پولیتزر را برده بودند) بود؛ بلکه وبلاگ یکی از طرفداران بیس‌بال به نام نیت سیلور بود که به تازگی به پیش‌بینی نتایج انتخابات پرداخته بود. کم‌تر از یک سال بعد شبکه‌های ESPN و ABC News سیلور را فریب داده و از *تایمز* ربودند (تایمز به او قول داده بود که بیش از ده نویسنده در اختیارش بگذارد، تا او را نگه دارد)؛ این دو شبکه به او قول دادند که کار او را در همه حوزه‌ها وارد کنند، از ورزش گرفته تا هواشناسی و اخبار و حتی پوشش خبری مراسم جایزه آکادمی. گرچه حرف و حدیث‌هایی در مورد انسجام روش‌شناختی مدل‌های دست-ساز سیلور وجود دارد، اما کم‌تر کسی انکار می‌کند که این پدیده‌ی سی-و-پنج-ساله در سال ۲۰۱۲ برنده‌ی اصلی اقتصاد ما بود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**یکی دیگر از برندگان دیوید هاینه‌مایر هانسون، برنامه‌نویس کامپیوتر بود که چارچوب توسعه‌ی وب‌سایت Ruby on Rails را ایجاد کرد؛ این چارچوب در حال حاضر پایه‌ی بسیاری از وب‌سایت-های معروف دنیاست، من‌جمله تویتر و هولو. هانسون شریک شرکت تأثیرگذار بیس‌کمپ است (که تا سال ۲۰۱۴ با نام 37Signals شناخته می‌شد). هانسون هرگز در انظار عموم اعلام نکرده است که از بیس‌کمپ یا سایر منابع مالی‌اش چقدر درآمد دارد، اما از آن‌جا که او بیش‌تر وقتش را در شیکاگو، مالیبو و ماربلای اسپانیا صرف رانندگی با ماشین‌های مسابقه‌ای گرانقیمت می‌کند، می‌توان فهمید درآمد هنگفتی دارد.**

**برنده‌ی سوم ما جان دوئر است، یکی از شرکای شرکت سرمایه‌گذاری Kleiner Perkins Caufield & Byers در سلیکون ولی. دوئر به تأمین مالی بسیاری از شرکت‌ها کمک کرده و بنابراین به انقلاب فناوری کمک زیادی کرده است. از جمله این شرکت‌ها می‌توان به تویتر، گوگل، آمازون، نت‌اسکیپ و شرکت میکروسیستم‌های سان[5] اشاره کرد. سود این سرمایه‌گذاری‌ها رقمی نجومی است: ثروت دوئر در زمان نگارش این کتاب چیزی بالغ بر ۳ میلیارد دلار است.**

**چرا سیلور، هانسون و دوئر تا این حد خوب عمل کرده‌اند؟ دو نوع جواب برای این سؤال وجود دارد. نوع اول گستره‌ی *خردی* دارند و بر ویژگی‌های شخصیتی و تاکتیک‌هایی تمرکز می‌کند که به موفقیت این سه نفر کمک کرده‌اند. نوع دوم *کلان‌تر* بوده و کم‌تر بر اشخاص و بیش‌تر بر نوع**

[5] Sun Microsysyems

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کارشان تمرکز می‌کند. هر دو پاسخ اهمیت بالایی دارند، اما پاسخ‌های کلان ارتباط بیش‌تری با بحث ما دارند، چون بهتر نشان می‌دهند که اقتصاد ما در حال حاضر به چه چیزی بها می‌دهد.**

**برای بررسی این دیدگاه کلان به سراغ دو نفر از اقتصاددانان دانشگاه MIT می‌رویم، اریک براین-یولفسون و اندرو مک‌آفی که در کتاب تأثیرگذارشان در سال ۲۰۱۱ تحت عنوان *مسابقه با ماشین*[6] می‌گویند از بین تمام نیروهای موجود، ظهور فناوری دیجیتال بطور خاص بازار کار را به شیوه‌های غیرمنتظره‌ای دگرگون ساخته است. براین‌یولفسون و مک‌آفی در این کتاب می‌گویند: «ما در ابتدای یک تغییر ساختار عظیم ایستاده‌ایم. فناوری‌های ما به سرعت در حال پیشروی هستند، اما مهارت‌ها و سازمان‌های ما از مسابقه عقب مانده‌اند.» این عقب ماندن برای بسیاری از کارگران خبر بدی است. با بهبود ماشین‌های هوشمند، شکاف بین ماشین و توانایی‌های انسانی کوچک‌تر شده و کارفرمایان بیش‌تر تمایل پیدا می‌کنند به جای «افراد جدید»، «ماشین‌های جدید» را استخدام کنند. و حتی اگر کاری فقط توسط انسان قابل انجام باشد، باز هم بهبود فناوری‌های ارتباطی باعث شده است که کار از راه دور بیش از پیش آسان شود و شرکت‌ها ترجیح می‌دهند نقش‌های کلیدی را به افراد مستعد در بیرون شرکت بسپارند – و در نتیجه فرصت استخدام استعدادهای محلی از بین می‌رود.**

**البته واقعیت برای همه تا این حد تاریک نیست. همان‌طور که براین‌یولفسون و مک‌آفی تأکید می‌کنند، این تغییر ساختار عظیم تمام شغل‌ها را *از بین نمی‌برد*، بلکه آن‌ها را *تقسیم می‌کند*. گرچه**

[6] Race against the Machine

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**افراد زیادی در این اقتصاد جدید شغل‌های خود را از دست داده و مهارت‌شان به سادگی به صورت ماشینی یا برون‌سپاری برای شرکت قابل دستیابی خواهد بود، اما دیگرانی هستند که نه تنها در این موقعیت دوام خواهند آورد، بلکه خواهند درخشید – و ارزش (و لذا پاداش) بیش‌تری نسبت به قبل دریافت خواهند کرد. براین‌یولفسون و مک‌آفی تنها کسانی نیستند که این مسیر دونمایی را برای اقتصاد پیش‌بینی می‌کنند. برای مثال، در سال ۲۰۱۳ اقتصاددان دانشگاه جورج میسون آقای تایلر کاون کتابی تحت عنوان *متوسط تمام شد*[۷] منتشر کرد که در آن نیز این شکاف دیجیتالی به چشم می‌خورد. اما آن‌چه باعث می‌شود تحلیل براین‌یولفسون و مک‌آفی مفیدتر از بقیه باشد، این است که آن‌ها در ادامه سه دسته خاص را معرفی می‌کنند که در سمت پررونق این شکاف قرار گرفته و حجم سرسام‌آوری از مزایای عصر ماشین‌های هوشمند را به جیب خواهند زد. جای تعجب ندارد که سیلور، هانسون و دوئر در همین سمت قرار دارند. در ادامه هر یک از این سه گروه را بررسی خواهیم کرد تا دریابیم که چرا به ناگاه این‌گونه اهمیت پیدا کرده‌اند.**

## کارگران ماهر

**براین‌یولفسون و مک‌آفی گروه نیت سیلور را کارگران «ماهر» خطاب می‌کنند. پیشرفت‌هایی مانند علم رباتیک و فناوری تشخیص صدا باعث شده بسیاری از مشاغل نیازمند مهارت پایین، به صورت ماشینی قابل انجام باشند، اما همان‌طور که این اقتصاددانان تأکید می‌کنند: «فناوری‌های دیگری مانند مصورسازی داده، تحلیل، ارتباطات پُرسرعت و نمونه‌سازی سریع باعث شده نیاز بیش‌تری به**

[7] Average is over

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**تفکر انتزاعی و داده‌محور ایجاد شود و ارزش این مشاغل بالاتر برود. به بیان دیگر، کسانی موفق خواهند بود که بتوانند مانند کاهنان با این ماشین‌های پیچیده کار کرده و خروجی‌های ارزشمندی از آن‌ها به دست آورند. تایلر کاون این واقعیت را به اختصار این‌گونه بیان می‌کند: «پرسش اصلی این خواهد بود: آیا توانایی استفاده از ماشین‌های هوشمند را دارید یا نه؟»**

**البته نیت سیلور با استعدادی که در تولید دیتابیس‌های عظیم و سپس به کارگیری آن‌ها در شبیه-سازی‌های عجیب و غریب مونت کارلو، نمونه بارز یک کارگر ماهر است. ماشین‌های هوشمند مانعی بر سر راه موفقیت سیلور نیستند، بلکه مقدمات موفقیت وی را فراهم می‌کنند.**

## سوپراستارها و متخصص ها

**برنامه‌نویس برجسته دیوید هاینه‌مایر هانسون نمونه‌ای از گروه دومی است که به نظر براین‌یولفسون و مک‌آفی در اقتصاد جدید موفق خواهند بود: «سوپراستارها و متخصص ها.» شبکه‌های پُرسرعت داده و ابزارهای همکاری مانند ایمیل و نرم‌افزارهای ملاقات مجازی مسئله‌ی منطقه‌گرایی را در بسیاری از بخش‌های دانش‌ورزی از بین برده است. برای مثال، دیگر استخدام تمام وقت برنامه-نویس، تخصیص فضای اداری و پرداخت مزایا معنایی ندارد، وقتی شما می‌تواند یکی از بهترین برنامه‌نویسان جهان (مانند هانسون) را برای پروژه‌ی خود اجاره کنید. در این حالت به احتمال زیاد نتیجه بهتر در ازای پول کم‌تر حاصل می‌شود و هانسون نیز می‌تواند سالانه به مشتریان بیش‌تری خدمات ارائه داده و درآمد بیش‌تری داشته باشد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

این واقعیت که هانسون ممکن است از راه دور و از مکانی مانند ماربلا در اسپانیا برای شما کار کند، حال آن‌که دفتر شما در شهری در آمریکا قرار دارد، برای شرکت شما هیچ اهمیتی ندارد، زیرا پیشرفت فناوری‌های ارتباط و همکاری باعث شده است این فرآیند کاملاً یکپارچه باشد. (البته این واقعیت برای برنامه‌نویسی با مهارت کم‌تر که در شهر شما زندگی می‌کند و به یک درآمد ثابت نیاز دارد، اهمیت زیادی دارد.) همین مسئله برای حوزه‌های زیاد دیگری نیز صدق می‌کند که فناوری در آن‌ها امکان کار کردن از راه دور را فراهم کرده است – مشاوره، بازاریابی، نویسندگی، طراحی و غیره.

## وقتی بازار استعدادها به صورت جهانی قابل دسترسی باشد،

## آنان که در قله‌ی بازار هستند پیشرفت می‌کنند، حال آن‌که بقیه رنج می‌برند.

شروین روزِن اقتصاددان در مقاله‌ای مهم در سال ۱۹۸۱ مفاهیم ریاضیاتی بازاری را توضیح داد که در آن «برنده همه چیز را می‌برد.» یکی از بینش‌های کلیدی او این بود که استعداد را صریحاً عاملی در نظر گرفت که «جایگزین کامل» ندارد – او این عامل را در فرمول‌های خود با نماد q نشان می‌داد. روزن در توضیح این قضیه می‌گوید: «گوش دادن به چند خواننده‌ی متوسط در مجموع منجر به ایجاد یک اجرای شاهکار نخواهد شد.» به عبارت دیگر، استعداد کالایی نیست که بتوانید به صورت فله‌ای آن را خریداری کرده و ترکیب کنید تا به سطح مورد نیازتان برسید: بهترین بودن پاداش خود را دارد.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**لذا اگر شما در بازاری باشید که در آن مصرف کننده به تمام هنرمندان دسترسی دارد و مقدار q همه مشخص است، آن‌گاه مصرف کننده بهترین را انتخاب خواهد کرد. حتی اگر فاصله بهترین با نفرات بعدی از نظر استعداد چندان هم زیاد نباشد، باز هم سوپراستارها اکثریت بازار را در چنگ خود خواهند داشت.**

**در دهه ۱۹۸۰ زمانی که روزن این پدیده را بررسی می‌کرد، روی نمونه‌هایی مانند ستارگان سینما و موسیقی‌دانان تمرکز کرده بود، زیرا در این دو حوزه بازار مشخصی وجود دارد، مثلاً فروشگاه‌های موسیقی و سینماهایی که در آن مخاطب به هنرمندان مختلف دسترسی دارد و می‌تواند پیش از تصمیم‌گیری در مورد خرید، استعداد آنان را تخمین بزند. پیشرفت سریع فناوری‌های ارتباط و همکاری بسیاری از بازارهای سابقاً محلی را نیز به طرز مشابهی جهانی کرده است. شرکت کوچکی که به دنبال یک برنامه‌نویس کامپیوتر و یا مشاور روابط عمومی می‌گردد، اکنون به بازار بین‌المللی استعدادها دسترسی دارد، درست همان‌طور که در گذشته ظهور فروشگاه‌های آثار هنری به مردم امکان داد از موسیقی‌دانان محلی فراتر رفته و آلبوم‌های بهترین باندهای موسیقی دنیا را خریداری کنند. به بیان دیگر، اثر سوپراستار امروزه کاربرد گسترده‌تری نسبت به پیش‌بینی‌های روزن پیدا کرده است. تعداد روزافزونی از افراد در اقتصاد ما هم‌اکنون با ستاره‌های بخش خود در حال رقابت هستند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## مالکان

**گروه آخری که در اقتصاد جدید پیشرفت خواهد کرد – گروهی که جان دوئر نماد آن است – از افرادی تشکیل شده است که سرمایه‌ای دارند و می‌توانند در فناوری‌های جدیدی که تغییر ساختار عظیم را به پیش می‌برند، سرمایه‌گذاری کنند. مارکس به ما آموخت که دسترسی به سرمایه مزایای عظیمی دارد. اما باید توجه کرد که در برخی دوره‌ها این مزیت بیش‌تر از سایر دوره‌هاست.**

**یک سرمایه‌گذار اهل ریسک در اقتصاد امروز می‌تواند تنها با استخدام و به کارگیری *سیزده نفر*، تأمین مالی شرکتی مانند اینستاگرام (که به قیمت یک میلیارد دلار به فروش رسید) را بر عهده بگیرد. در چه مقطعی از تاریخ این حجم اندک از کار توانسته است این ارزش هنگفت را تولید کند؟ با این حجم اندک از کار ورودی، نسبت ثروتی که به مالکان ماشین‌های هوشمند – در این مورد، سرمایه‌گذار اهل ریسک - باز می‌گردد، واقعاً بی‌سابقه است. جای تعجب نیست که سرمایه-گذاری که برای کتاب قبلی‌ام با او مصاحبه کردم، به من گفت: «همه شغل من را می‌خواهند.»**

**خب تا این‌جا مطالب گفته‌شده را با هم جمع‌بندی کنیم: اندیشه اقتصادی کنونی، همان‌طور که بررسی کردیم، می‌گوید رشد و تأثیر بی‌سابقه‌ی فناوری سبب ایجاد تغییر ساختاری عظیم در اقتصاد ما شده است.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در این اقتصاد جدید سه گروه از مزیت بالایی برخوردار هستند:**

1. **آنان که می‌توانند خوب و خلاقانه با ماشین‌های هوشمند کار کنند**
2. **آنان که در کار خود بهترین هستند**
3. **آنان که به سرمایه دسترسی دارند.**

**واضح است که این تغییر ساختار عظیم که اقتصاددانانی مانند براین‌یولفسون و مک‌آفی و کاون از آن سخن می‌گویند، *تنها* روند اقتصادی مهم در حال حاضر نیست و سه گروه مذکور *تنها* گروه‌هایی نیستند که موفق خواهند شد؛ آن‌چه برای استدلال مطرح‌شده در این کتاب مهم است، این است که این روندها، هرچند تنها روندهای موجود نیستند، اما روندهای مهمی *هستند* و این گروه‌ها، هرچند تنها گروه‌های موفق نیستند، اما پیشرفت *خواهند* کرد. لذا اگر بتوانید به هر یک از این گروه‌ها بپیوندید، موفق خواهید شد. اگر نتوانید هم شاید موفق شوید، اما موقعیت آسیب‌پذیرتری خواهید داشت.**

**پرسشی که اکنون پیش روی ماست، پرسش واضحی است: چطور به جمع این برندگان ملحق شویم؟ شاید حال‌تان گرفته شود، اما اول باید اعتراف کنم که هیچ راز و رمزی برای جمع کردن سریع سرمایه و تبدیل شدن به جان دوئر ندارم. (اگر هم چنین اسراری داشتم، آنها را در کتاب افشا نمی‌کردم.) اما دو گروه برنده‌ی دیگر، قابل دسترسی هستند. در ادامه می‌خواهیم ببینیم که چطور می‌توان به این دو گروه پیوست.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## چطور در اقتصاد جدید برنده شویم

**من دو گروه موفق را شناسایی کرده و ادعا می‌کنم که دسترسی به آن‌ها ممکن است:**

1. **آنان که می‌توانند خوب و خلاقانه با ماشین‌های هوشمند کار کنند**
2. **آنان که ستاره‌ها و متخصصان حوزه‌ی خودشان هستند.**

### *دو توانایی محوری برای موفقیت در اقتصاد جدید*

1. **توانایی یادگیری کارهای سخت در زمان کوتاه**
2. **توانایی تولید در سطح عالی، از نظر کیفیت و سرعت.**

**خب از توانایی اول شروع می‌کنیم. برای شروع، باید به یاد بیاوریم که تجربه کاربری فوق ساده‌ی بسیاری از فناوری‌های مصرف‌کننده مانند تویتر و آیفون، ما را لوس کرده است. اما این مثال‌ها جزو ابزارهای جدی نیستند: بیش‌تر ماشین‌های هوشمندی که تغییر ساختار عظیم را به پیش می‌برند، بسیار پیچیده‌تر از این هستند.**

**مثلاً نیت سیلور را در نظر بگیرید، همان شخصی که نمونه‌ی موفقیت در کار کردن با فناوری‌های پیچیده بود. اگر روش او را عمیق‌تر بررسی کنیم، پی خواهیم برد که انجام پیش‌بینی های داده‌محور برای انتخابات مانند این نیست که در کادر جستجو بنویسیم: «چه کسی رأی بیش‌تری خواهد آورد؟» او دیتابیس عظیمی از نتایج نظرسنجی‌های مختلف (هزاران نظرسنجی از بیش از ۲۵۰ مرکز**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

نظرسنجی) دارد که آن‌ها را وارد برنامه‌ی Stata می کند، برنامه محبوب تحلیل آماری سیستمی که توسط شرکت StataCorp ساخته شده است. یادگیری کار با این ابزارها آسان نیست. مثلاً یکی از دستوراتی که برای کار با دیتابیس‌های مدرن مانند دیتابیس‌های سیلور بلد باشید، این است:

```
Create View cities AS SELECT name, population, attitude FROM capitals
UNION SELECT name, population, attitude FROM non_capitals;
```

دیتابیس‌هایی مانند این به زبان SQL طراحی شده‌اند. شما باید برای تعامل با اطلاعات ذخیره‌شده، دستوراتی مانند دستور بالا را بنویسید. فراگیری روش کار با این دیتابیس‌ها بسیار حساس و ظریف است. برای مثال، دستور بالا یک «نما» ایجاد می‌کند: یک جدول مجازی که داده‌ها را از چندین جدول موجود می‌گیرد و سپس مانند یک جدول استاندارد می‌توان دستورات SQL را روی آن پیاده کرد. این‌که چه زمانی و چگونه نماها را ایجاد کنیم، سؤال سختی است و شما باید برای دستیابی به نتایج منطقی از دیتابیس‌های دنیای واقعی به چندین سؤال از این دست پاسخ دهید.

**هدف از ارائه این جزئیات این بود که نشان دهیم ماشین‌های هوشمند پیچیده هستند و کار با آن‌ها دشوار است. بنابراین اگر می‌خواهید به گروه افرادی بپیوندید که به خوبی با این ماشین‌ها کار می‌کنند، ابتدا لازم است روی توانایی یادگیری امور دشوار کار کنید و از آن‌جا که این فناوری‌ها به سرعت تغییر می‌کنند، این**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## فرآیند یادگیری کارهای سخت هرگز تمام نمی‌شود: شما باید بتوانید این کار را به سرعت انجام دهید، بارها و بارها.

**البته توانایی یادگیری سریع چیزهای دشوار فقط به درد کار کردن با ماشین‌های هوشمند نمی‌خورد: در هر زمینه‌ای که بخواهید تبدیل به سوپراستار و متخصص شوید، به کمک‌تان می‌آید – حتی در حوزه‌هایی که ارتباط چندانی با فناوری ندارند. برای مثال، اگر بخواهید مربی درجه یک یوگا باشید، باید بر مجموعه‌ی پیچیده‌ای از مهارت‌های فیزیکی تسلط پیدا کنید. برای موفق شدن در حوزه‌ی خاصی از پزشکی، باید به سرعت بر آخرین تحقیقات مربوطه مسلط شوید. خلاصه این‌که:**

## اگر نتوانید یاد بگیرید، موفق نخواهید شد.

**حال به توانایی دوم فهرست چند صفحه قبل می‌پردازیم: تولید در سطح عالی. اگر می‌خواهید ستاره و متخصص شوید، یادگیری مهارت‌های مربوطه ضروری است، اما کافی نیست. شما باید بتوانید این پتانسیل‌های نهفته را به نتایج ملموسی تبدیل کنید که مردم به آن‌ها بها می‌دهند. برای مثال، بسیاری از توسعه‌دهندگان برنامه‌نویسی را خوب بلدند، اما دیوید هانسون از این توانایی برای تولید Ruby on Rails استفاده کرد و این پروژه برای او شهرت عظیمی آفرید. Ruby on Rails باعث شد هانسون مهارت‌های فعلی‌اش را تا حد انتها مورد استفاده قرار داده و نتایجی تولید کند که بدون شک ارزشمند و استوار بودند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

توانایی تولید برای افرادی که می‌خواهند کار با ماشین‌های هوشمند را یاد بگیرند نیز اهمیت زیادی دارد. برای نیت سیلور کافی نبود که یاد بگیرد چطور داده‌های عظیم را دستکاری کرده و روی‌شان تحلیل آماری انجام دهد؛ او باید نشان می‌داد که می‌تواند از این مهارت برای تولید اطلاعاتی استفاده کند که مخاطبین زیادی به آن اهمیت می‌دهند. سیلور در دوران کار روی وب‌سایت Baseball Prospectus با متخصصین زیادی در حوزه آمار کار کرد، اما تنها سیلور بود که تلاش کرد این مهارت‌ها را در حوزه‌ی جذاب و پُرزرق و برق پیش‌بینی انتخابات بکار گیرد. این مسئله ما را به نتیجه‌گیری دیگری در رابطه با ملحق شدن به برندگان اقتصاد جدید می‌رساند:

## اگر تولید نکنید، موفق نخواهید شد،

## هر قدر هم که استعداد و مهارت داشته باشید.

حال که دو مهارت بنیادی پیشرفت در دنیای فناوری-محور امروز را بررسی کردیم، می‌توانیم پرسش واضح بعدی را مطرح کنیم: چطور این توانایی‌های محوری را در خود پرورش دهیم؟ در همین‌جا به فرضیه اصلی کتاب می‌رسیم:

**این دو توانایی محوری به توانایی شما در انجام کار عمیق بستگی دارد. اگر به این مهارت اساسی تسلط نداشته باشید، در یادگیری چیزهای سخت و تولید در سطح عالی، دچار مشکل خواهید شد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**وابستگی این توانایی‌ها به کار عمیق امر واضح و ساده‌ای نیست؛ برای پی بردن به این مسئله باید نگاه دقیق‌تری به علم یادگیری، تمرکز و بهره‌وری بیندازیم. در بخش‌های آتی به این نگاه دقیق‌تر پرداخته و با این کار پیوند بین کار عمیق و موفقیت اقتصادی را از امری غیرمنتظره به امری قطعی و تردیدناپذیر تبدیل می‌کنیم.**

## کار عمیق به شما کمک می‌کند به سرعت چیزهای سخت را یاد بگیرید

**«بگذارید به لطف پرتوهای همگرای توجه، ذهن‌تان مانند یک عدسی شود؛ بگذارید روح‌تان تماماً به آن چیزی معطوف شود که در ذهن‌تان به عنوان ایده‌ای نهفته و گیرا منعقد شده است.»**

**این جملات توصیه‌های آنتونین دالماس سرتیلانژ بود، کشیش دومینیکی و استاد فلسفه اخلاق که در نیمه‌ی اول قرن بیستم کتاب کوچک اما تأثیرگذاری به نام *زندگی ذهنی* را به رشته تحریر درآورد. سرتیلانژ این کتاب را به عنوان راهنمایی برای «توسعه و تعمیق ذهن» برای کسانی نوشته است که قصد امرار معاش را در دنیای ایده‌ها دارند. در تمام طول کتاب *زندگی ذهنی*، سرتیلانژ ضرورت تسلط بر مطالب پیچیده را طرح کرده خواننده را برای این چالش مهیا می‌سازد. به همین دلیل است که کتاب او مفید است و به ما کمک می‌کند یاد بگیریم که چطور به سرعت بر مهارت-های دشوار (ذهنی) تسلط پیدا کنیم.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای درک توصیه‌ی سرتیلانژ، به نقل قول ابتدای این بخش باز می‌گردیم. در این جملات که به شیوه‌های مختلف در *زندگی ذهنی* تکرار می‌شوند، سرتیلانژ می‌گوید برای پیشرفت درک‌تان از حوزه‌تان باید با موضوعات مرتبط به صورت نظام‌مند برخورد کرده و به «پرتوهای همگرای توجه» امکان دهید که حقیقت نهفته در هر موضوع را کشف کند. به بیان دیگر، او به ما می‌آموزد که:**

## *یادگیری نیازمند تمرکز فوق‌العاده است.*

**این ایده فراتر از زمان خود است. سرتیلانژ در بررسی زندگی ذهن در دهه ۱۹۲۰، به واقعیتی در مورد تسلط بر کارهای دشوار ذهنی پی برده بود که دانشگاه برای بیان رسمی آن به هفت دهه زمان نیاز داشت.**

**کار رسمی‌سازی این مسئله به صورت جدی در دهه ۱۹۷۰ شروع شد، یعنی زمانی که شاخه‌ای از روانشناسی که گاهی روانشناسی اجرا نیز خوانده می‌شود، به صورت نظام‌مند به کاوش پیرامون این مسئله پرداخت که چه چیزی در حوزه‌های مختلف فرد مختصص را از سایرین جدا می‌کند. در اوائل دهه ۱۹۹۰، ک. اندرز اریکسون[8] استاد دانشگاه دولتی فلوریدا این رشته‌های پراکنده را در یک پاسخ منسجم گردآوری کرد که با ادبیات پژوهشی در حال رشد سازگار بود. او نام جالبی به آن داد: کار حساب‌شده.**

[8] K. Anders Ericsson

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فرهنگ آمریکایی عاشق داستان زندگی نخبگان است (مت دیمون[9] بازیگر فیلم *ویل هانتینگ نابغه* وقتی به آسانی مسائلی را حل می‌کند که بهترین ریاضی‌دانان دنیا از حل آن‌ها عاجزند، می‌گوید: «می‌دانی چقدر برایم آسان است؟!»). سیر پژوهش‌هایی که اریکسون آغازگر آن‌ها بود و امروزه بسیار مقبول هستند، این افسانه‌ها را بی‌اساس می‌کند. تسلط یافتن بر یک کار ذهنی دشوار مستلزم چنین تلاشی است – البته استثنائات اندکی وجود دارد که استعداد ذاتی دارند. (در این مورد نیز سرتیلانژ از زمان خود جلوتر بوده و در کتاب *زندگی ذهنی* می‌گوید «نخبگان تنها به این دلیل به عظمت دست یازیده‌اند که تمام قدرت خود را روی نکته‌ای صرف کرده‌اند که تصمیم به کنکاش و تعمق کامل پیرامون آن گرفته‌اند.» اریکسون نمی‌توانست بهتر از سرتیلانژ این را بگوید.)**

**این مسئله این پرسش را پیش می‌کشد که کار حساب‌شده در عمل نیازمند چیست.مؤلفه‌های محوری این نوع کار معمولاً این‌گونه بیان می‌شوند:**

**(۱) توجه شما به شدت روی مهارت خاصی که قصد بهبودش را دارید و یا روی ایده‌ای که قصد تسلط بر آن را دارید، متمرکز می‌شود؛**

**(۲) شما بازخورد می‌گیرید تا بتوانید رویکردتان را اصلاح کنید تا توجه‌تان دقیقاً به جایی معطوف باشد که بیش‌ترین بهره‌وری را دارد.**

[9] Matt Damon

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

مؤلفه اول اهمیت خاصی در بحث ما دارد، چون تأکید می‌کند که کار حساب‌شده نمی‌تواند در کنار آشفتگی وجود داشته باشد، بلکه نیازمند تمرکز بی‌وقفه است. همان‌طور که اریکسون تأکید می‌کند:

**«توجه پراکنده تقریباً نقطه مقابل *توجه متمرکزی* است**

**که کار حساب‌شده نیازمند آن است.»**

اریکسون و سایر محققین این حوزه به عنوان روانشناس علاقه‌ای به این مسئله ندارند که *چرا* کار حساب‌شده جواب می‌دهد؛ بلکه فقط آن را به عنوان یک رفتار مؤثر معرفی می‌کنند. البته طی چند دهه‌ای که از انتشار اولین مقالات مهم اریکسون پیرامون این موضوع می‌گذرد، عصب‌شناسان به کاوش ساز و کارهای فیزیکی پرداخته‌اند که سبب بهبود توانایی افراد در کارهای دشوار می‌شود. همان‌طور که دنیل کویل روزنامه‌نگار در کتاب خود *اصول استعداد* در سال ۲۰۰۹ می‌گوید، این دانشمندان به صورت روزافزون به این باور می‌رسند که پاسخ این پرسش در میلین نهفته است – لایه‌ای از بافت چربی که دور سلول‌های عصبی رشد می‌کند و مانند عایق باعث می‌شود سلول‌ها سریع‌تر و مرتب‌تر پیام عصبی را هدایت کنند. برای درک نقش میلین در بهبود این توانایی، به یاد داشته باشید که مهارت‌ها خواه ذهنی باشند و خواه جسمی، در نهایت به مدارهای مغزی منتهی می‌شوند. این علم جدید به ما می‌گوید که هر چه یک توانایی بیش‌تر تقویت شود، میلین بیش‌تری

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پیرامون نورون‌های مربوطه تشکیل می‌شود و به مدار مغزی موردنظر امکان می‌دهد که آسان‌تر و بهینه‌تر هدایت پیام را انجام دهند. پس نتیجه می گیریم:**

## خوب بودن در یک زمینه یعنی داشتن میلین بیش‌تر در آن قسمت از مغز.

**وقتی شما تمرکز زیادی روی یک مهارت خاص می‌کنید، مدار مربوطه را مجبور می‌کنید به تنها بارها و بارها پیام عصبی تولید کند. این استفاده مکرر از یک مدار خاص باعث می‌شود سلول‌های پشتیبان لایه‌هایی از میلین را حول نورون‌های آن مدار تشکیل دهند – و مهارت مربوطه را تقویت کنند. لذا دلیل اهمیت تمرکز شدید روی کار در حال انجام و پرهیز از آشفتگی به این مسئله برمی‌گردد که این تنها راهی است که می‌توان از مدار عصبی مورد نظر تا حدی به تنهایی کار کشید که تشکیل میلین صورت پذیرد. اگر بخواهید مهارت پیچیده‌ی تازه‌ای (مثلاً مدیریت دیتابیس SQL) را در حالت تمرکز پایین (مثلاً در حین چک کردن مرتب صفحه‌ی فیس‌بوک) یاد بگیرید، مدارهای زیادی را هم‌زمان و به صورت تصادفی به کار می‌گیرید و لذا تقویت نورون‌های مربوط به آن مهارت پیچیده به خوبی انجام نمی‌شود.**

**اکنون یک قرن از آن زمانی می‌گذرد که آنتونین دالماس سرتیلانژ برای بار اول در مورد استفاده از ذهن مانند یک عدسی برای تمرکز حواس، کتاب نوشت و طی این قرن ما از یک استعاره‌ی زیبا**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**به توضیحی علمی و غیرشاعرانه رسیده‌ایم که مسئله را با توسل به فعالیت سلول‌های پشتیبان توضیح می‌دهد. در نهایت این نتیجه را می توان گرفت:**

## اگر می‌خواهید چیزهای سخت را به سرعت یاد بگیرید

## باید بدون حواس‌پرتی عمیقاً تمرکز کنید.به بیان دیگر یادگیری نوعی کار عمیق است.

**اگر به کار عمیق عادت داشته باشید، یادگیری سیستم‌ها و مهارت‌های پیچیده‌ای که برای موفقیت در اقتصاد ما مورد نیاز است، برای‌تان آسان خواهد بود. اما اگر توانایی کار عمیق نداشته باشید و آشفتگی سراسر زندگی‌تان را فرا گرفته باشد، آن‌گاه نباید انتظار داشته باشید که یادگیری این مهارت‌ها و سیستم‌ها برای‌تان آسان باشد.**

### کار عمیق به شما کمک می‌کند در سطح عالی تولید کنید

**آدام گرنت در سطح عالی تولید می‌کند. وقتی در سال ۲۰۱۳ او را دیدم، جوان‌ترین استادی بود که در دانشکده بازرگانی وارتون در دانشگاه پنسیلوانیا کرسی گرفته بود. یک سال بعد وقتی نگارش این فصل را شروع کردم (و تازه داشتم به کرسی استادی خودم فکر می‌کردم)، این ادعا تغییر کرد: او اکنون جوان‌ترین *استاد تمام* وارتون است.**

**دلیل این‌که گرنت تا این حد سریع پیشرفت کرد، بسیار ساده بود: او تولید می‌کرد. در سال ۲۰۱۲ هفت مقاله منتشر کرد – تمام این مقالات در ژورنال‌های مهم چاپ شد. این سرعت برای حوزه‌ی**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**او دیوانه‌کننده است (حوزه‌ای که اساتید در آن به تنهایی یا در گروه‌های حرفه‌ای کوچک کار می‌کنند و تیم‌های بزرگ دانشجویان فوق دکتراها را برای کار تحقیقاتی در اختیار ندارند). در سال ۲۰۱۳ این عدد به پنج تنزّل پیدا کرد. این عدد نیز هم‌چنان فوق‌العاده است، اما از معیارهای اخیر او پایین‌تر است. البته این کاهش مقالات عذر موجهی داشت، زیرا او طی همین سال کتابی به نام *بده بستان*[10] را منتشر کرد که در آن برخی از تحقیقات او در مورد روابط در کسب و کار توضیح داده شده است. اگر بگوییم این کتاب موفق بوده است، واقعاً آن را دست‌کم گرفته‌ایم. این کتاب راه خود را به جلد *مجله نیویورک تایمز* باز کرد و به یکی از پُرفروش‌ترین کتاب‌ها تبدیل شد. وقتی گرنت در سال ۲۰۱۴ استادتمام شد، علاوه بر این کتاب پُرفروش، بیش از شصت مقاله را با داوری همتا[11] در نشریات مختلف چاپ کرده بود.**

**مدتی پس از دیدن گرنت، با در نظر داشتن مسیر دانشگاهی خودم، نتوانستم جلوی خود را بگیرم و در مورد تولیدکنندگی از او سؤال نکنم. خوش‌بختانه او دوست داشت ایده‌هایش را در این رابطه به اشتراک بگذارد. معلوم شد گرنت زیاد به روش تولید در سطح عالی فکر می‌کند.**

**هر چند تولیدکنندگی گرنت به عوامل زیادی بستگی دارد، اما یک ایده وجود دارد که به نظر می‌رسد در روش او محوریت خاصی داشته باشد: جمع کردن کارهای ذهنی مهم اما دشوار به صورت بازه‌های طولانی و بی‌وقفه. گرنت این فرآیند را در سطوح مختلفی انجام می‌دهد. او طی**

[10] Give and Take
[11] Peer review

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**سال، تدریس خود را در ترم پاییز انجام می‌دهد و در این دوره تمام تمرکزش روی تدریس خوب و در دسترس بودن برای دانشجویان است. (این روش جواب می‌دهد، چون گرنت در حال حاضر بالاترین رده را در میان اساتید وارتون دارد و چندین جایزه مختلف در زمینه تدریس برده است.) او با جمع کردن تدریس خود در فصل پاییز، می‌تواند در فصل بهار و تابستان تمرکزش را روی کار تحقیقاتی معطوف کند و این کار را با مزاحمت کم‌تری پیگیری کند.**

**گرنت هم‌چنین توجه خود را بر اساس در مقیاس کوچک‌تر نیز تقسیم می‌کند. او طی ترمی که به کار تحقیقاتی اختصاص داده است، دوره‌هایی دارد که درب اتاقش به روی دانشجویان و همکاران باز است و دوره‌هایی نیز دارد که در آن تمام تمرکزش بدون مزاحمت روی یک کار تحقیقاتی است. (او معمولاً نگارش مقاله علمی را به سه قسمت جداگانه تقسیم می‌کند: تحلیل داده، نگارش پیش‌نویس کامل و ویرایش پیش‌نویس به متن قابل انتشار.) در این دوره‌ها که ممکن است سه تا چهار روز طول بکشند، او اغلب منشی خودکار ایمیل خود را روشن می‌کند تا اگر کسی ایمیلی فرستاد انتظار پاسخ نداشته باشد. او می‌گفت: «گاهی برخی همکارانم سردرگم می‌شوند. می‌گویند تو همین الان داخل دفترت هستی!» اما برای گرنت ایجاد انزوای کامل در راستای تکمیل کاری که در دست دارد، امری ضروری است.**

**حدس می‌زنم که آدام گرنت تعداد ساعات بیش‌تری را نسبت به یک استاد متوسط در مؤسسه تحقیقاتی برجسته (که معمولاً اعضایش دچار اعتیاد کاری می‌شوند) سپری نمی‌کند، اما با این وجود هم‌چنان می‌تواند بیش از هر کس دیگری در این حوزه تولید کند. به نظر من رویکرد او نسبت به**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

تقسیم‌بندی زمانی به توضیح این تناقض کمک می‌کند. از آنجا که او کارش را در بازه‌های **عمیق** و **بی‌وقفه** سازمان‌دهی می‌کند، می‌توان گفت از این قانون تولیدکنندگی استفاده می‌کند

## کار تولیدی با کیفیت = (زمان صرف شده) x (عمق تمرکز)

اگر به این فرمول باور داشته باشید، عادت گرنت را درک خواهید کرد: او در هنگام کار عمق خود را بیشینه می‌کند و لذا نتایج حاصله در ازای هر واحد زمانی که صرف کار می‌کند نیز بیشینه می‌شود.

این اولین بار نیست که من به این برداشت فرمولی از تولیدکنندگی برمی‌خورم. این فرمول را برای بار اول زمانی دیدم که در مورد کتاب دومم *چطور یک دانش‌جوی نمره الف شویم* تحقیق می‌کردم. طی این فرآیند تحقیق، با بیش از پنجاه دانشجوی کارشناسی از برخی از بهترین دانشگاه‌های کشور مصاحبه کردم. چیزی که متوجه آن شدم این بود که بهترین دانشجویان اغلب کم‌تر از دانشجویان مطالعه می‌کردند که نمرات GPA پایین‌تری داشتند. یک توضیح برای این پدیده همین فرمول بالا بود: دانشجویان برتر به نقش عمق در تولیدکنندگی پی برده و لذا از مسیر خارج شده و تمرکز خود را به حداکثر می‌رساندند – و جالب است که این کار زمان مورد نیاز برای آماده شدن برای امتحان یا نگارش مقاله را بدون افت کیفیت کار، کاهش می‌دهد.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مثال آدام گرنت نشان می‌دهد که این فرمول فقط مختص دانشجویان نیست و در مورد هر کار ذهنی سختی صدق می‌کند. اما چرا این‌طور است؟ سوفی لروی[۱۲] استاد بازرگانی دانشگاه مینه‌سوتا توضیح جالبی برای این مسئله می‌دهد. او در مقاله‌ای در سال ۲۰۰۹ تحت عنوان «چرا انجام کارم تا این حد برایم سخت است؟» اثر *پسماند توجه* را معرفی کرد. در مقدمه این مقاله لروی می‌گوید سایر محققین تأثیر چندکارگی[۱۳] - انجام هم‌زمان چندین کار – را روی عملکرد بررسی کرده‌اند، اما در یک دفتر دانش‌ورزی مدرن وقتی به سطوح بالا نگاه می‌کنیم، اغلب افراد به صورت دنباله‌ای روی چند پروژه کار می‌کنند: لروی می‌گوید «رفتن از یک جلسه به جلسه دیگر، شروع کار روی یک پروژه پس از شروع پروژه‌ای دیگر فقط بخشی از زندگی در سازمان‌هاست.»**

**مطابق این پژوهش مشکل این راهبرد کاری این است که وقتی شما از کار الف به کار ب می‌روید، توجه و حواس‌تان بلافاصله منتقل نمی‌شود – *پسماندی* از توجه هنوز صرف فکر کردن به کار اول می‌شود. اگر شما پیش از رفتن به سراغ کار ب، کار الف را به صورت نامحدود و با جدیت پایین انجام داده باشید، این پسماند بیش‌تر می‌شود؛ اما حتی اگر کار الف را تمام هم کرده باشید، باز هم برای مدتی حواس‌تان روی کار ب جمع نخواهد شد.**

**لروی برای بررسی تأثیر این پسماند توجه روی عملکرد افراد، در آزمایشگاه سوژه‌ها را مجبور به تغییر کار می‌کرد. برای مثال، در یکی از آزمایشات او ابتدا یک مجموعه پازل کلمات به سوژه‌های**

[12] Sophie Leroy
[13] multitasking

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

آزمایش داد. سپس کارشان را قطع کرده و به آن‌ها می‌گفت که باید به یک کار چالشی دیگر بپردازند که در این مورد مطالعه رزومه و تصمیم‌گیری فرضی در مورد استخدام افراد بود. در سایر آزمایشات او قبل از دادن کار جدید، به افراد اجازه می‌داد پازل‌ها را تمام کنند. او در بین این دو فعالیت با استفاده از یک بازی کوتاه تصمیم‌گیری لغوی میزان پسماند باقیمانده از کار اول را اندازه می‌گرفت. نتایج این آزمایش و سایر آزمایشات وی روشن بود:

«افرادی که پس از تغییر کار به پسماند توجه دچار شوند، عملکرد ضعیفی در کار بعدی خواهند داشت و هر قدر این پسماند بیش‌تر باشد، عملکرد بدتر خواهد شد. »

مفهوم پسماند توجه به ما کمک می‌کند بفهمیم چرا فرمول عمق مطرح شده صحیح است و به توضیح تولیدکنندگی گرنت کمک می‌کند. گرنت با تمرکز **طولانی‌مدت** و **بدون تغییر کار** روی یک کار واحد، اثر منفی پسماند توجه را به حداقل می‌رساند و امکان ارائه بهترین عملکرد را برای خود فراهم می‌کند. وقتی گرنت چند روز را در انزوا صرف نگارش مقاله می‌کند، می‌تواند این کار را با بهره‌وری بیش‌تری نسبت به یک استاد معمولی انجام می‌دهد، زیرا در راهبرد کاری این استاد کار تحقیقاتی به صورت مکرر با وقفه‌های پسماندزا دچار گسست می‌شود.

حتی اگر نتوانید مانند گرنت برای خود انزوای کامل ایجاد کنید (در بخش ۲ کتاب راهبردهای مختلف افزایش عمق را بررسی خواهیم کرد)، مفهوم پسماند توجه هنوز هم مفید خواهد بود، زیرا

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**به ما نشان می‌دهد که عادت رایج کار کردن در حالت حواس‌پرتی دائمی تأثیر زیان‌باری روی عملکرد شما خواهد گذاشت.**

**شاید فکر کنید اگر هر ده دقیقه یک بار ایمیل خود را چک کنید، این کار ضرری به شما نخواهد رساند. بسیاری از افراد برای توجیه این عادت، آن را با کار برخی دیگر مقایسه می‌کنند که صفحه ایمیل همیشه جلوی چشم‌شان است. اما لروی به ما می‌گوید این دو تفاوت چندانی با هم ندارند. چک کردن سریع ایمیل هدف جدیدی برای تمرکز به شما می‌دهد. از آن بدتر این است که وقتی پیامی را می‌بینید که در آن لحظه نمی‌توانید آن را به طور کامل خوانده و به آن پاسخ دهید (که همیشه هم همین‌طور می‌شود)، مجبور می‌شود در حالی به کار اول‌تان بازگردید که کار دوم ناتمامی در ذهن دارید. پسماند توجه ناشی از این تغییر کارهای بلاتکلیف سبب تضعیف عملکرد شما می‌شود.**

**وقتی از این مشاهدات فردی فاصله بگیریم، استدلال روشنی به ما عرض اندام می‌کند:**

**اگر می‌خواهید در بالاترین سطح خود تولید کنید،**

**باید دوره‌های طولانی را با تمرکز کامل و بدون مزاحمت**

**روی یک کار واحد سپری کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**به دیگر بیان، نوع کاری که عملکرد شما را بهبود می‌بخشد، کار عمیق است. اگر نمی‌توانید برای مدت طولانی کار عمیق انجام دهید، رساندن سطح عملکردتان به بالاترین سطح کمّی و کیفی که برای موفقیت حرفه‌ای مورد نیاز است، دشوار خواهد بود. لذا بدون شک آن دسته از رقبای شما که توانایی کار عمیق را دارند تولید بیش‌تری از شما خواهند داشت.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

- نویسنده در ۳ فصل اول کتاب سعی دارد خواننده را قانع کند که تئوری کار عمیق درست است. در صورتی که به درستی این تئوری باور دارید می توانید از مطالعه ۳ فصل اول کتاب صرف نظر کنید زیرا دارای نکات کاربردی نیست.

فصل دوم

# کار عمیق کمیاب است

در سال ۲۰۱۲ فیس‌بوک نقشه ساختمان مرکزی جدید خود را رو کرد که توسط فرانک جهری طراحی شده بود. در مرکز این ساختمان جدید چیزی وجود دارد که مارک زاکربرگ مدیرعامل فیس‌بوک آن را «بزرگ‌ترین محوطه‌ی باز دنیا» می‌خواند: بیش از سه هزار کارمند با استفاده از اثاثیه‌ی متحرکی کار می‌کنند که در این محوطه‌ی ۴ هکتاری چیده شده است. البته فیس‌بوک تنها شرکت عظیم سیلیکون ولی نیست که از مفهوم دفتر باز استفاده کرده است.

یکی دیگر از روندهای مهمی که در سال‌های اخیر در حوزه کسب و کار ظهور پیدا کرده است، پیام‌رسانی فوری است. در یکی از مقالات Times می‌خوانیم که این فناوری دیگر «مختص نوجوانان اهل چت» نیست و به لطف آن، شرکت‌ها می‌توانند از «افزایش بهره‌وری و بهبود زمان واکنش مشتری» بهره‌مند شوند. یکی از مدیران ارشد IBM می‌گوید: «ما روزانه ۲٫۵ میلیون پیام فوری در درون شرکت IBM ارسال می‌کنیم.»

یکی از تازه‌واردهای نسبتاً موفق در زمینه پیام‌های فوری شرکت Hall است که به تازگی کار خود را در سیلیکون ولی آغاز کرده و به کارمندان کمک می‌کند از مرحله‌ی چت فراتر رفته و «به

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**صورت آنی با هم همکاری کنند.» یکی از برنامه‌نویسان اهل سان‌فرانسیسکو کار کردن با Hall را برای من توضیح داد. او می‌گفت کارمندان کارآمد ویرایشگر متن خود را طوری تنظیم می‌کنند که وقتی پرسش یا نظر جدیدی در حساب کاربری شرکت در برنامه Hall ثبت شد، پیام هشداری روی صفحه ظاهر شود. سپس با فشردن چند دکمه‌ی از پیش تعیین شده، Hall را باز کرده، ایده‌شان را تایپ کرده و بدون وقفه به کار برنامه‌نویسی خود باز می‌گردند. این دوست من هنگام توصیف سرعت کار با Hall، هیجان‌زده به نظر می‌رسد.**

**روند سوم مربوط به تولیدکنندگان انواع محتواست که احساس می‌کنند باید در رسانه‌های اجتماعی حضور داشته باشند. *نیویورک تایمز*، یکی از سنگرهای دفاع از ارزش‌های جهان قدیم، اکنون کارمندانش را تشویق می‌کند که در توئیتر فعالیت داشته باشند – و هشتصد نفر از نویسندگان، ویراستاران و عکاسان این روزنامه این توصیه را عملی ساخته و در توئیتر حساب کاربری دارند.**

**هدف از اشاره به این سه روند در کسب و کار این بود که نشان دهم این روندها بر یک تناقض دلالت می‌کنند. در فصل قبل اشاره کردم که کار عمیق بیش از هر زمان دیگری در اقتصاد در حال تغییر ما ارزش پیدا کرده است. اما اگر این گفته درست باشد، باید شاهد آن باشیم که نه تنها افراد بلندپرواز، بلکه سازمان‌ها نیز با هدف گرفتن بیش‌ترین خروجی از کارمندان‌شان، این مسئله را ترویج دهند. اما همان‌طور که در مثال‌های فوق دیدیم، اوضاع از این قرار نیست. ایده‌های دیگری به جای کار عمیق در دنیای کسب و کار ترویج می‌شوند، از جمله همکاری تصادفی، ارتباط سریع و حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**همین که روندهای دیگری بیش از کار عمیق ترویج می‌شوند به خودی خود ناامیدکننده است، اما از آن هم بدتر این است که این روندها روز به روز توانایی کار عمیق را *کاهش می‌دهند*. برای مثال، دفترهای باز ممکن است فرصت‌های بیش‌تری برای همکاری ایجاد کنند- اما این کار را به قول نویسنده یکی از آزمایشات انجام‌شده برای British TV تحت عنوان *حیات پنهانی ساختمان-های اداری*، به قیمت یک «آشفتگی عظیم» انجام می‌دهد. عصب‌شناسی که مسئول اجرای این آزمایشات بود می‌گفت: «اگر شما در حال انجام کاری باشید و ناگهان تلفن زنگ بخورد، تمرکزتان به کلی از بین می‌رود. حتی اگر حواس‌تان به آن نباشد، باز هم مغز به این آشفتگی واکنش نشان می‌دهد.»**

**ظهور پیام‌های فوری نیز مشکلات مشابهی در پی داشته است. صندوق ورودی ایمیل فقط زمانی حواس شما را پرت می‌کند که شما آن را باز کنید، اما سیستم‌های پیام فوری همیشه فعال هستند – و این باعث بزرگ‌تر شدن تأثیر وقفه و مزاحمت می‌شود. گلوریا مارک استاد انفورماتیک دانشگاه کالیفرنیا که متخصص علم چندپارگی توجه است در یکی تحقیقاتش به بررسی دانش‌ورزان در دفاتر واقعی پرداخت و متوجه شد که یک وقفه‌ی هرچند کوچک باعث افزایش چشمگیر زمان کل مورد نیاز برای انجام کار می‌شود. او با پیروی از روند رایج دانشگاهی در دست‌کم گرفتن اثرات مخرب، می‌گوید: «سوژه‌های آزمایش می‌گفتند این مسئله بسیار زیان‌بار است.»**

**مجبور کردن تولیدکنندگان محتوا برای حضور در رسانه‌های اجتماعی نیز اثراتی منفی روی توانایی کار عمیق می‌گذارد. برای مثال، روزنامه‌نگاران جدی مجبورند روی روزنامه‌نگاری جدی تمرکز**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کنند – روی منابع پیچیده ریز شوند، رشته‌های پیونددهنده را پیدا کنند و متون متقاعدکننده‌ای بنویسند – لذا این‌که از آن‌ها بخواهیم در تمام طول روز به صورت مکرر دست از کار عمیق خود برداشته و وارد بازی بی‌معنای جمله‌نگاری آنلاین شوند، کارمان مسخره (و نامناسب) و حتی گاهی ویرانگر و آشفته‌ساز خواهد بود. نویسنده محترم مجله *نیویورکر* آقای جورج پکر این ترس را به زیبایی در مقاله‌ای در مورد علت عدم حضورش در توئیتر، بیان کرده است: «توئیتر مانند کراک برای معتادان شبکه‌های اجتماعی است. توئیتر من را می‌ترساند، نه به این دلیل که خودم را از آن بالاتر و بهتر بدانم، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنم ظرفیت آن را ندارم. می‌ترسم اگر وارد آن شوم، پسرم از گرسنگی بمیرد.» جالب است که در زمان نگارش این مقاله، پکر مشغول کار روی کتاب *the unwinding* بود که توانست جایزه‌ی کتاب ملی را ازآن خودد سازد – علی‌رغم (و شاید به لطف) عدم استفاده‌اش از رسانه‌های اجتماعی.**

**خلاصه این‌که روندهای بزرگ کسب و کارهای امروز به صورت روزافزون توانایی افراد را در انجام کار عمیق کاهش می‌دهند؛ اما مزایایی که این روندها نویدش را می‌دهند (مثلاً افزایش توفیق اتفاقی، واکنش سریع‌تر به درخواست‌ها و قرار گرفتن در معرض اطلاعات بیش‌تر) در مقایسه با مزایای کار عمیق (مثلاً توانایی یادگیری سریع امور دشوار و توانایی تولید در سطح عالی) واقعاً چیزی نیستند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در پاییز سال ۲۰۱۲ تام کوچران[۱۴]، رئیس بخش فناوری شرکت رسانه‌ای آتلانتیک نگران این موضوع شده بود که چقدر از زمانش صرف ایمیل می‌شود. لذا تصمیم گرفت مقدار دقیق آن را اندازه بگیرد. او با بررسی رفتار خودش، پی برد که در یک هفته‌ی کاری ۵۱۱ ایمیل دریافت کرده و ۲۸۴ ایمیل نیز فرستاده است. یعنی به طور میانگین روزانه ۱۶۰ ایمیل برای یک هفته‌ی کاری پنج-روزه. کوچران متوجه شد که حتی اگر تنها سی ثانیه را صرف هر پیام کند، باز هم روزانه حدود یک ساعت و نیم را صرف انتقال اطلاعات مانند یک روتر شبکه می‌کرد. این زمان زیادی بود، برای کاری که در اصل جزو وظایف شغلی‌اش نبود.**

**کوچران در وبلاگش در مورد آزمایشی که برای نشریه *Harvard Business Review* انجام داده بود، نوشت که این آمارهای ساده باعث شد به بقیه کارمندان شرکت فکر کند. کارمندان این شرکت به جای تمرکز بر کارهای تخصصی خودشان چه زمانی را صرف انتقال اطلاعات می‌کردند؟ کوچران که عزمش را جزم کرده بود تا به این پرسش پاسخ دهد، آمار ایمیل‌های روزانه‌ی کل شرکت و میانگین زمان لازم برای هر ایمیل را به دست آورد. سپس این اعداد را با میانگین سرعت تایپ، سرعت خواندن و حقوق کارمندان ترکیب کرد. نتایج این‌گونه بود: شرکت رسانه‌ای آتلانتیک سالانه بیش از یک میلیون دلار را صرف پردازش ایمیل می‌کرد و هر ایمیل برایش هزینه-ای معادل نود و پنج سنت داشت. کوچان می‌گوید این روش ارتباطی «رایگان و بدون اصطکاک برای شرکت هزینه‌های ریزی داشت که برای خرید شرکت کوچکی مانند Learjet کافی بود.»**

[14] Tom Cochran

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## اصل کم‌ترین مقاومت

**وقتی صحبت از رفتارهای آشفته‌ساز در محیط کار می‌شود، قطعاً باید مقام اول را به *فرهنگ ارتباطی* فراگیری بدهیم که مطابق آن انتظار می‌رود هر شخص ایمیل‌ها (و سایر ارتباطات مشابه) را به سرعت خوانده و پاسخ دهد. استاد دانشکده بازرگانی هاروارد لزلی پرلو[15] هنگام تحقیق درباره این موضوع پی برد که سوژه‌های تحقیقش هر هفته بیست و پنج ساعت *غیرکاری* خود را صرف بررسی ایمیل خود کرده و متعقدند باید هر ایمیل (داخلی‌ای خارجی) را ظرف یک ساعت از دریافتش پاسخ دهند.**

**شاید شما هم –مانند بسیاری دیگر- بگویید این رفتار در کسب و کارهای سریع امروزی، ضروری است. اما در این‌جاست که بحث جالب می‌شود: پرلو این ادعا را آزمایش کرد. دقیق‌تر بگویم، او مدیران گروه مشاوران بوستون را، که شرکت مشاوره‌ی پُرکاری در زمینه مدیریت است و فرهنگ ارتباطی در آن نهادینه شده است، متقاعد کرد که عادت کاری یکی از تیم‌های آن را دستکاری کند. او می‌خواست یک پرسش ساده را آزمایش کند: آیا این ارتباط مداوم واقعاً به کار شما کمک می‌کند؟ او بدین منظور کار جالبی کرد: هر یک از اعضای تیم را مجبور کرد که یک روز از هفته کاری‌اش را بدون ارتباط با هر کس دیگری در داخل یا خارج شرکت سپری کند.**

**او در مورد یکی از آزمایش‌ها می‌گوید: «در ابتدا تیم مورد نظر در برابر این آزمایش مقاومت می‌کرد. شخص مسئول این تیم که بسیار از این ایده‌ی ساده خوشش می‌آمد، ناگهان نگران بود که**

[15] Leslie Perlow

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر به مشتریانش بگوید که هر یک از اعضای تیمش یک روز را در طول هفته خارج از دسترس آن‌ها خواهد بود، چه خواهد شد.» مشاوران نیز به همین اندازه نگران بودند که «شغل‌شان را به خطر انداخته‌اند.» اما این تیم مشتریانش را از دست نداده و اعضای آن نیز شغل‌شان را از دست ندادند. بلکه مشاورین لذت بیش‌تری از کار خود می‌بردند، ارتباط بین‌شان بهتر شده بود، یادگیری بیش‌تر شده بود (همان‌طور که بر اساس پیوندی که در فصل قبل بین کار عمیق و توسعه مهارت مشاهده کردیم، قابل انتظار است) و از همه مهم‌تر «کار بهتری در اختیار مشتری قرار می‌گرفت.»**

**این مسئله ما را به سمت یک پرسش جالب می‌کشاند: چرا بسیاری مسیر گروه مشاوران بوستون را انتخاب کرده و فرهنگ ارتباط را نهادینه می‌کنند، حال آن‌که همان‌طور که پرلو نشان داد، این کار به ضرر سلامتی و تولیدکنندگی کارمندان است و در نهایت نیز کمکی به شرکت نمی‌کند؟ به نظر من پاسخ را باید در این رفتار محیط کار جست:**

**اصل کم‌ترین مقاومت: ما در محیط کسب و کار، تمایل داریم رفتارهایی را انجام دهیم که در آن لحظه آسان‌ترین باشند.**

**برگردیم به سؤال خودمان در مورد علت تداوم فرهنگ ارتباط. بر اساس اصل مطرح‌شده در بالا، دلیل تداوم فرهنگ ارتباط *آسان‌تر بودن* آن است. دست‌کم دو دلیل خوب برای اثبات صحت این مطلب داریم. دلیل اول پاسخ‌گویی به نیازهای شماست. اگر شما در محیطی کار کنید که پاسخ به پرسش و یا دستیابی به اطلاعات مورد نظر به صورت بی‌درنگ و آنی برای‌تان مقدور باشد، زندگی‌تان آسان‌تر می‌شود – دست‌کم در آن لحظه. اگر نتوانید روی این پاسخ سریع حساب کنید،**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مجبور خواهید شد برنامه‌ریزی دقیق‌تری برای کارتان صورت دهید، سازمان‌یافته‌تر باشید و حاضر باشید برای مدتی تمام چیزها را کنار گذاشته و در حین انتظار برای چیزی که درخواست کرده‌اید، حواس‌تان را جای دیگری متمرکز کنید. تمام این موارد باعث می‌شود هر روز کارتان سخت‌تر شود (با این‌که ممکن است رضایت بیش‌تر و نتایج بهتری در درازمدت ایجاد کند). ظهور پیام‌های فوری حرفه‌ای که پیشتر به آن اشاره کردیم، صورت افراطی همین خط فکری است. اگر دریافت پاسخ ایمیل ظرف کم‌تر از یک ساعت، روزتان را آسان‌تر می‌کند، آن‌گاه دریافت پاسخ فوری در کم‌تر از یک دقیقه به مراتب دستاورد بهتری در بر خواهد داشت.**

**دلیل دوم این‌که چرا فرهنگ ارتباط زندگی را آسان‌تر می‌کند این است که محیطی فراهم می‌آورد که در آن اشکالی ندارد که تمام روز را در صندوق ورودی ایمیل سپری کنید – شما با چالاکی به آخرین پیام پاسخ می‌دهید و ایمیل‌های دیگری پشت سر آن تلنبار می‌شود؛ و تمام این مدت احساس رضایت و مفید بودن می‌کنید (به زودی بیش‌تر در این باره حرف خواهیم زد). اگر ایمیل به حاشیه‌ی روز کاری شما رانده شود، مجبور خواهید شد رویکرد فکورانه‌تری اتخاذ کرده و تعیین کنید که باید روی چه چیزی و چه مدت کار کنید. این نوع برنامه‌ریزی سخت است. برای مثال، روش مدیریت کار دیوید آلن را در *انجام کارها*[16] در نظر بگیرید که یک سیستم تحسین‌برانگیز برای مدیریت هوشمندانه‌ی مسئولیت‌های محیط کار به شمار می‌رود. این سیستم یک فلوچارت**

[16] Getting things done

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پانزده-مولفه‌ای را برای تصمیم‌گیری در مورد کار بعدی پیشنهاد می‌کند! مطمئناً باز کردن ایمیل‌ها از این راحت‌تر است.**

**فعالیت رایج فروارد کردن ایمیل برای یک یا چند تن از همکاران را در نظر بگیرید؛ ایمیل‌هایی که کوتاه و سؤالی مانند «ایده‌ی جدید؟». نوشتن این ایمیل‌های برای فرستنده فقط چند ثانیه زمان می‌برد، اما ممکن است پاسخ دادن به آن برای دریافت‌کننده چندین دقیقه (و حتی ساعت) زمان لازم داشته باشد. کمی دقت بیش‌تر در نگارش پیام از سوی فرستنده می‌تواند مجموع زمان صرف-شده توسط تمام طرف‌ها برای پاسخ به آن را، به طوی چشمگیری کاهش دهد. چرا این ایمیل‌های زمان‌بر که به آسانی قابل پرهیز هستند، هنوز تا این حد رواج دارند؟ چون از نظر فرستنده *آسان‌تر هستند*. با این روش آن‌ها می‌توانند با حداقل انرژی، چیزی را از صندوق ورودی خود – دست کم به صورت موقت – پاک کنند.**

## پُرمشغله بودن به جای پربازده بودن

**استادی در دانشگاه‌های پژوهش-محور کار دشواری است. اما یکی از مزایای این شغل، وضوح و شفافیت آن است. خوب یا بد بودن عملکرد شما به عنوان یک محقق دانشگاهی در یک پرسش ساده خلاصه می‌شود: آیا مقالات مهمی نوشته‌اید؟ پاسخ این پرسش را می‌توان به صورت عددی بر اساس شاخص h[17] نیز مشخص کرد: فرمولی که نامش را از مخترع خود یعنی جورج هیرش**

[17] H-index

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**گرفته است و تعداد مقالات و ارجاعات شما را در یک عدد واحد بیان می‌کند که نشانگر میزان تأثیرگذاری شما در حوزه‌ی خودتان است. برای مثال، در حوزه‌ی کامپیوتر نمره‌ی h-index بالاتر از ۴۰ به سختی بدست می‌آید و اگر کسی آن را به دست بیاورد، مسیر شغلی بلندمدت خوبی را طی کرده است. از سوی دیگر اگر نمره‌ی شما تک‌رقمی باشد، وقتی درخواست استخدام رسمی در دانشگاه می‌کنید، برای‌تان مشکل‌ساز خواهد شد. ابزار Google Scholar ابزار محبوبی در بین دانشگاهیان برای یافتن مقالات تحقیقاتی به شمار می‌رود؛ این ابزار به صورت خودکار نمره‌ی h-index شما را محاسبه می‌کند تا چندین بار در هفته به شما یادآوری کند که در دنیای تحقیقات چه جایگاهی دارید. (شاید برای‌تان جالب باشد که در زمان نگارش این کتاب، نمره‌ی من ۲۱ است.)**

**این شفافیت سبب ساده شدن تصمیم‌گیری اساتید دانشگاه در مورد تداوم یا ترک عادت‌ها می‌شود. برای مثال، ریچار فین‌من فقید به عنوان برنده جایزه‌ی نوبل فیزیک در یکی از مصاحبه‌ها راهبرد عجیب و غریب خود را برای پربازده بودن توضیح می‌دهد:**

> **برای این‌که بتوانید کار جدی در فیزیک بکنید، به بازه‌های طولانی زمان نیاز دارید... این کار تمرکز زیادی می‌خواهد... اگر مدیر جایی هستید، وقت این کار را نخواهید داشت. به این ترتیب بود که افسانه‌ی جدیدی برای خود ابداع کردم: من مسئولیتی ندارم. من عمداً بی‌مسئولیت هستم. به همه می‌گویم کاری نمی‌کنم. اگر از من بخواهند جزو تیم محاسبه‌کننده‌ی پذیرش دانشجو باشم، خواهم گفت: «نه، من بی‌مسئولیت هستم».**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فین‌من از پذیرش وظایف مدیریتی ابا می‌کرد، چون می‌دانست این کارها مهم‌ترین توانایی او را در زندگی حرفه‌ایش مختل خواهند کرد: «انجام کار جدی در فیزیک.» معلوم است که فین‌من در زمینه جواب دادن ایمیل ضعیف بوده است و اگر مجبورش می‌کردند در دفتر باز کار کند و یا وارد توئیتر شود، به دانشگاه دیگری می‌رفت. معلوم بودن آن‌چه مهم است، باعث معلوم شدن آن چیزی می‌شود که مهم نیست.**

**پُرمشغله بودن به جای پربازده بودن: در غیاب شاخص‌های واضح پربازده بودن و ارزشمندی، بسیاری از دانش‌ورزان به سمت شاخص صنعتی پربازده بودن روی آورده‌اند: انجام کارهای زیاد به شیوه‌ای عیان.**

**این رویکرد توضیح دیگری برای رواج بسیاری از رفتارهای مخالف با کار عمیق ارائه می‌دهد. اگر در تمام ساعات روز مشغول دریافت و ارسال ایمیل باشید، اگر پیوسته در حال تنظیم و شرکت در جلسات باشید، اگر بتوانید ظرف چند ثانیه به پرسش‌های جدیدی که در برنامه‌ی Hall مطرح می‌شود، پاسخ دهید و یا اگر در دفتر باز خود گشت بزنید و ایده‌های‌تان را به رخ همکاران بکشید – تمام این رفتارها باعث می‌شود شما فردی پُرمشغله به نظر برسید. اگر شما نیز از پُرمشغله بودن به عنوان جایگزینی برای پربازده بودن استفاده می‌کنید، ممکن است این رفتارها به شما کمک کند خود و دیگران را متقاعد سازید که کارتان را به درستی انجام می‌دهید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**البته این گرایش لزوماً غیرمنطقی نیست. افراد زیادی هستند که شغل‌شان واقعاً به چنین رفتاری بستگی دارد. برای مثال، در سال ۲۰۱۳ مدیرعامل جدید یاهو ماریسا مایر کارکنان را از کار کردن در خانه منع کرد. او این تصمیم را پس از آن گرفت که در گزارش سرورهای شبکه خصوصی مجازی شرکت مشاهده کرد که کارکنان یاهو از راه دور وارد سرورهای شرکت می‌شوند. مایر از این ناراحت بود که آن دسته از کارمندان که از خانه وارد سرور می‌شدند، در طول روز کاری به اندازه کافی وارد سرور نمی‌شدند. به عبارت دیگر، او داشت کارمندانش را تنبیه می‌کرد که چرا زمان بیش‌تری را صرف چک کردن ایمیل (یکی از دلایل اصلی وارد شدن به سرور) نمی‌کنند. او به آنان نشان داد که «اگر ظاهراً مشغول نباشید، فرض را بر این می‌گیرم که بازده و بهره‌وری ندارید.»**

**اما اگر بی‌طرفانه به موضوع بنگریم، این مفهوم از نظر زمانی نادرست است. برای مثال، آدام گرنت را به یاد بیاورید، همان استاد دانشگاهی که در آخر فصل قبل گفتیم جوان‌ترین استاد تمام وارتون است و به طور مکرر خود را از دنیای بیرون جدا کرده و روی نوشتن تمرکز می‌کند. این نوع رفتار در تقابل مستقیم با پُرمشغلگی ظاهری قرار دارد. اگر گرنت برای یاهو کار می‌کرد، ماریسا مایر او را اخراج می‌کرد. اما این راهبرد عمیق نشان داده که می‌تواند ارزش عظیمی را تولید کند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## بد برای کسب و کار. خوب برای شما

**کار عمیق *باید* در کسب و کارهای امروزی اولویت داشته باشد. اما این‌طور نیست. توضیحات مختلفی برای این تناقض ارائه کردم. در بین این توضیحات واقعیت‌هایی وجود دارد مانند این‌که کار عمیق سخت است و کار سطحی آسان است؛ در غیاب اهداف واضح شغلی، پُرمشغله بودن ظاهری به دست آمده از کار سطحی رواج می‌یابد.**

**این واقعیت خبر بدی برای کسب و کارهاست، چون آن‌ها را به سمتی می‌برد که بهره وری و بازده آنها به شدت پایین می آید. اما برای *شما* به عنوان یک شخص، خبر خوبی است. چون اکثر همکاران شما به سمت کار سطحی کشیده شده اند و شما با انجام کار عمیق نسبت به تمام آنها مزیت پیدا خواهید کرد. اگر روندهای مطرح شده در این‌جا، تداوم یابند، کار عمیق روز به روز کمیاب‌تر شده و لذا ارزش آن روز به روز بیش‌تر خواهد شد. بنابراین اگر شما به سمت کار عمیق روی بیاورید فردی کمیاب و بسیار ارزشمند خواهید شد. حال که دیدیم کار عمیق ذاتاً هیچ ایرادی ندارد و رفتارهای سطحی که جای آن را گرفته‌اند نیز ذاتاً هیچ ضرورتی ندارند، می‌توانید با اطمینان به سمت هدف نهایی این کتاب گام بردارید: توسعه توانایی شخصیت‌تان در انجام کار عمیق – و دستیابی به ثمرات بزرگ آن.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

- نویسنده در ۳ فصل اول کتاب سعی دارد خواننده را قانع کند که تئوری کار عمیق درست است. در صورتی که به درستی این تئوری باور دارید می توانید از مطالعه ۳ فصل اول کتاب صرف نظر کنید زیرا دارای نکات کاربردی نیست.

فصل سوم

# کار عمیق بامعناست

ریک فورر آهنگر است. او در زمینه‌ی ابزارهای فلزی باستانی و قرون وسطایی تخصص دارد و با مشقت فراوان آن‌ها را بازسازی می‌کند؛ نام فروشگاهش آهنگری Door County است. او در توضیح کارش می‌گوید: «من تمام کارم را با دست انجام می‌دهم و از ابزارهایی استفاده می‌کنم که بدون محدود کردن خلاقیت و تعاملم با مواد، قدرتم را چند برابر می‌کند. کاری که نیاز به صد ضربه‌ی دست دارد، تنها با یک ضربه با دستگاه قابل انجام است. این برخلاف هدف من است، زیرا می‌خواهم تمام آثارم نشانگر دستانی باشند که آن را ساخته‌اند.»

شبکه PBS در سال ۲۰۱۲ مستندی در مورد دنیای فورر ساخت. در این مستند می‌بینیم که او در یک انباری در مزرعه‌ای در ویسکانسین[۱۸] در نزدیکی ساحل استورجن دریاچه‌ی میشیگان کار می‌کند و آن را به کارگاهی برای خود تبدیل کرده است. فورر اغلب در کارگاه را باز می‌گذارد (آدم فکر می‌کند این کار را برای خروج گرمای کوره انجام می‌دهد) و کارش را در میان مزارعی انجام

[18] Wisconsin

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**می‌دهد که تا افق ادامه دارند. این محیط رؤیایی است، اما در نگاه اول کار او خشن به نظر می‌رسد. در این مستند فورر تلاش می‌کند یک شمشیر دوران وایکینگ‌ها را بازسازی کند. او این کار را با استفاده از یک تکنیک هزار و پانصد ساله برای ذوب *فولاد بوته‌ای* شروع می‌کند: شکلی از فلز که برای آن دوران، بیش از حد خالص به نظر می‌رسد. نتیجه‌ی این کار یک شمش فلزی است که اندازه‌ای برابر سه گوشی هوشمند روی هم دارد. این شمش متراکم باید قالب زده شود و پس از جلا دادن به یک شمشیر دراز و برازنده تبدیل شود.**

**فورر در حین گرما دادن به شمش رو به دوربین کرده و می‌گوید: «این بخش از کار خیلی سخت است»؛ سپس با روشی خاص آن را با چکش می‌کوبد، بر می‌گرداند، می‌کوبد و سپس دوباره درون کوره می‌گذارد تا از نو شروع کند. راوی مستند می‌گوید برای شکل دادن به شمش *هشت ساعت* کار با چکش لازم است. اما وقتی کار فورر را نگاه می‌کنید، احساس کار تغییر می‌کند. معلوم است که او با کسالت مانند معدن‌کار آهن را نمی‌کوبد: هر ضربه، علی‌رغم قدرتش، به دقت کنترل می‌شود. او از پشت عینک فیلسوفانه‌اش با آن فریم نازک (که اصلاً به آن ریش پُرپشت و شانه‌های پهن نمی‌آید) با دقت به فلز خیره می‌شود و برای هر ضربه آن را کمی می‌چرخاند. او می‌گوید: «باید با آن با لطافت کامل برخورد کنی، وگرنه می‌شکند.» چند ضربه دیگر می‌زند و این بار می‌گوید: « باید آهسته بزنی؛ کم‌کم تسلیمت می‌شود؛ آن وقت است که لذت می‌بری.»**

**وقتی کار به نیمه رسید، پس از این‌که فورر شمش را به شکل مورد نظر خود درآورد، با دقت در یک طشتک باریک پُر از ذغال گداخته می‌چرخاند. کمی به شمشیر خیره می‌شود: «آماده است.»**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**شمشیر را در حالی‌که هنوز سرخ است بر می‌دارد و در حالی‌که به سمت ظرف روغن می‌رود، سعی می‌کند شمشیر را از بدنش دور نگه دارد؛ سپس آن را در روغن می‌خواباند تا سرد شود. فورر پس از لحظه‌ای خیالش راحت می‌شود که شمشیر خُرد نشده است – اتفاقی که زیاد در این مرحله پیش می‌آید – و آن را از روغن بیرون می‌آورد. گرمای باقی‌مانده در فلز باعث می‌شود روغن آتش بگیرد و تمام طول شمشیر را شعله‌های زردرنگ احاطه کند. فورر شمشیر برافروخته را با یک دست بالای سرش می‌برد و پیش از این‌که آتش را خاموش کند، به آن زل می‌زند. در حین این توقف کوتاه، شعله‌ها صورتش را روشن کرده و تحسین را چهره‌اش نمایان می‌کند.**

**فورر توضیح می‌دهد: «درست انجام دادن این کار، پیچیده‌ترین کاری است که من بلدم و همین چالش است که من را تشویق می‌کند. من نیازی به شمشیر ندارم. اما *باید* آن‌ها را بسازم.»**

**ریک فورر پیشه‌ور ماهری است که به اقتضای حرفه‌اش باید بیش‌تر روز را صرف کار عمیق کند – اگر تمرکزش حتی اندکی به هم بخورد، چند ساعت کارش هدر می‌رود. واضح است که او معنای زیادی در حرفه‌ی خود یافته است. پیوند کار عمیق و زندگی خوب در دنیای پیشه‌ور امری آشنا و مقبول است. متیو کرافورد می‌گوید: «همه قبول داریم که رضایت ناشی از بروز عینی استعدادها باعث می‌شود انسان آرام و سعادت‌مند باشد» و ما نیز حرف او را باور داریم.**

**اما وقتی به دانش‌ورزی می‌رسیم، این پیوند مخدوش می‌شود. بخشی از این مسئله به شفافیت بر می‌گردد. پیشه‌ورانی مانند فورر با چالش‌های حرفه‌ای مواجه می‌شوند که تعریف‌شان آسان است، اما اجرا کردن‌شان دشوار است – که این عدم توازن وقتی به دنبال هدفی باشیم، مفید واقع می‌شود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دانش‌ورزی جای این شفافیت را به ابهام می‌دهد. دشوار می‌توان گفت که یک دانش‌ورز واقعاً دارد چه کاری انجام می‌دهد و تفاوت کارش با کارهای دیگر چیست: در روزهای سخت به نظر می‌رسد که *تمام* دانش‌ورزی در همان کار خسته‌کننده‌ی رد و بدل کردن ایمیل و طراحی پاورپوینت خلاصه می‌شود؛ مشاغل مختلف فقط در نمودارهای به کاررفته در اسلایدها با هم تفاوت دارند. فورر به این کسالت واقف است و می‌نویسد: «دنیای شاهراه‌های اطلاعاتی و فضای مجازی من را سرد و سرخورده کرده است.»**

**یکی دیگر از مسائلی که رابطه بین عمق و معنا را در دانش‌ورزی مخدوش می‌کند، تعدد صداهایی است که تلاش می‌کنند دانش‌ورزان را متقاعد کنند که وقت بیش‌تری را صرف فعالیت‌های سطحی کنند. همان‌طور که در فصل قبل گفتیم، ما در دورانی زندگی می‌کنیم که هر چیزی به اینترنت مربوط باشد، به صورت پیش‌فرض نوآورانه و ضروری قلمداد می‌شود. رفتارهای ضد-عمق مانند پاسخ فوری به ایمیل و حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی ستایش شده و پرهیز از این روندها باعث می‌شود به شما مشکوک شوند. هیچ‌کس ریک فورر را به خاطر عدم استفاده از فیس‌بوک محاکمه نمی‌کند، اما اگر یک دانش‌ورز همین تصمیم را بگیرد به او لقب عجیب و غریب خواهند داد (این را بر اساس تجربه‌ی شخصی‌ام می‌گویم).**

**اما صرف شفاف نبودن رابطه بین عمق و معنا در دانش‌ورزی به این معنا نیست که این رابطه اصلاً وجود ندارد. هدف این فصل این است که شما را متقاعد کند که کار عمیق *می‌تواند* در اقتصاد اطلاعات به اندازه اقتصاد صنایع دستی رضایت‌بخش باشد. در بخش‌های آتی سه استدلال در تأیید**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این ادعا اقامه خواهم کرد. این استدلال‌ها از نظر مفهومی از محدود به وسیع مرتب شده‌اند: ابتدا از منظر عصب‌شناختی شروع می‌کنیم، به سمت روانشناسی می‌رویم و در آخر با رویکرد فلسفی بحث را تمام می‌کنیم. نشان خواهم داد که از هر زاویه‌ای که بخواهید به مسئله کار عمیق و دانش-ورزی حمله کنید، واضح است که با قبول کار عمیق و کنار گذاشتن کار سطحی خواهید توانست چشمه‌های بیش‌تری از معنا را برای خود ایجاد کنید؛ همان چشمه‌هایی که افرادی مانند ریک فورر از آن برخوردارند. فرضیه این فصل، که آخرین فصل بخش ۱ کتاب است، این است که زندگی عمیق فقط از نظر اقتصادی پُرزرق و برق نیست، بلکه زندگی‌ای است که خوب زیسته می‌شود.**

**وینفرد گالاگر نویسنده‌ی علمی پس از یک واقعه وحشتناک و غیرمنتظره به رابطه‌ی بین توجه و خوش‌بختی پی برد؛ این واقعه تشخیص ابتلای وی به سرطان بود – البته خودش می‌گوید «فقط سرطان نبود، بلکه نوع پیشرفته و وخیم سرطان بود.» همان‌طور که گالاگر در کتاب *مسحور* سال ۲۰۰۹ خود می‌گوید، وقتی داشت از بیمارستان بیرون می‌آمد، ناگهان به شهودی عجیب و قوی دست پیدا کرد: «این بیماری می‌خواهد توجه من را یک‌تنه به خودش جلب کند، اما من تا آن‌جا که بتوانم روی زندگی خودم تمرکز خواهم کرد.» درمان سرطان بسیار هولناک و طاقت‌فرسا بود، اما گالاگر در آن گوشه‌ای از مغزش که درگیر نوشتن متون غیرداستانی بود، متوجه این نکته شد که تصمیم به تمرکز روی چیزهای خوب «فیلم، پیاده‌روی و یک جرعه مارتینی در ساعت ۶:۳۰» بسیار خوب جواب می‌دهد. می‌بایست زندگی او در این دوره مملو از ترس و حسرت باشد، اما همان‌طور که خودش می‌گوید، اغلب بسیار هم خوب بود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کنجکاوی‌اش بیش‌تر شد و گالاگر تصمیم گرفت نقش توجه – یعنی آن‌چه ما انتخاب می‌کنیم رویش تمرکز کنیم و یا از آن چشم بپوشیم – را در تعریف کیفیت زندگی ما مورد بررسی قرار دهد. پس از پنج سال کار در زمینه گزارشات علمی، متقاعد شده بود که شاهد یک «نظریه عظیم یکپارچه» در زمینه‌ی ذهن است:**

**سایر رشته‌های موجود از مردم‌شناسی گرفته تا آموزش، اقتصاد رفتاری و مشاور امور خانه، همگی مانند انگشتانی که ماه را نشانه رفته باشند، هم‌صدا می‌گویند مدیریت ماهرانه‌ی حافظه پیش‌زمینه‌ی یک زندگی خوب است و کلید بهبود تمام ابعاد تجربه به شمار می‌رود.**

**این مفهوم بر خلاف آن چیزی است که بیش‌تر افراد در مورد تجربه‌ی ذهنی[19] خود از زندگی فکر می‌کنند. ما معمولا تأکید زیادی روی *شرایط* می‌کنیم و فرض می‌پنداریم که آن‌چه برای‌مان رخ می‌دهد (یا نمی‌دهد) تعیین می‌کند احساس‌مان چگونه باشد. از این منظر، جزئیات ریز هر روزی که سپری می‌کنید چندان مهم نیست، زیرا آن‌چه اهمیت دارد، پیامدهای مقیاس-بزرگی است مانند این‌که آیا ترفیع می‌گیرید یا نه؛ آیا به آپارتمان بهتری نقل مکان می‌کنید یا نه. به نظر گالاگر، دهه‌ها تحقیق این درک را نقض می‌کند. مغز ما نگرش‌مان نسبت به دنیا را بر اساس *آن چیزی* می‌سازد *که به آن توجه می‌کنیم*. اگر روی درمان سرطان تمرکز کنید، شما و زندگی‌تان تاریک و افسرده می‌شوید، اما اگر روی مارتینی تمرکز کنید، شما و زندگی‌تان بهتر و مطلوب‌تر خواهید شد – هر چند در هر دو حالت شرایط شما کاملاً یکسان است. گالاگر می‌گوید: «کیستی شما، افکارتان،**

[19] subjective

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**احساس‌تان، کارتان و آن‌چه عاشقش هستید – مجموع آن چیزی است که شما رویش تمرکز می‌کنید.»**

**در کتاب *مسحور* گالاگر تحقیقاتی را بررسی می‌کند که این درک از ذهن را تأیید می‌کنند. او برای مثال، از باربارا فردریکسون روانشناس دانشگاه کارولینای شمالی نقل قول می‌کند: محققی که در زمینه ادراک ذهنی احساسات تخصص دارد. تحقیقات فردریکسون نشان می‌دهد که پس از وقوع یک رویداد بد یا مختل‌کننده در زندگی، چیزی که برای تمرکز انتخاب می‌کنید، بیش‌ترین تأثیر را بر نگرش بعدی شما خواهد گذاشت. این انتخاب‌های ساده می‌تواند «دکمه‌ی ریست[۲۰]» احساسات شما باشد. او به عنوان مثال، زوجی را مطرح می‌کند که در مورد تقسیم ناعادلانه‌ی کارهای خانه با هم جر و بحث می‌کنند. او می‌گوید: «به جای تمرکز روی خودخواهی و تنبلی همسرتان، بهتر است روی این واقعیت تمرکز کنید که دست‌کم جر و بحث شروع شده است و جر و بحث گام اول رسیدن به راه حل مشکلات و دستیابی به خلق و خوی بهتر است.» در ظاهر این همان قضیه‌ی دیدن نیمه‌ی پُر لیوان است، اما فردریکسون پی برده است که استفاده‌ی ماهرانه از این «نقاط قوت» احساسی می‌تواند پیامدهای بسیار مثبتی پس از وقایع منفی به بار آورد.**

**دانشمندان می‌توانند این اثر را تا سطح عصب‌شناسی مورد بررسی قرار دهند. روانشناس دانشگاه استنفورد لارا کارتنسن برای مثال از اسکنر fMRI برای بررسی رفتار مغز سوژه‌ها در هنگام مواجهه با تصویرهای مثبت و منفی استفاده کرده است. او پی برد که در افراد جوان در هنگام مواجهه با هر**

[20] Reset

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دو نوع تصویر، آمیگدال (مرکز احساسات مغز) فعال می‌شود. اما در افراد مسن‌تر آمیگدال تنها در هنگام مواجهه با تصاویر مثبت فعال می‌شود. کارتنسن به این نتیجه رسید که سوژه‌های مسن قشر بخش پیشانی مغز را آموزش داده‌اند که در حضور محرک‌های منفی از فعالیت آمیگدال جلوگیری کند. این افراد به این دلیل خوشحال‌تر نبودند که شرایط زندگی‌شان از سوژه‌های جوان بهتر بود؛ بلکه خوشحال‌تر بودند، چون مغزشان را طوری تنظیم کرده بودند که از چیزهای منفی چشم پوشیده و تنها به چیزهای مثبت بپردازد. آنان با مدیریت ماهرانه‌ی توجه خود، بدون تغییر دادن محیط، دنیای خود را بهتر کرده‌اند.**

**حال می‌توانیم گامی به عقب برداشته و نظریه عظیم گالاگر را برای درک بهتر نقش کار عمیق در دستیابی به زندگی بهتر به کار گیریم. این نظریه می‌گوید دنیای شما نتیجه‌ی آن چیزی است که به آن توجه می‌کنید، پس لحظه‌ای تصور کنید که اگر زمان قابل توجهی را صرف کار عمیق کنید، چه دنیایی خواهید ساخت. کار عمیق ذاتاً وقار و اهمیت دارد – چه شما ریک فورر باشید و شمشیر بکوبید و چه برنامه‌نویس کامپیوتر باشید و یک الگوریتم را بهینه‌سازی کنید. بنابراین نظریه‌ی گالاگر پیش‌بینی می‌کند که اگر زمان کافی را در این حالت صرف کنید، ذهن‌تان دنیا را حائز معنا و اهمیت درک خواهد کرد.**

**اما مزیت پنهان دیگر توجه عمیق در کار روزانه که به همین اندازه اهمیت دارد، این است: این نوع تمرکز دستگاه توجه شما را می‌رباید و نمی‌گذارد به چیزهای کوچک و نامطلوبی که زندگی ما مملو از آن‌هاست، توجه کنید. برای عینی‌تر شدن این ادعا، خودم را به عنوان مورد آزمایشی در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**نظر می‌گیرم. برای مثال، پنج ایمیل آخری را که پیش از اتمام پیش‌نویس اولیه‌ی این فصل فرستاده-ام در نظر بگیرید. در زیر خط مربوط به موضوع این پیام‌ها را در کنار خلاصه‌ای از محتوای‌شان مشاهده می‌کنید:**

- **پاسخ: تأیید ثبت برند کل نیوپورت. این پیام در پاسخ به کلاهبرداری رایجی فرستاده شد که طی آن شرکتی تلاش می‌کند مالک وب‌سایت را به ثبت دامنه‌اش در چین وادار کند. از این‌که مدام برایم ایمیل می‌فرستادند ناراحت بودم، پس خونسردی‌ام را از دست داده و به آن‌ها گفتم اگر «وب‌سایت را در ایمیل‌های‌شان درست بنویسند، بهتر می‌توانند کلاهبرداری کنند.**
- **پاسخ: S. R. این پیام جزو مکالمه‌ای بود که با یکی از اعضای خانواده‌ام در مورد مقاله‌ای که در *ژورنال وال‌استریت* دیده بود، داشتم**
- **پاسخ: توصیه مهم. این ایمیل بخشی از مکالمه‌ای بود که در مورد راهبرد سرمایه‌گذاری بهینه برای بازنشستگی داشتم.**
- **پاسخ: فروارد: فنون مطالعه. این ایمیل بخشی از مکالمه‌ای بود که در آن تلاش می‌کردم که کسی را ملاقات کنم که قرار بود به شهر ما بیاید – کاری که به خاطر زمان‌بندی شلوغ وی با مشکل مواجه شده بود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

- **پاسخ: محض کنجکاوی. این پیام بخشی از مکالمه‌ای بود که در آن با یکی از همکارانم به یکی از مسائل آزاردهنده در مورد رویه‌های دفتری واکنش نشان می‌دادیم (از همان نوع کلیشه‌ای و رایج در دپارتمان‌های دانشگاه).**

**این ایمیل‌ها بررسی موردی خوبی برای دغدغه‌های سطحی است که در محیط دانش‌ورزی توجه شما را به خود جلب می‌کند. برخی از این مسائل در این پیام‌ها بی‌خطرند، مانند بحث در مورد مقالات جالب، برخی بصورت ابهام‌آوری استرس‌زا هستند، مانند بحث در مورد راهبردهای پس‌انداز بازنشستگی (نوعی مکالمه که همیشه در آخر کار درست را انجام *نمی‌دهید*)، برخی آزاردهنده هستند، مانند تلاش برای ملاقات کسی که وقت ندارد و برخی مشخصاً منفی هستند، مانند پاسخ‌های خشمگین به کلاهبرداران و بحث‌های مملو از نگرانی در مورد رویه‌های دفتری.**

**بسیاری از دانش‌ورزان بیش‌تر روز کاری خود را در تعامل با انواع مختلف دغدغه‌ی سطحی سپری می‌کنند. حتی وقتی از آنان خواسته می‌شود کار مهمی انجام دهند نیز عادت چک کردن پیوسته‌ی ایمیل بخش اعظم توجه‌شان را به خود اختصاص می‌دهد. گالاگر به ما می‌گوید که این روش خوبی برای سپری کردن روز نیست، زیرا باعث می‌شود ذهن درکی از زندگی کاری ایجاد کند که مملو از استرس، آزار و کارهای کوچک است. به عبارت دیگر، جهانی که در صندوق ورودی ایمیل خلاصه می‌شود، جای خوبی برای سکونت نیست.**

**حتی اگر همکاران‌تان همگی نخبه باشند و تعاملات‌تان با آنان همیشه سازنده و مثبت باشد، باز هم وقتی اجازه می‌دهید توجه‌تان در چشم‌انداز فریبنده‌ی امر سطحی باقی بماند، این خطر وجود دارد**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**که در تله‌ی عصب‌شناختی دیگری بیفتید که گالاگر این‌گونه آن را توضیح می‌دهد: «پنج سال گزارش در مورد توجه تأیید می‌کند که ذهن تنبل، کارگاه شیطان است... وقتی تمرکزتان را از دست می‌دهید، ذهن‌تان به جای کار درست، دقیقاً روی آن چیزی تثبیت می‌شود که برای زندگی‌تان بد است.» یک روز کاری مملو از کار سطحی، از منظر عصب‌شناختی به احتمال زیاد یک روز جانکاه و آزاردهنده خواهد بود، حتی اگر به نظر برسد بیش‌تر چیزهای سطحی‌ای که توجه شما را جلب می‌کند، بی‌خطر و جذاب هستند.**

**معنای این یافته‌ها واضح است. در سر کار (و خصوصاً کار دانش‌ورزی) افزایش زمان سپری شده در حالت عمیق برابر بهره‌گیری از دستگاه‌های پیچیده‌ی مغز انسان به شیوه‌ای است که بنا به چند دلیل عصب‌شناختی معنا و رضایت زندگی کاری شما را بیشینه می‌کند. گالاگر در پایان کتابش می‌گوید: «بعد از گذراندن این تجربه‌ی دشوار {سرطان}... برای مابقی زندگی‌ام برنامه‌ریزی کرده‌ام. اهدافم را به دقت انتخاب خواهم کرد... سپس تمام توجهم را مسحور آن‌ها خواهم کرد. خلاصه این‌که یک زندگی مملو از تمرکز خواهم داشت، چون این بهترین نوع زندگی است که وجود دارد.» پیروی از این توصیه بسیار عاقلانه است.**

**استدلال روانشناسی در دفاع از کار عمیق**

**استدلال دوم ما در مورد علت این‌که چرا کار عمیق معنا تولید می‌کند، از کارهای یکی از بهترین روانشناسان دنیا میهالی چزیکس‌زنت‌میهالی (که اغلب نامش را اشتباه می‌نویسند) نشئت می‌گیرد. چزیکس‌زنت‌میهالی در اوائل دهه ۱۹۸۰ و یکی از همکاران تازه‌وارش در دانشگاه شیکاگو بنام**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**رید لارسن[۲۱] تکنیک جدیدی برای درک تأثیر روانی رفتارهای هرروزه ابداع کرند. آن زمان، سنجش دقیق تأثیر روانی فعالیت‌های مختلف دشوار بود. اگر کسی را به آزمایشگاه برده و از او بخواهید احساس خود را در نقطه‌ی خاصی چند ساعت قبل به یاد بیاورد، احتمال این‌که بتواند این کار را انجام دهد، پایین است. اگر به او دفترچه‌ای بدهید و از او بخواهید احساس خود را در تمام طول روز یادداشت کند، به احتمال زیاد نخواهد توانست این کار را به دقت انجام دهد – کار زیادی است.**

**کشف چزیکس‌زنت‌میهالی و لارسن از فناوری جدیدی (برای آن زمان) استفاده می‌کرد تا دقیقاً در زمان مناسب پرسش را به سوژه برساند. آن‌ها به سوژه‌های آزمایش پیجرهایی دادند. این در زمان‌های تصادفی بوق می‌زدند (اگر امروزه از این روش استفاده کنیم، برنامه‌های تلفن همراه این نقش را ایفا خواهند کرد). وقتی بوق قطع می‌شد، سوژه‌ها به صورت دقیق یادداشت می‌کردند که در آن لحظه چه کاری می‌کنند و چه احساسی دارند. در برخی موارد به آن‌ها دفترچه‌هایی می‌دادند تا اطلاعات را ثبت کنند، حال آن‌که به دیگران شماره تلفنی داده بودند تا با آن تماس گرفته و به سؤالات پاسخ دهند. چون این بوق‌ها به ندرت به صدا در می‌آمد و سخت می‌شد، از آن‌ها صرف‌نظر کرد. سوژه‌ها از رویه آزمایش پیروی می‌کردند و از آن‌جا که سوژه‌ها واکنش خود را به یک فعالیت در همان لحظه ثبت می‌کردند، پاسخ‌ها دقیق‌تر می‌شد. چزیکس‌زنت‌میهالی و لارسن این رویکرد**

[21] Reed Larson

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**را روش نمونه‌برداری از تجربه (ESM) نامیدند. این روش بینش‌های بی‌سابقه‌ای در مورد این مسئله به ما می‌داد که در مورد لحظات زندگی خود چه احساسی داریم.**

**کارهای چزیکس‌زنت‌میهالی روی ESM به تأیید نظریه‌ای کمک کرد که خودش یک دهه گذشته را صرف توسعه‌ی آن کرده بود: «بهترین لحظات معمولاً زمانی رخ می‌دهند که بدن یا ذهن شخص در کوششی داوطلبانه برای دستیابی به چیزی دشوار و ارزشمند تا حد امکان درگیر باشد.» چزیکس‌زنت‌میهالی این حالت ذهنی را جریان[۲۲] می‌نامد (واژه‌ای که در کتابی در سال ۱۹۹۰ با همین عنوان، مشهور شد). آن زمان، این یافته با دانسته‌های عرفی در تضاد بود. بیش‌تر مردم فکر می‌کردند (و هنوز هم می‌کنند) که استراحت باعث خوشحالی‌شان می‌شود. ما می‌خواهیم کم‌تر کار کنیم و زمان بیش‌تری را استراحت کنیم. اما نتایج بررسی‌های چزیکس‌زنت‌میهالی با استفاده از ESM نشان می‌دهد که این فکر اشتباه است:**

> **جالب است که لذت بردن از شغل، راحت‌تر از لذت بردن از وقت آزاد است، زیرا مشاغل مانند فعالیت‌های جریانی، اهداف ذاتی، قواعد بازخوردی و چالش‌های مختص خود را دارند که همگی شخص را ترغیب می‌کنند درگیر کارش شود، تمرکز کند و خودش را در کارش غرق کند. از سوی دیگر، وقت آزاد فاقد ساختار است و تبدیل آن به چیزی که بتوان از آن لذت برد، کار سختی است.**

[22] flow

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در سنجش‌های تجربی معلوم شد که افراد در سر کار خوش‌حال‌ترند و در زمان استراحت خوش-حالی‌شان کم‌تر از آنی است که فکر می‌کنند. همان‌طور که تحقیقات ESM نیز این مسئله را تأیید می‌کرد، هر چه تجربه‌های جریانی بیش‌تر در طول هفته رخ دهد، رضایت سوژه از زندگی بالاتر خواهد بود. به نظر می‌رسد که انسان‌ها وقتی سخت در چیزی چالش برانگیز غرق می‌شوند، در بهترین حالت خود قرار دارند.**

**البته نوعی هم‌پوشانی بین نظریه جریان و ایده‌های وینفرد گالاگر در بخش قبل، وجود دارد. هردوی این متفکران به اهمیت کار عمیق در مقابل کار سطحی اشاره می‌کنند، اما برای این اهمیت دو توضیح متفاوت ارائه می‌دهند. نوشته‌های گالاگر بر این مسئله تأکید می‌کند که محتوای آن چیزی که ما بر آن تمرکز می‌کنیم، حائز اهمیت است. اگر توجه کامل خود را به چیزهای مهم معطوف بداریم و لذا از چیزهای منفی و سطحی صرف‌نظر کنیم، زندگی کاری‌مان را مهم‌تر و مثبت‌تر تجربه خواهیم کرد. اما نظریه جریان چزیکس‌زنت‌میهالی در مورد محتوای تمرکز حرفی نمی‌زند. البته به احتمال زیاد او نیز اگر زنده بود با تحقیقات مورد اشاره‌ی گالاگر موافقت می‌کرد، اما نظریه‌ی او بیان می‌کند که احساس کار عمیق فی‌نفسه بسیار ارزشمند است. ذهن ما چالش را دوست دارد، حال موضوع آن هر چه باشد.**

**پیوند بین کار عمیق و جریان باید واضح باشد: کار عمیق فعالیتی است که می‌تواند حالت جریانی ایجاد کند (عبارتی که چزیکس‌زنت‌میهالی برای توصیف مسائل زاینده‌ی جریان به کار می‌برد، شامل مفاهیم درگیر کردن ذهن تا حد ممکن، تمرکز و غرق ساختن خود در فعالیت است، که**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**همه‌شان برای توصیف کار عمیق نیز به کار می‌روند) و همان‌طور که دیدیم، جریان باعث خوش-بختی و سعادت می‌شود. اگر این دو ایده را ترکیب کنیم، استدلال قدرتمندی از حوزه‌ی روانشناسی به نفع کار عمیق به دست می‌آوریم. دهه‌ها تحقیق نشئت‌گرفته از آزمایشات اصلی چزیکس‌زنت-میهالی با ESM این واقعیت را تأیید می‌کند که کار عمیق آگاهی ما را طوری مرتب می‌کند که به زندگی ارزش زیستن می‌دهد. چزیکس‌زنت‌میهالی حتی تا جایی پیش می‌رود که می‌گوید شرکت-های مدرن باید این واقعیت را بپذیرند و «مشاغل باید از نو طراحی شوند تا بتوانند تا حد امکان مشابه فعالیت‌های جریانی باشند.» البته او اشاره می‌کند که این طراحی مجدد کار سختی خواهد بود (برای مثال، به استدلال‌های من در فصل قبل نگاه کنید). چزیکس‌زنت‌میهالی توضیح می‌دهد که بسیار مهم است که افراد یاد بگیرند دنبال فرصت‌های جریان باشند. این در نهایت همان درسی است که باید از این کنکاش مختصر در دنیای روانشناسی تجربی بگیریم: این‌که زندگی خود را حول تجربه‌ی جریان ناشی از کار عمیق بسازیم، مسیری ثابت‌شده برای دستیابی به رضایت عمیق است.**

**استدلالی فلسفی در دفاع از کار عمیق**

**استدلال آخر ما در رابطه با پیوند بین عمق و معنا نیازمند این است که گامی به عقب برداشته، از دنیای عینی عصب‌شناسی و روان‌شناسی فاصله بگیریم و دیدگاهی فلسفی اتخاذ کنیم. برای پیشبرد بحث به دو دانشمند متوسل شده‌ام که به این موضوع مسلط هستند: هوبرد دریفوس، که چهل سال در دانشگاه برکلی استاد فلسفه بود و شان دورنس کلی که در زمان نگارش این مقاله رئیس**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دانشکده‌ی فلسفه‌ی هاروارد است. دریفوس و کلی در سال ۲۰۱۱ کتابی با عنوان همه چیز می-درخشد منتشر کردند که در آن تکامل مفاهیم تقدیس و معنا در طول تاریخ فرهنگ بشری مورد بررسی قرار گرفته است. آنان به این دلیل این تاریخ را بازسازی کرده‌اند که نگران نقطه‌ی پایان آن در دوران معاصر هستند. دریفوس و کلی در آغاز کتاب می‌گویند: «جهان در گذشته به اشکال مختلف، جهان اشیای مقدس و درخشان بود. امروزه چیزهای درخشنده بسیار از ما دور هستند.»**

**از آن زمان تا کنون چه اتفاقی رخ داده است؟ پاسخ کوتاه این دو نویسنده دکارت است. پس از بدبینی دکارت این باور افراطی ایجاد شد که فرد جوینده‌ی یقین به خدا یا پادشاهی که حقیقت می‌بخشد، نیازی ندارد. البته روشنگری ناشی از این باور منجر به مفهوم حقوق بشر شد و بسیاری را از ظلم نجات داد. اما همان‌طور که دریفوس و کلی تأکید می‌کنند، هر چند این مفهوم در حوزه سیاست بسیار خوب است، اما در حوزه متافیزیک باعث شده است جهان نظم و تقدیسی که برای ایجاد معنا ضروری است، از بین برود. در دنیای پسا-روشنگری از خود پرسیده‌ایم چه چیزی بامعناست و چه چیزی نیست، کاری که ممکن است دل‌بخواهی به نظر برسد و نوعی پوچ‌گرایی ایجاد کند. دریفوس و کلی می‌گویند: «پذیرش متافیزیکی فرد خودمختار در روشنگری نه تنها منجر به یک زندگی کسالت‌بار می‌شود، بلکه تا جایی پیش می‌رود که زندگی را غیرقابل زیستن کند.»**

**این مشکل در ابتدا به نظر نمی‌رسد ارتباط چندانی با کوشش ما برای درک رضایت از کار عمیق داشته باشد، اما وقتی به بحث در مورد راهکار دریفوس و کلی برسیم، بینش‌های عمیق جدیدی در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**رابطه با سرچشمه‌های معنا در زندگی حرفه‌ای کشف خواهیم کرد. اما این ارتباط وقتی خود را نشان خواهد داد که معلوم شود پاسخ دریفوس و کلی به پوچ‌گرایی مدرن بر همان موضوعی استوار است که در ابتدای فصل مطرح کردیم: پیشه‌وری.**

**دریفوس و کلی در موخره‌ی کتاب خود می‌گویند: پیشه‌وری کلیدی برای بازگشایی احساس تقدیس به ما می‌دهد. آنان برای اثبات این مدعا از مثال چرخ‌سازی استفاده می‌کنند – حرفه‌ی فراموش‌شده‌ی ساختن چرخ‌های چوبی برای ارابه‌ها. آنان پس از توصیف جزئیات این پیشه می-گویند: «از آن‌جا که هر تکه‌ی چوب متمایز است، شخصیت خاص خود را دارد. چرخ‌ساز رابطه‌ی نزدیکی با چوبی دارد که رویش کار می‌کند. خوبی‌های ظریف آن را باید پرورش داده و از آن‌ها مراقبت کرد.» آنان می‌گویند پیشه‌ور با درک «خوبی‌های ظریف» کارش به چیزی دست یافته است که برای دنیای بعد از روشنگری کاملاً ضروری است: منبع معنایی در خارج از فرد. چرخ‌ساز به صورت دل‌بخواهی تصمیم نمی‌گیرد که کدام ویژگی‌های چوبی که رویش کار می‌کند، ارزشمند هستند و کدام‌ها ارزشمند نیستند؛ این ارزش در ذات چوب و در کاری قرار دارد که چوب قرار است انجام دهد.**

**همان‌طور که دریفوس و کلی توضیح می‌دهند، این تقدیس در پیشه‌وری بسیار رایج است. آنان نتیجه می‌گیرند که وظیفه‌ی پیشه‌ور «ایجاد معنا نیست، بلکه وظیفه‌اش این است که مهارت یافتن معنای از قبل موجود را در خود پرورش دهد.» این امر پیشه‌ور را از پوچی افراد خودمختار نجات می‌دهد و جهان منظمی از معنا به او می‌دهد. در عین حال این معنا به نظر ایمن‌تر از منابعی است**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**که در دوره‌های گذشته به آن استناد می‌شد. این دو نویسنده می‌گویند چرخ‌ساز نمی‌تواند به آسانی از کیفیت ذاتی چوب صنوبر برای توجیه یک پادشاهی مستبدانه استفاده کند.**

**بازگردیم به پرسش رضایت حرفه‌ای. تفسیر دریفوس و کلی از پیشه‌ور به عنوان مسیری برای رسیدن به معنا، درک دقیقی از این مسئله به ما می‌دهد که چرا کار کسانی مثل ریک فورر برای بسیاری از ما قابل درک است. این فیلسوفان می‌گویند نگاه رضایت‌مندانه‌ای که در هنگام تلاش فورر برای ایجاد یک اثر هنری از یک تکه فلز بی‌شکل در چهره‌ی وی موج می‌زند، حاکی از درک چیزی است که در مدرنیته‌ی ما فرّار و ارزشمند محسوب می‌شود: نگاهی به امر مقدس.**

**حال می‌توانیم این مقدس بودن نهفته در پیشه‌وری سنتی را به دنیای دانش‌ورزی ارتباط دهیم. برای این کار دو مطلب کلیدی وجود دارد که ابتدا باید ذکر کنم. مورد اول واضح است اما نیاز به تأکید دارد: هیچ چیز ذاتی در حرفه‌های یدی وجود ندارد که بتواند منبعی برای معنا فراهم کند. هر کاری – جسمی باشد یا ذهنی – که بتواند سطح بالایی از مهارت را در خود جای دهد، می‌تواند احساس مقدس بودن را ایجاد کند.**

**برای نشان دادن این نکته بگذارید از مثال‌های قدیمی نجاری و آهنگری دور شویم و به مثال مدرن برنامه‌نویسی کامپیوتر بپردازیم. نقل قول زیر را از سانتیاگو گنزالز[۲۳] که از نخبگان حوزه‌ی کدنویسی است، در نظر بگیرید:**

[23] Santiago Gonzalez

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کدهای زیبا کوتاه و مختصرند، طوری که اگر بخواهید آن‌ها را به برنامه‌نویس دیگری بدهید، بگوید «این کد خوبی است»، دقیقاً مانند این‌که بخواهید شعر بنویسید.**

**گنزالز برنامه‌نویسی را به همان شیوه‌ای توضیح می‌دهد که نجارها در مورد پیشه خود صحبت می‌کنند.**

**کتاب برنامه‌نویس عمل‌گرا که کتاب خوبی در حوزه‌ی برنامه‌نویسی کامپیوتر به شما می‌رود این پیوند بین کد و پیشه‌وری سنتی را با ذکر نقل قولی از معدن‌کاران در پیشگفتار خود، صریح‌تر بیان می‌کند: «ما که کارمان بریدن سنگ است، باید همیشه کاتدرال‌ها را تصور کنیم.» این کتاب سپس بیان می‌دهد که برنامه‌نویسان کامپیوتر باید نگرش مشابهی به کار خود داشته باشند:**

**در ساختار کلی یک پروژه همیشه جا برای فردیت و پیشه‌وری وجود دارد... صد سال بعد، ممکن است مهندسی ما دقیقاً همان اندازه قدیمی به نظر برسد که تکنیک‌های سازندگان کاتدرال‌ها برای مهندسین عمران امروزی، ابتدایی جلوه می‌کند، اما آن زمان نیز به پیشه‌وری ما احترام خواهند گذاشت.**

**به بیان دیگر، برای این‌که تلاش‌تان در زمره‌ی همان تلاش‌هایی قرار گیرد که به قول دریفوس و کلی معنا می‌آفرینند، لازم نیست در یک انباری با درهای باز کار کنید. در بیش‌تر مشاغل اقتصاد اطلاعات می‌توان پتانسیل مشابهی برای پیشه‌وری پیدا کرد. چه نویسنده باشید و چه بازاریاب، مشاور و یا وکیل: کار شما پیشه است و اگر توانایی خود را پرورش داده و با احترام و دقت آن را**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**به کار گیرید، آن‌گاه مانند چرخ‌سازان ماهر خواهید توانست از تلاش‌های روزانه‌تان در زندگی حرفه‌ای خود معنا بگیرید.**

**در این‌جا ممکن است برخی بگویند شغل دانش‌ورزی آنان نمی‌تواند چنین منبعی از معنا باشد، زیرا شغل آن‌ها خیلی پیش پا افتاده است. اما این طرز فکر صحیحی نیست و مباحث ما در مورد پیشه-وری سنتی می‌تواند به اصلاح آن کمک کند. در فرهنگ کنونی ما، تأکید زیادی بر توصیف شغلی می‌شود. برای مثال، وسواس عجیب ما در رابطه با این توصیه که «علاقه خود را دنبال کنید» (عنوان کتاب قبلی من) از این تصور (نادرست) نشئت می‌گیرد که آن‌چه بیش‌ترین اهمیت را در رضایت شغلی شما دارد، خصوصیات شغلی است که انتخاب می‌کنید. در این طرز فکر، تنها چند شغل معدود وجود دارد که منبع رضایت به شمار می‌روند – مثلاً کار کردن در یک سازمان خیریه و یا تأسیس یک شرکت نرم‌افزاری – حال آن که مابقی مشاغل بی‌روح و کسالت‌بار هستند. فلسفه‌ی دریفوس و کلی ما را از این دام‌ها می‌رهاند. پیشه‌ورانی که این دو فیلسوف ذکر می‌کنند، این مشاغل نادر را ندارند. در بیش‌تر تاریخ انسان، آهنگری یا چرخ‌سازی کارهای پُرزرق و برقی نبوده-اند. اما این مهم نیست، زیرا جزئیات کار فاقد اهمیت است. معنایی که این کوشش‌ها به ما ارائه می‌کند، از مهارت و درک نهفته در پیشه‌وری نشئت می‌گیرد – نه از پیامدهای کار. به بیان دیگر، چرخ چوبی چیز خارق‌العاده‌ای نیست، اما ساختن آن می‌تواند خارق‌العاده باشد. همین گفته در مورد دانش‌ورزی نیز صدق می‌کند. نیازی به شغل نادر ندارید؛ بلکه به رویکردی نادر به شغل خودتان نیاز دارید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مطلب مهم دوم در رابطه با این خط استدلال این است که پرورش پیشه‌وری لزوماً کاری عمیق است و بنابراین نیاز به سرسپردگی در برابر کار عمیق دارد. (به یاد بیاورید که در فصل ۱ گفتم کار عمیق برای پرورش مهارت و به کارگیری آن در سطح عالی، ضروری است – و این دو از فعالیت‌های کلیدی پیشه‌وری هستند.) لذا کار عمیق کلید استخراج معنا از حرفه به همان شیوه‌ای است که دریفوس و کلی می‌گویند. پذیرش کار عمیق در حرفه‌ی خودتان و سوق دادن آن به سمت پرورش مهارت‌تان، تلاشی است که می‌تواند دانش‌ورزی را از یک اجبار جان‌کاه به چیزی رضایت‌بخش تبدیل کند – دروازه‌ای به سمت دنیایی مملو از چیزهای درخشان و شگفت‌انگیز.**

## هومو ساپینس دیپن‌سیس[۲۴]

**دو فصل اول بخش ۱ عمل‌گرا بودند. در این دو فصل گفتم که کار عمیق روز به روز ارزش بیش‌تری در اقتصاد ما پیدا کرده و نادرتر می‌شود. این امر با بازار کلاسیک سازگار است؛ اگر این مهارت را پرورش دهید، از نظر حرفه‌ای موفق خواهید شد.**

**اما در فصل آخر چیز زیادی به این بحث عمل‌گرایانه در مورد پیشرفت محیط کار اضافه نکردم، با این وجود این فصل برای پویایی مفاهیم پیشین ضروری بود. در صفحات آتی برنامه‌ی منظمی برای دگرگون کردن زندگی حرفه‌ای و تبدیل آن به یک زندگی عمق-محور ارائه خواهم کرد. این گذار، گذار دشواری است و مانند تمام تلاش‌های مشابه خود، استدلال‌های منطقی و عمل‌گرایانه**

[24] Homo Sapens Deepensis

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**تنها تا نقطه‌ی خاصی می‌تواند به شما انگیزه دهد. در نهایت هدفی که شما پیگیری می‌کنید باید در سطحی انسانی‌تر درک شود. در این فصل می‌گویم وقتی بحث پذیرش عمق مطرح می‌شود، این نوع درک حتمی و ناگزیر است. فرقی ندارد که از منظر عصب‌شناسی، روان‌شناسی و یا فلسفه به فعالیت عمیق نگاه کنید؛ در هر صورت تمام این مسیرها به پیوند میان عمق و معنا باز می‌گردد. گویی گونه‌ی ما به گونه‌ای تکامل پیدا کرده است که در کار عمیق شکوفا شده و در کار سطحی درجا می‌زند؛ می‌توان نام کنونی گونه‌ی بشر را Homo sapiens deepensis نهاد.**

**پیش‌تر نقل قولی از وینفرد گالاگر، این شاگرد معتقد کار عمیق، آوردم که می‌گفت: « یک زندگی مملو از تمرکز خواهم داشت، چون این بهترین نوع زندگی است که وجود دارد.» شاید این بهترین حسن ختام برای استدلالی باشد که در این فصل و در کل بخش ۱ مطرح شده بود:**

## زندگی عمیق هر طور که نگاهش کنید، زندگی خوبی است.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

# بخش ۲



# قوانین

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## قانون ۱

## عمیق کار کنید

پس از این‌که دیوید دوین[۲۵] را در دوپونت سیرکل[۲۶] به صرف نوشیدنی دعوت کردم، ماشین یودایمونیا[۲۷] را خرید. دیوین استاد معماری است و بنابراین دوست دارد تلاقی بین امر مفهومی و امر عینی را بکاود. ماشین یودایمونیا نمونه‌ی خوبی از این تلاقی است. این ماشین که نام خود را از مفهوم یونانی *یودایمونیا* گرفته است (حالتی که انسان در آن به بیش‌ترین قابلیت انسانی خود دست پیدا می‌کند) یک ساختمان است. دیوید می‌گوید: «هدف این ماشین این است که محیطی فراهم کند که کاربران در آن بتوانند به حالت عمیق شکوفایی انسان وارد شوند – و و آثاری ایجاد کنند که در حد نهایی توانایی‌های شخصی‌شان قرار دارد.» به عبارت دیگر، فضایی است که تنها با هدف فراهم آوردن امکان کار عمیق طراحی شده است. همان‌طور که انتظار می‌رود، من کنجکاو شدم.

وقتی دوین ماشین را برایم توضیح می‌داد، خودکاری برداشت و طرح پیشنهادی خود را برایم کشید. این سازه یک مستطیل باریک یک‌طبقه است که پنج اتاق دارد که پشت سر هم در یک خط قرار دارند. راهروی مشترکی وجود ندارد: باید از یک اتاق رد شوید تا وارد اتاق بعدی شود. همان‌طور

[25] David Dewane
[26] Dupont Circle
[27] Eudaimonia Machine

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**که دوین توضیح می‌دهد: «{نبود گردش} ضروری است، زیرا به شما اجازه نمی‌دهد هنگام وارد شدن به عمق ماشین، هیچ یک از فضاها را نادیده بگیرید.»**

**وقتی از خیابان وارد ساختمان شدید، اولین اتاق گالری نام دارد. در طرح دوین این اتاق نمونه‌هایی از کار عمیق تولید شده در این ساختمان را در خود دارد. این اتاق قرار است الهام‌بخش کاربران ماشین باشد و «فرهنگ استرس سالم و فشار همکار» را ایجاد کند.**

**وقتی از گالری بیرون آمدید، وارد کافی‌شاپ می‌شوید. دوین می‌خواهد در این‌جا قهوه و نوشیدنی-های باکیفیت ارائه کند. چند مبل راحتی و وای‌فای هم وجود دارد. کافی‌شاپ برای این طراحی شده است که فضایی «بین کنجکاوی شدید و بحث» ایجاد کند. این مکان برای بحث، «تعمّق» و در حالت کلی فکر کردن به ایده‌هایی است که در این ماشین می‌خواهید آن‌ها را عمیق‌تر توسعه دهید.**

**پس از کافی‌شاپ، کتاب‌خانه است. در این اتاق فهرست دائمی تمام آثار تولید شده در ماشین به همراه کتاب‌ها و منابع مورد استفاده در کارهای قبلی وجود دارد. دستگاه کپی و اسکنر نیز برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای پروژه قرار داده شده است. دوین کتابخانه را «هارد دیسک این ماشین می‌نامد.»**

**اتاق بعدی فضای دفتر است. این اتاق شامل یک اتاق کنفرانس معمولی با وایت‌بورد و چند کابین و میز است. دوین توضیح می‌دهد: «دفتر برای فعالیت کاری کم‌شدت است.» به قول خودمان، این**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فضا برای انجام کارهای سطحی مورد نیاز برای پروژه در نظر گرفته شده است. دوین می‌گوید در این دفتر میزی برای مدیر قرار می‌دهم تا بتواند به کاربران کمک کند عادت‌های کاری خود را بهبود بخشند تا بهره‌وری بیش‌تری داشته باشند.**

**حالا به اتاق آخر این ماشین می‌رسیم؛ اتاقی که به قول دوین کلکسیونی از «اتاقک‌های کار عمیق» است (او واژه‌ی «کار عمیق» را از مقاله‌های من در این رابطه گرفته است). ابعاد هر اتاقک دو در سه متر است و دیواره‌های ضخیم عایق صدا دارد (طبق نقشه‌ی دوین ضخامت عایق چهل سانتی‌متر است). دوین می‌گوید: «هدف از اتاقک کار عمیق این است که امکان تمرکز کامل و جریان کار بی‌وقفه را فراهم کند.» او فرآیندی را در ذهن دارد که طی آن شما نود دقیقه را در داخل سپری می‌کنید، نود دقیقه استراحت می‌کنید و این کار را دو تا سه بار تکرار می‌کنید – و با این کار ظرفیت کامل مغزتان برای تمرکز روزانه کاملاً مورد استفاده قرار می‌گیرد.**

**در حال حاضر ماشین یودایمونیا هنوز در حد کلکسیونی از طرح‌های معماری است، اما حتی در حد نقشه هم توانایی آن در فراهم آوردن امکان کار تأثیرگذار دوین را هیجان‌زده می‌کند. او به من گفت: «{این طرح} در ذهن من جالب‌ترین کار معماری است که تاکنون انجام داده‌ام.»**

**در یک دنیای آرمانی – دنیایی که در آن ارزش حقیقی کار عمیق مورد قبول و ستایش‌شده باشد – همه‌ی ما به چیزی مانند ماشین یودایمونیا دسترسی داریم. شاید همه چیز مانند طرح دیوید دوین نباشد، اما در حالت کلی منظورم محیط (و فرهنگ) کاری است که به ما کمک کند تا حد امکان از مغزهای‌مان ارزش بیرون بکشیم. متأسفانه این آرزو با واقعیت کنونی ما بسیار فاصله دارد. ما در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دفاتر باز و آشفته‌کننده‌ای کار می‌کنیم که در آن صندوق ورودی ایمیل قابل چشم‌پوشی نبوده و جلسات نیز پایانی ندارند – محیطی که در آن همکاران ترجیح می‌دهند شما به جای این‌که بهترین نتایج ممکن را تولید کنید، با سرعت هر چه تمام‌تر به ایمیل‌شان پاسخ دهید. به عبارت دیگر، شما خواننده‌ی این کتاب طرفدار کار عمیق در دنیای کار سطحی هستید.**

**این قانون - اولین قانون از چهار قانونی که در بخش دوم این کتاب مطرح خواهند شد – برای این طراحی شده است که این تضاد را کاهش دهد. شاید شما به ماشین یودایمونیای شخصی خودتان دسترسی نداشته باشید، اما راهبردهای این کتاب به شما کمک خواهد کرد تأثیرات این ماشین را در زندگی حرفه‌ای آشفته‌ی خود به وجود بیاورید. این راهبردها به شما نشان می‌دهد که چطور باید کار عمیق را از یک آرمان دوردست به یک بخش منظم و مهم از برنامه‌ی روزانه‌تان تبدیل کنید. (سپس قوانین ۲ تا ۴ با ارائه راهبردهایی برای تمرین تمرکز و مبارزه با آشفتگی و مزاحمت به شما کمک خواهد کرد بیش‌ترین استفاده را از این عادت کار عمیق ببرید).**

**اما پیش از این‌که به این راهبردها بپردازم، می‌خواهم ابتدا به سؤالی پاسخ دهم که شاید ذهن شما را درگیر کرده باشد: چرا به این مداخلات نیاز دارم؟ به عبارت دیگر، وقتی پذیرفتیم که کار عمیق ارزشمند است، آیا کافی نیست که بیش‌تر و بیش‌تر آن را انجام دهیم؟ آیا واقعاً به چیز پیچیده‌ای مانند ماشین یودایمونیا (یا مشابه آن) برای این کار ساده (به یاد داشتن این‌که باید زمان‌های بیش‌تری تمرکز کنیم) نیاز داریم؟**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

متأسفانه وقتی بحث بر سر جایگزین کردن تمرکز با آشفتگی باشد، مسئله این‌قدرها هم ساده نیست. برای درک این‌که چرا این حرف من درست است، بگذارید نگاه نزدیک‌تری به یکی از موانع اصلی کار عمیق بیندازیم: اجباری که در خود احساس می‌کنیم تا توجه خود را به چیزهای سطحی‌تر معطوف کنیم. بیش‌تر مردم می‌دانند که این اجبار می‌تواند کوشش برای تمرکز روی چیزهای سخت را دشوار کند، اما بیش‌تر افراد قدرت و شدت آن را دست‌کم می‌گیرند. توجه شما را به تحقیقی جلب می‌کنم که روان‌شناسان ویلهلم هافمن و روی بومایستر[۲۸] در سال ۲۰۱۲ انجام دادند و طی آن ۲۰۵ فرد بزرگسال را به بوق‌هایی مجهز کردند که در ساعات تصادفی فعال می‌شد (این روش نمونه‌برداری تجربی را در بخش ۱ بررسی کردیم). وقتی صدای بوق می‌آمد، سوژه باید لحظه‌ای می‌ایستاد تا به تمایلاتی که در حال حاضر احساس می‌کند و یا طی نیم ساعت گذشته احساس کرده است، فکر کند و سپس به مجموعه‌ای از سؤالات در مورد این تمایلات پاسخ دهد. پس از یک هفته، محققین بیش از ۷۵۰۰ نمونه جمع‌آوری کرده بودند. خلاصه‌ی یافته‌های آنان این است: *افراد تمام روز را با امیال خود به مبارزه می‌پردازند.* همان‌طور که بومایستر در کتاب بعدی خودش، *قدرت اراده* (که آن را با نویسنده‌ی علمی جان تیرنی[۲۹] نوشت) می‌گوید: «معلوم شد میل قاعده است، نه استثناء.»

پنج تمایل رایجی که سوژه‌ها با آن دست به گریبان بودند، عبارتند از: خوردن، خوابیدن، نیاز جنسی، «استراحت کردن در سر کار... چک کردن ایمیل و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی، وب‌گردی،

[28] Wilhelm Hofmann and Roy Baumeister
[29] John Tierney

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**گوش دادن به موسیقی یا تماشای تلویزیون.» فریب اینترنت و تلویزیون بسیار قوی بود. سوژه‌ها تنها نصف اوقات می‌توانستند در برابر این آشفتگی‌های اعتیادآور مقاومت کنند.**

**این نتایج خبر بدی برای هدف این قاعده است (کمک به شما برای پرورش عادت به کار عمیق). این نتایج به ما می‌گوید که باید انتظار بمبارانی از امیال مختلف را داشته باشید؛ میل به همه چیز *به جز* کار عمیق. اگر شما هم مانند سوژه‌های آلمانی تحقیق هافمن و بومایستر باشید، این امیال اغلب اوقات برنده خواهند بود. شاید بگویید در کاری که این سوژه‌های آلمانی نتوانستند انجام دهند، من حتماً موفق خواهم بود، زیرا اهمیت کار عمیق را می‌دانم و بنابراین اراده‌ی قوی‌تری برای تمرکز کردن خواهم داشت. این احساس شریفی است، اما چند دهه کار تحقیقاتی نشان می‌دهد که چنین احساسی کاذب است. تحقیقات گسترده‌ای که پس از انتشار مقالات پیشتاز رُی بومایستر انجام شد، این حقیقت مهم (و در حال حاضر غیرمنتظره) را در مورد قدرت اراده نشان می‌دهد:**

***قدرت اراده‌ی شما محدود است و هر چه از آن استفاده کنید، کم‌تر می‌شود.***

**به عبارت دیگر، اراده‌ی شما نشانگر شخصیت شما نیست که بدون محدودیت می‌توانید آن را پیاده سازید؛ بلکه مانند عضله‌ای است که خسته می‌شود. به همین دلیل است که سوژه‌های بررسی هافمن و بومایستر در مبارزه با امیال تا این حد مشکل داشتند – به مرور زمان این آشفتگی‌ها میزان محدود قدرت اراده‌ی آنان را مصرف می‌کرد تا این‌که دیگر یارای مقاومت نداشتند. برای شما نیز همین اتفاق خواهد افتاد – مگر این‌که در مورد عادت‌های‌تان هوشمندانه عمل کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این صحبت‌ها من را به ایده‌ی انگیزه‌بخشی می‌رساند که در پس راهبرد ما نهفته است: رمز ایجاد عادت کار عمیق این است که از مرحله‌ی نیت خیر فراتر رفته و *روال ها و آیین‌هایی* به زندگی کاری خود اضافه کنید که هدف‌شان کاهش میزان اراده‌ای باشد که برای دستیابی و نگهداری حالت تمرکز بی‌وقفه مورد نیاز است. برای مثال، اگر ناگهان در وسط یک بعد از ظهر آشفته و مملو از وب‌گردی، تصمیم بگیرید توجه خود را به یک کار ذهنی دشوار معطوف کنید، بخش زیادی از قدرت محدود اراده‌تان را صرف قطع توجه از زرق و برق وب‌گردی و آنلاین بودن خواهید کرد. لذا این تلاش‌ها معمولاً با شکست مواجه می‌شوند. از سوی دیگر، اگر روال ها و آیین‌های هوشمندانه‌ای را پیاده سازید – مثلاً هر روز بعد از ظهر در یک زمان مشخص و مکان آرام به کار عمیق بپردازید – برای شروع و ادامه مقدار بسیار کم‌تری قدرت اراده لازم خواهید داشت. به همین دلیل در درازمدت موفق خواهید شد که بیش‌تر و بیش‌تر این فعالیت کار عمیق را تکرار کنید.**

**نظر به همین مسئله، شش راهبرد بعدی را می‌توان جعبه‌ابزاری از روال ها و آیین‌ها دانست که با توجه به قدرت محدود اراده طراحی شده است تا میزان کار عمیقی را که شما به صورت پیوسته در برنامه خواهید داشت، به حداکثر برساند. این راهبردها از شما خواهند خواست که الگوی خاصی در زمان‌بندی این کار داشته باشید و پیش از شروع هر جلسه‌ی کاری روال های خاصی برای افزایش تمرکز انجام دهید. برخی از این راهبردها از ابتکارات ساده‌ای برای ربودن مرکز انگیزش مغز استفاده می‌کنند، حال آن‌که برخی دیگر برای این طراحی شده‌اند که با سرعت هرچه بیش‌تر ذخیره‌ی اراده‌ی شما را شارژ کنند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**می‌توانید خودتان تلاش کنید که کار عمیق را به یک اولویت تبدیل کنید. اما حمایت از این تصمیم با استفاده راهبردهای آتی – یا راهبردهای شخصی خودتان که از همین اصول تبعیت کنند – احتمال موفقیت شما را در تبدیل کار عمیق به بخشی اساسی از زندگی حرفه‌ای به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد.**

## در مورد فلسفه‌ی خودتان برای کار عمیق تصمیم‌گیری کنید

**دانشمند مشهور علوم رایانه دونالد کنوث[۳۰] به کار عمیق اهمیت می‌دهد. او در وب‌سایت خود می‌گوید: «کار من مستلزم چندین ساعت مطالعه و تمرکز بی‌وقفه است.» یکی از متقاضیان دکتری بنام برایان چپل[۳۱] که پدری با شغل تمام‌وقت است نیز به کار عمیق بها می‌دهد. چپل به من گفت که اولین مواجهه‌اش با کار عمیق «یک لحظه‌ی احساسی» بوده است.**

**برای این به این مثال‌ها اشاره می‌کنم که گرچه کنوث و چپل هردو بر اهمیت کار عمیق واقف‌اند، اما در مورد *فلسفه‌ی* جای دادن کار عمیق در زندگی شغلی‌شان هم‌عقیده نیستند. در بخش بعدی، به دقت در این مورد بحث خواهیم کرد که کنوث شکل راهبانه‌ی برنامه‌ریزی را پیاده می‌کند که در آن با حذف و به حداقل رساندن تمام انواع دیگر کار، سعی بر آن است که کار عمیق در اولویت قرار گیرد. اما چپل راهبرد ریتمیک را پیاده می‌کند که مطابق آن همیشه در صبح تمام روزهای هفته در ساعات یکسانی (پنج تا هفت و نیم صبح)، بدون استثناء، قبل از آغاز روز کاری‌اش (که**

[30] Donald Knuth
[31] Brian Chappel

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مملو از آشفتگی است)، به کار عمیق می‌پردازد. هر دو رویکرد جواب می‌دهد، اما نه برای همه. رویکرد کنوث برای کسی جواب می‌دهد که وظیفه‌ی کاری اصلی‌اش فکر کردن در مورد ایده‌های بزرگ است، اما اگر چپل نیز از همین رویکرد تبعیت کرده و تمام امور سطحی را کنار بگذارد، به احتمال زیاد از شغلش اخراج خواهد شد.**

**برای جای دادن کار عمیق در زندگی حرفه‌ای، هر کسی باید فلسفه‌ی خاص خود را داشته باشد. اما این مثال هشداری عمومی در رابطه با این انتخاب به ما می‌دهد: باید در انتخاب فسلفه‌ی مناسب شرایطت‌تان دقت کنید، چون انتخاب نادرست در این‌جا می‌تواند عادت کار عمیق شما را پیش از استحکام یافتن، از مسیر خارج کند. این راهبرد با ارائه‌ی چهار فلسفه‌ی کار عمیق که به نظر من در عمل خیلی خوب جواب می‌دهند، به شما کمک می‌کند به این سرنوشت دچار نشوید. هدف من این است که شما را متقاعد سازم که راه‌های مختلفی برای جای دادن کار عمیق در برنامه وجود دارد و بنابراین ارزشش را دارد که وقت بگذارید و رویکرد مناسبی برای خودتان پیدا کنید.**

### *فلسفه‌ی راهبانه‌ی کار عمیق*

**برگردیم به دونالد کنوث. او به خاطر ابداعات زیادی در زمینه‌ی علوم کامپیوتر شهرت دارد، خصوصاً توسعه‌ی رویکرد منظم نسبت به تحلیل عملکرد الگوریتم. اما کنوث در بین همکارانش به خاطر رویکردش نسبت به ارتباطات الکترونیکی شهرت چندان خوبی ندارد. اگر در وب‌سایت او در استنفورد دنبال آدرس ایمیل بگردید، با این یادداشت روبرو خواهید شد:**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

***از تاریخ یکم ژانویه‌ی سال ۱۹۹۰ که ایمیل ندارم، بسیار انسان خوشبختی شده‌ام. از سال ۱۹۷۵ ایمیل داشتم و به نظرم پانزده سال استفاده از ایمیل برای یک بار زندگی، بسیار زیاد است. ایمیل چیز خوبی است، خصوصاً برای کسانی که نقش‌شان در زندگی این است که بالای همه چیز باشند. اما برای من نه؛ نقش من این است که در پایین همه چیز باشم. کار من مستلزم ساعات طولانی مطالعه و تمرکز بی‌وقفه است.***

**کنوث اذعان می‌کند که نمی‌خواهد کاملاً خود را از دنیای بیرون جدا کند. او اشاره می‌کند که نوشتن کتاب مستلزم ارتباط با هزاران نفر است و نیز می‌گوید که می‌خواهد به سؤالات و نظرات پاسخ دهد. راهکار او – آدرس پستی. او می‌گوید دستیارش تمام نامه‌ها را بررسی می‌کند و نامه‌های مرتبط را جدا می‌کند. هر نامه‌ی فوری را بلافاصله به کنوث می‌رساند و نامه‌های غیرفوری را به صورت فله‌ای سه ماه یک‌بار بررسی می‌کند.**

**کنوث *فلسفه‌ی راهبانه‌ای* برای کار عمیق دارد. در این فلسفه تلاش می‌شود با حذف و کاهش شدید تعهدات سطحی، کار عمیق به حداکثر برسد. کسانی که این فلسفه را پیاده می‌کنند، معمولاً هدف شغلی مشخص و بسیار ارزشمندی دارند که به دنبال آن هستند و بیش‌تر موفقیت حرفه‌ای‌شان هم به خاطر این است که همین یک کار را خوب انجام می‌دهند. همین وضوح به آن‌ها کمک می‌کند که دغدغه‌های سطحی‌ای را از بین ببرند که مانع موفقیت دیگران در دنیای کار می‌شود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای مثال، کنوث هدفش را این‌گونه توضیح می‌دهد: «من سعی می‌کنم حوزه‌های خاصی از علوم رایانه را به طور کامل یاد بگیرم؛ سپس سعی می‌کنم این دانش را به شکلی درآورم که برای افرادی که وقت چنین کاری ندارند، قابل درک باشد.» تلاش برای متقاعد کردن کنوث در مورد بازده غیرملموس داشتن مخاطب در توئیتر یا فرصت‌های غیرمنتظره‌ای که در اثر استفاده‌ی آزادنه‌تر از ایمیل پیش می‌آید، محکوم به شکست است، زیرا این رفتارها مستقیماً به هدف او یعنی درک کامل گوشه‌هایی از علوم رایانه و سپس نوشتن در مورد آن‌ها کمک نمی‌کنند.**

**شخص دیگری کار عمیق راهبانه را در زندگی پیاده کرده است، نویسنده‌ی مطرح سبک علمی تخیلی نیل استیونسون[۳۲] است. اگر به وب‌سایت نیل استیونسون بروید، متوجه می‌شوید که آدرس ایمیلی در آن نوشته نشده است. دلیل این کار را می‌توانیم در دو مقاله‌ای پیدا کنیم که استیونسون در وب‌سایت قبلی‌اش در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ منتشر کرد و اکنون نیز در وب‌سایت** Internet Archive **موجود هستند. در یکی از این مقالات که در سال ۲۰۰۳ منتشر شد، استیونسون سیاست ارتباطی خود را این‌گونه خلاصه می‌کند:**

***هر کس که بخواهد تمرکز من را به هم بزند، مؤدبانه از او می‌خواهم این کار را نکند و هشدار می‌دهم که من ایمیل را جواب نمی‌دهم... برای این‌که پیام کلیدی من {در مورد سیاست ارتباطی‌ام} در اثر پُرگویی گم نشود، آن‌را به طور خلاصه در این‌جا می‌آورم: تمام زمان و توجه من واگذار شده است. لطفاً تقاضا نفرمایید.***

[32] Neil Stephenson

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای بهتر توضیح دادن این سیاست، استیونسون مقاله‌ای تحت عنوان «چرا نامه‌نگار خوبی نیستم» نوشت. دلیل اصلی در دسترس نبودن وی این تصمیم است:**

***معادله‌ی بهره وری معادله‌ای غیرخطی است. به همین دلیل است که من نامه‌نگار خوبی نیستم و به ندرت هم با کسی حرف می‌زنم. اگر بتوانم زندگی‌ام را طوری تنظیم کنم که بازه‌های زمانی طولانی، پیاپی و بدون وقفه در اختیار داشته باشم، می‌توانم رمان بنویسم. اما اگر این بازه‌ها از هم جدا شده و تکه‌تکه شوند، بهره وری من به عنوان رمان‌نویس بسیار پایین می‌آید.***

**استیونسون دو راه جداگانه و مخالف هم در پیش روی خود می‌بیند: می‌تواند به طور منظم رمان بنویسد یا این‌که به ایمیل‌های زیادی پاسخ دهد و در کنفرانس‌ها شرکت کند و در نتیجه رمان‌های بی‌کیفیتی را با سرعت کم‌تری بنویسد. او مورد اول را انتخاب کرده است و این انتخاب مستلزم این است که او تا حد امکان از تمام منابع کار سطحی در زندگی حرفه‌ایش دوری کند. (این مسئله آن‌قدر برای استیونسون مهم است که او در کتاب علمی تخیلی سال ۲۰۰۸ خود تحت عنوان *آناتم*[۳۳] اثرات منفی و مثبت آن را بررسی می‌کند – در این کتاب دنیایی ترسیم شده است که در آن اشخاص نخبه در صومعه‌هایی دور از هیاهوی توده‌های مردم و فناوری به افکار عمیق فکر می‌کنند.)**

**طبق تجربه‌ی من فلسفه‌ی راهبانه باعث می‌شود بسیاری از دانش‌ورزان حالت تدافعی بگیرند. این مسئله که پیروان این فسلفه به روشنی ارزش خود را برای جهانیان معلوم می‌کنند، به نظر من با**

[33] Anathem

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مزاج کسانی که سهم‌شان در اقتصاد اطلاعات پیچیده‌تر از این است، سازگار نیست. البته توجه کنید «پیچیده‌تر» به معنای «کم‌تر» نیست. برای مثال، یک مدیر رده‌بالا ممکن است نقشی حیاتی در عملکرد یک شرکت چند میلیارد دلاری داشته باشد، اما نتواند چیزی عینی مانند یک رمان را نشان داده و بگوید: «من امسال این را تولید کرده‌ام.» لذا تعداد افرادی که فلسفه‌ی راهبانه به کارشان می‌آید اندک است – و این مسئله مشکلی ندارد. اگر شما در این زمره نیستید، سادگی افراطی آن احتمالاً نمی‌تواند شما را مجذوب خود کند. از سوی دیگر، اگر شما جزو این دسته‌اید، یعنی کسی هستید که سهمش در پیشرفت دنیا کاملاً عینی، واضح و فردی است – آن‌گاه باید به صورت جدی به این فلسفه فکر کنید، زیرا ممکن است همین فلسفه وجه تمایز بین یک مسیر شغلی عادی و یک مسیر شغلی به یاد ماندنی باشد.**

### *فلسفه‌ی دوحالتی زمان‌بندی کار عمیق*

**این کتاب با داستان روان‌شناس و متفکر انقلابی کارل یونگ آغاز شد. در دهه ۱۹۲۰ هم‌زمان با تلاش‌های یونگ برای فاصله گرفتن از تعالیم استادش زیگوند فروید، او به صورت منظم به خانه‌ی سنگی که در میان جنگل‌ها در شهر کوچک بولینگن ساخته بود، می‌رفت. یونگ در آن‌جا هر روز صبح خود را در یک اتاق کوچک حبس می‌کرد تا بدون وقفه به نوشتن مشغول شود. او سپس به مراقبه می‌پرداخت و در جنگل قدم می‌زد تا اندیشه‌ی خود را برای نوشتن روز بعد صیقل دهد. من**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**استدلال کردم که این تلاش‌ها برای افزایش شدت کار عمیق یونگ تا سطحی بود که به او امکان دهد در جنگ ذهنی با فروید و طرفداران فراوانش به موفقیت دست یابد.**

**حال می‌خواهم بر چیز مهمی تأکید کنم: یونگ رویکرد راهبانه‌ای به کار عمیق *نداشت*. دونالد کنوث و نیل استیونسون، مثال‌های قبلی ما، سعی داشتند به طور کامل کار سطحی و آشفتگی را از زندگی حرفه‌ای‌شان حذف کنند. اما یونگ سعی داشت تنها زمانی این کار را بکند که در پناهگاه جنگلی‌اش به سر می‌برد. یونگ باقی وقت خود را در زوریخ می‌گذارند و در آن‌جا زندگی‌اش به هیچ وجه راهبانه نبود: او کلینیک روانی شلوغی داشت که برخی شب‌ها تا دیروقت بیماران را در آن معاینه می‌کرد؛ او حضور فعالی در فرهنگ قهوه‌خانه‌ای زوریخ داشت و در دانشگاه‌های معتبر شهر کنفرانس‌های زیادی ارائه کرده و در کنفرانس‌های زیادی نیز شرکت می‌کرد. (انیشتین دکترایش را در یکی از دانشگاه‌های زوریخ گرفت و در دانشگاه دیگر همین شهر به تدریس پرداخت؛ جالب است که او نیز با یونگ آشنایی داشت و این دو چندین بار با هم شام خورده و در مورد نظریه‌ی نسبیت خاص انیشتین با هم بحث کردند.) به بیان دیگر، زندگی یونگ در زوریخ شباهت زیادی به الگوی مدرن دانش‌ورزی مملو از ارتباطات داشته است: اگر «سان‌فرانسیسکو» را به جای «زوریخ» و «توییت» را به جای «نامه» بگذاریم، زندگی یونگ مانند زندگی مدیرعامل یک شرکت فناوری خواهد بود.**

**من رویکرد یونگ را *فلسفه‌ی دوحالتی* کار عمیق نامیده‌ام. این فلسفه از شما می‌خواهد زمان‌تان را تقسیم کنید و بخش‌های مشخصی را به کار عمیق اختصاص داده و بقیه را به مابقی کارهای‌تان**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اختصاص دهید. شخص دوحالتی در زمان کار عمیق راهبانه عمل خواهد کرد – و به دنبال تمرکز شدید و بی‌وقفه خواهد بود. در زمان کار سطحی این نوع تمرکز در اولویت نیست. تقسیم زمان بین کار عمیق و زمان آزاد می‌تواند در سطوح مختلفی انجام پذیرد. برای مثال، در مقیاس هفتگی، ممکن است چهار روز آخر هفته را صرف کار عمیق کرده و بقیه را آزاد بگذارید. در مقیاس سالانه می‌توانید یک فصل را به کارهای عمیق اختصاص دهید (بسیاری از دانشگاهیان تابستان یا فرصت مطالعاتی خود را این‌گونه سپری می‌کنند).**

**فلسفه‌ی دوحالتی بر این باور استوار است که کار عمیق می‌تواند بهره وری فوق‌العاده‌ای در پی داشته باشد، *اما تنها در صورتی که* سوژه بتواند وقت کافی را صرف این کار کند تا به بیش‌ترین شدت ذهنی دست پیدا کند – حالتی که پیشرفت واقعی در آن حاصل می‌شود. به همین دلیل است که کم‌ترین واحد زمانی لازم برای کار عمیق در این فلسفه حداقل یک روز کامل است. برای مثال، اختصاص دادن چند ساعت اول صبح به کار عمیق، در این رویکرد به هیچ وجه کافی نیست.**

**فلسفه‌ی دوحالتی در عین حال معمولاً به کار افرادی می‌آید که نمی‌توانند بدون انجام حجم قابل توجهی از کارهای غیرعمیق به موفقیت دست پیدا کنند. برای مثال، یونگ به کار در مطب نیاز داشت تا قبض‌ها را با آن پرداخت کند و برای تشویق اندیشه‌اش به قهوه‌خانه‌های زوریخ نیازمند بود. این رویکرد با حرکت در بین هر دو حالت، به خوبی می‌تواند هر دو نیاز را برآورده کند.**

**اگر بخواهیم مثال مدرن‌تری از فلسفه‌ی دوحالتی بزنیم، بار دیگر باید سراغ آدام گرنت برویم، استاد دانشکده‌ی بازرگانی وارتون که در بخش ۱ به عادت‌های کاری حساب‌شده‌اش پرداختیم.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**همان‌طور که به یاد دارید، برنامه‌ی گرنت در زمان طی کردن سریع پله‌های استادی در وارتون مورد بسیار مناسبی برای بررسی فلسفه‌ی دوحالتی است. او در مقیاس یک سال دانشگاهی، واحدهای درسی را در یک ترم جای می‌دهد تا بتواند ترم بعدی را صرف کار عمیق کند. در این ترم‌های کار عمیق نیز او رویکرد دوحالتی را به صورت هفته‌ای اجرا می‌کند. او یک یا دو بار در ماه به مدت دو تا چهار روز کاملاً زندگی راهبانه را در پیش می‌گیرد. در اتاقش را می‌بندد، ایمیلش را روی پاسخ خودکار می‌گذارد و بدون وقفه روی تحقیقاتش کار می‌کند. گرنت در خارج از این دوره‌های کار عمیق کاملاً در دسترس قرار دارد. از یک نظر او مجبور است این‌طور باشد؛ او در کتاب پُرفروش سال ۲۰۱۳ خود *بده بستان* این ایده را ترویج می‌کند که زمان و توجه‌مان را بدون هیچ انتظاری صرف کنیم تا در زندگی حرفه‌ای خود به پیشرفت دست یابیم.**

**کسانی که فلسفه‌ی دوحالتی را پیاده می‌کنند تولیدکنندگی دوره‌های راهبانه را تحسین می‌کنند، اما به ارزشی که از رفتار سطحی در زندگی کاری به دست می‌آورند نیز، احترام می‌گذارند. شاید بزرگ‌ترین مانع پیاده کردن این فلسفه این باشد که حتی دوره‌های کوتاه کار عمیق نیز نیازمند انعطاف زیادی است که بسیاری می‌ترسند در موقعیت کنونی خود توانایی آن را نداشته باشند. اگر حتی فکر یک ساعت دوری از صندوق ورودی ایمیل نیز شما را آزار می‌دهد، آن‌گاه به طور حتم تصور ناپدید شدن برای یک روز یا بیش‌تر غیرممکن به نظر خواهد رسید. اما به نظر من کار کردن دوحالتی برای مشاغل زیادی جواب می‌دهد؛ بیش‌تر از آن‌چه تصور می‌کنید. برای مثال، کمی پیش تحقیق لزلی پرلو استاد دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد را توضیح دادم. در این تحقیق از گروهی از**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مشاورین خواسته شد تا یک روز کامل از هر هفته را بدون ارتباط سپری کنند. مشاورین می‌ترسیدند که مشتریان مخالفت خواهند کرد. اما معلوم شد که این مسئله اصلاً برای مشتریان مهم نبود. همان‌طور که یونگ، گرنت و سوژه‌های پرلو پی بردند، اگر دوره‌های ناپدید شدن شما مشخص و معلوم باشد و در خارج از این دوره‌ها شما به آسانی قابل دسترسی باشید، افراد معمولاً به این حق شما (حق ناپدید شدن) احترام خواهند گذاشت.**

## فلسفه‌ی ریتمیک زمان‌بندی کار عمیق

**در روزهای اول پخش برنامه‌ی *ساین‌فلد*[۳۴]، جری ساین‌فلد برنامه‌ی مسافرتی بسیار شلوغی داشت. در این دوره بود که نویسنده و کمدینی به نام برد آیزاک[۳۵] که شب‌ها برنامه‌ی طنز اجرا می‌کرد، در یک کلوب شبانه وقتی ساین‌فلد می‌خواست روی صحنه برود، با او روبرو شد. همان‌طور که آیزاک بعداً در مقاله‌ی مهمش توضیح می‌دهد: «فرصت خودم را می‌دیدم. باید از ساین‌فلد می‌پرسیدم که آیا توصیه‌ای برای یک کمدین جوان دارد. او چیزی به من گفت که یک عمر به من کمک کرد.»**

**ساین‌فلد توصیه‌اش به آیزاک را با مسائل عادی شروع کرده و گفت: «راه نوشتن طنز بهتر این است که جوک‌های بهتری بسازی» و سپس توضیح داد که راه ساختن جوک‌های بهتر این است که هر روز بنویسی. ساین‌فلد سپس تکنیک خاص خود را برای حفظ این اصل توضیح داد. او روی**

[34] Seinfeld
[35] Brad Isaac

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دیوارش تقویمی دارد. هر روز که جوک می‌نویسد، روی تاریخ آن روز ضربدر قرمز بزرگی می‌زند. ساین‌فلد گفت: «چند تا ضربدر که زدی یک زنجیر درست می‌شود. این کار را ادامه بده تا زنجیرت روز به روز بزرگ‌تر شود. دیدن آن زنجیر را دوست خواهی داشت، خصوصاً بعد از چند هفته. تنها کاری که باید بکنی این است که نگذاری زنجیرت پاره شود.»**

***روش زنجیر*** **(که برخی آن را به این اسم می‌خوانند) به سرعت به روشی پُرطرفدار در بین نویسندگان و طرفداران تناسب اندام تبدیل شد – گروه‌هایی که رمز موفقیت‌شان این است که به صورت پیوسته کارهای سخت انجام دهند. برای ما این روش نمونه‌ی خاصی از روشی کلی برای جای دادن کار عمیق در زندگی است: *فلسفه‌ی ریتمیک*. این فلسفه می‌گوید آسان‌ترین راه شروع پایدار جلسات کار عمیق این است که آن‌ها را به صورت یک عادت منظم و ساده در بیاوریم. به عبارت دیگر، هدف ما این است که *ریتمی* به کار بدهیم که باعث شود نیاز به صرف انرژی برای تصمیم‌گیری در مورد زمان کار عمیق از بین برود. روش زنجیر، مثال خوبی از زمان‌بندی ریتمیک کار عمیق است، چون ابتکار ساده‌ی در زمان‌بندی (هر روز کار را انجام بده) را با راهی آسان برای یادآوری کار ترکیب می‌کند: ضربدرهای قرمز بزرگ روی تقویم.**

**یکی دیگر از روش‌های رایج پیاده کردن فلسفه‌ی ریتمیک این است که به جای یادآوری بصری روش زنجیر، از یک زمان مشخص شروع استفاده کنید که هر روز در آن کار عمیق را انجام می‌دهید. همان‌طور که حفظ نشانگرهای بصری پیشرفت کار می‌تواند موانع موجود بر سر راه کار**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**عمیق را از میان بردارد، از بین بردن ساده‌ترین تصمیمات زمان‌بندی (مثلاً این‌که چه زمانی از روز کار عمیق انجام دهم) نیز این موانع را کم‌تر می‌کند.**

**برای مثال، برایان چپل را به یاد بیاورید، همان متقاضی دکتری که در ابتدای این راهبرد توضیحش دادم. چپل به خاطر ضرورت مجبور شد از فلسفه‌ی ریتمیک زمان‌بندی کار عمیق استفاده کند. در زمان نگارش پایان‌نامه به او شغل تمام وقتی در یکی از مراکز دانشگاه محل تحصیلش پیشنهاد شد. از نظر حرفه‌ای این فرصت خوبی بود و چپل خیلی از قبول آن خوشحال بود. اما از نظر آکادمیک، داشتن شغل تمام وقت در کنار تولد فرزند اول چپل وضعیت را برای کار عمیق و نگارش پایان‌نامه سخت می‌کرد.**

**چپل برای شروع تعهد مبهمی در خود نسبت به کار عمیق ایجاد کرد. او برای خود قانونی گذاشت که کار عمیق باید در بازه‌های نود دقیقه‌ای انجام شود (او به درستی پی برده بود که وارد شدن به حالت تمرکز نیاز به زمان دارد) و تصمیم گرفت به صورت تصادفی هروقت برنامه‌اش اجازه دهد، این جلسات را پیاده کند. جای تعجب ندارد که این راهبرد گشایش چندانی ایجاد نکرد. او در کارگاه نگارش پایان‌نامه که سال قبل در آن شرکت کرده بود، موفق شده بود یک فصل از پایان-نامه را طی یک هفته کار عمیق تمام کند. بعد از قبول کردن شغل تمام وقت، او در *طول تمام سال اول* کارش تنها توانست یک فصل دیگر به پایان‌نامه اضافه کند.**

**همین عدم موفقیت در نوشتن بود که باعث شد چپل روش ریتمیک را پیاده کند. او قانون دیگری گذاشت که طبق آن باید هر روز در ساعت پنج و نیم صبح از خواب بیدار شده و کار را شروع**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**می‌کرد. تا ساعت هفت و نیم کار می‌کرد، صبحانه می‌خورد و به سر کار می‌رفت. او که از پیشرفت حاصله راضی بود، تصمیم گرفت ساعت بیداری را به چهار و چهل و پنج دقیقه تغییر دهد تا استفاده‌ی بیش‌تری از کار عمیق صبح‌گاهی ببرد.**

**وقتی برای این کتاب با چپل مصاحبه کردم، او رویکرد ریتمیک خود را نسبت به کار عمیق «هم فوق‌العاده پُربار و هم عاری از عذاب وجدان» توصیف می‌کرد. روال هرروزه‌ی او باعث شده بود بتواند هر روز چهار الی پنج صفحه مطلب دانشگاهی بنویسد و *هر دو یا سه هفته* پیش‌نویس یک فصل پایان‌نامه‌اش را آماده کند: خروجی فوق‌العاده برای کسی که از نُه صبح تا پنج عصر کار می‌کرد. او در پایان گفت: «چه کسی می‌گوید من نمی‌توانم تا این حد پُرکار باشم؟ چرا من نتوانم؟»**

**فلسفه‌ی ریتمیک تفاوت جالبی با فلسفه‌ی دوحالتی دارد. شاید این فلسفه نتواند عمق به دست‌آمده در جلسات یک‌روزه‌ی فلسفه‌ی دوحالتی را فراهم کند، اما باید گفت این رویکرد با واقعیت طبیعت بشری سازگاری بیش‌تری دارد. شخص ریتمیک با جای دادن کار عمیق در روال های سفت و سختی که اجازه می‌دهند هر روز مقدار کمی از کار پیش برود، اغلب به مجموع ساعات عمیق بیش‌تری در طول سال دست می‌یابد.**

**تصمیم‌گیری بین روش ریتمیک و دوحالتی به توانایی شخص شما در کنترل نفس بستگی دارد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**البته برای بسیاری فقط بحث کنترل نفس نیست که آن‌ها را به سمت فلسفه‌ی ریتمیک می‌کشاند، بلکه این واقعیت نیز هست که برخی مشاغل به شما اجازه نمی‌دهند که چند روز برای کار عمیق ناپدید شوید. (برای بیش‌تر رؤسای شرکت‌ها ایرادی ندارد که شما روی چیزهای سخت تمرکز کنید... مادامی که ایمیل‌های او را به صورت فوری پاسخ دهید.) شاید این بهترین دلیل رواج بالای فلسفه‌ی ریتمیک در بین طرفداران کار عمیق در مشاغل دفتری معمولی باشد.**

## فلسفه‌ی خبرنگارانه‌ی زمان‌بندی کار عمیق

**در دهه‌ی ۱۹۸۰ والتر آیزاکسون[۳۶] خبرنگار سی‌ساله بود و به سرعت داشت پله‌های ترقی را در مجله‌ی *تایم* می‌پیمود. تا این‌جا او بدون شک در زمره‌ی طبقه‌ی متفکر قرار داشت. برای مثال، کریستوفر هیچنز[۳۷] در ژورنال *بررسی کتاب لندن* او را «یکی از بهترین خبرنگاران آمریکا» خواند. وقت آن بود که آیزاکسون کتاب مهم بزرگش را بنویسد – گامی ضروری در پله‌های ترقی روزنامه-نگاری. آیزاکسون موضوع پیچیده‌ای را انتخاب کرد، زندگی‌نامه‌ی روایی پیچیده‌ی شش چهره‌ای که نقش مهمی در سیاست‌گذاری ابتدا جنگ سرد داشتند؛ او برای این کار از ویراستار مجله *تایم* ایوان توماس[۳۸] کمک گرفت تا بتواند کتاب ارزشمندی بنویسد: یک حماسه‌ی ۸۶۴ صفحه‌ای به نام *مردان فرزانه: شش دوست و دنیایی که ساختند*[۳۹].**

---

[36] Walter Isaacson
[37] Christopher Hitchens
[38] Evan Thomas
[39] The Wise Men: Six Friends and the World They Made

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این کتاب که در سال ۱۹۸۶ چاپ شد با استقبال خوبی از سوی افراد مناسب روبرو شد. *نیویورک تایمز* آن را «روایتی با تار و پود غنی» نامید و روزنامه‌ی *سان فرانسیسکو کرانیکل* پس از تمجید فراوان گفت: این دو نویسنده‌ی جوان «پلوتارک‌های جنگ سرد» هستند. کم‌تر از یک دهه بعد آیزاکسون به قله‌ی مسیر خبرنگاری‌اش رسید و ویراستار تایم شد (بعد از آن هم مدیرعامل اتاق فکر شده و یکی از محبوب‌ترین زندگی‌نامه‌نویسان شد که زندگی‌نامه‌ی بنجامین فرانکلین، آلبرت انیشتین و استیو جابز را نوشت).**

**آن‌چه در مورد آیزاکسون برای من جالب است این نیست که با نوشتن کتاب اولش به چه چیزی دست یافت، بلکه این است که *چطور* آن را نوشت. برای کشف این داستان مجبور شدم از برخی آشنایانم کمک بگیرم. آن‌طور که معلوم است در سال‌های قبل از انتشار *مردان فرزانه*، عموی من جان پُل نیوپورت[۴۰] که او نیز خبرنگار تایم است، در طول تابستان در یک خانه‌ی ساحلی مشترک با آیزاکسون زندگی کرده بود. عمویم تا همین امروز نیز عادت‌های کاری جالب آیزاکسون را به یاد دارد:**

***همیشه جالب بود... وقتی همه‌مان در حیات خلوت از هوای خنک لذت می‌بردیم، او به اتاق خوابش می‌رفت تا روی کتابش کار کند... او بیست دقیقه تا یک ساعت را در آن‌جا می‌گذراند و ما صدای ماشین تایپ را می‌شنیدیم، بعدش پیش ما می‌آمد و استراحت می‌کرد...***

[40] John Paul Newport

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

***به نظر نمی‌رسید که کار او را آزار دهد؛ هر وقت فرصت می‌کرد با خوشحالی به کارش می‌پرداخت.***

**آیزاکسون روش‌مند بود: هرگاه وقت خالی گیرش می‌آمد، وارد حالت کار عمیق می‌شد و روی کتابش کار می‌کرد. معلوم می‌شود که فقط این‌گونه می‌توان کتابی نهصد صفحه‌ای را نوشت و در عین حال بیش‌تر وقت خود را صرف تبدیل شدن به بهترین روزنامه‌نگار کشور کرد.**

**من این رویکرد را، که در آن کار عمیق در هر جای برنامه که ممکن باشد، قرار می‌گیرد، *فلسفه‌ی خبرنگارانه* می‌نامم. این نام به این واقعیت اشاره می‌کند که خبرنگارانی مانند والتر آیزاکسون طوری تربیت می‌شوند که بتوانند در یک لحظه وارد حالت نگارش شوند، زیرا ماهیت فرجه-محور کارشان این‌گونه ایجاب می‌کند.**

**این رویکرد برای تازه‌کاران حوزه‌ی کار عمیق مناسب نیست. همان‌طور که در آغاز توضیح این قانون گفتم، توانایی انتقال سریع ذهن از حالت سطحی به عمیق به صورت طبیعی در کسی وجود ندارد. این نوع تغییر حالت بدون تمرین می‌تواند ذخایر محدود اراده‌ی شما را به سرعت تمام کند. این عادت هم‌چنین مستلزم نوعی اعتماد به توانایی‌های شخصی نیز هست – اعتقاد به این‌که شما کار مهمی می‌کنید و به موفقیت دست خواهید یافت. این نوع اعتقاد معمولاً بر پایه‌ی دستاوردهای حرفه‌ای موجود ایجاد می‌شود. برای مثال، آیزاکسون نسبت به یک رمان‌نویس تازه‌کار آسان‌تر می‌تواند وارد حالت نگارش شود، چون او تا همین‌جا نیز برای تبدیل شدن به نویسنده‌ای معروف، زیاد تلاش کرده است. او *می‌دانست* که این قابلیت را دارد که یک زندگی‌نامه‌ی عالی بنویسد و**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فهمیده بود که این کار گامی کلیدی در پیشرفت حرفه‌ای او به شمار می‌رود. این اعتماد به نفس در تشویق فرد برای انجام کارهای سخت، اهمیت زیادی دارد.**

**من از فلسفه‌ی خبرنگارانه‌ی کار عمیق دفاع می‌کنم، چون رویکرد اصلی خودم برای جای دادن این نوع کار در برنامه‌ام است. به بیان دیگر، من کار عمیق را راهبانه انجام نمی‌دهم (هر چند به انزوای کامل دونالد کنوث حسودی‌ام می‌شود) و مانند دوحالتی‌ها دوره‌های چند روزه را صرف کار عمیق نمی‌کنم؛ هر چند فلسفه‌ی ریتمیک گیرایی زیادی برایم دارد، اما برنامه‌ی روزانه‌ام به نوعی تلاش‌هایم برای ایجاد یک عادت روزانه را ناکام می‌گذارد. من‌باب مثال، برای نوشتن این کتاب باید از زمان‌های خالی‌ام کمک می‌گرفتم. هروقت بچه‌هایم خواب‌شان می‌برد، لپ‌تاپ را برمی-داشتم و خودم را در اتاق کارم در خانه حبس می‌کردم. اگر همسرم می‌خواست آخر هفته را به خانه‌ی پدرش برود، من از این موقعیت استفاده می‌کردم . در گوشه‌ای از خانه مشغول نوشتن می‌شدم. اگر جلسه‌ای در سر کار لغو می‌شد و یا بعد از ظهر کاری نداشتم، به یکی از کتابخانه‌های دانشگاه می‌رفتم و چند خط می‌نوشتم. و الی آخر.**

**البته باید اذعان کنم که من فلسفه‌ی خبرنگاری را به طور کامل اجرا نمی‌کنم. برای مثال، من تمام تصمیمات مربوط به کار عمیق را به صورت لحظه‌ای نمی‌گیرم. بلکه سعی می‌کنم در ابتدای هر هفته تعیین کنم که در کدام روز هفته کار عمیق خواهم کرد و سپس تصمیمات را در صورت نیاز، در ابتدای هر روز دستکاری می‌کنم (برای اطلاعات بیش‌تر در مورد روال برنامه‌ریزی من به قانون**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**۴ مراجعه کنید). با کاهش نیاز به تصمیم‌گیری در مورد کار عمیق، می‌توانم انرزی ذهنی بیش‌تری را صرف خود کار عمیق کنم.**

## آیین سازی

**یکی از مشاهدات در مورد افرادی که از ذهن‌شان برای ایجاد چیزهای ارزشمند استفاده می‌کنند، که اغلب بدان توجهی نمی‌شود، این است که این افراد به ندرت عادت کاری بی‌نظم دارند. بابرت کارو[41] زندگی‌نامه‌نویس برنده‌ی جایزه‌ی پولیتزر را در نظر بگیرید. همان‌طور که در سال ۲۰۰۹ در یکی از مجلات نوشته شده بود: «وجب به وجب دفتر کارو در نیویورک قانون‌مند است.» جای کتاب‌هایش، شیوه‌ی روی هم قرار دادن دفترهایش، چیزهایی که روی دیوار نصب می‌کند و حتی لباسی که در دفتر می‌پوشد: همه چیز بر اساس روالی تعیین می‌شود که در طول مسیر شغلی طولانی کارو تغییر چندانی نکرده است. او می‌گوید: «من خودم را آموزش داده‌ام که منظم باشم».**

**چارلز داروین نیز وقتی داشت روی *خاستگاه گونه‌ها* کار می‌کرد، ساختار سفت و سخت مشابهی داشت. همان‌طور که پسرش فرانسیس بعداً گفت، داروین همیشه سر ساعت هفت بیدار می‌شد تا قدم بزند. سپس به تنهایی صبحانه می‌خورد و از ساعت هشت تا نه و نیم در دفترش می‌بود. ساعت بعدی به خواندن نامه‌های روز قبل اختصاص داشت و بعد از آن از ساعت ده و نیم تا ظهر را در**

[41] Robert Caro

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دفترش سپری می‌کرد. پس از آن او در حین قدم زدن در مسیر مشخصی که از در گل‌خانه‌اش شروع می‌شد و دور تا دور ملکش را در بر می‌گرفت، به ایده‌های چالش‌برانگیز فکر می‌کرد. او آن‌قدر راه می‌رفت تا از تفکر سیر می‌شد و سپس اعلام می‌کرد که روز کاری‌اش تمام شده است.**

**میسون کوری[۴۲] خبرنگار که پنج سال را صرف دسته‌بندی عادت‌های اندیشمندان و نویسندگان مشهور کرد (و دو مثال قبلی را هم از او گرفته بودم)، این گرایش به نظام‌مندی را این‌گونه توضیح می‌دهد:**

> **مفهوم رایجی وجود دارد که هنرمندان از الهامات خود برای کار استفاده می‌کنند – یعنی نوعی صاعقه و حباب جادویی خلاقانه از ناکجا می‌آید... اما امید دارم کار من این موضوع را روشن کند که منتظر الهام ماندن، نقشه‌ی بسیار بسیار بدی است. در واقع شاید بهترین توصیه‌ام به کسی که می‌خواهد کار خلاقانه انجام دهد این باشد که از الهامات صرف‌نظر کند.**

**دیوید بروکس[۴۳] در ستونی در روزنامه‌ی *نیویورک تایمز* این واقعیت را به نحو بهتری خلاصه می‌کند «{ذهن‌های خلاق بزرگ} مانند هنرمند فکر کرده و مانند حسابدار کار می‌کنند.»**

**این راهبرد نشان می‌دهد که: اگر می‌خواهید بیش‌ترین استفاده را از جلسات کار عمیق‌تان ببرید، روال هایی بسازید که به اندازه‌ی روال های متفکران بزرگ مطرح‌شده در بالا سخت‌گیرانه و خاص**

[42] Mason Curreyy
[43] David Brooks

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**باشد. دلیل خوبی برای این تقلید وجود دارد. اذهان بزرگی مانند کارو و داروین این آیین‌های را پیاده نمی‌کردند تا عجیب و غریب باشند؛ بلکه این کار را می‌کردند، چون موفقیت در کارشان را وابسته به توانایی انجام مکرر کار عمیق می‌دانستند – نمی‌توانید بدون استفاده‌ی کامل از مغزتان برنده‌ی پولیتزر شوید و یا نظریه‌ی عظیمی ارائه دهید. روال های آنان به آنان اجازه می‌داد راحت‌تر وارد حالت عمیق شده و بیش‌تر در این حالت بمانند. اگر آن‌ها نیز پیش از تنظیم این آثار جدی منتظر الهام می‌ماندند، دستاوردهای‌شان کاهش قابل توجهی پیدا می‌کرد.**

**هیچ آیین *صحیحی* برای کار عمیق وجود ندارد – آیین صحیح به شخص و پروژه‌ی مورد نظر بستگی دارد. اما چند پرسش کلی وجود دارد که هر آیین کارآمدی باید به آن بپردازد:**

## کجا و چه مدت کار خواهید کرد.

**آیین شما باید مکان مشخصی را برای کار عمیق‌تان مشخص کند. این مکان باید مانند دفتر معمولی‌تان ساده باشد؛ دفتری که در آن بسته شده و میزش خالی شده است (یکی از همکارانم دوست دارد وقتی با مسئله‌ی مهمی دست و پنجه نرم می‌کند، تابلوی «لطفاً مزاحم نشوید» را جلوی در اتاقش نصب کند). اگر بتوانید مکانی را فقط برای کار عمیق تعیین کنید – مثلاً اتاق کنفرانس یا یک کتابخانه‌ی بی‌سر و صدا – آن‌گاه تأثیر مثبت این کار بیش‌تر هم خواهد شد. (اگر در دفتر باز کار می‌کنید، نیاز به یافتن مکانی جداگانه برای کار عمیق بسیار جدی است.)**

## وقتی شروع به کار کردید، چطور کار خواهید کرد.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**آیین شما باید قوانین و فرآیندهایی را برای ساختارمند کردن تلاش‌های شما تعیین کند. برای مثال، می‌توانید استفاده از اینترنت را ممنوع کنید و یا شاخصی مانند تعداد کلمات نوشته‌شده در هر بیست دقیقه را در نظر بگیرید تا تمرکزتان حفظ شود. بدون چنین ساختاری باید بارها و بارها در ذهن خود بررسی کنید که طی این جلسات باید چه کارهایی را انجام دهید و چه کارهایی را انجام ندهید و پیوسته برای ارزیابی سخت‌کوشی خودتان تلاش کنید. این مسائل غیرضروری ذخیره‌ی اراده‌ی شما را تمام می‌کند.**

## چطور از کارتان پشتیبانی می‌کنید.

**آیین شما باید اطمینان حاصل کند که مغزتان پشتیبانی لازم را برای عمل کردن در بیش‌ترین عمق ممکن در اختیار دارد. برای مثال، ممکن است آیین شما مشخص کند که باید با یک فنجان قهوه‌ی خوب شروع کنید و یا مقدار کافی غذای خوب در اختیار دارید تا سطح انرژی‌تان حفظ شود یا تمرینات سبکی مانند پیاده‌روی در خود داشته باشد تا شفافیت ذهن‌تان را حفظ کند. (به قول نیچه: «تنها ایده‌هایی به دست آمده از قدم زدن هستند که ارزشی دارند.») این پشتیبانی می‌تواند عوامل محیطی را نیز دربر گیرد، مثلاً مرتب کردن اتاق کار برای کاهش اصطکاک و اتلاف انرژی (همان‌طور که در مثال کارو دیدیم). برای بیشینه کردن موفقیت‌تان باید از تلاش خود برای کار عمیق پشتیبانی کنید. در عین حال این پشتیبانی باید نظام‌مند باشد تا مجبور نشوید انرژی ذهنی‌تان را صرف تصمیم‌گیری در مورد چیزهای مورد نیازتان کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این پرسش‌ها به شما کمک می‌کنند ساختن آیین کار عمیق خود را شروع کنید. اما توجه داشته باشید که یافتن یک آیین خوب ممکن است مستلزم آزمایش باشد، پس تحمل آزمون و خطا را داشته باشید. به شما اطمینان می‌دهم که این تلاش ارزشش را دارد.**

## حرکات باشکوه بزنید

**در اوایل زمستان سال ۲۰۰۷ جی. کی. رولینگ تلاش می‌کرد *یادگاران مرگ* یعنی آخرین کتاب سری هری پاتر را تمام کند. فشار کار زیاد بود، چون در این کتاب باید شش کتاب قبلی به هم پیوند می‌خورد به طوری‌که صدها میلیون طرفدار این مجموعه از خواندن آن راضی و خشنود باشند. رولینگ باید برای برآورده کردن این انتظارات عمیقاً کار می‌کرد، اما تمرکز بی‌وقفه در دفترش در ادینبورگ اسکاتلند برایش سخت دشوار شده بود. او در مصاحبه‌ای می‌گفت: «وقتی داشتم *یادگاران مرگ* را تمام می‌کردم یک روز نظافت‌چی می‌آمد، بچه‌ها در خانه بودند و سگ‌ها هم پارس می‌کردند.» این مزاحمت‌ها خیلی زیاد بود پس رولینگ تصمیم گرفت برای ایجاد حال و هوای مناسب در خودش کار عجیبی بکند: او سوئیتی در هتل پنج ستاره‌ی بالمورال اجاره کرد که در قلب شهر ادینبورگ واقع شده بود. او توضیح می‌دهد که: «به این هتل آمدم چون هتل زیبایی بود، ولی قرار نبود آن‌جا بمانم. {اما} کار نوشتن آن‌قدر خوب پیش رفت که تصمیم گرفتم بمانم... و این‌طور شد که کتاب *هری پاتر* را در این هتل به پایان رساندم.»**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**جای تعجب ندارد که رولینگ تصمیم گرفت در هتل بماند. محیط برای پروژه‌ی او عالی بود. بالمور که یکی از مجلل‌ترین هتل‌های اسکاتلند است، ساختمانی کلاسیک با معماری ویکتوریایی است که تماماً با سنگ تزئین شده است و یک برج ساعت بلند دارد. این ساختمان چند خیابان با قلعه‌ی ادینبورگ فاصله دارد – که یکی از منابع اصلی الهام رولینگ در طراحی هاگوارتس بود.**

**تصمیم رولینگ مبنی بر اقامت در هتل مجللی در نزدیکی قلعه‌ی ادینبورگ مثالی از یک راهبرد کنجکاوانه اما کارآمد در دنیای کار عمیق است: حرکت باشکوه. این مفهوم ساده است: با استفاده از یک تغییر شدید در محیط عادی‌تان در کنار صرف تلاش یا پول زیاد، که همگی با هدف پشتیبانی از کار عمیق انجام می‌شوند، درک‌تان را از اهمیت کار افزایش خواهید داد. این افزایش اهمیت باعث کاهش غریزه‌ی عقب انداختن کارها شده و موجی از انگیزه و انرژی در شما ایجاد می‌کند.**

**برای مثال، نگارش فصلی از رمان هری پاتر کار سختی است و مستلزم انرژی ذهنی زیادی است – فارغ از این‌که کجا این کار را انجام دهید. اما وقتی بیش از هزار دلار در روز را صرف نوشتن این فصل در یک هتل قدیمی در نزدیکی قلعه‌ای شبیه هاگوارتس می‌کنید، آن‌گاه جمع‌آوری انرژی برای شروع و ادامه‌ی کار آسان‌تر از زمانی است که در یک دفتر شلوغ در خانه‌تان این کار را انجام دهید.**

**وقتی عادت‌های سایر اهالی کار عمیق را بررسی می‌کنیم، اغلب با حرکت باشکوه روبرو می‌شویم. برای مثال، معروف است که بیل گیتس زمانی که مدیرعامل مایکروسافت بود هفته‌های فکری**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**داشت که در آن کارهای عادی و وظایف خانوادگی‌اش را رها کرده و به اتاقکی مملو از کاغذ و کتاب پناه می‌برد. هدفش این بود که بدون مزاحمت در مورد مسائل مهم مرتبط با شرکت به تفکر عمیق بپردازد. برای مثال، در طول یکی از همین هفته‌ها بود که به این نتیجه رسید که اینترنت به نیروی عظیمی در صنعت تبدیل خواهد شد. در دفتر اصلی‌اش در ساختمان مرکزی مایکروسافت در شهر سیاتل[۴۴] عملاً هیچ مانع فیزیکی برای تفکر عمیق وجود نداشت، اما اصالت و بداعت این گوشه‌نشینی‌های هفته‌ای به او کمک می‌کرد به سطح مورد نیازش از تمرکز دست پیدا کند.**

**فیزیک‌دان MIT و رمان‌نویس معروف آلن لایت‌من[۴۵] نیز از حرکات باشکوه استفاده می‌کند. او هر تابستان برای فکر کردن و شارژ کردن خودش به «جزیره‌ی کوچکی» در ماین[۴۶] پناه می‌برد. تا سال ۲۰۰۰ که او در مصاحبه‌ای در مورد حرکتش حرف زده بود، این جزیره نه تنها اینترنت نداشت، بلکه حتی تلفن هم نداشت. او می‌گفت: «همین دو ماه و نیم است که دوست دارم سکون و سکوت زندگی‌ام را دوباره پیدا کنم... که خیلی کار سختی است.»**

**البته هر کسی این آزادی را ندارد که دو ماه به ماین برود، اما نویسندگان زیادی از جمله دن پینک[۴۷] و میکائیل پولان[۴۸] با ساختن اتاقک‌های نویسندگی - اغلب با هزینه و تلاش زیاد - در املاک شخصی خودشان این تجربه را در تمام طول سال شبیه‌سازی می‌کنند. (پولان کتابی در مورد**

[44] Seattle
[45] Alan Lightman
[46] Maine
[47] Dan Pink
[48] Michael Pollan

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**تجربیاتش در ساختن اتاقک در جنگل‌های پشت خانه‌ی قبلی‌اش در کنتیکت[۴۹] نوشته است.) این اتاقک‌ها خیلی برای این نویسندگان ضروری نیستند؛ اینان فقط یک لپ‌تاپ می‌خواهند و میزی که آن را رویش بگذارند. اما این راحتی اتاقک‌ها نیست که ارزش آنان را می‌سازد؛ بلکه حرکت باشکوهی است که در طراحی و ساخت اتاقک تنها با هدف بهتر نوشتن نمود پیدا می‌کند.**

**البته لازم نیست هر حرکت باشکوهی تا این حد دائمی باشد. پس از این‌که فیزیک‌دان آزمایشگاه-های Bell Labs ویلیام شاکلی[۵۰] نتوانست اختراع ترانزیستور را تماماً به نام خود ثبت کند – همان‌طور که در راهبرد بعدی خواهم گفت، دو نفر از اعضای تیمش وقتی او در جای دیگری داشت روی پروژه‌ی دیگری کار می‌کرد، این اختراع را به عمل آوردند – خود را در هتلی در شیکاگو حبس کرد؛ او ظاهراً برای شرکت در کنفرانس به آنجا سفر کرده بود. او از اتاقش بیرون نیامد تا وقتی که جزئیات طرح بهتری را که در ذهن داشت، به طور کامل ثبت کرد. وقتی از اتاق بیرون آمد، یادداشت‌ها را با پست هوایی به نیوجرسی[۵۱] فرستاد تا همکارش آن‌ها را وارد دفتر آزمایشگاه کند تا زمان اختراع ثبت شود. شکل اتصالی ترانزیستور که شاکلی در طی این رگبار کار عمیق به آن دست یافت، باعث شد او نیز در جایزه‌ی نوبلی که به مخترعین ترانزیستور دادند، شریک شود.**

**مثال جالب‌تر حرکت باشکوهی که فقط یک بار انجام شد و نتایج خوبی به بار آورد، داستان پیتر شانکمن[۵۲] است، کارآفرین و پیشرو در حوزه‌ی رسانه‌های اجتماعی. شانکمن سخن‌ران خوبی است**

---

49 Connecticut
50 William Shockley
51 New Jersey
52 Peter Shankman

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**و بیش‌تر وقتش را در حین پرواز سپری می‌کند. او به این نتیجه رسید که ارتفاع ۱۰ کیلومتری برای تمرکز بسیار مناسب است. او در پستی در وبلاگش می‌نویسد: «در یک صندلی میخکوب می‌شوم و هیچ چیز جلویم نیست که حواسم را پرت کند، هیچ چیزی نیست که ژن «اوه، چه جالب» من را روشن کند؛ هیچ کاری ندارم جز این‌که با افکارم تنها باشم.» کمی بعد از پی بردن به این مسئله بود که شانکمن قرارداد کتابی را امضا کرد که تنها دو هفته برای اتمام دست‌نویس به وی وقت می‌داد. انجام کار در این مدت کم مستلزم تمرکز فوق العاده‌ای است. شانکمن برای دستیابی به این حالت کاری غیرعادی کرد. او یک بلیط رفت و برگشت کلاس تجاری به مقصد توکیو خرید. او در تمام طول مسیر به سمت ژاپن مشغول نوشتن بود، وقتی به آن‌جا رسید، یک فنجان اسپرسو نوشید و سوار هواپیمای برگشت شد و بار دیگر در تمام مسیر مشغول نوشتن بود – وقتی به آمریکا رسید، یعنی تنها سی ساعت بعد از شروع پرواز، یک نسخه‌ی کامل از کتاب را در دست داشت. او می‌گوید: «این سفر ۴۰۰۰ دلار خرج روی دستم گذاشت، اما ارزشش را داشت.»**

**در تمام این مثال‌ها، تنها تغییر محیط و یا گشتن به دنبال جای خلوت نیست که امکان کار عمیق را فراهم می‌کند. نیروی غالب در این‌جا روان‌شناسیِ تعهد جدی نسبت به کار کنونی است. این‌که خود را در مکانی دورافتاده قرار دهید تا روی پروژه‌ی نوشتن تمرکز کنید، یا یک هفته کار نکنید تا فقط بتوانید تمرکز کنید، یا خود را در اتاق هتل حبس کنید تا اختراع مهمی را تکمیل کنید: این حرکت‌ها هدف عمیق شما را به درجه‌ای از اولویت ذهنی می‌رساند که به شما کمک می‌کند منابع ذهنی مورد نیاز را آزاد کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## مانند یک کسب و کار اجرا کنید

**این داستان در دنیای مشاوره‌ی کسب و کار رواج زیادی پیدا کرده است. در اواسط دهه ۱۹۹۰ مدیرعامل شرکت اینتل اندی گرو[۵۳] با استاد دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد آقای کلیتون کریستنسن[۵۴] تماس گرفت. گرو تحقیقات کریستنسن را در مورد نوآوری‌های گسلنده دیده بود و از او می‌خواست به کالیفرنیا بیاید تا پیامدهای این نظریه را برای اینتل بحث کند. کرینستنسن در ابتدا مقدمات گسست را توضیح داد: اغلب شرکت‌های کهنه‌کار به طور غیرمنتظره‌ای توسط شرکت‌های تازه‌کاری از رقابت حذف می‌شوند که کار خود را با ارائه‌ی اجناس ارزان قیمت در پایین بازار شروع می‌کنند اما به مرور محصولات ارزان خود را *تا حدی* بهبود می‌بخشند که سهمی از بازار رده‌ی بالا را می‌ربایند. گروه می‌دانست که اینتل از سوی شرکت‌های تازه‌کاری مانند AMD و Cyrix که در زمینه‌ی پردازنده‌های ضعیف کار می‌کردند، با این خطر مواجه بود. گرو پس از درک این مفهوم از گسست، راهبردی ایجاد کرد که منجر به تولید پردازنده‌های خانواده‌ی سلرون[۵۵] شد – محصولی کم‌قدرت‌تر که به اینتل کمک کرد با موفقیت رقبای پایین‌تر را به چالش بکشد.**

**البته این داستان قسمت‌هایی دارد که کم‌تر کسی آن‌ها را می‌داند. کریستنسن می‌گوید گرو در طی استراحت وسط این جلسه، از من پرسید: «چطور این کار را بکنم؟» کریستنسن با بحث در**

[53] Andy Grove
[54] Clayton Christensen
[55] Celeron

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مورد راهبرد کسب و کار به او پاسخ داده و توضیح داد که گرو باید واحد تجاری جدیدی ایجاد کند و غیره. گرو حرفش را قطع کرد و گفت: «شما دانشگاهی خامی هستید. من از شما پرسیدم *چطور* این را بکنم و شما به من می‌گویید *چه کار* باید بکنم. *من می‌دانم باید چکار کنم، فقط نمی‌دانم چطور این کار را بکنم.*»**

**کریستنسن بعداً توضیح می‌دهد که تمایز بین *چه* و *چگونه* ضروری است، اما در دنیای حرفه‌ای به آن توجهی نمی‌شود. اغلب به راحتی می‌توان راهبرد لازم برای دستیابی به یک هدف را تشخیص داد، اما آن‌چه شرکت‌ها را به زحمت می‌اندازد این است که چگونه راهبرد مورد نظر را پس از شناسایی، اجرا کنند. من این داستان را در پیشگفتار کریستنسن در کتابی تحت عنوان *۴ اصل برای اجرا*[۵۶] خواندم که بر اساس مطالعات موردی گسترده در زمینه‌ی مشاوره نوشته شده بود و در آن چهار «اصل» برای کمک به شرکت‌ها در پیاده کردن راهبردهای سطح بالا ارائه شده است. آن‌چه در زمان خواندن این کتاب برایم جالب بود این بود که شکاف بین *چه* و *چگونه* به تلاش شخصی خودم برای افزایش زمان کار عمیق ربط داشت. دقیقاً همان‌طور که اندی گرو به اهمیت رقابت در بازار پردازنده‌های ضعیف پی برد، من نیز اهمیت اولویت دادن به کار عمیق را تشخیص دادم. آن‌چه من لازم داشتم این بود که کسی به من بگوید این راهبرد را چطور اجرا کنم.**

**این شباهت‌ها من را مجاب کرد که چارچوب ۴ اصل را در عادت‌های کاری خودم اجرا کنم؛ واقعاً تعجب کرده بودم که این اصول تا چه حد در سوق دادن من به سمت کار مؤثر در راستای هدفم**

[56] The 4 disciplines of execution

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**یعنی کار عمیق، مفید عمل کرده بودند. شاید این ایده‌ها برای کسب و کارهای بزرگ طراحی شده باشند، اما مفاهیم بنیادین آن‌ها هر جایی که چیز مهمی در رقابت با تعهدات و آشفتگی‌های زیاد وجود دارد، صدق می‌کنند. نظر به همین نکته، چهار اصل مورد نظر را به طور خلاصه توضیح می‌دهم و در هر مورد توضیح می‌دهم که چطور اصل مورد نظر را با مسائل خاص توسعه‌ی عادت کار عمیق وفق داده‌ام.**

### اصل ۱: *روی آن چیزی تمرکز کنید که خیلی مهم است*

**نویسندگان کتاب *۴ اصل برای اجرا* می‌گویند: «هر چه تلاش کنید کار بیش‌تری انجام دهید، در عمل خروجی کم‌تری می‌گیرید.» آنان می‌گویند اجرا باید با تعداد معدودی «هدف خیلی مهم» سر و کار داشته باشد. این سادگی کمک می‌کند که انرژی سازمان به میزان کافی برای دستیابی به نتایج واقعی متمرکز شود.**

**برای کسی که روی کار عمیق تمرکز کرده است، پیامد این اصل این است که باید تعداد کمی پیامد بلندپروازانه را انتخاب کرده و در ساعات کار عمیق خود پیگیری کند. این توصیه‌ی کلی که «زمان بیش‌تری را صرف کار عمیق کنید» شور و شوق زیادی ایجاد نمی‌کند. اما اگر هدف خاصی داشته باشید که نتایج حرفه‌ای ملموس و قابل توجهی برای‌تان به بار بیاود، جریان پایدارتری از شور و شوق در شما ایجاد می‌شود. برای مثال، وقتی در ابتدا ۴ اصل را آزمایش کردم، هدف خاص و مهم من این بود که در سال دانشگاهی بعد پنج مقاله‌ی باکیفیت پیر-ریویو[۵۷] منتشر کنم. این**

[57] Peer-reviewed

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**هدف بلندپروازانه بود؛ زیرا این تعداد مقاله بیش از مقالات سال قبلم بود و پاداش ملموسی نیز به همراه داشت (مصاحبه‌ی استخدام رسمی نزدیک بود). این دو ویژگی انگیزه‌ی من را بیش‌تر کرد.**

### اصل ۲: *بر اساس سنجش عمل کنید*

**وقتی هدف خیلی مهم‌تان را شناسایی کردید، باید موفقیت خود را بسنجید. در چارچوب ۴ اصل دو نوع معیار برای این منظور وجود دارد: معیارهای تأخیری و معیارهای تعجیلی. معیارهای تأخیری چیزهایی را اندازه می‌گیرند که شما در نهایت می‌خواهید بهترشان کنید. برای مثال، اگر هدف‌تان این است که در نانوایی‌تان رضایت مشتری را افزایش دهید، آن‌گاه معیار تأخیری مناسب، نمره‌ی رضایت مشتری شماست. نویسندگان ۴ اصل توضیح می‌دهند که مشکل معیارهای تأخیری این است که آن‌قدر دیر به دست می‌آیند که تأثیر چندانی در تغییر رفتار نخواهند داشت: «وقتی آن‌ها را دریافت می‌کنید، عملکرد ایجادکننده‌ی آن‌ها دیگر بخشی از گذشته محسوب می‌شود.»**

**اما معیارهای تعجیلی «رفتارهای جدیدی را اندازه می‌گیرند که موفقیت معیارهای تأخیری را سبب می‌شوند.» در مثال نانوایی، معیار تعجیلی مناسب تعداد مشتریانی است که نمونه‌ی رایگان دریافت می‌کنند. این عددی است که شما می‌توانید مستقیماً آن را افزایش دهید. با افزایش این عدد، معیارهای تأخیری‌تان نیز بهبود خواهد یافت. به عبارت دیگر، معیارهای تعجیلی توجه شما را به سمت بهبود رفتارهایی سوق می‌دهد که مستقیماً توانایی کنترل آن‌ها را در آینده‌ی نزدیک دارید و تأثیر مثبتی بر اهداف بلندمدت شما خواهند گذاشت.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای شخصی که روی کار عمیق تمرکز می‌کند، پیدا کردن معیار تعجیلی مناسب آسان خواهد بود: *زمانی که صرف کار عمیق شده و به هدف خیلی مهم‌تان اختصاص می‌یابد*. برگردیم به مثال خودم؛ این بینش تأثیر زیادی روی روش تحقیق دانشگاهی من داشت. من قبلاً روی معیارهای تأخیری تمرکز می‌کردم، مانند تعداد مقالات منتشر شده در سال. اما این معیارها تأثیری بر رفتار هرروزه‌ی من نداشت، زیرا در کوتاه مدت هیچ کاری نمی‌توانستم بکنم که فوراً تغییری جدی در این معیار درازمدت ایجاد کند. وقتی تصمیم گرفتم ساعات کار عمیقم را حساب کنم، فهمیدم این معیار به رفتار روزمره‌ام ربط بیش‌تری دارد: در این شمارش اگریک ساعت بیش‌تر کار عمیق می‌کردم، بلافاصله در شمارش معلوم می‌شد.**

### اصل ۳: *تابلوی امتیاز داشته باشید*

**نویسندگان ۴ اصل می‌گویند: «وقتی امتیازات ثبت شود، افراد متفاوت بازی می‌کنند.» آنان می-گویند وقتی تلاش می‌کنید فعالیت تیم‌تان را به سمت هدف فوق مهم سازمان هدایت کنید، بسیار مهم است که مکانی عمومی داشته باشید که معیارهای تعجیلی را در آن ثبت کنید. این تابلوی امتیاز نوعی رقابت ایجاد می‌کند که باعث می‌شود افراد روی این معیارها تمرکز کنند، حتی وقتی مسائل دیگری وجود داشته باشد که توجه آنان را به خود جلب کند. به علاوه این روش نوعی منبع انگیزشی به شمار می‌رود. وقتی تیم به موفقیت خود در معیار تعجیلی پی می‌برد، تلاش خواهد کرد این موفقیت را تداوم بخشد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در اصل قبلی اشاره کردم که ساعات کار عمیق باید برای فردی که دنبال کار عمیق است، معیار تعجیلی باشد. لذا تابلوی امتیازات باید شیئی فیزیکی در محیط کار باشد که ساعات فعلی کار عمیق فرد را نشان دهد.**

**در اوایل کارم با ۴ اصل، راهکار ساده اما کارآمدی برای پیاده کردن این تابلوی امتیاز پیدا کردم. یک تکه مقوا را به ردیف‌هایی تقسیم کردم که هر کدام یک هفته از ترم را نشان می‌داد. سپس تاریخ هر هفته را در ردیف مربوطه نوشتم و آن را کنار کامپیوترم به دیوار چسباندم (جایی که نتوانم آن را نادیده بگیرم). با گذشت هر هفته، ساعت‌های کار عمیق را با گذاشتن تیک در ردیف مورد نظر ثبت می‌کردم. برای افزایش انگیزه‌ای که از این تابلو به دست می‌آوردم، هرگاه به بخش خاصی از نگارش مقاله‌ی دانشگاهی می‌رسیدم، دور تیک مربوط به آن ساعت خط می‌کشیدم. از این کار دو هدف داشتم. اولاً به من اجازه می‌داد ساعت‌های کار عمیقم را به نتایج ملموس پیوند دهم. ثانیاً به من کمک می‌کرد حساب کنم که دستیابی به هر نتیجه چقدر کار عمیق لازم دارد. این واقعیت (که بزرگ‌تر از آن بود که فکر می‌کردم) باعث شد من تلاش کنم ساعت‌های عمیق بیش‌تری را در هفته‌ام جای دهم.**

### اصل ۴: *آهنگی برای مسئولیت‌پذیری ایجاد کنید*

**نویسندگان کتاب ۴ اصل می‌گویند گام آخر برای حفظ تمرکز روی معیارهای تعجیلی این است که «آهنگی به جلسات منظم و فراوان هر تیمی بدهیم که هدف مهمی دارد.» طی این جلسات اعضای تیم‌ها باید با تابلوی امتیاز خود روبرو شوند، تعهدات خاصی بدهند تا امتیازشان پیش از**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**جلسه‌ی بعدی بهتر شود و توضیح دهند که در رابطه با تعهدات جلسه‌ی قبلی چه اقدامی را صورت داده‌اند. می‌توان این جلسات را تنها در چند دقیقه برگزار کرد، اما باید منظم باشد تا تأثیر خود را بگذارد. نویسندگان کتاب می‌گویند در همین اصل است که «اجرا واقعاً صورت می‌پذیرد.»**

**برای کسی که روی عادت کار عمیق خودش تمرکز کرده است، تیمی وجود ندارد که بخواهد با آن جلسه بگذارد؛ اما این مسئله شما را از مسئولیت‌پذیری منظم معاف نمی‌کند. در جاهای متعددی از این کتاب در مورد عادت بازبینی هفتگی صحبت می‌کنم که مطابق آن باید برای هفته‌ی کاری پیش رو برنامه‌ریزی کنید (بنگرید به قاعده‌ی ۴). طی آزمایشاتم با ۴ اصل، از یک بازبینی هفتگی استفاده می‌کردم تا هفته‌های خوب را در تابلوی امتیاز جشن بگیرم؛ پی ببرم که چه عاملی در ایجاد هفته‌های بد سهیم بوده است؛ و از همه مهم‌تر مشخص کنم که چطور در روزهای آتی امتیاز خوبی کسب خواهم کرد. این مسئله باعث شد برنامه‌ی روزانه‌ام را بر اساس معیار تعجیلی‌ام اصلاح کنم – و بیش‌تر از هر زمان دیگری کار عمیق انجام دهم.**

**چارچوب ۴ اصل بر این فرض بنیادین استوار است که اجرای راهبرد از تعیین آن دشوارتر است. پس از صدها بررسی موردی، مخترعین این اصول توانستند چند اصل ساده را پیدا کنند که در غلبه بر این دشواری، بسیار خوب عمل می‌کنند. لذا تعجبی ندارد که همین اصول می‌تواند بر هدف شخصی ایجاد عادت کار عمیق شما نیز تأثیر مشابهی بگذارد.**

**در پایان بگذارید برای بار آخر به مثال خودم بازگردم. همان‌طور که گفتم، وقتی برای اولین بار ۴ اصل را اجرا کردم، هدفم این بود که در سال تحصیلی ۲۰۱۳-۲۰۱۴ چهار مقاله‌ی باکیفیت منتشر**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کنم. این هدف بلندپروازانه‌ای بود، زیرا سال های گذشته تنها چهار مقاله منتشر کرده بودم (و به این موضوع افتخار می‌کردم). طی این آزمایش، وضوح این هدف در کنار بازخورد ساده اما ناگزیر تابلوی معیار تعجیلی‌ام باعث شد به سطحی از عمق برسم که قبلاً هرگز به آن نرسیده بودم. اکنون که به آن فکر می‌کنم، شدت جلسات کار عمیقم بیش‌تر نشده بود، بلکه نظم آن‌ها بیش‌تر شده بود. قبلاً سعی می‌کردم تفکر عمیقم را بر اساس مهلت آخر ارائه‌ی مقاله تنظیم کنم، اما عادت ۴ اصل به من کمک کرد تمرکزم را در تمام طول سال حفظ کنم. باید اعتراف کنم، سال سختی بود (خصوصاً با توجه به این‌که هم‌زمان کتاب هم می‌نوشتم). اما استفاده‌ام از ۴ اصل نتایج خوبی به بار آورد: تا تابستان سال ۲۰۱۴ من ۹ مقاله‌ی کامل آماده‌ی چاپ داشتم، یعنی دو برابر سال قبل.**

## تنبل باشید

**تیم کرایدر[۵۸] مقاله‌نویس در سال ۲۰۱۲ در مقاله‌ای برای وبلاگ *نیویورک تایمز* توصیفی به یاد ماندنی از خودش کرد: «من سرم شلوغ نیست. تنبل‌ترین انسان بلندپروازی هستم که می‌شناسم.» اما نفرت کرایدر از کار پُرجوش و خروش در ماه‌های قبل از نگارش این پست به بوته‌ی آزمون گذاشته شد. او می‌گوید: «به خاطر تعهدات شغلی‌ام، دارد سرم شلوغ می‌شود... هر روز صبح**

[58] Tim Kreider

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**صندوق ورودی‌ام پُر از ایمیل‌هایی است که از من کارهایی می‌خواهند که دوست ندارم و یا مسائلی را پیش پایم می‌گذارند که مجبور به حل‌شان می‌شوم.»**

**راه حل او؟ او به جایی فرار کرد که نامش را «مکان سری» گذاشته بود: مکانی که تلویزیون و اینترنت نداشت (برای آنلاین شدن باید با دوچرخه به کتابخانه‌ی محله می‌رفت) و می‌توانست در آن‌جا به هجمه‌ی مداوم کارهای کوچک پاسخ ندهد؛ کارهای کوچکی که به خودی خود بی‌ضرر به نظر می‌رسند، اما ضرر جدی به عادت کار عمیق وارد می‌کنند. کرایدر در مورد این پناهگاه می‌گوید: «گل‌های آلاله و ستاره‌ها را به یاد دارم. مطالعه می‌کنم و برای اولین بار طی چند ماه اخیر می‌توانم چند خط نوشته‌ی واقعی بنویسم.»**

**شایان ذکر است که نمی‌توان کرایدر را با تورکاو[۵۹] مقایسه کرد. کرایدر از دنیای شلوغی کناره نگرفت تا نوعی نقد اجتماعی پیچیده بنویسد. بلکه صرفاً به دلیل یک بینش عجیب اما عملی این کار را کرد: *این کار او را در شغلش موفق‌تر می‌کرد*. کرایدر توضیح می‌دهد:**

***تنبلی نوعی تفریح، ولنگاری و فساد نیست؛ بلکه همان‌طور که ویتامین D برای بدن ضروری است، تنبلی نیز برای مغز ضروری است و بدون آن به نوعی مشکل مغزی دچار می‌شویم که مانند مرض نرم‌استخوانی مغز را تغییر می‌دهد... عجیب است که تنبلی برای انجام هر کاری ضروری است.***

[59] Thorcau

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**وقتی کرایدر در مورد انجام کار حرف می‌زند، منظورش کارهای سطحی نیست. بیش‌تر اوقات هرقدر بیش‌تر در کار سطحی غرق شوید، میزان بیش‌تری کار سطحی انجام خواهید داد. اما کرایدر به عنوان نویسنده و هنرمند دل‌مشغول کار عمیق است – تلاشی جدی که چیزی بیافریند که برای دنیا ارزشمند باشد. به اعتقاد او این تلاش‌ها مستلزم استراحت منظم مغز هستند.**

**مطابق این راهبرد شما باید از کار کرایدر پیروی کنید و آزادی عمل منظم و قابل توجهی را از دغدغه‌های حرفه‌ای در برنامه‌ی خود داشته باشید که به شما امکان تنبلی مورد نیاز برای کار عمیق را فراهم کند. راه‌های زیادی برای رسیدن به این هدف وجود دارد. برای مثال، می‌توانید از رویکرد کرایدر استفاده کرده و با مخفی شدن در «مکان سری» از دنیای کار سطحی خارج شوید؛ اما بیش‌تر مردم امکان این کار را ندارند. اما من راه‌حل عملی‌تر و در عین حال قدرتمندی دارم: در پایان روز کاری تا صبح روز بعد به مسائل کاری فکر نکنید – بعد از شام ایمیل‌تان را چک نکنید، در ذهن خود مکالمات را مرور نکنید و اصلاً به این فکر نکنید که چالش بعدی را چطور حل خواهید کرد؛ به طور کامل فکر کردن به کار را متوقف کنید. اگر زمان بیش‌تری لازم دارید، روز کاری‌تان را گسترش دهید، اما بعد از خاموشی، مغزتان باید آزاد باشد تا با گل آلاله و ستاره‌های کرایدر روبرو شود.**

**پیش از معرفی چند تاکتیک برای حمایت از این راهبرد، ابتدا می‌خواهم بررسی کنم که *چرا* خاموشی برای توانایی شما در تولید خروجی ارزشمند مفید خواهد بود. البته تجربه‌ی شخصی تیم**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کرایدر را در اختیار داریم، اما بهتر است وقت گذاشته و منطق علمی نهفته در این استراحت را پیدا کنیم. بررسی نزدیک‌تر تحقیقات این حوزه سه توضیح احتمالی را به ما نشان می‌دهد.**

### دلیل ۱: *تعطیلی به بصیرت کمک می‌کند*

**متن زیر خلاصه‌ی مقاله‌ای است که در سال ۲۰۰۶ در ژورنال *Science* منتشر شد:**

***تحقیقات علمی صدها سال است که بر مزایای تأمل آگاهانه برای تصمیم‌گیری تأکید می‌کند... اما پرسشی که ما به آن پرداخته‌ایم این است که آیا این دیدگاه مستدل است. فرضیه‌ی ما این مسئله را رد می‌کند.***

**در این اظهارات ساده، ادعای بزرگی نهفته است. نویسندگان این تحقیق که توسط آپ دیکسترویس[60] روانشناس هلندی انجام شده است، می‌خواهند نشان دهند که بهتر است برخی تصمیمات را به ضمیر ناخودآگاه واگذار کنیم. به عبارت دیگر، تلاش فعالانه برای گرفتن این تصمیمات نتیجه‌ی *بدتری* دارد و بهتر است اطلاعات مربوطه را بررسی کنیم و سپس به کار دیگری پرداخته و اجازه دهیم لایه‌های ناخودآگاه مغز با این مسائل درگیر شود.**

**تیم دیکسترویس برای بررسی این اثر به سوژه‌ها اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در رابطه با موضوع پیچیده‌ی خرید خودرو را می‌دادند. به نصف سوژه‌ها گفته شد به اطلاعات ارائه شده فکر کنند و سپس بهترین تصمیم را بگیرند. نصف دیگر را پس از مطالعه‌ی اطلاعات با پازل‌های ساده**

[60] Ap Dijksterhuis

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**سرگرم کردند و سپس بدون این‌که به آنان وقت تفکر آگاهانه دهند، از آن‌ها خواستند تصمیم-گیری کنند. گروه دوم عملکرد بهتری داشت.**

**مشاهدات بدست‌آمده از این آزمایشات باعث شد دیکسترویس و همکارانش نظریه‌ی تفکر ناخودآگاه ( UTT) را ارائه کنند – تلاشی برای درک نقش‌های متفاوت تأمل خودآگاه و ناخودآگاه در امر تصمیم‌گیری. این نظریه در سطح بالاتر می‌گوید برای تصمیماتی که مستلزم کاربرد قواعد سفت و سختی هستند، ذهن خودآگاه باید درگیر شود. برای مثال، اگر از شما بخواهند محاسبات ریاضی را انجام دهید، تنها ذهن خودآگاه می‌تواند قواعد ریاضیاتی دقیق مورد نیاز را رعایت کند. از سوی دیگر، در تصمیماتی که مستلزم بررسی اطلاعات بیش‌تری هستند و قیود مبهم و شاید متضادی دارند، ضمیر ناخودآگاه بهتر عمل می‌کند. مطابق UTT این مسئله به خاطر این است که این بخش‌های مغز پهنای باند عصبی بیش‌تری در اختیار دارند و می‌توانند اطلاعات و راهکارهای بیش‌تری را نسبت به ذهن خودآگاه بررسی کنند. مطابق این نظریه، ذهن خودآگاه مانند یک کامپیوتر خانگی است که می‌توانید برنامه‌های دقیق را رویش اجرا کرده و پاسخ صحیحی به مسائل محدود بگیرید؛ حال آن‌که ضمیر ناخودآگاه مانند دیتاسنترهای عظیم گوگل است که در آن الگوریتم‌های آماری چندین ترابایت اطلاعات فاقد ساختار را بررسی کرده و راهکارهای بسیار مفیدی برای پرسش‌های سخت ارائه می‌دهند.**

**پیامدهای این پژوهش این است که اگر به ذهن خودآگاه زمان کافی برای استراحت بدهید، ضمیر ناخودآگاه می‌تواند پیچیده‌ترین چالش‌های حرفه‌ای را برای‌تان حل کند. بنابراین عادت خاموشی**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**لزوماً سبب کاهش زمان مشغولیت شما به کار مفید نمی‌شود، بلکه منجر به ایجاد تنوع در کارهایی می‌شود که شما انجام می‌دهید.**

**دلیل ۲: تعطیلی به شما کمک می‌کند انرژی لازم برای کار عمیق را به دست آورید**

**در سال ۲۰۰۸ مقاله‌ی مهمی در ژورنال *Psychological Science* منتشر شد که در آن آزمایش ساده‌ای توضیح داده شده بود. سوژه‌ها به دو گروه تقسیم شده بودند. از یک گروه خواسته شد که برای قدم زدن به مسیر جنگلی نزدیک دانشگاه میشیگان برود. گروه دیگر به خیابان‌های شلوغ شهر فرستاده شد. سپس به هر دو گروه تکلیفی دادند که نیازمند تمرکز بود و حافظه‌ی ارقام معکوس نام داشت. در این آزمایش معلوم شد که گروه اول ۲۰ درصد بهتر عمل می‌کند. یک هفته بعد که محققین سوژه‌ها را فرا خوانده و جای‌شان را عوض کردند، هم‌چنان این اثر به قوت خود باقی بود: این افراد نبودند که عملکرد را مشخص می‌کردند، بلکه عملکرد آنان به این مسئله بستگی داشت که آیا با قدم زدن در میان درختان فرصت آماده‌سازی ذهنی به آن‌ها داده می‌شود یا نه.**

**این تحقیق یکی از تحقیقات بسیاری است که نظریه‌ی تجدید توجه (ART) را تأیید می‌کند؛ این نظریه ادعا می‌کند که سپری کردن وقت در طبیعت می‌تواند توانایی تمرکز را بهبود بخشد. این نظریه ابتدا در دهه ۱۹۸۰ توسط راشل کاپلان[۶۱] و استیون کاپلان[۶۲] روانشناسان دانشگاه میشیگان**

[61] Rachel Kaplan
[62] Stephen Kaplan

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مطرح شد (استیون نویسنده‌ی همکار مقاله‌ای است که گفتیم در سال ۲۰۰۸ منتشر شده است). این نظریه بر مفهوم خستگی توجه استوار است. تمرکز نیازمند آن چیزی است که در نظریه‌ی ART به آن *توجه هدفمند* گفته می‌شود. این منبع محدود است: اگر آن را تمام کنید، توانایی تمرکز نخواهید داشت. (می‌توانیم این منبع را همان چیزی در نظر بگیریم که در مقدمه‌ی قاعده‌ی حاضر تحت عنوان ذخیره‌ی اراده‌ی محدود بومایستر از آن یاد کردیم.) در تحقیق ۲۰۰۸ ادعا می‌شود که قدم زدن در خیابان‌های شلوغ شهر مستلزم استفاده از توجه هدفمند است، چون فرد مجبور می‌شود کارهای پیچیده‌ای مانند عبور از خیابان و رد شدن از کنار گروه توریست‌هایی که پیاده‌رو را مسدود کرده‌اند. پانزده دقیقه قدم زدن در این حالت می-تواند توجه هدفمند فرد را تا حد زیادی کاهش دهد.**

**اما قدم زدن در طبیعت شما را در معرض آن چیزی قرار می‌دهد که مارک برمان[۶۳] «محرک‌های ذاتاً فریبنده» می‌نامد و غروب خورشید را نمونه‌ای از آن می‌داند. این محرک‌ها «توجه اندکی را مصرف می‌کنند و به ساز و کارهای توجه-متمرکز فرصت می‌دهد که تجدید قوا کنند.» به بیان دیگر، وقتی شما در طبیعت راه می‌روید، نیازی نیست توجه‌تان را به جایی معطوف کنید، چون چالش چندانی در زمینه‌ی مسیریابی و ناوبری ندارید (مانند عبور از چهارراه‌های شلوغ) و محرک-های جالبی را تجربه می‌کنید که ذهن‌تان را به خود مشغول کرده و نیاز به توجه فعالانه را از بین**

[63] Marc Berman

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**می‌برد. این حالت به منابع توجه هدفمند شما فرصت تجدید قوا می‌دهد. پس از پانزده دقیقه تجدید قوا، سوژه‌ها از افزایش تمرکز برخوردار می‌شدند.**

**(البته ممکن است بگویید شاید بیرون بودن و تماشای غروب خورشید حال مردم را خوب می‌کند و حال خوب باعث عملکرد بهتر می‌شود. اما محققین برای رد این ادعا، آزمایش فوق را در سرمای زمستان در همان منطقه تکرار کردند. قدم زدن در سرمای سوزناک حال سوژه‌ها را بهتر نمی‌کرد، اما هم‌چنان باعث می‌شد تمرکز بهتری داشته باشند.)**

**آن‌چه برای ما مهم است این است که پیامدهای ART فراتر از مزایای طبیعت است. ساز و کار اصلی این نظریه این است که اگر استراحت کنید، می‌توانید توانایی تمرکز خود را باز یابید. قدم زدن در طبیعت چنین استراحت ذهنی‌ای ایجاد می‌کند، اما تمام فعالیت‌های استراحتی دیگر نیز تا زمانی که «محرک‌های ذاتاً فریبنده» ارائه کنند و شما را از تمرکز هدفمند رها کنند، همین اثر را خواهند داشت. گفتگوی معمولی با یکی از دوستان، گوش کردن به موسیقی در حین آشپزی، بازی کردن با بچه‌ها، دویدن، همگی فعالیت‌هایی هستند که اگر در زمان تعطیلی کارتان آن‌ها را انجام دهید، نقشی مانند قدم زدن در طبیعت خواهند داشت.**

**از سوی دیگر، اگر شما بعد از ظهر خود را مدام به خاطر بررسی و پاسخ ایمیل خراب کنید و یا بعد از شام چند ساعت را صرف رساندن کارهای عقب افتاده کنید، مراکز توجه هدفمند را از استراحت مورد نیازشان برای تجدید قوا، محروم ساخته‌اید. حتی اگر این کارها تنها زمان اندکی**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**را به خود اختصاص دهند، باز هم اجازه نخواهند داد شما به آن استراحت عمیقی که تجدید قوای توجه در آن رخ می‌دهد، برسید. این احساس اطمینان که تا روز بعد کار نخواهید کرد، مغز شما را متقاعد می‌کند تا درگیری خود را کاهش داده و برای روز بعد شارژ شود. به بیان دیگر، اگر تلاش کنید امروز بعد از ظهر کمی بیش‌تر کار کنید، کارآیی‌تان در روز بعد به حدی کاهش خواهد یافت که در مجموع خروجی کم‌تری به دست می‌آورید.**

**دلیل ۳: *کاری که به جای استراحت بعد از ظهر انجام می‌شود، معمولاً چندان مهم نیست***

**برای بررسی دلیل آخری که باید پایان مشخصی برای روز کاری خود تعیین کنید، لازم است به آندرز اریکسون[۶۴] مخترع نظریه‌ی کار حساب‌شده باز گردیم. همان‌طور که احتمالاً از بخش یک به یاد دارید، کار حساب شده یعنی به کارگیری نظام‌مند توانایی شما در یک مهارت خاص. کار حساب‌شده فعالیتی است که برای بهتر شدن در چیزی لازم است. کار عمیق و کار حساب شده هم‌پوشانی قابل توجهی دارند. در این‌جا برای سادگی کار حساب‌شده را در مفهومی کلی و معادل تلاش‌های ذهنی دشوار به کار می‌بریم.**

**در مقاله‌ای که اریکسون در سال ۱۹۹۳ تحت عنوان «نقش کار حساب‌شده در دستیابی به عملکرد تخصصی» منتشر کرد، بخشی به بازبینی تحقیقات مرتبط با ظرفیت فرد در زمینه‌ی کار سخت ذهنی**

[64] Anders Ericsson

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اختصاص داده شده است. اریکسون می‌گوید فرد تازه‌کار حداکثر حدود یک ساعت می‌تواند تمرکز عمیق کند، اما متخصص می‌تواند تا چهار ساعت این کار را انجام دهد – البته نه بیش‌تر.**

**برای مثال، در یکی از پژوهش‌ها عادت تمرینی گروهی از نوازندگان ویولن در دانشگاه برلین مورد بررسی قرار گرفت و معلوم شد نوازندگان حرفه‌ای روزانه حدود سه و نیم ساعت تمرین حساب-شده و عمیق دارند که معمولاً در دو نوبت صورت می‌پذیرد. نوازندگان تازه‌کارتر زمان کم‌تری را در حالت عمیق سپری می‌کردند.**

**پیامد این تحقیقات این است که ظرفیت کار عمیق شما در یک روز محدود است. اگر برنامه‌ی دقیقی داشته باشید (و از انواع راهبردهای قاعده‌ی ۴ بهره بگیرید) باید در طول روز کاری‌تان این میزان محدود را مصرف کنید. بنابراین تا عصر کارتان به جایی می‌رسد که دیگر توانایی ادامه‌ی کار عمیق را نخواهید داشت. پس هر کاری که انجامش را به شب واگذار می‌کنید، نمی‌تواند از آن نوع فعالیت‌های ارزشمندی باشد که واقعاً مسیر شغلی‌تان را به پیش می‌برند؛ بلکه به احتمال زیاد تلاش‌های‌تان محدود به کارهای سطحی کم‌ارزش خواهد بود (که به کُندی و با انرژی کم پیش می‌رود). پس اگر عصرها کار نکنید، چیز زیادی را از دست نمی‌دهید.**

**سه دلیلی که در بالا آوردم راهبرد تنظیم پایان مشخص برای روز کاری را تأیید می‌کنند. حال بگذارید در پایان جزئیات بیش‌تری در رابطه با پیاده‌سازی اضافه کنم.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر می‌خواهید با موفقیت این راهبرد را پیاده کنید، باید ابتدا قبول کنید که وقتی روز کاری‌تان تمام می‌شود، نباید اجازه دهید کوچک‌ترین مشغله‌ی کاری توجه شما را به خود جلب کند. این قضیه خصوصاً شامل ایمیل و گشت و گذار در وب‌سایت‌های مرتبط با کار می‌شود. در هر دو حالت همین مقدار اندک کار می‌تواند جریان پیوسته‌ای از مزاحمت و آشفتگی ایجاد کند که مزیت تعطیلی را برای مدتی طولانی از بین می‌برد (برای مثال، بیش‌تر مردم می‌دانند که وقتی صبح روز یکشنبه یک ایمیل کاری را می‌بینید، در تمام طول روز ذهن شما را با خود درگیر می‌کند).**

**یکی دیگر از تعهدات کلیدی برای موفقیت در این راهبرد این است که با یک *آیین تعطیلی* سفت و سخت از تعهد خود نسبت به تعطیلی کار حمایت کنید تا شانس موفقیت‌تان بیشینه شود. این آیین باید به شما اطمینان دهد که هر کار، هدف یا پروژه‌ی ناتمامی مرور شده است و در هر مورد شما مطمئن هستید که (۱) نقشه‌ی قابل اطمینانی برای تکمیل کار دارید یا (۲) کار را در جایی می‌گذارید که در زمان مناسب دوباره به آن باز گردید. این فرآیند باید مانند یک الگوریتم باشد: دنباله‌ی گام‌هایی که همیشه بر می‌دارید، یکی پس از دیگری. وقتی کارتان تمام شد، باید جمله‌ای داشته باشید که نشانگر پایان کار باشد (من خودم می‌گویم «تعطیلی کامل شد»). این گام آخر کمی مسخره به نظر می‌رسد، اما نشانه‌ی ساده‌ای به ذهن‌تان می‌دهد که می‌تواند برای مابقی روز دغدغه‌های کاری را کنار بگذارد.**

**برای این‌که توصیه‌ام را عینی‌تر کنم، بگذارید گام‌های آیین تعطیلی خودم را توضیح دهم (که ابتدا در زمان نگارش پایان‌نامه‌ی دکتری توسعه دادم و از آن زمان تا کنون از آن استفاده کرده‌ام).**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اولین کاری که می‌کنم این است که برای آخرین بار به صندوق ورودی ایمیلم نگاه می‌کنم تا مطمئن شوم چیزی وجود ندارد که پیش از پایان روز لازم باشد به آن پاسخ دهم. سپس هر کار جدیدی را که در ذهن داشته باشم و یا در طول همان روز موقتاً یادداشت کرده باشم، وارد لیست کارهای رسمی‌ام می‌کنم. (برای ذخیره‌ی فهرست کارهایم از Google Docs استفاده می‌کنم چون دوست دارم از هر کامپیوتری به آن دسترسی داشته باشم – اما بحث فناوری در این‌جا اصلاً مهم نیست.) وقتی فهرست کارهایم را باز می‌کنم، به سرعت *تمام* آیتم‌های لیست را نگاه می‌کنم و به چند روز آینده‌ام در تقویم نگاه می‌کنم. این دو کار باعث می‌شود مطمئن شوم که کار یا قرار ملاقات مهمی ندارم که فراموش کرده باشم. تا همین مرحله تمام امور کاری‌ام را بررسی کرده‌ام. برای پایان آیین خودم، از این اطلاعات استفاده کرده و نقشه‌ای کلی برای روز بعد می‌سازم. پس از آن می‌گویم «تعطیلی کامل شد» و دغدغه‌های کاری آن روزم به پایان می‌رسد.**

**شاید تصور آیین تعطیلی کمی افراطی به نظر برسد. اما دلایل خوبی برای این کار وجود دارد: اثر زایگارنیک. این اثر که نامش را از روانشناس قرن بیستمی بلوما زایگارنیک می‌گیرد، توانایی کارهای ناتمام را در ربودن توجه ما توصیف می‌کند. این اثر به ما می‌گوید که اگر در ساعت پنج عصر ناگهان کارتان را متوقف کرده و بگویید: «تا فردا کار کافی است»، آن‌گاه به احتمال زیاد نخواهید توانست ذهن‌تان را از مسائل کاری خالی کنید، زیرا در باقی روز کارهای ناتمام در ذهن‌تان (مانند آزمایشات زایگارنیک) بر سر جلب توجه شما خواهند جنگید (جنگی که اغلب در آن برنده می‌شوند).**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در آغاز ممکن است این چالش حل‌ناشدنی جلوه کند. هر دانش‌ورز پُرمشغله‌ای گواهی می‌دهد که همیشه برخی کارها ناتمام رها می‌شوند. این‌که شما بتوانید تمام وظایف کاری‌تان را به طور کامل انجام دهید، خواب و خیالی بیش نیست. خوشبختانه لازم نیست کاری را *تکمیل کنیم* تا بتوانیم از ذهن‌مان بیرونش کنیم. در این لحظه دوست قدیمی روی بومایستر روان‌شناس به کمک ما می‌آید. او با ای. جی. ماسیکامپو[۶۵] مقاله‌ای نوشت که نام آن «تمام شده حسابش کن!» است و در آن ابتدا اثر زایگارنیک در سوژه‌ها ایجاد می‌شود (در این مورد محققین کاری را به سوژه‌ها محول کرده و سپس وقفه‌های ظالمانه‌ای در آن ایجاد می‌کردند)، اما پی بردند که اگر از سوژه‌ها بخواهند برنامه-ریزی کنند که *بعداً* چطور کار ناتمام را تمام خواهند کرد، آن‌گاه اثر مورد نظر به شدت کاهش پیدا می‌کند. «لذا ریختن یک برنامه‌ی خاص برای یک هدف می‌تواند علاوه بر تسهیل دستیابی به آن هدف، منابع ذهنی را برای کارهای دیگر نیز آزاد کند.»**

**آیین تعطیلی از همین شیوه برای مقابله با اثر زایگارنیک استفاده می‌کند. این آیین از شما نمی-خواهد که مشخصاً برای هر کاری که در فهرست کارهای‌تان نوشته‌اید، برنامه‌ریزی کنید (کاری که بسیار دشوار خواهد بود)، بلکه شما را مجبور می‌کند که همه چیز را در یک لیست واحد جمع کنید و سپس پیش از برنامه‌ریزی برای روز آتی، آن‌ها را مرور کنید. این آیین باعث می‌شود هیچ کاری فراموش نشود: تمام کارها به صورت روزانه مرور شده و در زمان مناسب انجام می‌شوند. به**

[65] E.J. Masicampo

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**عبارت دیگر، ذهن شما آزاد شده و مجبور نیست در هر لحظه تمام این وظایف را به یاد داشته باشد – آیین تعطیلی این مسئولیت را بر عهده می‌گیرد.**

**آیین تعطیلی ممکن است آزاردهنده باشد، زیرا روز کاری‌تان را ده الی پانزده دقیقه طولانی‌تر می‌کند (گاهی حتی بیش‌تر)؛ اما اگر می‌خواهید میوه‌های تنبلی نظام‌مندی را که پیش‌تر به آن اشاره کردم، بچینید، آن‌گاه به این کار نیاز دارید. طبق تجربه‌ی شخصی من، برای تثبیت این عادت یک یا دو هفته زمان لازم است – یعنی طول می‌کشد تا مغزتان به این آیین به حد کافی اعتماد کند و دغدغه‌های کاری را پس از پایان روز کاری فراموش کند. اما وقتی تثبیت شد، این آیین بخش ثابتی از زندگی شما می‌شود – تا جایی که اگر آن را اجرا نکنید، احساس ناراحتی خواهید کرد.**

**دهه‌ها تحقیق در شاخه‌های مختلف روان‌شناسی نشان می‌دهد که استراحت منظم مغز باعث بهبود کیفیت کار عمیق می‌شود. وقتی کار می‌کنید، سخت کار کنید. وقتی تمام شد، بس کنید. ممکن است میانگین زمان پاسخگویی به ایمیل شما کمی بیش‌تر شود، اما افزایش حجم کارهای مهمی که در روز آینده این مسئله را جبران خواهد کرد؛ چون شما می‌توانید عمیق‌تر از همکاران خسته‌تان کار کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**قانون دوم**

# از ملال آور و یکنواختی استقبال کنید

**برای این‌که بهتر بدانید چطور می‌توان بر هنر کار عمیق تسلط یافت، توصیه می‌کنم یک روز صبح ساعت شش به کنیسه‌ی Spring Valley نیویورک بروید. اگر این کار را بکنید، به احتمال زیاد حداقل بیست ماشین را در پارکینگ خواهید دید. در داخل کنیسه با اعضای کنیسه روبرو خواهید شد که روی متون کار می‌کنند – برخی در سکوت مطالعه می‌کنند و کلمات را به زبان باستانی بر زبان می‌آورند؛ حال آن‌که برخی دیگر با هم بحث می‌کنند. در طرف دیگر اتاق، خاخام یهودی رهبری بحث گروهی بزرگ‌تری را بر عهده دارد. این گردهمایی صبحگاهی در Spring Valley فقط بخش کوچکی از صدها هزار یهودی معتقدی است که آن روز صبح مانند هر روز هفته، زود بیدار شده‌اند تا یکی از آموزه‌های اصلی دین خود را اجرا کنند: آنان هر روز به مطالعه‌ی سنت‌های مکتوب پیچیده‌ی یهودیت خاخامی می‌پردازند.**

**آدام مارلین[۶۶] یکی از اعضای همیشه‌حاضر این کنسیه من را با این دنیا آشنا کرد. همان‌طور که مارلین برایم توضیح داد، هدف او از این کار این است که هر روز یک صفحه از تلمود را رمزگشایی**

[66] Adam Marlin

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کند (گرچه گاهی به همین هم دست پیدا نمی‌کند) و اغلب با یک *چِوروتا*[۶۷] (یار مطالعه) کار می‌کند تا درکش را به سرحد توان ذهنی خود نزدیک‌تر کند.**

**آن‌چه در مورد مارلین برایم جالب است، شناخت او راجع به متون باستانی نیست، بکله نوع تلاشی است که برای دستیابی به آن شناخت لازم دارد. وقتی با او مصاحبه کردم، بر دشواری ذهنی این آیین صبحگاهی تأکید می‌کرد. می‌گفت: «این یک اصل افراطی و جدی است، که بیش‌تر از همان «کار عمیقی» تشکیل شده است {که تو در موردش می‌نویسی}. من یک کسب و کار در حال گسترش دارم، اما این اغلب سخت‌ترین کشش مغزی من است.» این کشش مختص مارلین نیست، بلکه در نفس کار نهفته است – خاخام گفت: «تا زمانی که تا انتهای ظرفیت ذهنی‌ات به مغزت فشار نیاری، نباید فکر کنی که این وظیفه‌ی روزانه را انجام داده‌ای.»**

**مارلین مانند بسیاری از یهودیان معتقد، دیر به حوزه‌ی دین قدم گذاشت و تا سن بیست سالگی آموزش تلمود خود را شروع نکرد. با این‌که مارلین در زمان شروع این کار بسیار تحصیل‌کرده و باسواد بود – او *سه* مدرک دانشگاهی متعبر دارد – اما با کسانی در این کنسیه آشنا شد که فقط به مدارس مذهبی کوچک رفته بودند ولی می‌توانستند «از نظر فکری از من بهتر عمل کنند. برخی از این افراد در کسب و کار خود بسیار موفق‌اند. اما دلیل این موفقیت درس خواندن در مدارس خوب نبود، بلکه همین عادت روزانه بود که از زمان پنجم ابتدایی آن را شروع کرده بودند.»**

[67] Chevruta

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پس از مدتی مارلین متوجه شد که توانایی تفکر عمیق خودش هم دچار تغییر شده است. او می-گفت: «اخیراً در زمینه‌ی کسب و کار بینش‌های بسیار خلاقانه‌ای به ذهنم می‌رسد. معتقدم این مسئله به این تمرین ذهنی ربط دارد. این فشار مداوم طی سالیان دراز عضلات مغزم را قوی کرده است. وقتی این کار را شروع کردم، هدفم این نبود، اما تأثیرش همین بود.»**

**تجربه‌ی آدام مارلین یک واقعیت مهم را در مورد کار عمیق نشان می‌دهد:**

**توانایی تمرکز شدید مهارتی است که باید روی آن کار شود. شاید وقتی به آن اشاره کردم به نظرتان بدیهی آمد، اما این مسئله با درک بیش‌تر مردم از این مسائل فاصله دارد. تجربه‌ی من نشان می‌دهد که بیش‌تر مردم تمرکز بی‌وقفه را *عادتی* مانند استفاده از نخ دندان می‌دانند – چیزی که شما بلدید و برای‌تان خوب است، اما به خاطر فقدان انگیزه آن را انجام نداده‌اید.**

**این نگرش جذاب است، چون می‌گوید شما اگر انگیزه‌ی کافی داشته باشید می‌توانید یک‌شبه زندگی کاری خود را از آشفته به متمرکز تغییر دهید. اما این نوع درک توجهی به دشواری تمرکز و ساعات تمرین مورد نیاز برای تقویت «عضلات مغز» ندارد. بینش‌های خلاقانه‌ای که آدام مارلین اکنون تجربه می‌کند، حاصل یک تصمیم یک‌شبه نیستند، بلکه حاصل تمرین هرروزه برای تقویت این توانایی هستند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اما این ایده یک نتیجه‌ی فرعی بسیار مهم دارد:**

**اگر ذهن‌تان را از نیاز به آشفتگی دور نکنید، در هنگام تلاش برای تقویت تمرکز با مشکل روبرو خواهید شد. دقیقاً همان‌طور که ورزشکاران باید بعد از جلسات تمرینی نیز از بدن‌شان مراقبت کنند، شما نیز اگر باقی زمان خود را صرف فرار از کوچک‌ترین ملال و یکنواختی کنید، نخواهید توانست به سطوح بالای تمرکز دست یابید.**

**برای اثبات این ادعا می‌توانیم به تحقیقات کلیفورد نس[۶۸] استاد فقید دانشگاه استنفورد که روی رفتارهای عصر دیجیتالی کار می‌کرد، استناد کنیم. تحقیقات نس نشان می‌دهد که تغییر تمرکز مداوم در اینترنت تأثی منفی پایداری روی مغز می‌گذارد. نس این یافته‌ها را در مصاحبه‌ی سال ۲۰۱۰ با ایرا فلاتو[۶۹] از شبکه‌ی NPR این‌گونه خلاصه می‌کند:**

***پس باید مقیاس‌هایی داشته باشیم که به ما امکان دهد افراد را به دو دسته تقسیم کنیم، دسته‌ای که همیشه به صورت چند-کاره عمل می‌کنند و دسته‌ای که به ندرت این کار را می‌کنند؛ تفاوت این دو چشمگیر است. افرادی که همیشه چندکاره عمل می‌کنند نمی‌توانند چیزهای بی‌ربط را بپالایند. آنان حافظه‌ی خوبی ندارند. همیشه حواس‌شان پرت است. آن‌ها بخش‌های بی‌ربط بزرگی از مغز را فعال می‌کنند که ارتباطی با کار مورد نظر ندارد... اینان از نظر مغزی ویرانه هستند.***

[68] Clofford Nass
[69] Ira Flatow

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فلاتو از نس می‌پرسد که آیا این حواس‌پرت‌ها می‌توانند به تغییر ساختار مغزی خود پی ببرند:**

*افرادی که با آنان حرف می‌زدیم همیشه می‌گفتند: «ببین، وقتی نیاز به تمرکز داشته باشم، همه چیز را خاموش می‌کنم و مثل لیزر تمرکز می‌کنم.» و متأسفانه اینان عادت‌هایی در خود ایجاد کرده‌اند که به آنان اجازه نمی‌دهد مثل لیزر تمرکز کنند. آنان مثل جاروبرقی چیزهای بی‌ربط را درون خود می‌کشند. نمی‌توانند روی کاری بمانند.*

**نس پی برد که وقتی مغزتان به حواس‌پرتی و آشفتگی عادت کرد، کنار گذاشتن این اعتیاد، حتی اگر بخواهیم تمرکز کنید، باز هم کار دشواری خواهد بود. به عبارت دیگر:**

**اگر هر لحظه‌ی احتمالاً ملال آور و یکنواخت در زندگی شما – مثلاً پنج دقیقه نشستن در رستوران و منتظر دوستان ماندن – جای خود را به کاری مثل نگاه کردن به گوشی داده است، آن‌گاه مغز شما تا حدی تغییر کرده است که مانند «ویرانه‌های مغزی» تحقیقات نس، آماده‌ی کار عمیق نیست – حتی اگر برنامه‌ی منظمی برای تمرین تمرکز هم داشته باشید.**

**قاعده‌ی ۱ به شما آموخت که چطور باید کار عمیق را در برنامه‌ی روزانه‌تان جای داده و با روال‌ها و آیین‌ها از آن حمایت کنید؛ آیین‌هایی که برای این طراحی شده بودند که به شما کمک کنند پیوسته توانایی تمرکز خود را تا حد امکان مورد استفاده قرار دهید. قاعده‌ی ۲ به شما کمک خواهد کرد این حد را گسترش دهید. راهبردهای آتی از این ایده‌ی اصلی نشئت می‌گیرند که برای**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**استفاده‌ی بیشینه از عادت کار عمیق، به تمرین نیاز دارید و این تمرین همان‌طور که اشاره کردم، باید دو هدف را محقق کند:**

1. **بهبود توانایی تمرکز شدید**
2. **غلبه بر گرایش به سمت آشفتگی و حواسپرتی.**

**این راهبردها رویکردهای متنوعی را پوشش می‌دهند، از قرنطینه کردن آشفتگی گرفته تا تسلط بر شکل خاصی از مراقبه؛ که در کنار هم نقشه‌ی راهی عملی برای سفر شما خواهند بود؛ سفری که شما را از ذهنی آشفته و بیگانه با تمرکز به ابزاری می‌برد که واقعاً مانند لیزر تمرکز می‌کند.**

**با آشفتگی استراحت نکنید. بلکه با تمرکز استراحت کنید**

**بسیاری از افراد تصور می‌کنند می‌توانند در صورت نیاز بین حالت حواسپرتی و تمرکز جابه‌جا شوند، اما همان‌طور که گفتم این تصور خیلی خوش‌بینانه است: وقتی مغزتان به حواسپرتی و آشفتگی عادت کرد، دل‌تان حواسپرتی و آشفتگی می‌خواهد. این راهبرد در راستای همین واقعیت برای این طراحی شده است که به شما کمک کند مغزتان را طوری تغییر دهید که بهتر بتواند روی یک کار واحد بماند.**

**پیش از این‌که جزئیات بیش‌تری ارائه کنیم، اجازه دهید با یک توصیه‌ی معروف در مورد اعتیاد به آشفتگی و حواسپرتی شروع کنیم که نمی‌تواند گرهی از کارمان باز کند: روز ترک اینترنت (که**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**گاهی سم‌زدایی دیجیتال خوانده می‌شود). این آیین در ساده‌ترین شکل خود از شما می‌خواهد زمان منظمی–خصوصاً یک روز در هفته- را صرف پرهیز از فناوری شبکه کنید.**

**معلوم نیست چه کسی مفهوم ترک و خاموشی اینترنت را ابداع کرده است، اما ترویج این ایده را ویلیام پاورز[۷۰] روزنامه‌نگار انجام داد و در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۰ تحت عنوان *بلک‌بریِ هملت*[۷۱] که به مفهوم فناوری و سعادت بشر می‌پردازد، آن را مطرح کرد. پاورز بعداً در مصاحبه‌ای گفت: «همان کاری را بکنید که تورو[۷۲] کرد، کمی با دنیای ارتباطات قطع ارتباط کنید – از آن فرار نکنید.»**

**توصیه‌های زیادی در رابطه با همین مشکل آشفتگی وجود دارد که از همین الگوی تعیین زمان‌های مشخص برای پرهیز از هیاهو پیروی می‌کنند. برخی یک یا دو ماه در سال را به فرار از این آشفتگی-ها اختصاص می‌دهند، برخی دیگر مانند پاورز یک روز در هفته این کار را می‌کنند، حال آن‌که بعضی دیگر یک یا دو ساعت در هر روز را صرف این کار می‌کنند. تمام این توصیه‌ها مزایای دارند، اما اگر بگوییم مشکل آشفتگی مغز را تغییر می‌دهد، معلوم می‌شود خاموشی و ترک اینترنت نمی-تواند به خودی خود مغز آشفته را معالجه کند. اگر فقط یک روز در هفته را غذای سالم بخورید، احتمالش ضعیف است که وزن کم کنید، چون هنوز هم بیش‌تر وقت‌تان صرف خوردن غذای ناسالم می‌شود. به همین منوال، اگر شما تنها یک روز در هفته را صرف مقاومت در برابر آشفتگی کنید،**

---

[70] William Powers
[71] Hamlet's Blackberry
[72] Thoreau

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**احتمالش ضعیف است که تمایل مغزتان به این محرک‌ها را کاهش دهید، چون هنوز هم بیش‌تر وقت‌تان صرف همین‌ها می‌شود.**

**من جایگزین بهتری برای ترک و خاموشی اینترنت دارد. به جای این‌که روز خاصی را به دوری *از آشفتگی* اختصاص دهید تا بتوانید تمرکز کنید، بهتر است روز خاصی را به دوری *از تمرکز* اختصاص دهید و صرف آشفتگی کنید. برای این‌که مسئله عینی‌تر شود، بگذارید فرض کنیم استفاده از اینترنت مترادف محرک‌های مزاحم است. (البته می‌توانید به شیوه‌ی متمرکز و عمیق هم از اینترنت استفاده کنید، اما این کار برای کسی که به آشفتگی اعتیاد پیدا کرده است، کار سختی است.) هم‌چنین بگذارید فرض کنیم کار کردن در غیاب اینترنت نیز مترادف کار متمرکز است. (البته می‌توانید راهی پیدا کنید که حتی بدون اتصال به شبکه هم آشفته باشید، اما مقاومت در برابر این روند آسان‌تر است.)**

**حال که این دسته‌بندی‌های ابتدایی را مطرح کردیم، راهبردمان را مطرح می‌کنیم: از قبل برنامه-ریزی کنید که چه زمانی از اینترنت استفاده خواهید کرد و در خارج از این زمان‌ها به طور کامل از آن پرهیز کنید. توصیه می‌کنم صفحه‌ی یادداشتی در نزدیک کامپیوتر خود داشته باشید. در این صفحه یادداشت کنید که *دفعه‌ی* بعدی که مجاز به استفاده از اینترنت هستید، چه زمانی است. تا آن زمان، مطلقاً حق استفاده از شبکه را ندارید – مهم نیست چقدر به این کار وسوسه شوید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ایده‌ی نهفته در این راهبرد این است که استفاده از خدمات آشفته‌ساز به خودی خود توانایی تمرکز مغزتان را کاهش نمی‌دهد. بلکه حرکت مداوم بین فعالیت‌های کم-محرک/با-ارزش و پُرمحرک/کم‌ارزش است که در اثر کوچک‌ترین کسالت یا چالش ذهنی صورت می‌پذیرد و به مغز ما یاد می‌دهد که هرگز نبود تازگی را برنتابد. این حرکت پیوسته عضلات مغزی را ضعیف می‌کند که مسئول سازماندهی منابع متعددی هستند که می‌خواهند توجه شما را به خود جلب کنند. با تفکیک استفاده‌ی اینترنت (و لذا تفکیک آشفتگی‌ها) شما می‌توانید تعداد دفعاتی را که تسلیم آشفتگی می‌شوید، کاهش داده و با این کار عضلات مورد نظر را تقویت کنید.**

**برای مثال، اگر برنامه‌ریزی کرده‌اید که تا نیم ساعت آینده از اینترنت استفاده نکنید و احساس ملال و یکنواختی می‌کنید و دل‌تان آشفتگی می‌خواهد، این نیم ساعت مقاومت نوعی جلسه‌ی تمرین تمرکز خواهد شد. لذا یک روز آشفتگی زمان‌مند به یک روز مملو از تمرین ذهنی تبدیل می‌شود.**

**ایده‌ی اصلی این راهبرد بسیار ساده است، اما عملی کردن آن چندان راحت نیست. برای این‌که در این کار موفق شوید به سه نکته‌ی مهم توجه کنید.**

**نکته‌ی ۱: این راهبرد حتی اگر شغل شما مستلزم استفاده‌ی زیاد از اینترنت و/یا پاسخ آنی به ایمیل‌ها باشد هم جواب می‌دهد**

**اگر مجبورید ساعات زیادی را در اینترنت سپری کنید و یا به ایمیل‌ها فوراً پاسخ دهید، مشکلی نیست: این صرفاً یعنی تعداد *بلوک‌های اینترنتی* شما بیش‌تر از کسانی است که شغل‌شان مستلزم**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ارتباط کم‌تری است. تعداد یا زمان کل بلوک‌های اینترنتی به اندازه‌ی اطمینان یافتن از کامل ماندن *بلوک‌های آفلاین* اهمیت ندارد.**

**برای مثال، تصور کنید که در طول یک بازه‌ی دوساعته بین جلسات، مجبور هستید هر پانزده دقیقه یک بار ایمیل‌تان را چک کنید. فرض کنید هر بار پنج دقیقه زمان لازم داشته باشید. بنابراین کافی است در این بازه‌ی دوساعته، هر پانزده دقیقه یک بلوک اینترنتی را تنظیم کنید و مابقی زمان را به بلوک‌های آفلاین اختصاص دهید. در این مثال، شما نود دقیقه از این بازه‌ی دوساعته را در حالت آفلاین سپری کرده و به صورت فعال با آشفتگی مقابله می‌کنید. این کار تبدیل به حجم زیادی از تمرین تمرکز می‌شود که بدون فدا کردن ارتباطات به دست آمده است.**

**نکته‌ی ۲: صرف‌نظر از این‌که زمان‌بندی بلوک‌های اینترنتی را چطور انجام می‌دهید، باید زمان-های خارج این بلوک‌ها را کاملاً خالی از اینترنت بگذارید**

**گفتن این هدف بسیار آسان است، اما اجرایش در یک روز کاری معمولی بسیار سخت است. یکی از مسائل ناگزیری که در هنگام پیاده کردن این راهبرد با آن مواجه می‌شوید، این است که در ابتدای یک بلوک آفلاین پی ببرید که اطلاعات مهمی در اینترنت وجود دارد که برای ادامه‌ی کار به آن نیاز دارید. اگر بلوک اینترنت‌تان به این زودی‌ها شروع نشود، گیر خواهید کرد. در این موقعیت وسوسه می‌شوید که سریعاً خود را تسلیم کرده، اطلاعات را نگاه کنید و به بلوک آفلاین برگردید. *باید با این وسوسه مقابله کنید!* اینترنت فریبنده است: شاید با خود بگویید که فقط یک**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ایمیل مهم را از صندوق ورودی دریافت خواهم کرد، اما سخت است اگر بتوانید به سایر پیام‌های «فوری» هم نگاهی نیندازید. چند مورد از این استثنائات را که برای خود قائل شوید، مغزتان پی می‌برد که مانع بین بلوک‌های آنلاین و آفلاین قابل عبور است – و لذا مزایای این راهبرد را کاهش می‌دهد.**

**لذا در این موقعیت ضروری است که فوراً بلوک آفلاین را ترک نکنید، حتی اگر گیر کرده باشید. اگر ممکن است به فعالیت آفلاین دیگری بپردازید تا این‌که بلوک‌تان تمام می‌شود (یا این‌که به استراحت بپردازید). اگر امکان این کار وجود ندارد – شاید لازم باشد فوراً فعالیت آفلاین مورد نظر را تحویل دهید – آن‌گاه واکنش صحیح این است که برنامه‌تان را *تغییر دهید*، طوری که بلوک اینترنت بعدی زودتر شروع شود. به هر حال مسئله‌ی مهم در این تغییر این است که بلوک اینترنت بعدی را فوراً شروع نکنید. بلکه حداقل پنج دقیقه بین این لحظه و بلوک اینترنت بعدی فاصله بیندازید. این فاصله جزئی است پس جلوی پیشرفت‌تان را نمی‌گیرد، اما از منظر رفتارگرایی بسیار مهم است، زیرا احساس میل به آنلاین بودن را از پاداش که انجام این کار باشد (آنلاین شدن) جدا می‌کند.**

**نکته‌ی ۳: زمان‌بندی استفاده از اینترنت در خانه و محل کار می‌تواند تمرین تمرکز را بهتر کند**

**اگر می‌بینید تمام بعد از ظهر یا آخر هفته‌ی خود را صرف کار کردن با گوشی یا لپ‌تاپ می‌کنید، باید بگویم این رفتارتان تمام زحماتی را که در طول روز کاری برای تغییر ساختار مغز (که این دو**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**موقعیت برایش تفاوتی ندارد) کشیده‌اید، نقش بر آب می‌کند. در این حالت توصیه می‌کنم حتی پس از پایان روز کاری هم اینترنت را زمان‌بندی کنید.**

**برای این‌که مسئله ساده‌تر شود، وقتی استفاده از اینترنت را بعد از کار زمان‌بندی می‌کنید، می‌توانید ارتباطات حساس از نظر زمانی (مثلاً پیام دادن به یکی از دوستان برای تعیین محل ملاقات شام) و نیز دسترسی به اطلاعات حساس از نظر زمانی (مثلاً نگاه کردن به مکان رستوران در گوشی) را در بلوک‌های آفلاین خود جای دهید. به جز این استثنائات وقتی در بلوک آفلاین هستید، گوشی را کنار بگذارید، پیام ندهید و از اینترنت دوری کنید. مانند زمان‌بندی در محیط کار، اگر اینترنت در محیط خانه‌ی شما هم نقش مهم و بزرگی بازی می‌کند، مشکلی ندارد: بلوک‌های اینترنتی طولانی و زیادی را در برنامه جای دهید. در این‌جا هدف این نیست که زمان صرف شده برای رفتارهای آشفته‌ساز را کاهش دهیم، بلکه هدف این است که فرصت‌های زیادی در طول عصر برای *مقاومت* در برابر وسوسه‌ی رفتن به سمت این آشفتگی در هنگام ملال و یکنواختی به خود بدهیم.**

**یکی از جاهایی که پیاده کردن این راهبرد در آن بسیار دشوار است، زمان انتظار است (برای مثال، منتظر ماندن در صف فروشگاه). در این موقعیت‌ها اگر در بلوک آفلاین هستید، باید خود را برای کسالت آماده کنید و با همراهی افکارتان با آن بجنگید. این‌که صرفاً منتظر بمانیم و ملول شویم در زندگی مدرن به تجربه‌ای نوین و بدیع تبدیل شده است، اما از منظر آموزش تمرکز، ارزش فراوانی دارد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**خلاصه این‌که برای موفقیت در زمینه‌ی کار عمیق باید مغزتان را تغییر دهید تا در هنگام مقاومت در برابر محرک‌های آشفته‌ساز احساس راحتی کنید. معنای این گفته این نیست که باید رفتارهای آشفته‌ساز را از بین ببرید؛ کافی است کاری کنید که این رفتارها نتوانند توجه‌تان را جلب کنند. راهبرد ساده‌ی ما یعنی زمان‌بندی بلوک‌های اینترنت کمک زیادی به شما می‌کند تا این استقلال توجه را به دست بیاورید.**

## مانند تدی روزولت[۷۳] کار کنید

**اگر در خلال سال تحصیلی ۱۸۷۶ تا ۱۸۷۷ در دانشگاه هاروارد درس می‌خواندید به احتمال زیاد با دانشجوی ورودی جدیدی بنام تئودور روزولت آشنا می‌شدید؛ پسری لاغر اما قوی‌بنیه، پُرمو، بی‌پروا و پُرانرژی. اگر با این مرد جوان دوست می‌شدید، متوجه تناقضی می‌گشتید.**

**از یک سو به نظر می‌رسید که توجه او هزار تکه شده است و آن‌طور که هم‌کلاسی‌اش می‌گفت بین «مجموعه‌ی جالبی از علائق» تقسیم شده بود – لیستی که طبق گفته‌های زندگی‌نامه‌نویس وی ادموند موریس[۷۴] شامل بوکس، کشتی، بدن‌سازی، رقص، شعرخوانی و علاقه‌ی مداومی در تمام عمر به طبیعت‌گرایی می‌شد (صاحب‌خانه‌ی روزولت در خیابان وینتراپ از این عادت مرد جوان که به تشریح و خشک کردن حیوانات در اتاقش علاقه داشت، راضی نبود). علاقه به تشریح تا جایی پیش رفت که روزولت کتاب اولش را در تابستان سال اول دانشگاهش منتشر کرد، *پرندگان تابستانی***

[73] Teddy Rosevelt
[74] Edmund Morris

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**آدیرون‌داک. این کتاب با استقبال خوبی از سوی *پانل باشگاه پرنده‌شناسی نوتال* با استقبال خوبی مواجه شد – لازم به گفتن نیست که این انتشارات کتاب‌های مربوط به پرندگان را بسیار جدی می‌گرفت؛ کتاب به حدی خوب بود که موریس در مورد روزولت در آن سن می‌گوید: «او یکی از داناترین طبیعت‌گرایان آمریکاست.»**

**روزولت برای پیشبرد این شور و شوق فراوان مجبور بود برای چیزی که می‌بایست دغدغه‌ی اصلی-اش باشد، بسیار کم‌تر وقت بگذارد: یعنی تحصیلات دانشگاهی در هاروارد. موریس از دفتر خاطرات و نامه‌های این دوره‌ی روزولت استفاده کرد تا تخمین بزند که رئیس جمهوری آینده روزانه بیش از یک ربع از وقت خود را صرف مطالعه نمی‌کرد. پس انتظار می‌رود نمراتش افت کرده باشد. اما این‌طور نبود. او دانشجوی اول کلاس نبود ، اما مشکلی برای قبولی هم نداشت: او در سال اول در پنج واحد از هفت واحد نمره‌ی اول را کسب کرد. معلوم می‌شود دلیل این تناقض رویکرد منحصر بفرد او نسبت به کارهای دانشگاه بود. روزولت برای شروع هشت ساعت بین ساعت هشت و نیم صبح تا چهار و نیم بعد از ظهر را در نظر می‌گرفت. سپس زمان کلاس‌ها، تمرینات ورزشی و ناهار را از آن کم می‌کرد. سپس زمان‌های باقی‌مانده را صرفاً به مطالعه اختصاص می‌داد. همان‌طور که گفتیم، این بخش‌ها معمولاً چندان زیاد نبود، اما او بیش‌ترین استفاده را از آن برده و فقط در این زمان‌ها تکالیف دانشگاه را انجام می‌داد و این کار را با *شدت* تمام می‌کرد. موریس می‌گوید: «زمانی که او روی میز مطالعه می‌گذراند بسیار کم بود، اما تمرکزش آن‌قدر زیاد بود و سرعت**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**خواندنش آن‌قدر زیاد بود که می‌توانست وقت خالی {از تکلیف} بیش‌تری نسبت به بقیه داشته باشد.»**

**این راهبرد از شما می‌خواهد مانند روزولت در طول روز کاری، بازه‌های پُرشدتی داشته باشید. علی‌الخصوص وظیفه‌ی عمیقی را شناسایی کنید (یعنی وظیفه‌ای که برای تکمیل نیاز به کار عمیق داشته باشد) که اولویت بالایی برای‌تان داشته باشد. تخمین بزنید که به طول معمول چقدر زمان را صرف کاری از این نوع می‌کنید و سپس به خود مهلت کمی بدهید تا این زمان را *به طور چشمگیر کاهش دهید*. اگر می‌توانید این مهلت را عمومی کنید – برای مثال، زمان پایان پروژه را به شخصی که منتظر اتمام پروژه است، بگویید. اگر امکان این کار را ندارید (یا اگر این کار شغل‌تان را به خطر می‌اندازد)، سعی کنید با تنظیم شمارش معکوس در گوشی و قرار دادن آن در جایی که نتوانید در حین کار آن را نبینید، به خود انگیزه دهید.**

**در این حالت تنها یک راه برای انجام وظیفه‌ی عمیق وجود دارد: *کار کردن با شدت زیاد* – بدون ایمیل، بدون رؤیاپردازی، بدون گشت و گذار در فیس‌بوک، بدون نوشیدن مکرر قهوه. مانند روزولت در هاروارد با هر نورون بیکاری که در مغزتان دارید، به کار حمله کنید تا این‌که بتوانید به تمرکز کامل دست پیدا کنید.**

**ابتدا این آزمایش را بیش از یک بار در هفته انجام ندهید – یعنی به مغزتان فشار بیاورید، اما به آن استراحت هم بدهید. وقتی نسبت به توانایی تمرکز و کاهش زمان خود اطمینان پیدا کردید، فراوانی این حرکات روزولتی را بیش‌تر کنید. اما به یاد داشته باشید که همیشه مهلت‌های خود را**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**طوری تعیین کنید که توانایی انجام کار را در آن داشته باشید. باید بتوانید پیوسته سر وقت کار را تمام کنید (یا دست‌کم نزدیک باشید)، اما برای این کار باید تمرکز فوق‌العاده‌ای داشته باشید.**

**انگیزه‌ی اصلی این راهبرد بسیار ساده است. کار عمیق مستلزم تمرکزی است که بیش‌تر دانش-ورزان توانایی آن را ندارند. این حرکت‌های روزولتی از مهلت‌های خودساخته استفاده می‌کنند تا به شما کمک کنند به صورت نظام‌مند سطح شما را بالاتر برند – نوعی تمرین دوره‌ای برای مراکز مغزی مربوط به توجه. یکی دیگر از فواید این کار این است که این حرکات با آشفتگی سازگار نیستند (نمی‌توانید تسلیم آشفتگی شوید و مهلت‌ها را هم رعایت کنید). بنابراین هر بار اجرای این حرکت لزوماً دوره‌ای از ملال و یکنواختی را برای‌تان به همراه دارد و شما در آن دوره به دنبال محرک‌های جدید خواهید بود – اما باید مقاومت کنید. همان‌طور که در راهبرد قبلی گفتم، هر قدر بیش‌تر مقاومت در برابر این میل را تمرین کنید، مقاومت برای‌تان آسان‌تر می‌شود.**

**پس از چند ماه که این راهبرد را پیاده کردید، درک‌تان از معنای تمرکز کردن دگرگون شده و به سطحی از تمرکز خواهید رسید که تا کنون تجربه نکرده‌اید. و اگر شما هم چیزی مانند روزولت جوان باشید، خواهید توانست وقت آزادی را که این راهبرد به شما می‌دهد، برای لذت‌های زندگی به کار برید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## مراقبه‌ی مفید داشته باشید

**طی دو سالی که پس از اخذ مدرک دکتری در MIT ماندم، با همسرم در یک آپارتمان کوچک، اما جذاب در خیابان پینکنی واقع در تپه‌ی باستانی بیکن زندگی می‌کردیم. من در بوستون زندگی می‌کردم و در کمبریج مشغول به کار بودم، اما این دو مکان به هم نزدیک بودند – تنها یکی دو کیلومتر از هم فاصله داشتند. چون می‌خواستم تناسب اندامم را حفظ کنم، حتی در طول زمستان سوزناک نیوانگلند هم از این نزدیکی استفاده کرده و بیش‌تر اوقات پیاده رفت و آمد می‌کردم.**

**طبق عادت هر روز صبح در هر آب و هوایی پیاده به دانشگاه می‌رفتم و از پل Longfellow رد می‌شدم (البته از شانس بد من، در این شهر بعد از بارش برف، پیاده‌روها را خیلی دیر برف‌روبی می‌کردند). حوالی ناهار شروع به دویدن کرده و خود را از مسیری طولانی‌تر به خانه می‌رساندم. بعد از یک ناهار مختصر و دوش، با مترو به دانشگاه برمی‌گشتم (و مسیرم را حدود پانصد متر کوتاه‌تر می‌کردم)؛ سپس در پایان روز کاری، پیاده به خانه برمی‌گشتم. به عبارت دیگر، من وقت زیادی را پیاده سپری می‌کردم. همین واقعیت باعث شد کاری را شروع کنم که پیشنهاد می‌کنم شما هم در تمرین کار عمیق از آن استفاده کنید: *مراقبه‌ی مفید*.**

**هدف مراقبه‌ی مفید این است که در زمان‌هایی که از نظر جسمی و نه ذهنی مشغول هستید – مثلاً پیاده روی، رانندگی، دوش گرفتن – توجه‌تان را به طور کامل روی یک مسئله‌ی کاری واحد متمرکز کنید. بسته به شغل‌تان این مسئله می‌تواند پیش‌نویس یک مقاله، نگارش یک مصاحبه،**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پیشبرد یک استدلال و یا تلاش برای تقویت راهبرد کسب و کار باشد. در این‌جا نیز مانند مراقبه‌ی دقیق باید وقتی توجه‌تان منحرف می‌شود، باید بتوانید آن را به موضوع مورد نظر برگردانید.**

**من آن زمان دست‌کم یک بار در پیاده‌روی‌های روزانه‌ام در بوستون مراقبه‌ی مفید می‌کردم و هم‌زمان با بهبود خودم، نتایجم هم بهبود پیدا می‌کرد. برای مثال، در زمان پیاده‌روی پیش‌نویس فصل‌های بخش زیادی از کتاب آخرم را نوشتم و در بسیاری از مسائل فنی پیچیده در تحقیقات دانشگاهی‌ام پیشرفت کردم.**

**توصیه می‌کنم در زندگی خودتان مراقبه‌ی مفید را تمرین کنید. لزومی ندارد هر روز یک جلسه‌ی جدی داشته باشید، اما هدف‌تان باید این باشد که دست‌کم هر هفته دو یا سه جلسه برگزار کنید. خوش‌بختانه پیدا کردن زمان برای این راهبرد آسان است، زیرا در آن از زمان‌های تلف‌شده استفاده می‌کنید (مثلاً مسیر رفتن به سر کار و یا قدم زدن با سگ)؛ و اگر درست این کار را انجام دهید، می‌تواند تولیدکنندگی حرفه‌ای را افزایش دهد، بدون این‌که زمان کارتان را کاهش دهد. در واقع حتی می‌توانید در طول روز کاری هم با هدف مراقبه‌ی مفید قدم بزنید.**

**البته این کار را به خاطر مزیت افزایش تولیدکنندگی توصیه نمی‌کنم، بلکه آن‌چه برایم جالب است توانایی این کار در بهبود سریع توانایی تفکر عمیق شماست. طبق تجربه‌ی من مراقبه‌ی مفید از هر دو ایده‌ی اصلی مطرح شده در ابتدای قاعده‌ی کنونی، استفاده می‌کند. با مجبور کردن شما به مقابله در برابر آشفتگی و معطوف کردن توجه شما به یک مسئله‌ی مهم، به تقویت عضلات مقابله**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**با آشفتگی شما کمک می‌کند؛ و با مجبور کردن شما به تمرکز عمیق‌تر روی یک مسئله‌ی واحد، تمرکزتان را تقویت می‌کند.**

**برای موفقیت در مراقبه‌ی مفید، باید بدانید که مانند تمام انواع مراقبه‌ها، برای موفقیت نیاز به تمرین دارد. در هفته‌های اول دوره‌ی پسادکتری‌ام، وقتی برای اولین بار این راهبرد را امتحان کردم، گیج و ناامید شده بودم – زمان‌های طولانی را صرف «تفکر» می‌کردم اما چیز جدیدی به عنوان خروجی تلاشم به دست نمی‌آوردم. برای من چندین جلسه طول کشید تا نتیجه بگیرم. شما نیز باید انتظار چیز مشابهی را داشته باشید، پس باید صبر کنید. البته برای کمک به تسریع این فرآیند، دو توصیه دارم.**

### توصیه ۱: *مراقب آشفتگی و دور باطل باشید*

**وقتی شما به عنوان یک تازه‌کار جلسه‌ی مراقبه‌ی مفید را شروع می‌کنید، اولین سرکشی ذهن‌تان این خواهد بود که افکار بی‌ربط اما جالب ارائه می‌کند. برای مثال، ذهن من اغلب توجهم را به سمت نوشتن ایمیل معطوف می‌کرد. از نظر عینی، این خط فکری خیلی خسته‌کننده به نظر می‌رسد، اما در جای خود می‌تواند بسیار هم جالب باشد. وقتی متوجه شدید توجه‌تان دارد از مسئله‌ی مورد نظر منحرف می‌شود، به آرامی به خود یادآوری کنید که می‌توانید بعداً به آن فکر بازگردید و سپس توجه‌تان را به مسئله‌ی مورد نظر بازگردانید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این نوع آشفتگی از جهات مختلف دشمن آشکاری است که در صورت ایجاد عادت مراقبه‌ی مفید شکست خواهد خورد. اما دشمن قوی‌تر و ظریف‌تر شما دور باطل است. وقتی با مسئله‌ی دشواری مواجه می‌شوید، ذهن شما به خاطر جریان تکاملش، سعی خواهد کرد در صورت امکان از صرف انرژی اضافه جلوگیری کند. یکی از راه‌های این صرفه‌جویی این است که به جای تفکر عمیق‌تر، حول این مسئله دور باطل بزند و همان چیزهایی را مرور کند که در مورد مسئله می‌دانید. برای مثال، وقتی روی یک اثبات کار می‌کنم، مغزم تمایل دارد نتایج ابتدایی ساده را دوباره و دوباره مرور کند تا مجبور نشود به کار سخت دستیابی به راه حل دست بزند. باید مراقب دور باطل باشید، زیرا می‌تواند کل جلسه‌ی مراقبه‌ی مفید را از بین ببرد. وقتی متوجه آن شدید به خود بگویید که وارد دور باطل شده‌ام و سپس توجه‌تان را به گام بعدی معطوف کنید.**

### توصیه‌ی ۲: به تفکر عمیق خود ساختار بدهید

**«تفکر عمیق» راجع به یک مسئله فعالیتی بدیهی به نظر می‌رسد، اما در واقع این‌طور نیست. وقتی با یک چشم‌انداز ذهنی عاری از آشفتگی، مسئله‌ی دشوار و نیاز به تفکر عمیق روبرو می‌شویم، گام‌های بعدی می‌تواند به شدت مبهم و نامعلوم شود. مطابق تجربه‌ی من اگر ساختاری برای فرآیند تفکر عمیق داشته باشید، وضعیت بهتر خواهد شد. توصیه می‌کنم که این کار را با مرور *متغیرهای* مرتبط با حل مسئله و مرتب کردن این ارزش‌ها در حافظه‌ی خود شروع کنید. برای مثال، اگر روی پیش‌نویس یک فصل از کتاب کار می‌کنید، متغیر مربوطه می‌تواند نکات مهمی باشد که می‌خواهید در آن فصل مطرح کنید. اما اگر تلاش می‌کنید یک مسئله‌ی ریاضی را اثبات کنید، این متغیرها**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**متغیرهای واقعی، فرضیات و مقدمات مسئله هستند. وقتی متغیرهای مربوطه را شناسایی کردید، *سؤال بعدی* را که باید با استفاده از این متغیرها پاسخ دهید، مشخص کنید. در مثال کتاب، این پرسش می‌تواند این باشد که «اگر فرض نکنم که این ویژگی برقرار است، چه مشکلی پیش می‌آید؟» وقتی متغیرهای مرتبط را ذخیره کردیم و سؤال بعدی را مشخص کردیم، هدف مشخصی برای توجه در اختیار داریم.**

**فرض کنیم شما توانستید سؤال مورد نظر را حل کنید، حال گام آخر این رویکرد ساختارمند این است که با مرور پاسخ‌تان به این سؤال، به تفکر عمیق پرداخته و یافته‌های‌تان را *انجسام بخشید*. در این نقطه خواهید توانست خود را به مرحله‌ی بعدی کار عمیق رسانده و فرآیند را از نو شروع کنید. این چرخه‌ی بازبینی و ذخیره‌ی متغیرها، شناسایی و حل پرسش بعدی و سپس انسجام بخشیدن به یافته‌ها مانند یک دوره تمرین شدید برای توانایی تمرکز شماست. این چرخه به شما کمک می‌کند خروجی بیش‌تری از جلسات مراقبه‌ی مفید گرفته و سرعت بهبود توانایی کار عمیق خود را بیش‌تر کنید.**

## حفظ کردن یک دست کارت

**دنیل کیلوف[۷۵] در پنج دقیقه می‌تواند این موارد را حفظ کند: یک دست کارت بور خورده، یک رشته‌ی صد رقمی از اعداد تصادفی یا ۱۱۵ شکل انتزاعی (آخرین مورد نوعی رکورد ملی در**

[75] Daniel Kilov

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**استرالیا بود). لذا نباید تعجب کنید که کلیوف اخیراً پشت سر هم مدل‌های نقره را در مسابقات حافظه‌ی استرالیا می‌برد. آن‌چه جالب است این است که کیلوف با توجه به سوابق توانست تبدیل به قهرمان مسابقات ذهنی شود.**

**کیلوف به من گفت: «من به طور مادرزادی حافظه‌ی استثنائی نداشتم.» در واقع او در سال‌های دبیرستان خود را فراموش‌کار و نامرتب می‌دانست. او در دانشگاه هم مشکل داشت و در نهایت معلوم شد به اختلال کمبود توجه مبتلاست. تنها پس از رویارویی اتفاقی با تانسل علی[۷۶]، یکی از موفق‌ترین و معروف‌ترین قهرمانان حافظه‌ی کشور، بود که کلیوف به صورت جدی تمرین حافظه را شروع کرد. تا پیش از فارغ‌التحصیلی او توانست اولین مدال قهرمانی ملی خود را بگیرد.**

**این تحول و تبدیل شدن به قهرمان ذهنی کلاس جهانی سریع بود، اما بی‌سابقه نبود. در سال ۲۰۰۶ نویسنده‌ی مقالات علمی جاشوآ فوئر[۷۷] تنها با یک سال تمرین فشرده، قهرمانی حافظه‌ی آمریکا را به دست آورد – سفری که در کتاب پُرفروش سال ۲۰۱۱ وی *ماه‌نوردی با انیشتین* توضیح داده است. اما آن‌چه در سرگذشت کیلوف برای ما مهم است، اتفاقی بود که در زمان تمرین شدید حافظه برای عملکرد دانشگاهی وی افتاد. در حین این تمرینات، او توانست از یک دانشجوی ضعیف مبتلا به اختلال توجه، به فارغ‌التحصیل معدل الف یکی از دانشگاه‌های خوب استرالیا تبدیل شود.**

[76] Tansel Ali
[77] Joshua Foer

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**سپس در مقطع دکتری در یکی از بهترین دانشگاه‌های کشور پذیرفته شد، جایی که او هم‌اکنون در آن زیر دست یک فیلسوف معروف درس می‌خواند.**

**یکی از دلایل این دگرگونی از تحقیقات هنری رودیجر[۷۸] نشأت می‌گیرد که مسئول آزمایشگاه حافظه‌ی دانشگاه واشینگتن است. رودیجر و همکارانش در سال ۲۰۱۴ تیمی را با یک مجموعه تست ذهنی به تورنمنت حافظه در سان‌دیگو فرستادند. آنان می‌خواستند درک کنند که چه چیزی این حافظان نخبه را از باقی مردم جدا می‌کند. رودیجر در مطلبی که در وبلاگ نیویورک تایمز نوشته بود می‌گفت: «پی بردیم که یکی از اصلی‌ترین تفاوت‌های این ورزشکاران حافظه و بقیه‌ی ما در یک توانایی ذهنی است که مستقیماً معیاری برای حافظه نیست، بلکه معیاری برای تمرکز است.» توانایی مورد نظر «کنترل توجه» نام دارد و توانایی سوژه را در حفظ تمرکز خود روی اطلاعات ضروری اندازه می‌گیرد.**

**به عبارت دیگر، یکی از عوارض جانبی تمرین حافظه بهبود توانایی تمرکز است. این توانایی می‌تواند به صورت مفید در هر نوع کاری که مستلزم کار عمیق باشد، مورد استفاده قرار گیرد. لذا می‌توان حدس زد که دنیل کیلوف به خاطر بردن جایزه‌ی حافظه تبدیل به دانشجوی برتر نشد؛ بلکه به خاطر کوششی به این مرتبه رسید که برای بهبود حافظه‌اش صرف کرد و در همین راه (به طور اتفاقی) مزیت مهمی در زمینه‌ی کار عمیق برایش ایجاد شد.**

[78] Henry Roediger

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**راهبرد حاضر از شما می‌خواهد یکی از تمرینات اصلی کیلوف را انجام دهید و بهبودهای مشابهی در زمینه‌ی تمرکز در خود ایجاد کنید. علی‌الخصوص از شما می‌خواهد مهارت معمولی، اما شگفت-انگیزی را کسب کنید که بسیاری از ورزشکاران ذهنی به آن مجهز هستند: توانایی حفظ یک دست کارت بور خورده.**

**تکنیک حفظ کارتی که به شما آموزش خواهم داد، تکنیک کسی است که اطلاعات زیادی در این مورد دارد: ران وایت، قهرمان سابق حافظه‌ی آمریکا و دارنده‌ی رکورد جهانی حفظ کارت. اولین چیزی که وایت بر آن تأکید می‌کند این است که ورزشکاران حافظه هرگز با تکرار حفظ نمی‌کنند؛ یعنی این‌طور نیست که چندین بار به اطلاعات نگاه کنندو آن را پشت سر هم در مغز خود مرور کنند. این رویکرد هرچند در بین دانشجویان خسته رواج دارد، اما درک درستی از شیوه‌ی کار مغز ما ندارد. مغز ما طوری ساخته نشده است که به سرعت اطلاعات انتزاعی را نهادینه کند. اما ما توانایی خوبی در به خاطر سپردن صحنه‌ها داریم. به یک رویداد خوشایند و به یاد ماندنی در زندگی خود فکر کنید: مثلاً شرکت در افتتاحیه‌ی یک کنفرانس و یا دیدن دوستی که چند وقت است او را ندیده‌اید. سعی کنید صحنه را با وضوح تمام تصور کنید. بیش‌تر مردم می‌توانند با شفافیت تمام رویداد را به خاطر بیاورند – با این‌که آن زمان هیچ تلاشی برای حفظ کردن آن نکرده‌اند. اگر به صورت نظام‌مند جزئیات منحصر به فرد این خاطره را بشمارید، از تعداد بالای جزئیات تعجب خواهید کرد. به عبارت دیگر، ذهن شما به سرعت می‌تواند اطلاعات دقیقی را به خاطر بسپارد –**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر درست آن‌ها را ذخیره کنید. تکنیک حفظ کردن کارت ران وایت از همین بینش الهام گرفته است.**

**وایت توصیه می‌کند که برای آماده شدن، ابتدا در ذهن خود تصور کنید که در پنج اتاق مختلف در خانه‌تان قدم می‌زنید. مثلاً از در وارد شوید، از هال عبور کنید، به حمام طبقه پایین بروید، بیرون بیایید و به اتاق خواب وارد شوید، سپس به آشپزخانه بروید و به سمت راه‌پله‌ی زیرزمین بروید. در هر اتاق تصویر واضحی از آن‌چه می‌بینید ایجاد کنید.**

**حال که توانستید این قدم زدن ذهنی را در یک مکان آشنا به خاطر بسپارید، کلکسیونی از ده شئ را در هر اتاق جای دهید. وایت توصیه می‌کند که این اشیاء بزرگ باشند (تا بهتر در خاطر بمانند)، مثلاً میز بهتر از مداد است. سپس به ترتیب به هر یک از این اشیاء در هر اتاق نگاه کنید. برای مثال، در هال، اول به پادری، یک جفت کفش کنار پادری، یک میز بالای کفش‌ها و غیره نگاه کنید. این اشیاء در مجموع پنجاه عدد هستند، پس دو شی دیگر اضافه کنید، مثلاً در حیاط خلوت تا پنجاه و دو عدد شود. بعداً باید بتوانید این پنجاه و دو شی را به پنجاه و دو کارت ربط دهید.**

**این تمرین ذهنی قدم زدن در اتاق‌ها و نگاه کردن به اشیای هر اتاق را با حفظ ترتیب انجام دهید. خواهید دید که این نوع حفظ کردن، چون بر اساس تصاویر مکان‌ها و اشیای آشنا صورت می‌گیرد، بسیار آسان‌تر از حفظ کردن با تکرار است.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**گام دوم در حفظ یک دست کارت این است که یک شخص یا چیز به یاد ماندنی را به هر یک از پنجاه و دو کارت ربط دهید. برای آسان‌تر شدن کار، سعی کنید بین کارت مورد نظر و تصویر مربوطه ارتباط منطقی برقرار کنید. وایت برای مثال، دونالد ترامپ را با شاه خشت (در انگلیسی به این کارت الماس می‌گویند) به هم ربط دهید، چون الماس نشانه‌ی ثروت است. این ارتباط‌ها را آن‌قدر تمرین کنید تا این‌که وقتی یک کارت را به صورت تصادفی بیرون آوردید، بلافاصله تصویر مربوطه را به یاد بیاورید. در این‌جا نیز استفاده از تصاویر و پیوندهای به یاد ماندنی کار ایجاد ارتباط را آسان‌تر می‌کند.**

**دو گام فوق گام‌های *پیش‌نیاز* هستند – کارهایی که یک بار انجام می‌دهید و بارها و بارها در حفظ کارت‌های مختلف به کارتان می‌آید. وقتی این گام‌ها را انجام دادید، آماده‌ی کار اصلی هستید: حفظ سریع ترتیب پنجاه و دو کارت در یک دست کارت بور خورده. روش ما در این‌جا بسیار ساده است. با پیاده‌روی ذهنی در خانه شروع کنید. با هر شئ که روبرو شدید، به کارت بعدی نگاه کنید و شخص یا چیز به یاد ماندنی مرتبط با آن را در حالی تصور کنید که نزدیک همان کارت، دارد کار به یاد ماندنی‌ای انجام می‌دهد. برای مثال، اگر شئ اول پادری ورودی هال و کارت اول شاه خشت باشد، می‌توانید دونالد ترامپ را در حالی تصور کنید که دارد روی آن پادری کفش‌های گران‌قیمتش را پاک می‌کند.**

**با دقت از اتاق‌ها رد شوید و تصاویر ذهنی مناسب را به ترتیب به اشیا ربط دهید. وقتی یک اتاق تمام شد، چند بار در آن راه بروید تا تصویرش در ذهن‌تان تثبیت شود. وقتی تمام شد می‌توانید**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کارت‌ها را به دوست‌تان بدهید و بدون نگاه کردن، ترتیب‌شان را بگویید. البته برای این کار لازم است پیاده‌روی ذهنی را یک بار دیگر انجام دهید و هر شخص یا چیز به یاد ماندنی را به کارت مربوطه ربط دهید.**

**اگر این تکنیک را تمرین کنید، خواهید دید که مانند بسیاری از ورزشکاران ذهنی می‌توانید ظرف چند دقیقه تمام کارت‌ها را حفظ کنید. نکته‌ی مهم در این فعالیت، تمرینی است که به مغزتان داده‌اید. طی کردن گام‌های فوق نیازمند تمرکز پیاپی روی یک هدف واضح است. همان‌طور که یک عضله به وزنه واکنش نشان می‌دهد، این کار توانایی تمرکز شما را بهبود بخشیده – و به شما امکان می‌دهد به آسانی وارد حالت عمیق شوید.**

**البته شایان ذکر است که حفظ کردن کارت هیچ چیز خاصی ندارد. هر فعالیت فکری ساختارمندی که مستلزم تمرکز بی‌وقفه باشد می‌تواند اثر مشابهی داشته باشد – چه مطالعه‌ی تلمود باشد مانند آدام مارلین که در مقدمه‌ی قانون ۲ به او اشاره کردیم؛ و یا تمرین مراقبه‌ی مفید و یا تلاش برای یادگیری بخش گیتار یک آهنگ با گوش دادن به آن. اگر حفظ کردن کارت‌ها به نظرتان عجیب است، چیزی را جایگزینش کنید که ملزومات ذهنی مشابهی داشته باشد. کلید این راهبرد در جزئیات نیست، بلکه در این ایده است که توانایی تمرکز شما فقط تا حدی قدرت دارد که با آن تمرین کرده باشید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**قانون سوم**

# با رسانه‌های اجتماعی خداحافظی کنید

**در سال ۲۰۱۳ نویسنده و مشاور رسانه‌های دیجیتالی باراتوند تورستون[۷۹] آزمایشی را اجرا کرد. او تصمیم گرفت که به مدت بیست و پنج روز از زندگی آنلاین خود دوری کند: بدون فیس‌بوک، توئیتر، Foursquare (که او در سال ۲۰۱۱ در آن لقب «شهردار سال» را گرفت) و حتی ایمیل. او به این استراحت نیاز داشت. تورستون که دوستانش به او «پُرارتباط‌ترین مرد دنیا» می‌گفتند، به گفته‌ی خودش طی یک سال قبل از آزمایش، در بیش از سی و نه هزار مکالمه در Gmail شرکت کرده و هزار و پانصد بار در دیوار فیس‌بوک خود مطلب ارسال کرده بود. او می‌گوید: «نابود شده بود. سوخته. برشته. نابود.»**

**تورستون آزمایش خود را در مقاله‌ای در مجله‌ی Fast Company تحت عنوان «#قطع ارتباط» بازگو می‌کند. او در این مقاله می‌گوید عادت کردن به زندگی بدون ارتباط چندان طول نکشید. «در پایان هفته‌ی اول، ریتم آرام روزهایم اصلاً برایم عجیب نبود. اصلاً نگران این نبودم که از چیزهای جدید باخبر نمی‌شوم؛ احساس می‌کردم وجود دارم، هر چند اسناد مربوط به وجودم را در اینترنت به اشتراک نمی‌گذاشتم.» تورستون با افراد غریبه گفتگو می‌کرد. از غذایش لذت می‌برد،**

[79] Baratunde Thurston

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**بدون این‌که آن را روی اینستاگرام بگذارد. او یک دوچرخه خرید («دوچرخه‌سواری وقتی مرتب حساب توئیترتان را چک نکنید، خیلی آسان‌تر می‌شود»). تورستون با لحنی گلایه‌مندانه می‌گوید: «خیلی زود پایان آزمایش فرا رسید.» او باید شرکت‌هایش را مدیریت می‌کرد و کتاب‌هایش را به چاپ می‌رساند. پس بعد از بیست و پنج روز، با اکراه مجبور شد دوباره وارد عرصه‌ی اینترنت شود.**

**تجربه‌ی باراتوند تورستون به خوبی دو نکته‌ی مهم را در مورد ارتباط کنونی فرهنگ ما با شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، توئیتر و اینستاگرام و وب‌سایت‌های اطلاعات-سرگرمی مانند** Business Insider **و** Buzzfeed **روشن می‌سازد – دو دسته از مزاحم‌های آنلاین که در مجموع در صفحات آتی «ابزارهای شبکه» خوانده می‌شوند. نکته‌ی اول این است که ما روز به روز بیش‌تر درمی‌یابیم که این ابزارها زمان ما را تکه‌تکه کرده و توانایی تمرکزمان را کاهش می‌دهند. این واقعیت دیگر چندان محل مناقشه نیست؛ همه آن را احساس می‌کنیم. این برای بسیاری از مردم مشکلی واقعی است، اما اگر تلاش کنید توانایی کار عمیق‌تان را بهبود بخشید، بیش‌تر آن را احساس خواهید کرد. برای مثال، در قاعده‌ی قبلی چندین راهبرد را برای کمک به تقویت تمرکز معرفی کردم. اگر هم‌زمان با این تلاش‌ها مانند باراتوند تورستون قبل از آزمایش رفتار کنید و بگذارید زندگی‌تان در خارج از تمرینات به توده‌ی آشفته‌ای از اپ‌ها و صفحات باز مرورگر تبدیل شود، آن‌گاه این مسئله سخت‌تر خواهد شد. قدرت اراده محدود است و لذا هرقدر ابزارهای فریبنده‌ی بیش‌تری برای جلب توجه شما وجود داشته باشد، حفظ تمرکز روی چیزهای مهم سخت‌تر خواهد شد. برای یادگیری هنر کار عمیق باید کنترل زمان و توجه‌تان را از آشفتگی‌ها و مزاحمت‌ها باز پس‌گیرید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اما پیش از آن‌که با این آشتفگی‌ها به مبارزه برخیزیم، باید درک بهتری از میدان نبرد داشته باشیم. این مسئله ما را به دومین نکته‌ی مهم داستان تورستون می‌رساند:**

**عجزی که دانش‌ورزان با آن در مورد مشکل ابزارهای شبکه و توجه صحبت می‌کنند.**

**تورستون که زمان تلف شده با این ابزارها جانش را به لب رسانده بود، احساس می‌کرد تنها گزینه‌ی پیش رویش این است که (موقتاً) اینترنت را به طور کامل کنار بگذارد. این تصور که تعطیلی کامل اینترنت، تنها راه مقابله با آشفتگی ناشی از شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های اطلاعات-سرگرمی است، بیش‌تر و بیش‌تر خود را در گفتمان فرهنگی ما نشان می‌دهد.**

**مشکل این دوراهی این است که این دو انتخاب خام‌تر از آنند که به درد بخورند. ترک اینترنت مفهومی بسیار رؤیایی است و برای بسیاری امکان دستیابی به آن وجود ندارد (مگر این‌که خبرنگار باشید و بخواهید مطلبی در مورد آشفتگی بنویسید). انتظار نمی‌رود کسی راه باراتوند تورستون را ادامه دهد – و این واقعیت ما را مجاب می‌کند به تنها راه‌حل دیگر این ماجرا روی بیاوریم:**

**قبول کردن حالت آشفته‌ی ما به مثابه یک امر ناگزیر.**

**علی‌رغم تمام بینش و وضوحی که تورستون در طول تعطیلی اینترنت خود به دست آورد، زیاد طول نکشید که دوباره وارد حالت تکه‌تکه‌ی اولیه‌اش شود. روزی که نگارش این فصل را شروع کردم، که تنها شش ماه پس از چاپ مقاله تورستون بود، او طی چند ساعت چندین توئیت فرستاده بود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این قاعده می‌خواهد با ارائه‌ی گزینه‌ی سوم از این مخمصه نجات دهد:**

**پذیرش این‌که این ابزارها ذاتاً شر نیستند و حتی برخی از آنان برای موفقیت و سعادت شما ضروری هستند، *اما در عین حال* باید بپذیرید که حداکثر زمان و توجهی که به صورت منظم در اختیار یک وب‌سایت قرار می‌دهید (علاوه بر اطلاعات شخصی خودتان)، باید بسیار سختگیرانه باشد و بسیاری از افراد باید کم‌تر از این ابزارها استفاده کنند.**

**به عبارت دیگر، از شما نمی‌خواهم اینترنت را مانند باراتوند تورستون به طور کامل ترک کنید. اما از شما می‌خواهم این حالت فوق-ارتباطی آشفته‌ای را ترک کنید که باعث شد تورستون این آزمایش عجیب را انجام دهد. این حالت اعتدال است و اگر بخواهید عادت کار عمیق را در خود ایجاد کنید، باید به آن دست پیدا کنید.**

**گام اول ما در یافتن این حالت اعتدال در انتخاب ابزارهای شبکه درک فرآیند تصمیم‌گیری پیش-فرضی است که در حال حاضر بیش‌تر کاربران اینترنت به کار می‌گیرند. در پاییز ۲۰۱۳ من در طی نگارش مقاله‌ای در مورد عدم حضورم در فیس‌بوک به این بینش دست یافتم. با این‌که این مقاله قرار بود توضیحی باشد و نه اتهامی، اما باعث شد بسیاری از خوانندگان حالت تدافعی گرفته و تلاش کنند توجیهی برای استفاده از اینترنت استفاده کنند. برخی از این توجیه‌ها عبارتند از:**

- **«سرگرمی علت اصلی ورود من به فیس‌بوک بود. می‌بینم که دوستانم در چه حالی هستند و تصاویر جالب پست می‌کنم و نظر می‌دهم.»**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

- **«{وقتی} در ابتدا وارد شدم، {نمی‌دانستم چرا}... به خاطر کنجکاوی وارد انجمن داستان کوتاه شدم. {سپس} نگارشم را بهتر کرده و دوستان خیلی خوبی پیدا کردم.»**
- **«من به این دلیل از فیس‌بوک استفاده می‌کنم که خیلی از دوستان دبیرستانم در آن حضور دارند.»**

**نکته‌ی جالب در مورد این پاسخ (که نمونه‌ی بازخوردهایی است که در این باره دریافت می‌کنم) این است: خیلی جزئی هستند. برای مثال، شک ندارم که نفر اول لیست بالا با فیس‌بوک سرگرم می‌شود، اما مطمئنم که پیش از آشنایی با فیس‌بوک هم دچار قحطی سرگرمی نبوده است. به نظر من این کاربر حتی اگر فیس‌بوک هم نباشد، می‌تواند با موفقیت با ملالت خود مقابله کند. فیس‌بوک در بهترین حالت یک گزینه‌ی دیگر به سرگرمی‌های وی اضافه می‌کند.**

**در مورد نفر دوم نیز شکی به وجود این دوستان ندارم، اما می‌توانم فرض کنم این دوستی‌ها چندان جدی نیستند – نظر به این‌که در ارسال پیام کوتاه از پشت کامپیوتر خلاصه می‌شوند. البته این دوستی‌ها به خودی خود اشکالی ندارند، اما به نظر نمی‌رسد در مرکز زندگی اجتماعی کاربر قرار داشته باشند. در مورد نفر سوم هم که به فکر دوستان قدیمی دبیرستان است، همین را می‌توان گفت: تفریح خوبی است، اما چندان ضرورتی هم برای پیوند اجتماعی و سعادت وی ندارد.**

**واضح است که قصد ندارم مزایای مورد بحث را بی‌ارزش کنم – این مزایا به خودی خود هیچ ایرادی ندارند. اما منظورم این است که این مزایا جزئی و تا حدودی تصادفی هستند. (اما اگر از**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کسی برای استفاده از اینترنت و یا ایمیل توجیه بخواهید، جواب‌ها بسیار عینی‌تر و بهتر خواهد شد.)**

**ممکن است در پاسخ به این استدلال بگویید *ارزش ارزش است*: اگر بتوانید مزایای اضافی کمی از خدماتی مانند فیس‌بوک به دست بیاورید – حتی اگر کم هم باشد – چه دلیلی دارد از آن استفاده نکنید؟ این نگرش را نگرش *هر-مزیتی* می‌خوانم، زیرا هر نوع مزیت احتمالی را توجیه کافی برای استفاده از ابزار شبکه می‌داند. به طور دقیق‌تر:**

**رویکرد هر-مزیتی نسبت به انتخاب ابزار شبکه: استفاده‌ی شما از یک ابزار شبکه در صورتی موجه است که بتوانید هر مزیتی را برای استفاده‌ی از آن برشمارید و یا بگویید که در صورت عدم استفاده از آن چه چیزی را از دست خواهید داد.**

**البته مشکل این رویکرد این است که از تمام نکات منفی ابزار مورد نظر چشم‌پوشی می‌کند. این خدمات طوری طراحی شده‌اند که اعتیادآور باشند – و وقت و زمان فعالیت‌هایی را بربایند که مستقیماً در راستای اهداف حرفه‌ای و شخصی شما هستند (مثل کار عمیق). در نهایت، اگر به قدر کافی از این ابزارها استفاده کنید، به حالت ارتباط نابودکننده و فوق‌آشفته‌ای خواهید رسید که تورستون و میلیون‌ها فرد دیگر مانند او به آن دچار شده‌اند. در این‌جاست که به باطن موذیانه‌ی این نگرش پی می‌بریم. استفاده از ابزارهای شبکه می‌تواند مضر باشد. اگر تلاش نکنید که خوبی‌ها و بدی‌های این کار را بسنجید و به جای آن از کوچک‌ترین مزیت احتمالی، ابزار مورد نظر برای توجیه استفاده‌ی افسارگسیخته از آن استفاده کنید، آن‌گاه با دستان خود توانایی موفقیت‌تان را در دنیای دانش‌ورزی کاهش داده‌اید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر این نتیجه‌گیری را بی‌طرفانه بررسی کنیم، چندان تعجب‌برانگیز نخواهد بود. به عبارت دیگر، وقتی گفتمان انقلابی پیرامون اینترنت همه‌چیز را کنار بگذارید، پی خواهید برد که ابزارهای شبکه استثنائی نیستند؛ ابزارهایی هستند که هیچ تفاوتی با چکش یک آهنگر یا قلموی یک نقاش ندارد و کارگران ماهر برای این‌که کارشان را بهتر انجام دهند (و گاهی برای بهبود آسودگی خودشان) از آن‌ها استفاده می‌کنند. در طول تاریخ کارگران ماهر در مواجهه با ابزارهای جدید و در هنگام تصمیم‌گیری راجع به قبول یا رد این ابزارها، همواره نوعی سردرگمی و بدبینی از خود نشان داده‌اند. هیچ دلیلی ندارد که دانش‌ورزان هم در مواجهه با اینترنت همین راه را در پیش نگیرند – این که کار ماهرانه‌ی کنونی شامل بیت‌های دیجیتالی است، این واقعیت را تغییر نمی‌دهد.**

**برای درک بهتر مسئله‌ی احتیاط در رابطه با ابزارها خوب است در مورد کسی حرف بزنیم که از محل ابزارها(ی غیردیجیتالی) امرار معاش می‌کند و رابطه‌ی پیچیده‌ای با این ابزارها دارد. خوشبختانه من دقیقاً چنین شخصی را سراغ دارم، یک کشاورز موفق انگلیسی به نام فارست پریچارد[۸۰].**

**فارست پریچارد مدیر مزرعه‌ی اسمیت است که در فاصله‌ی یک ساعتی غرب واشینگتون واقع شده است – یکی از چندین مزرعه‌ای که در محاصره‌ی دره‌های کوهستان Blue Ridge قرار گرفته‌اند. آن‌طور که من پی برده‌ام، پریچارد پس از این‌که والدینش کنترل مزرعه را به دست او دادند، از کشت محصولات تک‌کاشتی سنتی فاصله گرفته و به سمت مفهوم بدیع ایجاد چراگاه**

[80] Forrest Pritchard

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای گاوها حرکت کرد. این مزرعه عمده‌فروشی ندارد – نمی‌توانید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استیک مزرعه‌ی اسمیت را پیدا کنید – و مستقیماً محصول خود را در بازار کشاورزان در شهر واشینگتون می‌فروشد. از هر نظر که بررسی‌اش کنیم، این مزرعه در حال پیشرفت است، آن هم در اقتصادی که به ندرت به کسب و کارهای کوچک بهایی می‌دهد.**

**من ابتدا پریچارد را در بازار محلی کشاورزان در پارک تاکومای مریلند ملاقات کردم؛ دکه‌ی مزرعه‌ی اسمیت در همین پارک بازار خوبی به راه انداخته است. وقتی می‌بینید پریچارد با آن لباس پشمی مخصوص کشاورزان و آن قد بلندش آن‌جا ایستاده است، در واقع پیشه‌وری را دیده‌اید که به کسب و کارش اطمینان دارد. من خودم را به او معرفی کردم، چون کشاورزی مهارتی است که به مدیریت دقیق ابزارها بستگی دارد و من می‌خواستم بدانم چطور یک پیشه‌ور در زمینه‌ای غیردیجیتالی با این مسئله‌ی حیاتی برخورد می‌کند.**

**او در همان ابتدای مکالمه‌مان به من گفت: «علف‌چینی مثال خوبی است. می‌توانم بدون بررسی ساز و کارهای بنیادین، ایده‌ی اصلی را برایت توضیح دهم.»**

**او توضیح داد که وقتی مزرعه‌ی اسمیت را در دست گرفت، این مزرعه علف لازم برای تغذیه‌ی حیوانات در زمستان را از زمین‌های خود تأمین می‌کرد. برای علف‌چینی از ابزاری به نام دستگاه عدل‌ساز استفاده می‌شود: دستگاهی که به تراکتور وصل شده و علف خشک را پرس کرده و به صورت عدل در می‌آورد. اگر قرار باشد در ساحل شرقی آمریکا دامداری کنید، واضح است که باید عدل‌ساز داشته باشید و بتوانید با آن کار کنید: دام‌های شما به علف نیاز دارند. وقتی علف**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کافی و مجانی در زمین خودتان می‌روید، چرا باید برای دام‌های‌تان خوراک بخرید؟ لذا اگر کشاورزی از رویکرد هر-مزیتی استفاده کند، بدون شک عدل‌سازی برای خود خواهد خرید. اما همان‌طور که پریچارد توضیح داد، اگر کشاورز رویکرد این‌چنین ساده‌لوحانه‌ای داشته باشد، «زیاد طول نمی‌کشد که تابلوی «فروشی» را جلوی مزرعه‌اش ببینیم.» پریچارد نیز مانند بسیاری از کسانی که این حرفه را دنبال می‌کنند، از فرآیند فکری پیچیده‌تری برای ارزیابی ابزارها استفاده می‌کند. پریچارد پس از طی کردن همین فرآیند در مورد عدل‌ساز، تصمیم گرفت آن را بفروشد. حالا مزرعه‌ی اسمیت تمام علوفه‌ی مورد نیازش را خریداری می‌کند.**

***چون...***

**پریچارد می‌گفت: «اجازه دهید با بررسی هزینه‌های تولید علوفه کارمان را شروع کنیم. اولاً هزینه‌ی سوخت، تعمیر و انباری که عدل‌ساز در آن نگهداری می‌شود. باید برایش مالیات هم بدهید.» البته این هزینه‌های قابل اندازه‌گیری بخش آسان ماجرای تصمیم‌گیری هستند. این «هزینه‌های فرصتی» هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. او توضیح داد: «اگر قرار باشد تمام تابستان را صرف تهیه‌ی علوفه کنم، نمی‌توانم کار دیگری انجام دهم. برای مثال الآن از این وقت برای پرورش مرغ گوشتی استفاده می‌کنم. مرغ گوشتی یعنی گردش مالی مثبت، چون می‌توانم آن‌ها را بفروشم. به علاوه برایم کود هم تولید می‌کنند که زمینم را تقویت می‌کند.» حالا باید مسئله‌ی ظریف ارزیابی ارزش ثانویه‌ی خرید علوفه را بررسی کنیم. پریچارد می‌گفت: «وقتی دارم علوفه می‌خرم، دارم هم‌زمان برای خرید پروتئین و کود حیوانی (پس از عبور از دستگاه گوارش دام‌ها) پول می‌دهم، یعنی در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ازای پولی که می‌دهم برای زمینم هم مواد مغذی خریده‌ام. به علاوه از سفت شدن خاک در اثر عبور وسایل سنگین هم جلوگیری می‌کنم.»**

**پریچارد هنگام اخذ تصمیم نهایی در مورد عدل‌ساز به راحتی از هزینه‌های پولی مستقیم گذشت و در عوض روی مسائل جزئی‌تری مانند سلامت درازمدت زمین‌هایش تمرکز کرد. پریچارد بنا به دلایل فوق تصمیم گرفت که خرید علوفه باعث سالم ماندن زمینش می‌شود. او می‌گفت: «حاصل-خیزی خاک برایم مسئله‌ی اصلی بود.» بنا بر همین محاسبات باید عدل‌ساز را می‌فروخت.**

**به پیچیدگی انتخاب ابزار پریچارد توجه کنید. این پیچیدگی یک واقعیت مهم را نشان می‌دهد: این مفهوم که شناسایی *چند* مزیت برای سرمایه‌گذاری پول، زمان و توجه در یک ابزار کافی است، برای افراد وارد در این حوزه، خنده‌دار است. *البته* عدل‌ساز هم مزایای خود را دارد – هر ابزاری که در گاراژ مزرعه وجود دارد، مفید است. اما هم‌زمان معایبی هم دارد. پریچارد انتظار داشت تصمیمش ظریف و باریک‌بینانه باشد. او با یک مبنای مشخص شروع کرد – در تصمیم او، سلامت خاک اهمیتی حیاتی در موفقیت حرفه‌ای دارد – و سپس روی این مبنا تصمیم نهایی‌اش را بنا کرد.**

**من می‌گویم اگر شما دانش‌ورز هستید – و خصوصاً اگر علاقه دارید عادت کار عمیق را در خود ایجاد کنید – باید به اندازه‌ی کارگران ماهر دیگر (مثلاً کشاورزان) در انتخاب ابزار محتاط باشید. در ادامه سعی خواهم کرد این راهبرد ارزیابی را عمومیت بخشم. من این راهبرد را *رویکرد پیشه-وران* نسبت به انتخاب ابزار نامیده‌ام؛ نامی که نشان می‌دهد ابزارها در نهایت به رسیدن به یک هدف والاتر در پیشه‌ی فرد کمک می‌کنند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**رویکرد پیشه‌وران نسبت به انتخاب ابزار: عوامل محوری تعیین کننده‌ی موفقیت و سعادت را در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود شناسایی کنید. تنها در صورتی ابزاری را به کار گیرید که تأثیر مثبت آن بر این عوامل به طرز چشمگیری از تأثیر منفی‌اش بیش‌تر باشد.**

**توجه کنید که رویکرد پیشه‌وران نسبت به انتخاب ابزار در تقابل با رویکرد هر-مزیتی قرار دارد. رویکرد هر-مزیتی هر تأثیر مثبتی را به عنوان توجیهی برای به کارگیری ابزار مورد استفاده قرار می‌دهد، اما رویکرد پیشه‌وری نیازمند این است که تأثیر مثبت ابزار مورد نظر بر عوامل محوری بسیار بیش‌تر از تأثیر منفی باشد.**

**سه راهبرد آتی برای این طراحی شده‌اند که راحتی شما را در ترک رویکرد هر-مزیتی افزایش داده و به شما کمک کند فلسفه‌ی پیشه‌ورانه و اندیشمندانه‌تری نسبت به ابزارهایی که مستلزم زمان و توجه هستند اتخاذ کنید. این رهنمون مهم است، چون رویکرد پیشه‌ورانه چیز ثابت و مشخصی نیست. شناسایی چیزهای مهم در زندگی و تلاش برای ارزیابی تأثیر ابزارهای مختلف بر این عوامل، با یک فرمول ساده قابل انجام نیست – این کار مستلزم تمرین و آزمایش است. راهبردهای زیر ساختاری برای این تمرین و آزمایش فراهم کرده و شما را مجبور می‌کنند ابزارهای شبکه را از زوایای مختلف بررسی کنید. این راهبردها در کنار هم به شما کمک خواهند کرد که رابطه‌ی پیچیده‌تری با ابزارهای‌تان پیدا کنید تا بتوانید کنترل بیش‌تری بر زمان و توجه خود داشته باشید؛ این کار به ما امکان می‌دهد ایده‌های بخش ۲ را ادامه دهیم.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**قانون چندتای حیاتی را بر عادت اینترنت خود اعمال کنید**

**ملکم گلدول[۸۱] از توئیتر استفاده نمی‌کند. او در مصاحبه‌ی سال ۲۰۱۳ توضیح داد: «چه کسی می‌گوید طرفداران من دوست دارند من را در توئیتر ببینند؟» سپس به شوخی گفت: «می‌دانم بسیاری از مردم دوست ندارند من را زیاد ببینند.» مایکل لویس[۸۲] یکی دیگر از نویسندگان برجسته که او نیز اهل توئیتر نیست، می‌گوید: «من توئیت نمی‌کنم، توئیتر هم ندارد، حتی بلد نیستم چطور در توئیتر پیام بخوانم یا بنویسم.» و همان‌طور که در بخش ۱ گفتم، نویسنده‌ی *نیویورکر* جورج پکر نیز از توئیتر استفاده نمی‌کند و حتی تا همین سال‌ها موبایل هوشمند هم نداشت.**

**این سه نویسنده نمی‌گویند توئیتر به درد نمی‌خورد. بلکه قبول دارند که سایر نویسندگان از آن استفاده می‌کنند. اظهارنظر پکر در مورد توئیتر در پاسخ به مقاله‌ی دیوید کار فقید بیان شده بود که در آن از توئیتر دفاع می‌کرد و می‌گفت:**

***و حالا بعد از یک سال آیا توئیتر مغز من را از کار انداخته است؟ نه، در حال حاضر من بیش از هر زمان دیگری هم‌زمان از چیزهای مختلف خبر دارم و به جای این‌که نیم ساعت دنبال اطلاعات بگردم، در زمان بسیار کمی می‌توانم از اخبار دنیا و واکنش مردم باخبر شوم.***

[81] Malcolm Gladwell
[82] Michael Lewis

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اما گلدول، لویس و پکر احساس نمی‌کنند که مزایای این فناوری بیش از معایب آن است. برای مثال، لویس نگران این است که افزودن دسترسی بیش‌تر باعث کاهش انرژی و کاهش توانایی تحقیق و نگارش داستان‌های فاخر می‌شود؛ او می‌گوید: «عجیب است که مردم چقدر در دسترس هستند. ارتباطات زیادی در زندگی من وجود دارد که غنابخش نیست، بلکه بیش‌تر مضر است.» اما پکر به نوبه‌ی خود نگران آشفتگی و مزاحمت است و می‌گوید: «توئیتر مانند کراک است برای معتادان رسانه.» او در مورد اظهارات کار راجع به این سرویس می‌گوید: «ترسناک‌ترین تصویری است که تاکنون در مورد آینده مشاهده کرده‌ام.»**

**لازم نیست در این مورد بحث کنیم که آیا تصمیم این نویسندگان مبنی بر عدم حضور در توئیتر (و ابزارهای مشابه) درست است یا نه؛ چرا که تیراژ کتاب و جوایزی که گرفته‌اند، خود گویای همه چیز است. بلکه باید از این تصمیمات به مثابه نوعی تجلی شجاعانه‌ی رویکرد پیشه‌ورانه نسبت به انتخاب ابزار استفاده کنیم. در زمانه‌ای که بسیاری از دانش‌ورزان – خصوصاً آنان که در حوزه‌های خلاقانه کار می‌کنند – هنوز هم در رویکرد هر-مزیتی گیر افتاده‌اند، دیدن رویکردی پخته‌تر نسبت به این ابزارها امری مسرت‌بخش است. اما نادر بودن این نمونه‌ها به ما نشان می‌دهد که ارزیابی‌های پخته و مطمئنی مانند این به آسانی قابل انجام نیستند. پیچیدگی فرآیند تفکر فارست پریچارد را در هنگام تصمیم‌گیری راجع به عدل‌ساز به یاد بیاورید: برای بسیاری از دانش‌ورزان و بسیاری از ابزارهای زندگی‌شان، این تصمیمات به همین اندازه پیچیده خواهد بود. هدف این راهبرد این است**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**که ساختاری برای این فرآیند اندیشه فراهم کند – راهی برای کاهش پیچیدگی تصمیم‌گیری در مورد ابزارهای واقعاً مهم.**

**گام اول این راهبرد این است که اهداف سطح بالای اصلی را در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود شناسایی کنید. برای مثال، اگر خانواده دارید، اهداف شخصی‌تان ممکن است شامل تربیت فرزندان و مدیریت خانواده باشد. در حوزه‌ی حرفه‌ای جزئیات این اهداف بستگی به شغل شما دارد. برای مثال، من به عنوان استاد دانشگاه دو هدف مهم دارد؛ یکی این‌که مدرّس خوبی در کلاس باشم و دیگری این‌که محقق خوبی باشم. هر چند به احتمال زیاد هدف شما با من فرق خواهد داشت، اما مسئله‌ی مهم این است که لیست‌تان را به آن چیزهایی محدود کنید که واقعاً مهم هستند و نیز توصیف اهداف‌تان را در سطح بالایی نگه دارید. (اگر هدف شما رسیدن به یک دستاورد مشخص باشد – مثلاً «رسیدن به یک میلیون دلار فروش» یا «انتشار چندین مقاله در سال» – برای مقاصد ما بیش از حد مشخص است.) وقتی کارتان تمام شد باید تعداد کمی هدف در حوزه‌های شخصی و حرفه‌ای زندگی داشته باشید.**

**پس از شناسایی این اهداف، دو یا سه فعالیت خیلی مهم را شناسایی کنید که به دستیابی به این اهداف کمک می‌کنند. این فعالیت‌ها باید آن‌قدر مشخص باشند که به شما امکان دهند، خود را در حین انجام‌شان تصور کنید. از سوی دیگر این فعالیت‌ها باید دارای عمومیت باشند و فقط برای یک دوره به کارتان نیایند. برای مثال، «انجام تحقیق بهتر» بیش از حد عمومی است («انجام تحقیق بهتر» چگونه است؟) و «تکمیل مقاله در مورد فلان موضوع برای کنفرانس آتی» خیلی خاص و**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مشخص است (فقط برای یک بار به درد می‌خورد). فعالیت خوب در این زمینه چیزی مانند این خواهد بود: «مطالعه‌ی منظم و درک نتایج پیشرو در حوزه‌ی خودم.»**

**گام بعدی در این راهبرد بررسی ابزارهای شبکه‌ای است که در حال حاضر استفاده می‌کنید. برای هر ابزار فعالیت‌های کلیدی را شناسایی کرده و بپرسید آیا استفاده از این ابزار تأثیر مثبت قابل توجه، تأثیر منفی قابل توجه و یا تأثیر ناچیزی روی شرکت منظم و موفقیت‌آمیز در این فعالیت دارد یا خیر. حالا وقت تصمیم مهم است: تنها در صورتی استفاده از این ابزار را ادامه دهید که مطمئن باشید تأثیر مثبت قابل توجهی دارد و اثر منفی آن در مقایسه با اثر مثبت به چشم نمی‌آید.**

**برای این‌که این راهبرد را در عمل مشاهده کنیم، بگذارید یک مورد را بررسی کنیم. برای مثال، فرض کنید اگر از مایکل لویس بخواهیم اهداف و فعالیت‌های خود را در زمینه‌ی نویسندگی مشخص کند، این‌گونه جواب می‌دهد.**

**هدف حرفه‌ای: ساختن داستان‌های خوب و روایت-محوری که درک مردم را از دنیا تغییر می‌دهند.**

**فعالیت‌های کلیدی برای رسیدن به این هدف:**

- **تحقیق صبورانه و عمیق**
- **نوشتن دقیق و هدفمند**

**حالا فرض کنید لویس از این هدف استفاده می‌کند تا مشخص کند که آیا خوب است از توئیتر استفاده کند یا خیر. راهبرد ما از او می‌خواهد تأثیر توئیتر را روی فعالیت‌های کلیدی مورد نظر**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**بررسی کند. هیچ دلیلی قانع‌کننده‌ای وجود ندارد که نشان دهد توئیتر لویس را در یکی از این دو فعالیت بهتر می‌کند. به نظر من تحقیق عمیق برای لویس مستلزم صرف هفته‌ها و ماه‌ها برای شناخت چند منبع معدود است (او استاد این مهارت بلندمدت روزنامه‌نگاری است که کمک می‌کند در چندین جلسه داستان منبع مورد نظر را بیرون بکشد) و نوشتن دقیق نیز نیازمند دوری از آشفتگی و مزاحمت است. در هر دو مورد توئیتر در بهترین حالت هیچ تأثیری ندارد و در بدترین حالت اثر منفی چشمگیری دارد که شدت اثر به این مسئله بستگی دارد که لویس تا چه حد در برابر ویژگی-های اعتیادآور این ابزار آسیب‌پذیر است. در نتیجه لویس نباید از توئیتر استفاده کند.**

**شاید بگویید محدود کردن مثال به یک هدف واحد تصنعی است، زیرا از بخش‌هایی که توئیتر توانایی مفید بودن دارد، صرف‌نظر کرده‌ایم. برای نویسندگان توئیتر غالباً ابزاری است برای ارتباط با مخاطب و در نهایت فروش بیش‌تر. اما برای نویسنده‌ای مانند مایکل لویس بازاریابی در زندگی حرفه‌ای هدف محسوب نمی‌شود. دلیل این امر این است که شهرت او تضمین می‌کند که اگر کتابش واقعاً خوب باشد، از پوشش تأثیرگذارترین رسانه‌ها برخوردار خواهد بود. بنابراین تمرکز او بیش‌تر روی هدف نوشتن بهترین کتاب ممکن معطوف می‌شود تا روی فروش چند جلد کتاب بیش‌تر آن هم با این نوع ابزارها. به عبارت دیگر، مسئله این نیست که آیا توئیتر مزایای قابل درکی برای لویس دارد یا نه؛ بلکه مسئله این است که آیا استفاده از توئیتر به طور قابل توجه و مثبت بر فعالیت‌های مهم زندگی حرفه‌ای او تأثیر می‌گذارد یا خیر.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر نویسنده‌ای کم‌تر معروف باشد چطور؟ در این مورد، بازاریابی کتاب ممکن است نقش اصلی-تری در اهداف او داشته باشد. اما وقتی مجبور باشد دو یا سه فعالیت اصلی مربوط به این هدف را مشخص کند، احتمال نمی‌رود تماس شخص به شخص در توئیتر وارد لیست شود. این گفته با محاسبات ساده اثبات می‌شود. فرض کنید نویسنده‌ی فرضی ما ده توئیت فردی در روز می‌فرستد و پنج روز در هر هفته این کار را می‌کند – هر یک از این تماس‌ها باعث ارتباط فرد به فرد با یک خواننده‌ی احتمالی می‌شود. حال فرض کنید ۵۰ درصد کسانی که به این شیوه با آن‌ها وارد ارتباط می‌شویم، به طرفداران وفاداری تبدیل شوند که کتاب بعدی نویسنده را حتماً خواهند خرید. طی دو سالی که نوشتن کتاب بعدی طول می‌کشد، این روش ارتباطی باعث فروش دو هزار نسخه می‌شود – فروشی ناچیز در بازاری که در آن کتاب پُرفروش باید هر *هفته* دو یا سه برابر این مقدار به فروش برسد. بار دیگر مسئله این نیست که آیا توئیتر مزایایی دارد یا نه؛ بلکه مسئله این است که آیا مزایای آن ارزش زمان و توجه صرف شده (دو منبعی که ارزش بالایی برای نویسنده دارند) را دارند یا خیر.**

**حال که نمونه‌ای از این رویکرد را در زمینه‌ی حرفه‌ای دیدیم، بگذارید به بحث مهم اهداف شخصی بپردازیم. علی‌الخصوص اجازه دهید این رویکرد را در مورد یکی از فراگیرترین و پُرطرفدارترین ابزارهای فرهنگ‌مان اعمال کنیم: فیس‌بوک و اینستاگرام.**

**بیش‌تر افراد در توجیه استفاده از فیس‌بوک و اینستاگرام (و شبکه‌های اجتماعی مشابه) به اهمیت آن در زندگی اجتماعی استناد می‌کنند. نظر به همین موضوع اجازه دهید راهبردمان را در این مورد**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**به کار بندیم که آیا اثر مثبت فیس‌بوک و اینستاگرام در رابطه با اهداف شخصی ما به حد نصاب می‌رسد یا نه. برای این کار بار دیگر به هدف فرضی و فعالیت‌های کلیدی منتهی به این هدف نگاه می‌اندازیم.**

**هدف شخصی: حفظ دوستی نزدیک و مثمر ثمر با گروهی از مردم که برایم مهم هستند.**

**فعالیت‌های کلیدی منتهی به این هدف:**

1. **وقت گذاشتن منظم برای ارتباط معنادار با کسانی که اهمیت زیادی برایم دارند (مثلاً صحبت طولانی، غذا خوردن و یا فعالیت مشترک).**
2. **از خودم برای کسانی که برایم مهم هستند مایه بگذارم (مثلاً برای بهبود اوضاع زندگی‌شان فداکاری‌های قابل توجهی کنم).**

**قرار نیست همه این اهداف و فعالیت‌ها را قبول داشته باشند، اما می‌توان گفت که بیش‌تر مردم آن‌ها را قبول دارند. بگذارید گامی به عقب برداشته و منطق پالایش راهبردمان را در مورد فیس-بوک در زمینه‌ی این هدف شخصی به کار بندیم. این سرویس مزایای زیادی برای زندگی اجتماعی دارد. برای مثال: به شما امکان می‌دهد با کسانی در ارتباط باشید که مدتی است آن‌ها را ندیده‌اید، به شما امکان می‌دهد ارتباط سبکی با کسانی داشته باشید که آن‌ها را می‌شناسید ولی زیاد نمی-بینید، به شما امکان می‌دهد رویدادهای مهم زندگی مردم را به راحتی تحت نظر بگیرید (مثلاً**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این‌که آیا آن‌ها ازدواج کرده‌اند و یا عکس بچه‌شان را ببینید) و به شما امکان می‌دهد با جوامع یا گروه‌های آنلاینی آشنا شوید که با علاقه‌تان جور در می‌آیند.**

**این‌ها مزایایی واقعی هستند که فیس‌بوک ایجاد می‌کند، اما هیچ یک از این‌ها تأثیر مثبت چندان قابل توجهی روی دو فعالیت مورد نظر ما ندارند، زیرا هر دو فعالیت آفلاین هستند و نیاز به تلاش زیادی دارند. بنابراین راهبرد ما نتیجه‌ای عجیب اما واضح می‌دهد: *البته که فیس‌بوک مزایایی در زمینه‌ی زندگی اجتماعی به شما می‌دهد، اما هیچ یک از این مزایای آن‌قدر برای فعالیت‌های مهم شما اهمیت ندارند که استفاده از زمان و توجه شما را برای فیس‌بوک موجه سازد.***

**واضح است که من نمی‌گویم همه باید استفاده از فیس‌بوک را متوقف کنیم. بلکه می‌خواهم نشان دهم که در این مورد خاص، راهبرد پیشنهادی ما می‌گوید نباید از این سرویس استفاده کرد. اما می‌توانم سناریوهای دیگری را تصور کنم که نتیجه‌ی عکس این می‌دهند. برای مثال، یک دانشجوی ورودی جدید را در نظر بگیرید. برای کسی که در این موقعیت قرار دارد، ایجاد روابط جدید مهم‌تر از حفظ روابط موجود است. فعالیت‌هایی که از نظر این دانشجو به این هدف منتهی می‌شوند، شامل «شرکت در رویدادهای زیاد و رابطه‌ی اجتماعی با افراد مختلف» است. اگر این فعالیتی کلیدی باشد و شما در دانشگاه باشید، ابزاری مانند فیس‌بوک تأثیر مثبت زیادی دارد و باید استفاده شود.**

**نمونه‌ی دیگر ما فردی نظامی است که در خارج از کشور مشغول مأموریت است. برای این سرباز فرضی، ارتباط مداوم با دوستان و خانواده یک اولویت مهم است و می‌توان آن را از طریق شبکه‌های اجتماعی ممکن ساخت.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**آن‌چه این نمونه‌ها نشان می‌دهند این است که این راهبرد باعث می‌شود بسیاری از افرادی که در حال حاضر از فیس‌بوک یا توئیتر استفاده می‌کنند، از آن‌ها دست بردارند – اما نه همه. شاید در این نقطه بگویید چرا باید اجازه دهم یک سری فعالیت معدود بر تصمیمات من در مورد این ابزارها حکم‌فرما شوند. برای مثال، فیس‌بوک مزایای زیادی دارد؛ چرا باید به خاطر این‌که فیس‌بوک به چند فعالیت مشخص (که ظاهراً برایم مهم هستند) کمک نمی‌کند آن را کنار بگذارم؟ کلید درک مسئله در این‌جا این است که این کاهش افراطی اولویت‌ها امری دلبخواهی نیست، بلکه از ایده‌ای نشئت می‌گیرد که در حوزه‌های مختلفی خود را نشان داده است؛ از سودآوری مشتری گرفته تا برابری اجتماعی و جلوگیری از کرش کردن برنامه‌های کامپیوتری.**

**قانون چندتای حیاتی: در بسیاری از موارد ۸۰ درصد تأثیر مورد نظر بخاطر ۲۰ درصد علت‌های ممکن است.**

**برای مثال ممکن است ۸۰ درصد سود کسب و کار از ۲۰ درصد مشتریان تأمین شود، ۸۰ درصد ثروت کشور در دست ۲۰ درصد شهروندان باشد، ۸۰ درصد کرش نرم‌افزارهای کامپیوتری فقط از ۲۰ درصد باگ‌های شناسایی شده ناشی شود. این پدیده دلیل ریاضیاتی دارد (تقسیم ۲۰/۸۰ تقریباً همان چیزی است که در توزیع قانون قدرت به چشم می‌خورد – نوعی توزیع که اغلب در سنجش کمیت‌های دنیای واقعی خود را نشان می‌دهد)، اما شاید بهترین کاربرد آن این باشد که به صورت غیردقیق و به عنوان یادآوری از آن استفاده شود که نشان می‌دهد در بسیاری از موارد پیامدها یکسان توزیع نمی‌شوند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فرض کنید این قانون برای اهداف مهم زندگی‌تان برقرار باشد. همان‌طور که گفتیم فعالیت‌های مختلف زیادی می‌توانند به شما در دستیابی به این اهداف کمک کنند. قانون چندتای حیاتی به ما یادآوری می‌کند که ۲۰ درصد مهم این فعالیت‌ها عمده‌ی مزایای مشاهده شده را فراهم می‌کنند. فرض کنید بتوانید ده تا پانزده فعالیت متمایز و مفید را برای هر یک از اهداف زندگی‌تان مشخص کنید؛ این قانون به شما می‌گوید دو یا سه مورد اول این فعالیت‌ها هستند که تعیین می‌کنند آیا شما به این هدف می‌رسید یا نه.**

**اما حتی اگر این نتیجه را بپذیریم، باز هم ممکن است بگویید نباید از ۸۰ درصد فعالیت‌هایی که می‌توانند مفید باشند، چشم بپوشیم. درست است که این فعالیت‌های کم‌اهمیت‌تر به اندازه‌ی یک یا دو مورد اول به رسیدن به هدف کمک نمی‌کنند، اما این‌ها نیز مزایایی دارند، پس چرا باید کنارشان بگذاریم؟ به نظر می‌رسد که اگر از فعالیت‌های خیلی مهم چشم‌پوشی نکنیم، ایرادی ندارد که به فعالیت‌های کم‌اهمیت‌تر هم توجهی داشته باشیم.**

**این استدلال این نکته‌ی مهم را نادیده می‌گیرد که فعالیت‌ها، صرف‌نظر از اهمیت‌شان، از یک ذخیره‌ی محدود زمان و توجه استفاده می‌کنند. لذا اگر به فعالیت‌های کم‌اهمیت‌تر توجه کنید، زمانی را هدر داده‌اید که می‌توانستید به فعالیت‌های مهم‌تر اختصاص دهید. در این بازی فقط یکی از طرف‌ها می‌تواند برنده شود. و از آن‌جا که اگر زمان‌تان را صرف فعالیت‌های تأثیرگذارتر کنید، نتایج بهتری کسب خواهید کرد، هرقدر زمان‌تان را بیش‌تر صرف فعالیت‌های کم‌اهمیت‌تر کنید، در مجموع نتایج کم‌تری خواهید گرفت.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دنیای کسب و کار این محاسبات را درک می‌کند. به همین دلیل است که زیاد می‌بینیم مشتریان کم‌بازده را کنار می‌گذارند. اگر ۸۰ درصد سود از ۲۰ درصد مشتریان به دست بیاید، هرقدر انرژی بیش‌تری را از مشتریان کم‌بازده گرفته و به تعداد کمی قرارداد مهم اختصاص دهند، پول بیش‌تری در خواهند آورد – هر ساعتی که صرف گروه دوم شود، بیش‌تر از هر ساعتی خروجی می‌دهد که صرف دسته‌ی اول شود. همین مسئله در مورد اهداف حرفه‌ای و شخصی صادق است. با گرفتن زمان از فعالیت‌های کم‌اثرتر – مانند پیدا کردن دوستان قدیمی در فیس‌بوک – و صرف کردن آن برای فعالیت‌های تأثیرگذارتر – مانند دعوت کردن یک دوست خوب برای ناهار – در رسیدن به اهداف‌تان موفق‌تر خواهید بود. لذا اگر بر اساس این منطق یکی از ابزارهای شبکه را کنار بگذارید، مزایای کوچک احتمالی آن را از دست نخواهید داد، بلکه خروجی بیش‌تری از فعالیت‌هایی خواهید گرفت که از قبل می‌دانید مزایای بزرگ‌تری برای‌تان به ارمغان می‌آورند.**

**برگردیم به جایی که از آن شروع کردیم؛ برای ملکم گلدول، مایکل لویس و جرج پکر توئیتر حامی آن ۲۰ درصد فعالیت‌هایی نیست که بیش‌ترین میزان موفقیت را در مسیر نویسندگی برای اینان به ارمغان می‌آورد. این سرویس ممکن است به تنهایی مزایایی جزئی به شما بدهد، اما وقتی مسیرها را به صورت کلی بررسی کنید، به احتمال زیاد بدون توئیتر موفقیت بیش‌تری حاصل می‌شود. لذا بهتر است توئیتر را وارد برنامه‌تان نکنید و زمان مورد نیاز آن را به فعالیت‌های مفیدتر اختصاص دهید. باید شما نیز در مورد ابزارهایی که اجازه می‌دهید بخشی از زمان و توجه محدودتان را مصرف کنند با همین میزان از احتیاط رفتار کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## رسانه‌های اجتماعی را کنار بگذارید

**وقتی رایان نیکودموس[۸۳] تصمیم گرفت زندگی‌اش را ساده‌تر کند، یکی از اهداف اولش دارایی-هایش بود. آن زمان رایان به تنهایی در یک خانه‌ی بزرگ با سه اتاق خواب زندگی می‌کرد. سال‌ها بود که در راستای نوعی مصرف‌گرایی تلاش می‌کرد این فضای بزرگ را پُر کند. حالا وقت آن بود که زندگی‌اش را از این وسائل پس بگیرد. راهبرد او بسیار ساده بود، اما از نظر مفهومی افراطی به شمار می‌رود. او یک بعد از ظهر را به طور کامل به بسته‌بندی تمام دارایی‌هایش اختصاص داد، انگار که می‌خواهد اسباب‌کشی کند. او برای این‌که این «کار شاقّ» را به چیز آسان‌تری تبدیل کند، نامش را «مهمانی اسباب‌کشی» گذاشته و توضیح داد: «همه چیز وقتی در مهمانی باشد جالب-تر است، نه؟»**

**پس از پایان بسته‌بندی نیکودموس هفته‌ی بعد را صرف زندگی معمولی خود کرد. اگر چیزی لازم داشت که بسته‌بندی شده بود، بسته را باز می‌کرد و آن را سر جای اولش قرار می‌داد. در پایان هفته متوجه شد که اکثریت قریب به اتفاق وسائلش هنوز از کارتن در نیامده است.**

**پس تصمیم گرفت از شر آن خلاص شود.**

**وسایل بیش‌تر به این دلیل در زندگی مردم جمع می‌شود که در زمان دور انداختن وسایل انسان به آسانی نگران می‌شود: «شاید یک روز به آن نیاز داشتم» و افراد از این نگرانی به عنوان بهانه‌ای**

[83] Ryan Nicodemus

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای نگه داشتن وسیله‌ی مورد نظر استفاده می‌کنند. مهمانی اسباب‌کشی نیکودموس دلایلی قطعی به او می‌داد که بیش‌تر وسایلش واقعاً مورد نیاز نیستند و به همین دلیل کارش ساده‌تر می‌شد.**

**راهبرد قبلی روش نظام‌مندی به شما می‌داد تا با آن ابزارهای شبکه‌ی مورد استفاده‌تان را بررسی کنید. این راهبرد رویکردی متفاوت اما تکمیلی برای همین مسائل ارائه می‌دهد که از رویکرد رایان نیکودموس نسبت به رهایی از شر وسایل بی‌استفاده الهام گرفته شده است.**

**دقیق‌تر بگویم، این راهبرد از شما می‌خواهد معادل مهمانی اسباب‌کشی را روی سرویس‌های رسانه-ی اجتماعی مورد استفاده‌تان پیاده کنید. اما به جای «اسباب‌کشی» باید خود را به مدت *سی روز* از استفاده‌ی آن‌ها منع کنید. همه‌شان: فیس‌بوم، اینستاگرام، گوگل پلاس، توئیتر، اسنپ‌چت، واین – و هر سرویس دیگری که پس از نگارش این کتاب به محبوبیت رسیده باشد. لازم نیست این سرویس‌های را رسماً غیرفعال کنید و (مهم‌تر) در فضای اینترنت به کسی نگویید که قرار است این شبکه‌ها را ترک کنید: فقط استفاده از آن‌ها را متوقف کنید، به همین سادگی. اگر کسی از مسیرهای دیگر با شما تماس بگیرد و بپرسد چرا فعالیت‌تان را در فلان شبکه متوقف کرده‌اید، می‌توانید برایش توضیح دهید، اما لازم نیست خودتان بروید و برای مردم کارتان را توضیح دهید.**

**پس از این حصر خودخوانده‌ی شبکه‌ای، در مورد سرویس‌هایی که موقتاً غیرفعال کرده‌اید، دو سؤال زیر را از خود بپرسید:**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**۱. آیا اگر از این سرویس استفاده می‌کردم، سی روز اخیر برایم به طور قابل توجهی بهتر می‌شد؟**

**۲. آیا برای مردم مهم بود که من از این سرویس استفاده نمی‌کنم؟**

**اگر جواب هر دو سؤال «خیر» باشد، برای همیشه با سرویس مورد نظر خداحافظی کنید. اگر پاسخ‌تان یک «بله»ی واضح و رسا باشد، به استفاده از آن بازگردید. اگر پاسخ‌تان مشروط و یا مبهم باشد، خودتان باید در مورد بازگشت به آن تصمیم بگیرید، هر چند توصیه می‌کنم این خدمات را کنار بگذارید. (بعداً نیز می‌توانید هر وقت بخواهید وارد آن‌ها شوید.)**

**این راهبرد به طور خاص رسانه‌های اجتماعی را هدف می‌گیرد، چون در بین ابزارهای شبکه‌ای که می‌توانند زمان و توجه شما را به خود اختصاص دهند، این خدمات (اگر بدون محدودیت استفاده شوند) می‌توانند برای آرمان کار عمیق شما بسیار مخرب باشند. این سرویس‌ها اطلاعات شخصی-شده را به صورت غیرقابل پیش‌بینی برای شما ارسال می‌کنند – و لذا بسیار اعتیادآور هستند و می‌توانند برنامه‌ریزی و تمرکز شما را به طور جدی دچار اختلال کنند. نظر به این خطرات شاید انتظار داشته باشید که دانش‌ورزان بیش‌تری این ابزارها را به طور کامل کنار بگذارند – خصوصاً برنامه‌نویسان و نویسندگان که امرار معاش‌شان به طور مشخص به خروجی کار عمیق وابسته است. اما چیزی که باعث می‌شود رسانه‌های اجتماعی تا این حد خطرناک باشند، این است که شرکت-هایی که از توجه شما سود می‌برند، توانسته‌اند یک کلک بازیابی زیرکانه طراحی کنند: آنان فرهنگ ما را متقاعد کرده‌اند که اگر از محصولات‌شان استفاده نکنیم، *عقب می‌مانیم.***

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ترس از عقب ماندن مشابه ترس نیکودموس از این مسئله است که شاید این حجم عظیم وسایل روزی به دردش بخورد؛ به همین دلیل است که راهبرد اصلاحی من نیز مشابه مهمانی اسباب‌کشی اوست. اگر یک ماه را بدون این خدمات سپری کنید، خواهید توانست ترس از عقب ماندن – از رویدادها، گفتگوها و تجربیات فرهنگی مشترک – را کنار گذاشته و با میزانی از واقعیت روبرو شوید. برای بیش‌تر مردم این واقعیت چیزی را نشان می‌دهد که فقط زمانی واضح به نظر می‌رسد که بتوانید خود را از بند پیام‌های بازاریابی پیرامون این ابزارها رها کنید: این ابزارها واقعاً آن‌قدرها هم برای زندگی شما مهم نیستند.**

**دلیل این‌که می‌خواهم در مورد این تجربه‌ی سی‌روزه به کسی چیزی نگویید این است که برخی افراد به خاطر این توهم به شبکه‌های اجتماعی وابسته می‌شوند که تصور می‌کنند مردم *دوست دارند حرف‌شان را بشنوند* و اگر شما ناگهان آنان را از نظرات‌تان بی‌بهره بگذارید، ناامید خواهند شد. حرف‌هایم در این مورد تا حدودی شوخی بود، اما این احساس واقعاً رایج است و باید بر آن غلبه کرد. برای مثال، در زمان نگارش این کتاب، میانگین تعداد فالورهای توئیتر هر کاربر ۲۰۸ عدد است. وقتی می‌دانید بیش از دویست نفر *داوطلب* شده‌اند که حرف‌های‌تان را بشنوند، ممکن است دچار این توهم شوید که فعالیت‌تان در این شبکه واقعاً مهم است. من به عنوان کسی که از فروش ایده‌هایش به مردم نان در می‌آورد، به شما می‌گویم: این احساس به شدت اعتیادآور است.**

**اما واقعیت مخاطبان دوران رسانه‌های اجتماعی این است. پیش از به وجود آمدن این سرویس‌ها، دسترسی به مخاطبینی به جز دوستان و خانواده مستلزم کار سخت و رقابتی بود. برای مثال، در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اوایل دهه ۲۰۰۰ هر کسی می‌توانست یک وبلاگ داشته باشد، اما دستیابی به چند بازدیدکننده در ماه مستلزم این بود که شما اطلاعات ارزشمندی ارائه دهید که توجه اشخاص را به خود جلب کند. من با این دشواری خوب آشنا هستم. من اولین وبلاگم را در پاییز ۲۰۰۳ ایجاد کردم. نام این وبلاگ *اسم الهام‌بخش* بود. من از این وبلاگ برای اندیشیدن به زندگی خودم به عنوان یک دانشجوی بیست و یک ساله استفاده می‌کردم. متأسفانه باید اذعان کنم قطعه‌هایی نوشته بودم که *هیچ کس* حاضر نبود بخواند. در آن دوره‌ای که من با رنج و مشقت داشتم برای وبلاگ فعلی‌ام به نام *روش‌های مطالعه*[۸۴] مخاطب جمع می‌کردم و خوانندگان آن را از چند نفر به چند صد هزار نفر در ماه می‌رساندم، پی بردم که جلب توجه افراد در فضای آنلاین کار خیلی خیلی سختی است.**

**البته حالا دیگر این‌طور نیست.**

**به نظر من بخشی از آن چیزی که باعث شد رسانه‌های اجتماعی به سرعت گسترش یابند، به توانایی این رسانه‌ها در از بین بردن رابطه‌ی بین کار دشوار ایجاد ارزش واقعی و پاداش آن (یعنی توجه مردم به شما) باز می‌گردد. این رسانه‌ها به جای این مبادله‌ی سرمایه‌دارانه‌ی فارغ از زمان، نوعی جایگزین جمع‌گرایانه‌ی سطحی را به ما داده‌اند: *اگر به حرف‌هایم توجه کنید، به حرف‌های‌تان توجه می‌کنم – فارغ از از ارزش حرف‌ها.* یک وبلاگ یا مجله یا برنامه‌ی تلویزیونی که محتوای دیوارهای فیس‌بوک و یا فیدهای توئیتر از آن تأمین می‌شود، به طور میانگین هیچ مخاطبی را جذب نمی‌کند. اما وقتی وارد مناسبات اجتماعی این سرویس‌ها شد، همان محتوا توجه شما را در قالب**

[84] Study hacks

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**لایک و کامنت به خود جلب می‌کند. در این‌جا نوعی توافق ضمنی وجود دارد که این رفتار از آن نشئت می‌گیرد؛ اگر می‌خواهید توجه دوستان و فالورهای‌تان را دریافت کنید، باید شما هم به آن‌ها توجه کنید. *شما استاتوس من را لایک کنید و من هم مال شما را لایک می‌کنم.* این توافق باعث می‌شود همه بدون نیاز به تلاش جدی، احساس اهمیت کنند.**

**اگر بدون اخطار قبلی این سرویس‌ها را ترک کنید، به جایگاه واقعی‌تان در مقام یک تولیدکننده‌ی محتوا پی خواهید برد. برای بسیاری از افراد و بسیاری از سرویس‌ها خبر بد این است که هیچ کسی به جز دوستان خیلی صمیمی و خانواده‌تان به احتمال زیاد حتی متوجه خروج شما از سرویس مورد نظر نخواهد شد. می‌دانم که موقع حرف زدن در این باره، رفتارم خست‌آمیز به نظر می‌رسد – راهی به جز این هم وجود دارد؟**

**البته برای برخی افراد این آزمایش سی روزه دشوار بوده و مشکلات زیادی ایجاد می‌کند. برای مثال، اگر شما دانشجو و یا شخصیت مجازی باشید، این ریاضت باعث می‌شود زندگی شما سخت شود. اما برای بیش‌تر افراد، نتایج خالص این آزمایش، اگر منجر به دگرگونی کامل عادات اینترنتی-شان نشود، دست‌کم دیدگاه عمیق‌تری نسبت به نقش شبکه‌های اجتماعی در وجود روزمره‌شان به آن‌ها می‌دهد. این سرویس‌ها بر خلاف آن‌چه می‌گویند، خون رگ‌های دنیای مدرن ما نیستند. این‌ها نیز محصولاتی هستند که شرکت‌های خصوصی تولیدشان می‌کنند، بودجه‌های سنگین می-گیرند، با دقت برای‌شان بازاریابی می‌کنند؛ و در نهایت با این هدف طراحی می‌شوند که اطلاعات شخصی و توجه شما را به تبلیغ‌کنندگان به فروش برسانند. این ابزارها ممکن است جالب باشند،**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اما در طرح زندگی و اهداف شما، تنها نوعی هوس بی‌ارزش هستند، یک آشفتگی بی‌اهمیت در میان تمام آشفتگی‌هایی که می‌خواهند شما را از عمیق شدن باز دارند. یا شاید هم ابزارهای اجتماعی هسته‌ی وجود شما هستند. تا زمانی که زندگی را بدون آن‌ها تجربه نکنید، نمی‌توانید به این سؤال پاسخ دهید.**

## از اینترنت برای سرگرم شدن استفاده نکنید

**آرنولد بنت[۸۵] نویسنده‌ای انگلیسی بود که در حوالی قرن بیستم به دنیا آمد – زمانی پُرتلاطم برای اقتصاد کشورش. انقلاب صنعتی که چند دهه پیش شروع شده بود، آن‌قدر سرمایه‌ی مازاد از منابع امپراطوری گرفته بود که بتواند یک طبقه‌ی جدید ایجاد کند: کارگران یقه سفید(کارمندان). اکنون افراد می‌توانستند در این مشاغل تعداد ساعات مشخصی را در یک دفتر سپری کنند و در ازای آن حقوق ثابتی بگیرند که برای گذران خانواده‌شان کافی باشد. این سبک زندگی در عصر ما خیلی آشناست، اما برای بنت و معاصرانش سبکی بدیع بود و از جهات مختلف دلهره ایجاد می‌کرد. یکی از دغدغه‌های اصلی بنت این بود که اعضای این طبقه‌ی جدید از فرصت‌هایی که این سبک زندگی ایجاد می‌کرد غافل بودند.**

**بنت در کتاب خودآموز سال ۱۹۱۰ خود به نام *چطور با ۲۴ ساعت در روز زندگی کنیم*[۸۶] می‌نویسد:**

**«یک کارمند اهل لندن را در نظر بگیرید که ساعات اداری‌اش از ده تا شش است و مجموع مسیر**

[85] Arnold Bennett
[86] How to live on 24 hours a day

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**رفت و برگشتش هم پنجاه دقیقه طول می‌کشد.» او می‌گوید این کارمند فرضی حدود شانزده ساعت وقت آزاد دارد. برای بنت این وقت زیادی است، اما بیش‌تر افرادی که چنین موقعیتی دارند، متأسفانه به پتانسیل آن پی نمی‌برند. او می‌نویسد: «اشتباه بزرگ و عمیق اکثر انسان‌ها در رابطه با روزشان» این است که هر چند از شغلش لذت خاصی نمی‌برد (آن را راهی برای گذران زندگی می‌داند) «اما اصرار می‌ورزد که ساعت ده تا شش را «روز»ی می‌داند که ده ساعت قبل و شش ساعت بعدش تنها مقدمه و موخره‌ی آن محسوب می‌شوند.» این نگرشی است که بنت می‌گوید: «کاملاً غیرمنطقی و ناسالم است.»**

**جایگزین مناسب این وضعیت چیست؟ بنت می‌گوید انسان عادی باید شانزده ساعت بیکاری‌اش را «روزی در روز» خود محسوب کند و می‌گوید در طول این شانزده ساعت او بیکار است؛ مزد نمی‌گیرد؛ به فکر پول نیست؛ درست مانند کسی که صاحب کسب و کار خودش است.» در نتیجه او باید از این زمان مانند اشراف‌زادگان استفاده کند: به طور مداوم خود را بهبود بخشد – کاری که به نظر بنت در اصل شامل خواندن ادبیات و اشعار فاخر است.**

**بنت این مسائل را یک قرن پیش نوشته است. شاید انتظار داشته باشید که در دهه‌هایی که بین ما و بنت فاصله انداخته است (و طی آن‌ها طبقه‌ی متوسط در تمام دنیا گسترش زیادی یافته است)، تفکر ما راجع به وقت آزاد پیشرفت کرده باشد. اما این‌طور نیست. ظهور اینترنت و اقتصاد کم-تمرکزی که از آن نشئت گرفته است، باعث شده کارمند متوسطی که چهل ساعت در هفته کار می‌کند – خصوصاً آنانی که جزو نسل هزاره‌ای عاشق فناوری هستند – با افت کیفیت وقت آزاد**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**روبرو شود؛ وقت آزادی که دیگر به مجموعه‌ای از کلیک‌ها روی سرگرمی‌های دیجیتالی تبدیل شده است. اگر بنت امروز زنده بود، از عدم پیشرفت در این حوزه ناامید و سرخورده می‌شد.**

**واضح است که من اهمیتی به زیربنای اخلاقی توصیه‌های بنت نمی‌دهم. رؤیای او یعنی به کمال رساندن روح و ذهن طبقه‌ی متوسط از طریق خواندن شعر و کتاب تا حدودی قدیمی و کلاسیک به نظر می‌رسد. اما مبنای منطقی پیشنهادش یعنی این‌که شما می‌توانید و باید از زمان بیکاری‌تان استفاده‌ی مناسب کنید، هنوز هم مطرح است – خصوصاً در رابطه با هدف قاعده‌ی حاضر یعنی کاهش اثر ابزارهای شبکه روی توانایی کار عمیق.**

**دقیق‌تر بگویم، در راهبردهایی که تاکنون ذیل این قاعده بررسی کردیم، هنوز زمان کافی را روی گروهی از ابزارهای شبکه‌ی مرتبط با کار عمیق صرف نکرده‌ایم: وب‌سایت‌های سرگرمی که با هدف جلب توجه شما تا حداکثر زمان ممکن طراحی شده‌اند. در زمان نگارش این کتاب محبوب‌ترین نمونه‌های این وب‌سایت‌ها شامل Huffington Post، BuzzFeed، Business Insider و Reddit هستند. این لیست مطمئناً گسترش خواهد یافت، اما ویژگی مشترک این دسته از وب‌سایت‌ها استفاده از عناوین دقیق و محتوای قابل فهم است که اغلب با الگوریتم‌های مختلف دستکاری می‌شوند تا بیش از پیش جلب توجه کنند.**

**وقتی در یکی از این وب‌سایت‌ها مقاله‌ای را باز می‌کنید، لینک‌های سمت دیگر و یا پایین صفحه شما را تشویق می‌کند که مقاله‌ی دیگری را هم باز کنید. برای جلب توجه شما از تمام کلک‌های روانشناسی استفاده می‌شود از برچسب «محبوب» یا «پُربازدید» گرفته تا به کارگیری تصاویر**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**فریبنده. برای مثال، در همین لحظه برخی از مقالات محبوب وب‌سایت BuzzFeed عبارتند از «۱۷ کلمه که اگر برعکس بخوانیدشان معنای‌شان عوض می‌شود» و «۳۳ سگی که همه چیز را می‌برند.»**

**این وب‌سایت‌ها خصوصاً پس از پایان روز کاری مضر می‌شوند، زیرا در آن زمان بیکاری شما به آن‌ها اجازه می‌دهید در مرکز اوقات فراغت‌تان جای گیرند. اگر در صف منتظر هستید و یا منتظرید بخش جذاب سریال تلویزیونی شروع شود و یا منتظرید که غذای‌تان تمام شود، این وب‌سایت‌ها به شما کمک می‌کنند که به هیچ‌وجه دچار ملالت نشوید. اما همان‌طور که در قاعده‌ی ۲ گفتم، این نوع رفتار خطرناک است، زیرا توانایی عمومی مغز را در مقابله با آشفتگی و حواسپرتی تضعیف کرده و کار عمیق را دشوارتر می‌سازد. آن‌چه وضعیت را بدتر می‌کند این است که استفاده از این وب‌سایت‌ها نیازی به عضویت ندارد و لذا نمی‌توانید با پاک کردن حساب کاربری از آن‌ها دور شوید (و لذا دو راهبرد قبلی کاملاً بی‌استفاده می‌شوند). این وب‌سایت‌ها همیشه در دسترس هستند، در فاصله‌ی یک‌کلیکی شما.**

**خوشبختانه آرنولد بنت راه حل این مشکل را صد سال قبل پیش‌بینی کرده بود: *بیش‌تر به اوقات فراغت‌تان فکر کنید.* به عبارت دیگر، این راهبرد می‌گوید وقتی بحث استراحت می‌شود، تسلیم هر چیزی نشوید که توجه‌تان را جلب می‌کند؛ بلکه به طور جدی به این سؤال فکر کنید که باید این «روزی در روز»م را چطور سپری کنم. وب‌سایت‌های اعتیادآور فوق به تنهایی موفق می‌شوند: اگر**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در آن لحظه کاری برای خودتان پیدا نکنید، این وب‌سایت‌ها همیشه گزینه‌ی جذابی به نظر می-رسند. اگر این وقت آزاد را با چیز باکیفیت‌تری پُر کنید، دسترسی این وب‌سایت‌ها به توجه‌تان کم می‌شود.**

**لذا لازم است از قبل بدانید که با بعد از ظهر یا آخر هفته‌های‌تان چه کار می‌کنید. تفریحات ساختارمند گزینه‌ی مناسبی برای این ساعت‌ها هستند، زیرا این تفریحات اقدامات خاصی را با اهداف خاص برای پُر کردن وقت‌تان به شما می‌دهد. برنامه‌ی مشخص‌شده‌ی مطالعه به سبک بنت که مطابق آن شما زمان منظمی را هر شب صرف یک سری کتاب خاص می‌کنید، گزینه‌ی خوبی است و البته ورزش و یا هم‌صحبت شدن با دوستان هم کار خوبی است.**

**مثلاً من در زندگی خودم علی‌رغم زمانی که برای استادی، نویسندگی، تربیت فرزندان و غیره نیاز دارم، می‌توانم تعداد زیادی کتاب را در یک سال بخوانم (به طور میانگین سه تا پنج کتاب را با هم می‌خوانم). این کار به این دلیل ممکن شده است که یکی از تفریحات برنامه‌ریزی‌شده‌ی مورد علاقه‌ام بعد از خوابیدن فرزندانم، خواندن کتاب است. در نتیجه گوشی و کامپیوتر و آشفتگی‌های اصلی ناشی از آن‌ها معمولاً از پایان روز کاری تا صبح روز بعد تعطیل هستند.**

**در این نقطه شاید نگران این باشید که اضافه کردن چنین ساختاری به زمان استراحت‌تان باعث می‌شود به هدف استراحت نرسید؛ هدفی که به باور بسیاری نیازمند آزادی کامل از برنامه و مسئولیت است. آیا یک بعد از ظهر ساختارمند به جای این‌که سبب آسایش شما شود، بیش‌تر**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**خسته‌تان نمی‌کند؟ بنت به نوبه‌ی خود انتظار این شکایت را داشت. او می‌گوید این نوع نگرانی‌ها از سوء فهم در مورد کارهایی نشئت می‌گیرد که سبب تجدید قوای روح بشر می‌شوند:**

***چی؟ شما می‌گویید دادن انرژی کامل به این شانزده ساعت باعث کاهش ارزش آن هشت ساعت کار می‌شود؟ این‌طور نیست. برعکس؛ این کار حتماً ارزش هشت ساعت کاری‌تان را بیش‌تر خواهد کرد. یکی از چیزهایی که انسان باید بیاموزد این است که مغز توانایی فعالیت مداوم و سخت را دارد؛ مغز مانند دست و پا خسته نمی‌شود. مغز فقط نیاز به تغییر دارد – نه استراحت؛ البته به جز خواب.***

**مطابق تجربیات من این تحلیل کاملاً صحیح است. اگر به ذهن‌تان کار بامعنایی بدهید تا در *تمام* ساعات بیداری برای‌تان انجام دهد، در آخر روز بیش‌تر از حالتی که ساعات طولانی را صرف وب‌گردی نیمه‌هشیارانه کنید، احساس رضایت بیش‌تری خواهید کرد؛ و روز آینده را با آسایش بیش‌تری شروع خواهید کرد.**

**خلاصه این‌که اگر می‌خواهید دست اعتیادآور سایت‌های سرگرمی را از زمان و توجه خود کوتاه کنید، جایگزین باکیفیتی به مغزتان بدهید. این کار نه تنها توانایی مقابله با آشفتگی و توانایی تمرکزتان را حفظ خواهد کرد، بلکه حتی می‌توانید هدف بلندپروازانه‌ی آرنولد بنت را برای بار اول تجربه کنید: احساس زندگی کردن و نه فقط زنده بودن.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**قانون چهارم**

# سطحی‌ها را خالی کنید

**در تابستان ۲۰۰۷ شرکت نرم‌افزاری 37signals (که اکنون basecamp نام دارد) آزمایشی را اجرا کرد: آن‌ها هفته‌ی کاری را از پنج روز به چهار روز کاهش دادند. به نظر می‌رسید که کارمندان علی‌رغم کاهش یک‌روزه‌ی هفته‌ی کاری، همان مقدار کار قبلی را انجام می‌دادند. پس تصمیم گرفتند این تغییر را دائمی کنند: هر ساله از ماه مه تا اکتبر، کارکنان 37signals از دوشنبه تا پنجشنبه کار می‌کنند (البته به استثنای بخش پشتیبانی مشتری که تمام هفته فعال است). مؤسس شرکت جیسون فرید[۸۷] به شوخی در وبلاگش در مورد این تصمیم گفت: «انسان باید در تابستان از هوا لذت ببرد.»**

**زیاد طول نکشید که رسانه‌ها به این موضوع توجه کنند. چند ماه پس از آن‌که فرید اعلام کرد تصمیم دارد هفته‌های چهار-روزه را دائمی کند، تارا وایس[۸۸] در Forbes مقاله‌ای نوشت تحت عنوان «هفته‌ی چهار-روزه جواب نمی‌دهد.» او در این مقاله مشکلش را با این راهبرد این‌طور بیان می‌کند:**

[87] Jason Fried
[88] Tara Weiss

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

***جا دادن ۴۰ ساعت کار در چهار روز روش خوبی برای کار کردن نیست. بسیاری از افراد می‌گویند هشت ساعت کار در روز هم زیاد است؛ اگر از آنها بخواهیم یک یا دو ساعت بیش‌تر کارکنند، روحیه و تولیدکنندگی‌شان تضعیف می‌شود.***

**فراید خیلی سریع پاسخ داد. در پستی تحت عنوان «Forbes اصلاً هدف هفته‌ی چهار-روزه را نمی‌داند» او با این گفته‌ی وایس موافقت کرد که خوب نیست کارمندان را مجبور کنیم ده ساعت در روز کار کنند. اما راهبرد فراید این نبود. «هدف هفته‌ی چهار-روزه این است که کم‌تر کار کنیم. قرار نیست ده ساعت در روز کار کنیم... چهار روز هشت ساعتی.»**

**شاید کمی سردرگم شده باشید. فراید ابتدا ادعا کرد که کارمندانش در چهار روز به اندازه‌ی پنج روز کار می‌کنند. اما حالا می‌گوید ساعات کاری کارمندان کم‌تر شده است. چطور ممکن است هر دو ادعا درست باشند؟ معلوم می‌شود که تفاوت مربوط به نقش کار سطحی است. فراید ادامه می‌دهد:**

***افراد کمی هستند که ۸ ساعت در روز کار کنند. اگر بتوانید در بین تمام این جلسات، مزاحمت‌ها، وب‌گردی‌ها، سیاست‌های اداری و کارهای شخصی چند ساعت درست و حسابی پیدا کنید خیلی خوش‌شانس هستید.***

***کاهش ساعات اداری کمک می‌کند چربی یک روز کاری عادی آب شود. وقتی به همه زمان کم‌تری بدهیم تا کارشان را انجام دهند، آن‌ها قدر زمان را بهتر خواهند دانست. مردم از نظر زمان خسیس***

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

***می‌شوند و این چیز خوبی است. آن‌ها زمان را با کارهای غیرمهم هدر نمی‌دهند. وقتی شما وقت کم‌تری داشته باشید، عاقلانه‌تر از آن استفاده خواهید کرد.***

**به عبارت دیگر، کاهش هفته‌ی کاری 37Signals کار سطحی را بر خلاف کار عمیق به شدت کاهش داد و چون کار عمیق تا حد زیادی دست نخورده باقی مانده بود، کارهای مهم به خوبی انجام می‌شد. معلوم شد کارهای سطحی که ممکن است بسیاری فوری به نظر بیاید، بدون استثناء قابل اغماض است.**

**واکنش طبیعی نسبت به این آزمایش این است که بپرسیم چه می‌شود اگر 37Signals یک گام جلوتر برود. اگر حذف ساعت‌های سطحی تأثیر چندانی روی نتایج تولید شده نداشت، چه می‌شد اگر فقط به حذف آن بسنده نمی‌کردیم و کار عمیق بیش‌تری را در این زمان ذخیره شده جای می‌دادیم؟ خوشبختانه این شرکت کمی بعد این ایده را نیز به بوته‌ی آزمون گذاشت.**

**فراید همیشه به سیاست‌های شرکت‌های فناوری مانند گوگل علاقه داشت که به کارمندان‌شان اجازه می‌دهند ۲۰ درصد از وقت‌شان را روی پروژه‌هایی صرف کنند که خودشان تعیین می‌کنند. او به این ایده علاقه داشت، اما احساس می‌کرد جدا کردن یک روز از یک هفته‌ی شلوغ برای این کار کافی نیست. او می‌گوید: «ترجیح می‌دهم پنج روز را یک‌جا وقت بگذارم تا این‌که پنج روز را در پنج هفته به صورت پراکنده به این کار اختصاص دهم. پس فرضیه‌ی ما این است که اگر بازه‌های زمانی طولانی و بدون وقفه‌ای به افراد بدهیم، نتایج بهتری خواهیم گرفت.»**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**37Signals برای آزمایش این فرضیه کار عجیبی کرد: این شرکت به کارمندانش کل ماه ژوئن را مرخصی داد تا روی پروژه‌های خود کار عمیق کنند. این بازه‌ی یک ماهه خالی از هرگونه کار سطحی، جلسه، گزارش کار و پاورپوینت بود. در پایان ماه یک روز را به عنوان «روز پرتاب» تعیین کرده بودند که در آن کارمندان ایده‌های خود را پرتاب می‌کردند. فراید در مقاله‌ای که برای مجله‌ی .Inc نوشته بود، این تجربه را موفقیت آمیز توصیف کرد. روز پرتاب دو پروژه را به شرکت داد که به زودی وارد مرحله‌ی تولید شدند: یک دسته ابزار بهتر برای رسیدگی به پشتیبانی مشتریان و یک سیستم مصورسازی داده که به شرکت کمک می‌کند بفهمد مشتریان چطور از محصولات استفاده می‌کنند. این پروژه‌ها ارزش زیادی برای شرکت ایجاد می‌کنند، اما اگر این دوره‌ی بی-وقفه‌ی کار عمیق نبود، این پروژه‌ها هم به وجود نمی‌آمد. این بازه زمان تلاش بی‌وقفه و بدون مزاحمت لازم برای کارمندان را به آن‌ها داد.**

**فراید می‌گوید: «چطور می‌توانیم یک ماه کسب و کارمان را تعطیل کنیم تا با ایده‌های جدید بازی کنیم؟ چطور می‌توانیم *این کار را نکنیم*؟»**

**آزمایشات 37Signals این واقعیت مهم را نشان می‌دهد: کار سطحی که به طور روزافزون بر زمان و توجه دانش‌ورزان سایه می‌افکند، کم‌تر از آن‌چه به نظر می‌رسد اهمیت دارد. برای برخی کسب و کارها اگر حجم قابل توجهی از این کار سطحی را حذف کنید، خروجی نهائی‌شان بدون تغییر می‌ماند. اما همان‌طور که فراید کشف کرد، اگر کار سطحی را حذف کرده و به جایش کار عمیق قرار دهید، نه تنها کسب و کارتان ادامه پیدا می‌کند، بلکه موفق‌تر هم می‌شود.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این قاعده از شما می‌خواهد این بینش‌ها را در زندگی کاری شخصی خودتان پیاده کنید. راهبردهای آتی به شما کمک می‌کنند کار سطحی موجود در برنامه‌ی کنونی‌تان را به راحتی شناسایی کرده و سپس به حداقل برسانید – و زمان بیش‌تری برای کار عمیق به دست آورید.**

**اما پیش از آن‌که وارد جزئیات این راهبردها شویم، باید ابتدا با این واقعیت مواجه شویم که این تکفر ضدسطحی نیز محدودیت‌هایی دارد. ارزش کار عمیق بسیار بیش‌تر از کار سطحی است، اما این بدان معنا نیست که شما برنامه‌ای تهیه کنید که در آن تمام وقت‌تان صرف کار عمیق شود. از یک سو، حجم مناسبی از کار عمیق برای حفظ بیش‌تر مشاغل دانش‌ورزی ضروری است. شاید بتوانید کاری کنید که لازم نباشد هر ده دقیقه یک بار ایمیل‌تان را چک کنید، اما اگر هرگز به پیام‌های مهم پاسخ ندهید، زیاد دوام نخواهید آورد. در چنین حالتی باید هدف این قاعده را مهار کردن ردپای کار سطحی در برنامه عنوان کنیم و نه حذف کامل آن.**

**مسئله‌ی ظرفیت مغزی هم مطرح است. کار عمیق طاقت‌فرساست چون شما را مجبور به استفاده از نهایت توانایی‌های‌تان می‌کند. روانشناسان عملکرد این مسئله را بررسی کرده‌اند که فرد در یک روز می‌تواند تا چه اندازه این‌گونه تلاش کند. آندرس اریکسون[۸۹] و همکارانش در مقاله‌ی مهم‌شان در مورد کار دقیق این پژوهش‌ها را بررسی کرده‌اند. آنان می‌گویند برای کسی که در این حوزه تازه‌کار است (مثلاً کودکی که در مراحل ابتدایی توسعه‌ی مهارت سطح بالا قرار دارد) یک ساعت**

[89] Anders Ericsson

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در روز، محدوده‌ی معقولی است. برای کسانی که با نظم و دقت این فعالیت‌ها آشنایی دارند، محدوده می‌تواند تا چهار ساعت هم افزایش یابد.**

**نتیجه‌ی این بررسی این است که وقتی به حد کار عمیق خود در یک روز رسیدید، اگر بیش‌تر به کار ادامه دهید، نتیجه‌ی کم‌تری می‌گیرید. بنابراین کار سطحی خطرناک نیست تا این‌که میزان آن به حدی برسد که عرصه را بر کار عمیق آن روزتان تنگ کند. این مسئله در ابتدا خوش‌بینانه به نظر می‌رسد. یک روز کاری معمولی هشت ساعت است. حتی ماهرترین افراد در زمینه‌ی کار عمیق نیز نمی‌توانند بیش از چهار ساعت را در حالت عمیق سپری کنند. در نتیجه شما می‌توانید نصف روزتان را بدون ضرر جانبی صرف کار سطحی کنید. اما خطری که این نوع تحلیل به آن توجهی ندارد، این است که این مقدار زمان تا چه حد سریع تمام می‌شود، خصوصاً اگر تأثیر جلسات، ملاقات‌ها، تماس‌ها و سایر رویدادها را نیز در نظر بگیرید. در بیش‌تر مشاغل، این فعالیت‌ها زمان اندکی برای کار عمیق باقی می‌گذارند.**

**برای مثال، هر چند شغل من به عنوان استاد دانشگاه کم‌تر از بقیه‌ی مشاغل به این نوع فعالیت‌ها نیاز دارد، اما حتی در همین حالت هم وقت زیادی از من می‌گیرند، خصوصاً در طول سال تحصیلی. به عنوان مثال، یک روز را به صورت تصادفی از تقویم ترم قبل انتخاب می‌کنم (متن حاضر را در تابستان می‌نویسم)؛ آن روز یک جلسه از ساعت یازده تا دوازده داشتم؛ جلسه‌ی دیگری از ساعت یک تا دو و نیم؛ و از ساعت سه تا پنج هم کلاس داشتم. در این مثال از هشت ساعت روز کاری من، تنها چهار ساعت باقی مانده بود. حتی اگر تمام کار سطحی باقیمانده (ایمیل و کارهای دیگر)**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**را در نیم ساعت خلاصه می‌کردم، باز هم به هدف چهار ساعت کار عمیق در روز نمی‌رسیدم. به عبارت دیگر، ما نمی‌توانیم یک روز تمام را در حالت عمیق سپری کنیم، اما این واقعیت نباید ضرورت کاهش کار سطحی را از بین نمی‌برد؛ زیرا یک روز عادی برای دانش‌ورز تکه تکه‌تر از آنی است که بسیاری از مردم فکر می‌کنند.**

**خلاصه این‌که از شما می‌خواهم در مورد کار سطحی محتاط‌تر باشید، زیرا زیان‌های آن اغلب دست‌کم گرفته می‌شود و اهمیت آن‌ها دست بالا گرفته می‌شود. این نوع کار ناگزیر است، اما باید آن را تا حدی محدود کنید که مانع استفاده‌ی کامل از کار عمیق نشود. راهبردهای زیر به شما کمک می‌کند با در نظر داشتن این واقعیت، دست به اقدام بزنید.**

### برای هر دقیقه از روز برنامه‌ریزی کنید

**اگر بیست و پنج تا سی و چهار سال سن دارید و در بریتانیا زندگی می‌کنید، به احتمال زیاد بیش از آن‌چه فکر می‌کنید تلویزیون تماشا می‌کنید. در سال ۲۰۱۳ بخش اعطای مجوز British TV در مورد عادت بینندگان تلویزیون نظرسنجی برگزار کرد. افراد بین بیست و پنج تا سی و چهار سال تخمین می‌زدند که بین پانزده تا شانزده ساعت را در هفته صرف تماشای تلویزیون می‌کنند. خیلی زیاد به نظر می‌رسد، اما این بسیار کم‌تر از میزان واقعی است. این مسئله را از آن‌جا می‌دانیم که به حقایق مطمئنی دسترسی داریم. سازمان تحقیقات مخاطبین بریتانیا کنتورهایی در یک نمونه از خانوارهای بریتانیایی نصب کرد تا بدون تعصب و پیش‌داوری ساعات تماشای تلویزیون را ثبت**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کنند. گروه بین بیست و پنج تا سی و چهار سال که فکر می‌کردند پانزده ساعت در هفته تلویزیون تماشا می‌کنند، در واقع بیست و هشت ساعت تلویزیون می‌بینند.**

**این تخمین اشتباه از سوی مخاطبین خاصّ تماشای تلویزیون در بریتانیا نیست. وقتی تخمین گروه-های مختلف را در مورد رفتارهای مختلف خودشان بررسی کنید، خلأهای مشابهی پیدا خواهید کرد. در مقاله‌ای که Wall street Journal در این مورد منتشر کرد، لارا وندرکم[۹۰] مثال‌های زیادی از این دست ذکر می‌کند. نظرسنجی بنیاد خواب ملی نشان می‌دهد که آمریکایی‌ها فکر می‌کنند هر شب حدود هفت ساعت می‌خوابند. نظرسنجی استفاده از زمان در آمریکا نشان می‌دهد که در واقع این عدد برابر ۸,۶ ساعت است. در تحقیق دیگری معلوم شد افرادی که ادعا می‌کنند شصت تا شصت و چهار ساعت در هفته کار می‌کنند، در واقع حدود چهل و چهار ساعت در هفته کار می‌کنند؛ گروهی هم که فکر می‌کردند بیش از هفتاد و پنج ساعت کار می‌کنند، در واقع کم‌تر از پنجاه و پنج ساعت کار می‌کنند.**

**این مثال‌ها یک نکته‌ی مهم را نشان می‌دهند: ما وقت زیادی از روز را در حالت خودکار صرف می‌کنیم و توجه چندانی به این مسئله نداریم که با وقت‌مان چه می‌کنیم. *این مشکل است*. دشوار می‌توان جلوی ورود امور جزئی و بی‌اهمیت را به گوشه و کنار برنامه‌های روزانه گرفت، مگر این‌که بدون مضایقه به توازن کنونی بین کار عمیق و سطحی بپزدازیم و خود را عادت دهیم که قبل از هر عملی از خود بپرسیم: «در حال حاضر چه کاری از همه بهتر و معقول‌تر است؟» راهبردی که در**

[90] Laura Vanderkam

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پاراگراف‌های بعدی مطرح می‌کنم، شما را مجبور به این رفتارها می‌کند. این ایده ممکن است در ابتدا کمی افراطی به نظر برسد، اما به زودی خواهید فهمید که در جستجوی مزیت کامل ارزش کار عمیق، گریزی از آن ندارید: *برای هر دقیقه از روزتان برنامه‌ریزی کنید.***

**پیشنهاد من این است: در آغاز هر روز کاری، یک صفحه‌ی خط‌دار از دفترتان را برای آن روز مشخص کنید. در سمت چپ صفحه در روی هر خط یک ساعت از روز را بنویسید و تمام ساعات کاری‌تان را یادداشت کنید. حالا بخش مهم ماجرا: ساعت‌های روز کاری‌تان را به بلوک‌هایی تقسیم کرده و فعالیت‌ها را در این بلوک‌ها قرار دهید. برای مثال، بلوکی را از ساعت ۹ صبح تا یازده صبح به نوشتن پرونده‌ی مشتری اختصاص دهید. برای این کار یک جعبه دور ساعت‌هایی بکشید که قرار است این کار در آن‌ها انجام شود و داخل جعبه بنویسید: «نوشتن پرونده». می‌توانید بلوک‌هایی برای استراحت یا ناهار تعبیه کنید. برای تمیز نگه داشتن برنامه، حداقل طول بلوک را روی نیم ساعت تنظیم کنید (یعنی یک خط از صفحه). یعنی برای مثال، به جای این‌که برای هر کار کوچک یک جعبه‌ی کوچک تنظیم کنید – مثلاً جواب دادن به ایمیل رئیس، ارائه‌ی فرم بازپرداخت، سؤال از فلان همکار در مورد گزارش – می‌توانید کارهای مشابه را به صورت فله‌ای در *بلوک‌های کلی* قرار دهید. در این حالت شاید خوب باشد که از بلوک مربوطه خطی به سمت راست صفحه بکشید و در سمت راست لیست را باز کرده و کل کارهایی را که می‌خواهید در آن بنویسید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**وقتی برنامه‌ریزی روزتان تمام شد، باید هر دقیقه از روز بخشی از یک بلوک باشد. شما با این کار برای هر دقیقه از روزتان کاری تعیین کرده‌اید. حالا در طول روز باید با توجه به همین برنامه پیش بروید.**

**در همین مرحله است که بیش‌تر افراد با مشکل مواجه می‌شوند. در طول روز دو مشکل می‌تواند پیش بیاید. مشکل اول این است که تخمین‌های شما اشتباه از آب در بیاید. مثلاً ممکن است دو ساعت را برای نوشتن پرونده در نظر بگیرید، اما این کار در عمل دو ساعت و نیم طول بکشد. مشکل دوم این است که در کارتان وقفه ایجاد شود و مسئولیت‌های جدید و غیرمنتظره برای‌تان ایجاد شود. این رویدادها نیز برنامه‌ی شما را به هم می‌ریزند.**

**اشکالی ندارد. اگر برنامه‌تان به هم بریزد، باید در اسرع وقت چند دقیقه وقت گذاشته و برای زمان باقی‌مانده از روزتان دوباره برنامه‌ریزی کنید. می‌توانید صفحه‌ی دیگری باز کنید. می‌توانید بلوک‌ها را پاک کرده و مجدد ترسیم کنید. یا این‌که مانند من: بلوک‌های باقیمانده‌ی روز را خط زده و بلوک‌های جدیدی را در سمت راست بلوک‌های قدیمی ترسیم کنید (من بلوک‌ها را باریک می-کشم تا برای اصلاحات جا داشته باشم). برخی روزها شاید چندین بار برنامه‌تان را ویرایش کنید. اگر این اتفاق برای‌تان بیفتد، نباید ناامید شوید. هدف این نیست که به هر قیمتی مطابق برنامه پیش بروید؛ بلکه هدف این است که همیشه بدانید با زمان‌تان چه کار می‌کنید – حتی اگر این تصمیمات در زمان اجرا بارها و بارها تغییر پیدا کنند.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر دیدید اصلاحات برنامه‌ریزی آن‌قدر زیاد می‌شود که فراتر از توان‌تان است، چند تاکتیک وجود دارد برای این‌که ثبات بیش‌تری در برنامه‌تان ایجاد کنید. اولاً باید بدانید که *قطعاً* در ابتدا زمان لازم برای بیش‌تر کارها را دست کم خواهید گرفت. افرادی که تازه وارد این عادت می‌شوند، برنامه‌ی روزانه برای‌شان تبدیل به تجلی آرزوها می‌شود – بهترین حالت ممکن برای روز. اما به مرور باید تلاش کنید که زمان مورد نیاز برای کارها را با دقت (و احتیاط) تعیین کنید.**

**تاکتیک دوم استفاده از بلوک‌های *شرطی سرریز* است. اگر نمی‌دانید یک فعالیت مشخص چقدر طول می‌کشد، بازه‌ی زمانی مورد انتظار را تعیین کنید و بعد از آن یک بلوک اضافی قرار دهید. اگر برای فعالیت اول زمان بیش‌تری نیاز دارید، از بلوک اضافی زمان قرض بگیرید. اما اگر فعالیت مورد نظر را سر وقت تمام کردید، برای بلوک اضافی کارهای دیگری را از قبل تعیین کنید (برای مثال برخی کارهای غیرضروری). این مسئله به شما اجازه می‌دهد بدون نیاز به تغییر برنامه، با اتفاقات غیرمنتظره در روزتان کنار بیایید. برای نمونه در همان مثال قبلی، می‌توانید دو ساعت را به نوشتن پرونده اختصاص دهید و بعد از آن یک ساعت اضافی قرار دهید تا اگر لازم شد در آن کار نوشتن را ادامه دهید، اما اگر به آن نیاز پیدا نکردید، کارهایی مانند بررسی ایمیل‌ها را در آن انجام دهید.**

**تاکتیک سوم من این است که در مورد استفاده از بلوک‌های کاری دست و دلبازتر باشید. بلوک‌های زیادی در طول روز تعیین کنید و طول آن‌ها را بیش‌تر از زمان مورد نیاز تنظیم کنید. در یک روز**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**معمولی ما دانش‌ورزان، اتفاقات زیادی ممکن است بیفتد: تنظیم بلوک‌های زیاد برای پرداختن به این اتفاقات غیرمنتظره باعث می‌شود کارها روان پیش برود.**

**پیش از اجرای این راهبرد، باید به یک مخالفت رایج پاسخ دهم. مطابق تجربه‌ام در ارزش‌گذاری روی زمان‌بندی‌های روزانه، پی برده‌ام که بسیاری از افراد نگران‌اند که این سطح از برنامه‌ریزی آن‌ها را به شکل طاقت‌فرسایی محدود می‌کند. برای مثال، در ذیل بخشی از نظر خواننده‌ای به نام ژوزف را می‌بینید که در مورد مطلبی در وبلاگم مطرح کرده بود:**

***به نظر من شما نقش عدم قطعیت را خیلی دست‌کم گرفته‌اید... من نگران خوانندگانی هستم که این مشاهدات را با جدیت در زندگی خود اعمال می‌کنند، تا حدی که وارد نوعی رابطه‌ی وسواسی (و ناسالم) با برنامه‌شان می‌شوند؛ رابطه‌ای که بر اهمیت دقیقه‌شماری نسبت به غرق شدن در فعالیت‌ها تأکید می‌کند؛ غرق شدنی که مثلاً در مورد هنرمندان تنها راه واقعاً درست کار کردن است.***

**این نگرانی‌ها را می‌فهمم و ژوزف نیز اولین کسی نیست که آن‌ها را مطرح کرده است. اما خوشبختانه به راحتی می‌توان آن‌ها را حل کرد. در برنامه‌ریزی روزانه‌ی خودم علاوه بر تعیین بلوک‌های منظم و مهم برای تفکر و بحث، قاعده‌ای دارم که اگر ناگهان به بینش مهمی دست یابم، این برایم دلیل خوبی است که از باقی برنامه‌ی آن روز چشم‌پوشی کنم (البته به استثنای چیزهایی که نمی‌توان بر آن‌ها چشم پوشید). سپس همین بینش غیرمنتظره را می‌گیرم و تا جایی که برایم**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**جالب باشد پیگیری می‌کنم. پس از آن گامی به عقب برمی‌دارم و برای زمان باقیمانده‌ی روزم دوباره برنامه‌ریزی می‌کنم.**

**به دیگر بیان، من نه تنها امکان خودجوشی را در برنامه‌ام فراهم می‌کنم، بلکه به دیگران هم توصیه می‌کنم این کار را بکنند. نقد ژوزف از این تصور اشتباه نشأت می‌گیرد که هدف برنامه‌ریزی این است که به اجبار رفتار انسان را به شکل یک برنامه‌ی سفت و سخت درآورد. اما در این نوع برنامه‌ریزی هدف محدود کردن نیست – بلکه ایجاد حالت تفکرآمیز است. این عادت ساده‌ای است که شما را مجبور می‌کند همیشه در طول روز لحظه‌ای وقت بگذارید و بپرسید: «برای باقی زمانم، عاقلانه است که چه کاری انجام دهم؟» همین عادت پرسیدن است که به شما نتیجه می‌دهد و نه وفاداری بی‌چون چرای‌تان به پاسخ این سؤال.**

**می‌خواهم تا آن‌جا پیش بروم که بگویم اگر کسی برنامه‌ریزی جامع را با اراده‌ی سازگار کردن یا اصلاح برنامه در زمان لازم ترکیب کند، به احتمال زیاد بیش از کسی که رویکرد «خودجوش» سنتی را دنبال می‌کند و روزش باز و بدون ساختار است، به بینش‌های خلاقانه دست خواهد یافت. بدون ساختار به آسانی زمان‌تان را صرف امور سطحی می‌کنید – ایمیل، رسانه‌های اجتماعی، وب‌گردی. این نوع رفتار سطحی گرچه در زمان انجامش رضایت‌بخش است، اما منجر به بروز خلاقیت نمی‌شود. اما با ساختار می‌توانید بلوک‌های منظمی را صرف ایده‌های جدید، کار عمیق روی امور چالش برانگیز و یا الهام گرفتن کنید – فعالیتی که بیش‌تر می‌تواند منجر به نوآوری شود. (برای مثال، به یاد بیاورید که در بحث قاعده‌ی ۱ گفتیم اندیشمندان خلاق چه آیین‌های سفت و**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**سختی برای خود دارند.) و از آن‌جا که شما می‌توانید در صورت برخورد با ایده‌های نوآورانه‌ی جدید، از نقشه‌های‌تان دست بردارید، پس دقیقاً به اندازه‌ی فرد خلاق آشفته آمادگی دارید جرقه-های ناگهانی را دنبال کنید.**

**خلاصه این‌که انگیزه‌ی این راهبرد به رسمیت شناختن این مسئله است که عادت کار عمیق مستلزم این است که شما با وقت‌تان با احترام برخورد کنید. گام اول در این برخورد محترمانه عمل کردن به این توصیه است: از قبل تصمیم بگیرید که با هر دقیقه از روز کاری‌تان می‌خواهید چه کار کنید. طبیعی است که ابتدا در برابر این ایده مقاومت کنید، چون بدون شک کار راحت‌تر این است که به نیروهای دوقلوی مخرب اجازه دهید برنامه‌تان را تنظیم کنند، یعنی هوس‌های درونی و درخواست‌های بیرونی. اما اگر می‌خواهید به عنوان کسی که چیزهای مهم می‌سازد به پتانسیل واقعی خودتان دست یابید، باید بر این مسئله‌ی بی‌اعتمادی به ساختار غلبه کنید.**

## عمق هر فعالیت را اندازه‌گیری کنید

**یکی از مزایای برنامه‌ریزی روزانه این است که می‌توانید تعیین کنید که چقدر از زمان‌تان را در عمل روی فعالیت‌های سطحی صرف می‌کنید. البته استخراج این مسئله از برنامه‌های روزانه می‌تواند کار سختی باشد، چون دقیقاً مشخص نیست که باید یک فعالیت مشخص را تا چه حد سطحی قلمداد کنیم. برای حل این مشکل بگذارید از تعریف رسمی کار سطحی که در مقدمه‌ی کتاب مطرح کردم، شروع کنیم:**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**کار سطحی: از نظر ذهنی سبک، کارهای لجستیکی که اغلب در عین حواس‌پرتی انجام می‌شوند. این تلاش‌ها معمولاً ارزش جدیدی در دنیا ایجاد نمی‌کنند و تقلید از آن‌ها آسان است.**

**برخی فعالیت‌ها به طور واضح در این تعریف جای می‌گیرند. برای مثال، چک کردن ایمیل یا زمان‌بندی کنفرانس ذاتاً فعالیت‌هایی سطحی هستند. اما دسته‌بندی برخی فعالیت‌ها می‌تواند مبهم‌تر باشد. کارهای زیر را در نظر بگیرید.**

- **مثال ۱: ویرایش پیش‌نویس یک مقاله‌ی دانشگاهی که شما و همکارتان قرار است برای ژورنال ارسال کنید.**
- **مثال ۲: ساختن پاورپوینت در مورد ارقام فروش سه ماهه.**
- **مثال ۳: شرکت در جلسه برای بحث در مورد وضعیت کنونی یک پروژه‌ی مهم و توافق در مورد اقدامات بعدی.**

**در ابتدا واضح نیست که این مثال‌ها را باید چطور دسته‌بندی کنیم. دو مثال اول کارهای سختی هستند و مثال آخر نیز مهم به نظر می‌رسد. هدف این راهبرد این است که معیارهای دقیقی برای حل این ابهامات به شما بدهد – و راهی برای اخذ تصمیمات واضح و منسجم در مورد جایگاه فعالیت مورد نظر در طیف فعالیت‌ها از سطحی تا عمیق به شما بدهد. برای این منظور باید سؤالات ساده (اما بسیار روشنگری) در مورد فعالیت مورد نظر بپرسید:**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

***چقدر (چند ماه) طول می‌کشد تا دانشجویی که تازه دانشگاهش تمام شده و هیچ آموزشی در این حوزه ندیده است، این کار را تمام کند؟***

**برای نشان دادن این رویکرد، بگذارید این پرسش را در مورد مثال‌های فوق بپرسیم:**

- **تحلیل مثال ۱: ویرایش درست و حسابی یک مقاله‌ی دانشگاهی مستلزم این است که جزئیات کار را درک کنید (تا اطمینان حاصل کنید که توصیف آن در مقاله به درستی انجام می‌شود) و جزئیات حوزه‌ی مورد نظر را هم بدانید (تا از صحت ارجاعات اطمینان حاصل کنید). این مسائل نیازمند دانشی شگرف در رابطه با آن حوزه‌ی دانشگاهی است – کاری که در عصر تخصصی‌ها نیازمند سال‌ها مطالعه در سطح کارشناسی ارشد و فراتر از آن است. در رابطه با این مثال، پاسخ پرسش ما این است که زمان زیادی طول می‌کشد، شاید پنجاه تا هفتاد و پنج ماه.**
- **تحلیل مثال ۲: مثال دوم زیاد با این تحلیل هم‌خوانی ندارد. تهیه‌ی پاورپوینت در مورد ارقام فروش سه‌ماهه نیازمند سه چیز است: اولاً روش تولید پاورپوینت؛ دوم درک فرمت استاندارد این ارائه‌های سه‌ماهه در سازمان مربوطه و سوم درک معیارهای فروش سازمان و شیوه‌ی تبدیل آن‌ها به نمودار. دانشجوی مورد نظر به احتمال زیاد کار با پاورپوینت را بلد است و یادگیری فرمت استاندارد سازمان هم نباید بیش از یک هفته طول بکشد. سؤال اصلی این است که چقدر طول می‌کشد تا او معیارهای مورد نظر سازمان را درک کند، روش پیدا کردن آن‌ها را یاد بگیرد و بیاموزد که چطور آن‌ها را مرتب کرده و به نمودارهای**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مناسب برای ارائه به صورت اسلاید تبدیل کند. این کار کمی نیست، اما یک دانشجوی باهوش می‌تواند ظرف یک ماه آموزش آن را یاد بگیرد – پس در کل دو ماه را برای این مثال در نظر می‌گیریم.**

- **تحلیل مثال ۳: تحلیل جلسات می‌تواند سخت باشد. جلسات گاهی خسته‌کننده هستند، اما اغلب می‌گویند آن‌ها نقشی کلیدی در مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان دارند. روش مطرح شده در این‌جا به ما کمک می‌کند از این سطح فراتر برویم. چقدر طول می‌کشد تا یک دانشجوی باهوش بتواند جای شما را در جلسه بگیرد؟ لازم است پروژه را خوب درک کند و مراحل آن را بداند و با مهارت‌های شرکت‌کنندگان آشنایی داشته باشد. فارغ‌التحصیل فرضی ما باید تا حدودی با ساز و کارهای بین فردی و واقعیت اجرای این پروژه‌ها در سازمان نیز آشنا باشد. شاید در این لحظه به این فکر کنید که آیا این دانشجو باید تخصص عمیقی در مورد موضوع مدنظر ما هم داشته باشد یا خیر. برای جلسه – به احتمال زیاد نه. این جلسات معمولاً به صورت عمیق وارد محتوای مهم نمی‌شوند و بیش‌تر حاوی گپ‌های کوتاه است و شرکت‌کنندگان تلاش می‌کنند نشان دهند که تعهد زیادی نسبت به کار احساس می‌کنند، حال آن‌که در واقع این‌طور نیست. به یک فارغ‌التحصیل تازه‌کار سه ماه وقت بدهید و او خواهد توانست بدون مشکل جای‌تان را در جلسه بگیرد. پس پاسخ ما در این مورد سه ماه است.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**این پرسش نوعی تجربه‌ی فکری است (از شما نمی‌خواهم که واقعاً یک فارغ‌التحصیل جدید را استخدام کنید تا کارهای رده پایین‌تان را برای‌تان انجام دهد). اما پاسخ این سؤال به شما کمک می‌کند به صورت عینی میزان سطحی یا عمیق بودن فعالیت‌های مختلف را به صورت کمّی درآورید. اگر فارغ‌التحصیل فرضی ما برای انجام یک فعالیت به چندین ماه آموزش نیاز داشته باشد، پس می‌توان گفت این فعالیت نیازمند تخصص زیادی است. همان‌طور که پیش‌تر گفتیم، فعالیت‌هایی که نیازمند تخصص شما هستند معمولاً کارهای عمیقی هستند و لذا مزیت آن‌ها دو برابر است: ارزش بیش‌تری نسبت به زمان صرف شده ایجاد می‌کنند و توانایی شما را گسترش داده و موجب بهبودتان می‌شود. از سوی دیگر، فعالیتی که فارغ‌التحصیل فرضی ما بتواند به سرعت یاد بگیرد فعالیتی است که به تخصص نیاز ندارد و لذا می‌توان گفت سطحی است.**

**باید با این راهبرد چه کار کنید؟ وقتی دانستید فعالیت‌های‌تان در کجای مقیاس عمقی-سطحی قرار می‌گیرد، زمان‌تان را بیش‌تر صرف دسته‌ی اول کنید. برای مثال، اگر موارد فوق را دوباره بررسی کنیم، می‌بینیم که کار اول کاری است که باید در اولویت قرار گیرد و زمان زیادی به آن اختصاص داده شود؛ اما کار دوم و سوم از نوعی هستند که باید به حداقل برسند – ممکن است احساس کنید این کارها مثمر ثمر هستند، اما بازده آن‌ها نسبت به زمان زیاد نیست.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**البته این‌که چطور باید از سطحی به عمیق بروید، همیشه واضح نیست، حتی بعد از این‌که تمام فعالیت‌های‌تان را دسته‌بندی کردید. این مسئله ما را به راهبردهای آتی می‌رساند؛ راهبردهایی که رهنمون‌های مشخصی در رابطه با روش دستیابی به این هدف دشوار به شما می‌دهند.**

**از رئیس‌تان بخواهید کار سطحی را بودجه‌بندی کند**

**پرسش مهمی وجود دارد که به ندرت مطرح می‌شود: *چه درصدی از زمانم را باید صرف کار سطحی کنم؟* این راهبرد از شما می‌خواهد این پرسش را بپرسید. اگر رئیس دارید، در این مورد با او بحث کنید. (شاید لازم باشد ابتدا معنای کار عمیق و سطحی را برایش توضیح دهید.) اگر برای خود کار می‌کنید، این سؤال را از *خودتان* بپرسید. در هر دو حالت سعی کنید به پاسخ مشخصی برسید. سپس سعی کنید این بودجه‌بندی را مراعات کنید – و این مهم‌ترین بخش کار است. (راهبردهای قبلی و بعدی به شما کمک می‌کنند به این هدف دست یابید.)**

**برای بیش‌تر افرادی که به شغل‌های دانش‌ورزی رده پایین اشتغال دارند، پاسخ پرسش فوق چیزی بین ۳۰ تا ۵۰ درصد است (تصور این‌که *اکثریت* زمان صرف کارهای غیرماهرانه شود، نوعی بار روانی منفی دارد و لذا ۵۰ درصد حد بالاست؛ بیش‌تر رؤسای شرکت‌ها هم اجازه نمی‌دهند این درصد از ۳۰ کم‌تر شود، چون نگران‌اند که کارمندشان تبدیل به دانش‌ورز زاهد-مآبی شود که ایده‌های خوبی دارد، اما جواب ایمیل‌ها را نمی‌دهد).**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پیروی از این بودجه‌بندی به احتمال زیاد باعث می‌شود شما رفتارتان را تغییر دهید. به ضرس قاطع شما مجبور خواهید بود به پروژه‌هایی که مملو از کار سطحی هستند نه بگویید و میزان کار سطحی پروژه‌های فعلی‌تان را هم کاهش خواهید داد. این بودجه‌بندی ممکن است باعث شود نیازی به جلسه‌ی هفتگی گزارش وضعیت وجود نداشته باشد («هر وقت پیشرفت قابل توجهی کردی، به من خبر بده تا حرف بزنیم»). هم‌چنین ممکن است باعث شود شما صبح‌های بیش‌تری را در انزوای ارتباطی سپری کنید و یا تصمیم بگیرید که دادن پاسخ دقیق و سریع به هر ایمیلی که وارد صندوق‌تان می‌شود، آن‌قدرها هم که فکر می‌کردید ضروری نیست.**

**تمام این تغییرات در مسیر مرکزیت دادن به کار عمیق، مثبت محسوب می‌شوند. از یک سو، شما را مجبور نمی‌کنند مسئولیت‌های سطحی اصلی‌تان را رها کنید – حرکتی که مشکل‌ساز می‌شود – زیرا هنوز هم زمان زیادی را صرف این کارها می‌کنید. از سوی دیگر، شما را مجبور می‌کنند محدودیت شدیدی روی میزان تعهدات غیرفوری‌تری اعمال کنید که اجازه می‌دهید وارد برنامه‌ی روزانه‌تان شوند. این محدودیت جای زیادی برای کار عمیق منظم باز می‌کند.**

**دلیل این‌که این تصمیمات را باید پس از گفتگو با رئیس‌تان اخذ کنید این است که این توافق نوعی حمایت ضمنی از سمت محل کار محسوب می‌شود. اگر برای کس دیگری کار می‌کنید، این راهبرد زمانی که کاری را قبول نمی‌کنید و یا ساختار پروژه را تغییر می‌دهید تا سطحی‌بودن آن را به حداقل برسانید، به شما نوعی حمایت ارائه می‌کند. می‌توانید این کارتان را توجیه کنید، چون لازم است به آمیزه‌ی مورد نظرتان از انواع کار (سطحی و عمیق) دست یابید. همان‌طور که در فصل**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**۲ گفتم، بخشی از دلیل ماندگاری کار سطحی در مقادیر بالا در کار دانش‌ورزی این است که ما به ندرت تأثیر کلی این کارها را در برنامه‌ی روزانه‌ی خود مشاهده می‌کنیم. بلکه ما معمولاً این رفتارها را تنها در یک لحظه ارزیابی می‌کنیم – از این نقطه نظر هر کاری می‌تواند منطقی و خوب به نظر برسد. ابزارهای قاعده‌ی قبلی به شما اجازه می‌دهند این تأثیر را آشکار کنید. حالا شما می‌توانید با اطمینان به رئیس‌تان بگویید: «هفته‌ی قبل فلان درصد از وقت من صرف کار سطحی شده است» و او را مجبور کنید آشکارا این نسبت را تأیید کند. در مواجهه با این ارقام و واقعیت اقتصادی‌ای که نشان می‌دهند (برای مثال، اسراف است که به یک شخص کاملاً حرفه‌ای و ماهر پول بدهیم تا هفته‌ای سی ساعت ایمیل بفرستد و در جلسه شرکت کند) هر رئیسی به این نتیجه‌ی طبیعی می‌رسد که *باید* به برخی چیزها نه بگویید و برخی دیگر را دنبال کنید – حتی اگر این مسئله کار را برای رئیس یا برای شما و یا همکاران‌تان سخت‌تر کند. چون هدف یک کسب و کار در نهایت این است که ارزش تولید کند، نه این‌که زندگی را برای کارمندان آسان کند.**

**اگر برای خودتان کار می‌کنید این کار شما را مجبور می‌کند با این واقعیت روبرو شوید که چه زمان کمی از برنامه‌ی «شلوغ‌تان» را واقعاً صرف تولید ارزش می‌کنید. این ارقام به شما این اعتماد به نفس را می‌دهد که بتوانید فعالیت‌های سطحی را که زمان‌تان را می‌خورند، کاهش دهید. بدون این اعداد، برای یک کارآفرین دشوار است که به هر فرصتی که *ممکن است* کمی بازده مثبت داشته باشد، نه بگوید. شما به خود می‌گویید: «باید در توئیتر باشم!» «باید حضور فعالی در فیس-بوک داشته باشم!» «باید ویجت‌های وبلاگم را بهتر کنم!»، چون اگر این فعالیت‌ها را به تنهایی در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**نظر بگیریم، نه گفتن به هرکدام‌شان باعث می‌شود تنبل به نظر برسید. اما اگر نسبت سطحی به عمیق داشته باشید و آن را مراعات کنید، می‌توانید جای این پذیرش بی‌قید و شرط مملو از احساس گناه را به عادت بهتری بدهید و تلاش کنید از زمانی که به کار سطحی اختصاص داده‌اید، بیش‌ترین بهره را ببرید (و لذا خود را در معرض فرصت‌های زیادی قرار دهید)، اما در عین حال این تلاش‌ها را به بخش کوچکی از زمان و توجه‌تان محدود کنید تا جا برای کار عمیقی باز شود که در نهایت سبب پیشرفت کسب و کارتان می‌شود.**

**البته همیشه این احتمال وجود دارد که پاسخ این پرسش نامطلوب باشد. هیچ رئیسی صراحتاً نمی-گوید: «صد درصد زمان شما باید سطحی باشد!» (مگر این‌که تازه‌کار باشید که در این صورت باید آن‌قدر مهارت بیاموزید که کار عمیق تبدیل به بخشی از وظایف کاری‌تان شود)، بلکه ممکن است بگوید: «آن‌قدر باید کار سطحی انجام دهید که هر کاری را که لازم شد، در همان لحظه فوراً به انجام برسانید». در این مورد هم‌چنان پاسخ این سؤال می‌تواند مفید واقع شود، چون به شما می‌گوید این شغل جایی برای کار عمیق ندارد و شغلی که جایی برای کار عمیق نداشته باشد شغلی نیست که در اقتصاد اطلاعاتی کنونی ما امکان موفقیت شما را فراهم کند. در این مورد باید از رئیس برای این بازخورد تشکر کنید و سپس بلافاصله به فکر این باشید که چطور شغل دیگری پیدا کنید که به کار عمیق بها دهد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## تا ساعت پنج و نیم کارتان را تمام کنید

**در هفت روزی که پس از نگارش اولیه‌ی این کلمات گذشت، من در شصت و پنج مکالمه‌ی ایمیلی مختلف شرکت کردم. از بین این شصت و پنج گفتگو، دقیقاً پنج ایمیل بعد از ساعت پنج و نیم از سمت من ارسال شده بود. آن‌چه این آمار نشان می‌دهد این است که به جز چند مورد استثنائی، من بعد از پنج و نیم ایمیل نمی‌فرستم. اما نظر به این که ایمیل و کار در حالت کلی زیاد در هم تنیده شده‌اند، این داستان در اصل نشان می‌دهد که من بعد از ساعت پنج و نیم عصر کار نمی‌کنم.**

**من این تعهد را *تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت* می‌نامم، زیرا این هدف ثابت را در آن گنجانده‌ام که بعد از یک زمان مشخص دیگر کار نکنم و در عوض به دنبال راهبردهای تولیدکنندگی باشم که به من اجازه دهند به این ادعا وفادار بمانم. من بیش از پنج سال است این کار را می‌کنم و این کار به بخشی از تلاش‌های من برای داشتن یک زندگی حرفه‌ای مثمر ثمر با تمرکز بر کار عمیق تبدیل شده است. در صفحات پیش رو، تلاش خواهم کرد که شما را متقاعد کنم این راهبرد را پیاده کنید.**

**بگذارید در دفاع از تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت ابتدا اذعان کنم که مطابق دانش عرفی، در دنیای آکادمیک من این تاکتیک جواب نمی‌دهد. اساتید – خصوصاً اساتید جوان- معروف‌اند به این‌که برنامه‌های بسیار شلوغی دارند و شب‌ها و حتی آخر هفته را هم کار می‌کنند. برای مثال، به مطلبی که یکی از اساتید جوان علوم کامپیوتر (که من او را تام می‌نامم) در وبلاگش نوشته بود**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**توجه کنید. تام در این مطلب که در زمستان ۲۰۱۴ نوشته شده بود، برنامه‌ی یک روزش را منتشر کرده بود که در آن دوازده ساعت را در دفترش کار کرده بود. این برنامه شامل پنج جلسه‌ی مختلف و سه ساعت کار «اداری» بود که به گفته‌ی خودش عبارت بود از «رسیدگی به انبوه ایمیل‌ها، پُر کردن فرم‌های اداری، تنظیم یادداشت برای جلسات، برنامه‌ریزی برای جلسات آینده». مطابق تخمین خودش، او تنها یک ساعت و نیم از دوازده ساعت دفتری‌اش را «واقعاً» کار می‌کرد؛ کاری که او آن را برابر تلاش برای پیشرفت در راستای «تحویل پژوهش» تعریف کرده بود. اصلاً جای تعجب ندارد که تام احساس می‌کند باید بعد از روز کاری عادی هم کار کند. او در یک مطلب دیگر نتیجه‌گیری کرده بود که «من از قبل این واقعیت را پذیرفته‌ام که باید آخر هفته‌ها کار کنم. تنها تعداد کمی از اساتید جوان می‌توانند از چنین سرنوشتی در امان بمانند.»**

**با این وجود، من این کار را کرده‌ام. با وجود این‌که من شب‌ها کار نمی‌کنم و آخر هفته‌ها هم به ندرت کار می‌کنم، از بدو ورودم به جورج‌تاون در پاییز ۲۰۱۱ تا زمان شروع نگارش این فصل در پاییز ۲۰۱۴ چیزی حدود بیست مقاله منتشر کرده‌ام. به علاوه توانسته‌ام دو وام تحصیلی بلاعوض بگیرم، یک کتاب (غیردانشگاهی) منتشر کنم و کتاب دیگرم را نیز تقریباً تمام کنم (کتابی که پیش روی شماست). تمام این کارها را بدون نیاز به برنامه‌های شلوغ امثال تام انجام داده‌ام.**

**توجیه این تناقض چیست؟ پاسخ مناسب را می‌توان در مقاله‌ی مهمی یافت که یک شخص دانشگاهی بسیار موفق‌تر از من در سال ۲۰۱۳ منتشر کرد: رادیکا نگپال[۹۱] استاد علوم کامپیوتر**

[91] Radhika Nagpal

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**دانشگاه هاروارد. نگپال مقاله‌اش را با این ادعا شروع می‌کند که بیش‌تر استرس اساتیدی که هنوز هیئت علمی نشده‌اند، استرسی است که آنان بر خود تحمیل می‌کنند. او در توضیح دلیل مخالفتش با این دانش عرفی به«افسانه‌های ترسناک و داده‌های ترسناک در مورد زندگی به عنوان استاد دانشگاه در دانشکده‌های تحقیقاتی» اشاره می‌کند که باعث شدند «عمداً کارهایی برای حفظ شادی و سعادت خودم انجام دهم.» این تلاش عمدی باعث شد نگپال بتواند قبل از استخدام به عنوان هیئت علمی هم لذت «گزافی» از کارش ببرد.**

**نگپال به دقت نمونه‌هایی از این تلاش‌ها را ذکر می‌کند، اما یک تاکتیک خاص را معرفی می‌کند که برای ما آشناست. نگپال می‌گوید در ابتدای مسیر دانشگاهی‌اش تلاش می‌کرد در هر ساعت بیکاری‌اش از هفت صبح تا نیمه شب کاری را جای دهد (چون او بچه دارد زمان عصرش بسیار تکه تکه شده است). زیاد طول نکشید تا او به این نتیجه رسید که این راهبرد جواب نمی‌دهد و لذا تصمیم گرفت که زمان کار هفتگی‌اش را به پنجاه ساعت محدود کرده و قواعد و عادت‌هایی برای رعایت این محدودیت تهیه کرد. به عبارت دیگر، نگپال از تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت استفاده کرد.**

**می‌دانیم که این راهبرد به مسیر دانشگاهی او آسیب نرسانده است، زیرا او توانست در اسرع وقت عضو هیئت علمی شود و تنها پس از سه سال دیگر به درجه‌ی استاد تمامی برسد (صعودی خارق-العاده). او چطور توانست این کار را بکند؟ مطابق مقاله‌اش یکی از تکنیک‌های اصلی وی در رابطه با محدودیت ساعات کاری این بود که محدودیت سنگینی بر کارهای سطحی زندگی آکادمیک**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**خود وضع کند. برای مثال، تصمیم گرفت که تنها پنج بار در سال مسافرت کند، زیرا سفر می‌تواند بار سنگینی از کارهای سطحی به ارمغان بیاورد (از پیدا کردن محلی برای اقامت گرفته تا نوشتن سخن‌رانی‌ها). پنج سفر در سال هم زیاد به نظر می‌رسد، اما برای یک فرد دانشگاهی چیز زیادی نیست. در اثبات این نکته کافی است دقت کنید که مت ولش[۹۲] همکار قبلی نگپال در دانشکده‌ی علوم کامپیوتر (که اکنون برای گوگل کار می‌کند) زمانی در وبلاگش نوشته بود که برای یک دانشگاهی تازه‌کار عادی است اگر بین دوازده تا بیست و چهار بار در سال سفر کند. (به این فکر کنید که نگپال با پرهیز از ده الی پانزده سفر اضافی چه باری از کار سطحی را از دوش خود برداشته است!) سهم سفر تنها یکی از تاکتیک‌های متعددی است که نگپال برای کنترل روز کاری‌اش استفاده می‌کرد (برای مثال، او محدودیت‌هایی روی تعداد مقالاتی که در سال بازبینی می‌کند هم وضع کرده است)، اما تمام تاکتیک‌هایش نشان از تعهد وی نسبت به محدود کردن کار سطحی در عین حفظ کار عمیق دارند – یعنی همان پژوهش نابی که در نهایت سرنوشت حرفه‌ای او را رقم زد.**

**به مثال خودم باز می‌گردم. تعهد مشابهی است که به من امکان می‌دهد با برنامه‌ی ثابت به موفقیت دست یابم. من نیز احتیاط زیادی در رابطه با استفاده‌ام از خطرناک‌ترین کلمه در زمینه‌ی تولیدکنندگی به خرج می‌دهم: کلمه‌ی «بله.» کار سختی است که بخواهید من را متقاعد کنید با چیزی موافقت کنم که منجر به کار سطحی می‌شود. اگر در مورد کار و بار دانشگاه چیزی بخواهید**

[92] Matt Welsh

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**که ضرورت مطلق نداشته باشد، ممکن است جوابی را به شما بدهم که از رئیس دانشکده‌ام در زمان استخدام فرا گرفتم: «بعد از این‌که هیئت علمی شدم با من حرف بزنید.» تاکتیک دیگری که آن نیز خوب جواب می‌دهد، مخالفت صریح و ارائه‌ی توجیه مبهم برای این مخالفت است. هدف این است که آن‌قدر وارد جزئیات بهانه‌تان نشوید که درخواست‌کننده بتواند آن را رفع کند. برای مثال، اگر دعوت سخنرانی را به بهانه‌ی سفرهای دیگر رد کنم، جزئیاتی ارائه نمی‌کنم – چون این کار به درخواست‌کننده امکان می‌دهد راهی پیدا کند و کار مورد نظرش را در لا به لای برنامه‌های کنونی‌ام جای دهد – بلکه فقط می‌گوید: «جالب است، اما نمی‌توانم چون با برنامه‌ام تداخل دارد.» به علاوه اصلاً دوست ندارم رد درخواست را با چیزی جبران کنم که به اندازه‌ی خود درخواست وقتم را می‌گیرد (مثلاً «ببخشید نمی‌توانم در جلسه‌تان شرکت کنم، اما خوشحال می‌شوم بعضی از پروپوزال‌های‌تان را بفرستید تا اگر نظری داشتم به شما اعلام کنم»). انکار بی‌چون و چرا بهترین کار است.**

**علاوه بر محافظت دقیق از تعهداتم، من بسیار نسبت به مدیریت زمان حساس هستم. از آن‌جا که من هر روز زمان محدودی دارم، نمی‌توانم اجازه دهم صبح یک روزم فقط به این دلیل که حوصله ندارم برنامه‌ی خوبی بچینم، صرف کارهای کوچک و ناچیز شود. در خلاصه‌ی این مشاهدات باید بگویم من و نگپال به دو دلیل هر دو بدون ورود به سبک امثال تام در دانشگاه موفقیت کسب کرده‌ایم. اولاً در گلچین کردن کارها که از تعهدمان نسبت به برنامه‌ی ثابت ناشی می‌شود، غیرمتقارن عمل می‌کنیم. با کاهش بی‌رحمانه‌ی امور سطحی در عین حفظ امور عمیق، این راهبرد**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**وقت‌مان را بدون کاهش میزان ارزش جدیدی که تولید می‌کنیم، برای‌مان آزاد می‌کند. در واقع دوست دارم بگویم کاهش امور سطحی انرژی بیش‌تری برای کار عمیق آزاد می‌کنید و به ما اجازه می‌دهد بیش‌تر از حالتی که برنامه‌ی شلوغ داشته باشیم، خروجی بگیریم. ثانیاً محدودیتی که ما بر زمان‌مان وضع می‌کنیم نیازمند تفکر دقیق‌تری در رابطه با عادت‌های سازمانی‌مان است و لذا منجر به تولید ارزش بیش‌تری در مقایسه با برنامه‌های نامنظم‌تر می‌شود.**

**ادعای اصلی این راهبرد این است که بیش‌تر حوزه‌های دانش‌ورزی هم مزایای مشابهی در خود دارند. یعنی حتی اگر استاد دانشگاه هم نباشید، تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت می‌تواند مزایای فوق‌العاده‌ای به شما بدهد. در بیش‌تر مشاغل دانش‌ورزی ممکن است رد کردن کار سطحی در لحظه سخت باشد چون در انزوا و به تنهایی مضر به نظر نمی‌رسد – خواه قبول کردن دعوت به قهوه باشد و خواه قبول کردن یک تماس تلفنی. تعهد داشتن به تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت شما را به نوعی ذهنیت نایاب بودن می‌رساند. ناگهان هر کاری که جدای از تلاش‌های عمیق‌تان باشد گمان‌آلود شده و مزاحم تلقی می‌شود. پاسخ پیش‌فرض شما تبدیل به نه می‌شود، منع هرگونه دسترسی به زمان و توجه شما؛ و سپس شروع می‌کنید به سازمان‌دهی تلاش‌هایی که به خوبی از این موانع عبور می‌کنند. حتی ممکن است باعث شود پیش‌فرض‌های شما در مورد سفت و سخت بودن فرهنگ کاری شرکت نادرست از آب در بیاید و فرهنگ کاری منعطفی بر آن حاکم باشد. برای مثال، بسیار رایج است که بعد از ساعات کاری از طرف رئیس‌تان ایمیل دریافت کنید. تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت از شما می‌خواهد تا صبح روز بعد از این پیام‌ها صرف نظر کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**بسیاری فکر می‌کنند این مسئله مشکل‌ساز می‌شود، زیرا رئیس انتظار دارد این ایمیل‌ها را پاسخ دهید، اما در بسیاری از موارد این واقعیت که رئیس‌تان دست بر قضا شب‌ها صندوق ورودی‌اش را خالی می‌کند، به این معنا نیست که انتظار دارد بلافاصله پاسخ دهید – درسی که این راهبرد کمک می‌کند شما زود به آن برسید.**

**به بیان دیگر، تولیدکنندگی با برنامه‌ی ثابت نوعی فرا-عادت است که پیاده کردن آن آسان و تأثیراتش گسترده است. اگر مجبور باشید رفتاری را انتخاب کنید که توجه‌تان را در مسیر کار عمیق قرار دهد، این رفتار را در صدر لیست‌تان قرار دهید. اما اگر هنوز هم مطمئن نیستید که محدودیت‌های ساختگی برای روز کاری می‌تواند سبب موفقیت شما شود، توصیه می‌کنم بار دیگر توجه‌تان را به مسیر شغلی یکی از طرفداران برنامه‌ی ثابت یعنی رادیکا نگپال معطوف کنید. جالب است که دقیقاً در همان زمانی که تام داشت در وبلاگش از بار کاری طاقت‌فرسایش گلایه می‌کرد، نگپال داشت جدیدترین موفقیت خود را که با برنامه‌ی ثابت بدست آورده بود، جشن می‌گرفت؛ تحقیق او روی جلد ژورنال Science چاپ شده بود.**

## دسترسی به خودتان را سخت کنید

**هیچ بحثی در مورد کارسطحی بدون در نظر گرفتن ایمیل کامل نیست. این فعالیت سطحی ضروری توجه زیادی از سوی دانش‌ورزان دریافت می‌کند، زیرا جریان ثابتی از آشفتگی را فراهم می‌کند که طرف خطابش مستقیماً شخص شماست. دسترسی فراگیر به اینترنت آن‌قدر در عادات شغلی ما رسوخ کرده است که دیگر احساس نمی‌کنیم در مورد نقش آن در زندگی‌مان اختیاری از خود**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**داریم. جان فریمن در کتاب سال ۲۰۰۹ خود *طغیان ایمیل* هشدار می‌دهد که با ظهور این فناوری «ما کم کم داریم توانایی خود را در توضیح دقیق و پیچیده‌ی این مسئله از دست می‌دهیم که چرا درست نیست شکایت کنیم، مقاومت کنیم و یا روزهای کاری خود را طوری تغییر دهیم که برای‌مان قابل مدیریت باشند.» ایمیل کار خودش را کرده است. مقاومت بی‌فایده است.**

**این راهبرد این جبرگرایی را پس می‌زند. این‌که نمی‌توانید از این ابزار دوری کنید به این معنا نیست که تمام اختیارات خود را در چشم‌انداز ذهنی‌تان به آن تسلیم کنید. در بخش‌های آتی سه نکته را مطرح می‌کنم که به شما کمک می‌کنند کنترل دسترسی این فناوری را به زمان و توجه‌تان دوباره در دست گرفته و جلوی نابودی خودمختاری مورد نظر فریمن را بگیرید. مقاومت بیهوده نیست: شما بیش از آن‌چه فکر می‌کنید بر ارتباطات الکترونیکی کنترل دارید.**

### نکته‌ی ۱: کاری کنید افرادی که به شما ایمیل می‌دهند بیش‌تر کار کنند

**دسترسی به بیش‌تر نویسندگان سبک غیرداستانی آسان است. آن‌ها معمولاً در وب‌سایت خود آدرس ایمیل قرار می‌دهند و افراد را دعوت می‌کنند که هر درخواست یا پیشنهادی به ذهن‌شان خطور کرد، ایمیل بدهند. حتی بسیاری می‌گویند این بازخورد گرفتن در حوزه‌ی دست‌نیافتنی، اما ظاهراً مهم «ایجاد جامعه‌ی خوانندگان» امری ضروری و لازم است. اما باید بگویم: من این حرف‌ها را قبول ندارم.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اگر به وب‌سایت من بروید و وارد صفحه‌ی تماس با ما شوید، هیچ آدرس ایمیل عمومی پیدا نخواهید کرد. من در عوض ایمیل افراد مختلفی را گذاشته‌ام که شما برای مقاصد خاص با آن‌ها تماس بگیرید: برای مثال، مسئول حقوق ادبی و یا مسئول سخن‌رانی من. اگر می‌خواهید به من دسترسی پیدا کنید، یک آدرس ایمیل مخصوص را ارائه کرده‌ام که ایمیل دادن به آن شرایط خود را دارد و نباید انتظار جواب هم داشته باشید:**

***اگر پیشنهاد، فرصت یا مسئله‌ای دارید که زندگی من را جالب‌تر می‌کند، به آدرس ایمیل interestinng@calnewport.com بدهید. به دلایل فوق‌الذکر تنها به پیشنهاداتی جواب می‌دهم که با برنامه و علایقم تناسب داشته باشد.***

**من این رویکرد را صافی فرستنده می‌نامم، زیرا مطابق آن از فرستندگان نامه می‌خواهم قبل از تماس با من خود را از صافی بگذرانند. این صافی زمان سپری شده در صندوق ورودی را برای من به طرز چشمگیری کاهش داده است. قبل از استفاده از صافی فرستنده، من هم یک ایمیل عمومی داشتن که در وب‌سایتم آن را ذکر کرده بودم. جای تعجب ندارد که آن زمان حجم زیادی از ایمیل‌های طولانی در رابطه با سؤالات دانشجویی یا شغلی خاص (و گاهی پیچیده) برایم ارسال می‌شد. من دوست دارم به افراد کمک کنم، اما این درخواست‌ها طاقت‌فرسا می‌شوند – ارسال آن‌ها برای فرستنده زیاد طول نمی‌کشد، اما پاسخ دادن به آن‌ها مستلزم توضیح و نگارش زیادی از سوی من است. صافی فرستنده‌ی من بیش‌تر این ارتباطات را از بین برده است و با این کار تعداد پیام‌ها را به شدت کاهش داده است. در رابطه با کمک به خوانندگان نیز در حال حاضر این انرژی**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**را به سمت محیط‌هایی می‌برم که با دقت برای بیشینه کردن تأثیرگذاری انتخاب شده‌اند. به جای این‌که به هر دانشجویی در هر جای دنیا اجازه دهم برایم سؤال بفرستد، از نزدیک با گروه‌های دانشجویی کمی کار می‌کنم و سعی می‌کنم در دسترس آن‌ها باشم و آموزش قابل توجه و مؤثری برای‌شان انجام دهم.**

**یکی دیگر از مزایای این صافی فرستنده این است که انتظارات را به صفر می‌رساند. مهم‌ترین خط متنی که در رابطه با ایمیلم نوشته‌ام این است: « تنها به پیشنهاداتی جواب می‌دهم که با برنامه و علایقم تناسب داشته باشد.» این مسئله شاید جزئی به نظر برسد، اما تفاوت قابل توجهی در تفکر فرستندگان در مورد پیام‌هایی که برایم می‌فرستند، ایجاد می‌کند. عرف اجتماعی مربوط به ایمیل این است که اگر معروف نباشید و کسی چیزی برای‌تان بفرستد، باید به او پاسخ دهید. لذا برای بیش‌تر افراد صندوق ورودی ایمیل اگر پُر باشد، نوعی حس تعهد و الزام ایجاد می‌کند.**

**با بازگرداندن توقعات فرستندگان به این واقعیت که شما احتمالاً به ایمیل‌شان پاسخ نمی‌دهید، این تجربه دگرگون می‌شود. صندوق ورودی به کلکسیونی از فرصت‌ها تبدیل می‌شود که شما می‌توانید در وقت آزادتان به آن‌ها نگاهی بیندازید – و آن‌هایی را که وقت گذاشتن برای‌شان منطقی است، انتخاب کنید. اگر می‌توانید و می‌خواهید از همه‌شان صرف‌نظر کنید و هیچ اتفاقی بدی هم نمی‌افتد. از نظر روانی این مسئله رهایی‌بخش است.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**در ابتدای استفاده از این صافی فرستنده نگران بودم که این کار خودنمایی به نظر برسد – گویی زمان من ارزشمندتر از زمان خوانندگانم باشد – و منجر به ناراحتی مردم شود. اما این ترس به واقعیت نپیوست. بیش‌تر افراد به آسانی این مسئله را قبول می‌کنند که شما حق دارید ارتباطات ورودی‌تان را کنترل کنید، زیرا خودشان هم از همین حق برخوردارند و از آن لذت می‌برند. نکته‌ی مهم‌تر این‌که افراد رک بودن را تحسین می‌کنند. بیش‌تر افراد مشکلی با عدم دریافت پاسخ ندارند، اگر انتظار پاسخ را نداشته باشند (در حالت کلی افرادی که حضور عمومی کمی دارند، مانند نویسندگان، به اشتباه فکر می‌کنند پاسخ‌شان به پیام‌های مردم بیش از حد مهم است).**

**در برخی موارد این بازگردانی توقعات ممکن است اعتبار بیش‌تری به پاسخ‌هایی بدهد که شما تصمیم می‌گیرید بدهید. برای مثال، یک بار ویراستار یکی از انتشاراتی‌های آنلاین برایم دعوت-نامه‌ای برای ارسال مطلب مهمان فرستاد، با این پیش‌فرض که به احتمال زیاد جواب نخواهم داد. وقتی جواب دادم او خیلی خوشحال شد. خلاصه‌ی وی از این ارتباط را ببینید:**

***وقتی به کَل ایمیل دادم و از او پرسیدم که آیا می‌خواهد مطلبی برای انتشارات ما بنویسد، انتظاری نداشتم. او در {صافی فرستنده‌ی} خود چیزی در مورد ارسال مطلب مهمان ننوشته بود، پس اگر جواب نمی‌داد هم ناراحت نمی‌شدم. اما وقتی جواب داد، خیلی خوشحال شدم.***

**صافی فرستنده‌ی من فقط نمونه‌ای از این راهبرد کلی است. کلی هربرت مشاوری است که در زمینه‌ی اجرای کمپین‌های تأمین بودجه برای استارت‌آپ‌های فناوری تخصص دارد: تخصصی که**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**افراد زیادی را به امید دریافت توصیه‌ای مفید جذب می‌کند. در مقاله‌ی Forbes.com در مورد گزارشات صافی فرستنده آمده است که «کار به جایی رسید که تعداد افراد خواهان تماس با هربرت، از توان او خارج شد، پس صافی‌هایی طراحی کرد تا مسئولیت را متوجه فرستنده کند.»**

**انگیزه‌ی هربرت از این کار مشابه انگیزه‌ی من بود، اما صافی‌های او شکل متفاوتی به خود گرفت. برای تماس با او باید ابتدا به فرم سؤالات رایج مراجعه کنید تا مطمئن شوید که قبلاً به پرسش‌تان پاسخ نداده است (در مورد بسیاری از پیام‌هایی که هربرت قبلاً دریافت می‌کرد، وضعیت همین‌طور بود). اگر از این مرحله رد شدید، از شما می‌خواهد فرم نظرسنجی را پُر کنید تا او بتواند تماس‌هایی را دریافت کند که ارتباط زیادی با تخصصش دارند. اگر از این مرحله هم رد شدید، هربرت شما را مجبور می‌کند پیش از ارتباط با او مبلغ ناچیزی را پرداخت کنید. این مبلغ به خاطر درآمدزایی نیست، بلکه به خاطر این است که بتواند افرادی را انتخاب کند که در مورد دریافت و عمل به توصیه‌ها جدیت دارند. صافی‌های هربرت به او امکان می‌دهند به افراد کمک کند و فرصت‌های جذاب را از دست ندهد. در عین حال ارتباطات ورودی او را به سطحی رسانده است که برایش به راحتی قابل مدیریت باشد.**

**مثال جالب دیگر، آنتونیو سنتنو[۹۳] مدیر وبلاگ پُرطرفدار *Real Man Style* است. صافی فرستنده‌ی سنتنو فرآیندی دو مرحله‌ای دارد. اگر سؤال دارید، او شما را به مکانی عمومی می‌برد تا آن را**

[93] Antonio Centeno

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**بپرسید. سنتنو فکر می‌کند پاسخ دادن مکرر یک سؤال تکراری در گفتگوهای دونفره کار بیهوده‌ای است. اگر از این مرحله رد شدید، او سه قول زیر را از شما می‌گیرد:**

- ✓ **سؤالی از آنتونیو نمی‌پرسم که اگر ۱۰ دقیقه در گوگل بگردم، خودم جوابش را پیدا می‌کنم.**
- ✓ **برای آنتونیو اسپم نمی‌فرستم و متن درخواست عمومی انجام کارهای نامربوط خودم را برایش کپی و پیست نمی‌کنم.**
- ✓ **اگر آنتونیو ظرف ۲۳ ساعت به من پاسخ دهد، کار خوبی در حق یک بیگانه‌ی تصادفی می‌کنم.**

**تا زمانی که هر سه قول را تیک نزنید، کادر پیام ظاهر نمی‌شود.**

**خلاصه این‌که فناوری‌های نهفته در ایمیل بسیار تحول‌آفرین هستند، اما عرف اجتماعی کنونی در رابطه با استفاده از این فناوری به نوعی توسعه نیافته است. این تصور که تمام پیام‌ها، فارغ از هدف یا فرستنده وارد صندوق ورودی شما می‌شوند و مردم هم انتظار دارند که هر پیامی پاسخی دریافت کند، به طرز مسخره‌ای بی‌بازده است. صافی فرستنده گام کوچک، اما مفیدی است به سمت بهتر کردن وضعیت و ایده‌ای است که زمانش فرا رسیده است – دست‌کم برای تعداد روزافزون کارآفرینان و آزادکارهایی که ارتباطات ورودی زیادی دریافت می‌کنند و این توانایی را دارند که دسترسی به خودشان را کنترل کنند. (دوست دارم ببینم که قواعد مشابهی در زمینه‌ی ارتباطات درون-اداری سازمان‌های بزرگ نیز رواج پیدا کند، اما بنا به دلایلی که در فصل ۲ مطرح کردم،**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**هنوز راه زیادی تا این مرحله داریم.) اگر شما در موقعیتی هستید که می‌توانید این کار را بکنید، از صافی فرستنده به عنوان راهی استفاده کنید که به شما امکان می‌دهد تا حدودی کنترل زمان و توجه خود را دوباره در دست بگیرید.**

**نکته‌ی ۲: در زمان ارسال یا پاسخ دادن به ایمیل، بیش‌تر کار کنید**

**ایمیل‌های عادی زیر را در نظر بگیرید:**

**ایمیل ۱: «خوشحالم از این‌که هفته‌ی قبل شما را دیدم. خیلی دوست دارم بعضی از مسائل مطرح شده را پیگیری کنم. آیا افتخار همراهی‌تان به صرف قهوه را به من می‌دهید؟»**

**ایمیل ۲: «باید با هم روی مشکل پژوهشی کار کنیم که آخرین بار برایت توضیح دادم. می‌توانی یادآوری کنی که کارمان در این رابطه به کجا رسیده است؟»**

**ایمیل ۳: «مقاله‌ای را که با هم بحث کردیم، آماده کردم. برایت پیوست کرده‌ام. نظر؟»**

**این سه مثال برای بیش‌تر دانش‌ورزان آشنا باشند، زیرا نمونه‌ی پیام‌های زیادی هستند که صندوق ورودی‌شان را پُر می‌کند. این پیام‌ها آفت تولیدکنندگی هستند: پاسخ شما به آن‌ها تأثیر چشمگیری روی این مسئله خواهد گذاشت که مکالمه‌ی آتی در نهایت چقدر زمان و توجه شما را مصرف خواهد کرد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ایمیل‌های پرسشی مانند این به طور غریزی ما را ترغیب می‌کند که سریع‌ترین پاسخ ممکن را بدهیم تا موقتاً از شر پیام راحت شویم. پاسخ سریع در کوتاه‌مدت رهایی جزئی برای شما به ارمغان می‌آورد، زیرا با این کار توپ را به زمین فرستنده باز می‌گردانید. اما این رهایی کوتاه مدت است، زیرا این توپ به طور پیوسته بین شما و او رد و بدل می‌شود و مدام زمان و توجه شما را به خود اختصاص می‌دهد. بنابراین توصیه می‌کنم که راهبرد درست در مواجهه با پرسش‌های این‌چنینی این است که قبل از پاسخ دادن لحظه‌ای درنگ کرده و زمان کافی را صرف پرسش زیر کنیم:**

***پروژه‌ی مورد نظر این پیام چیست و بهینه‌ترین فرآیند (از نظر پیام‌های تولیدشده) برای پایان بخشیدن به این پروژه چیست؟***

**وقتی این پرسش را برای خود پاسخ دادید، به جای پاسخ سریع، پاسخی بدهید که زمان کافی را برای فرآیند شناسایی شده صرف کرده و پس از مشخص کردن مرحله‌ی کنونی بر مرحله‌ی بعدی هم تأکید کند. من این نگرش را *رویکرد فرآیند-محور* به ایمیل می‌خوانم. هدف از این رویکرد به حداقل رساندن تعداد ایمیل‌های دریافتی و آشفتگی ذهنی ناشی از آن‌هاست.**

**برای این‌که این فرآیند را بهتر توضیح داده و شما را متقاعد کنم که جواب می‌دهد، پاسخ فرآیند-محور ایمیل‌های فوق را بررسی می‌کنیم:**

**پاسخ فرآیند-محور ایمیل ۱: «خیلی دوست دارم با شما قهوه بنوشم. در کافی‌شاپ دانشگاه همدیگر را می‌بینیم. در ذیل دو روز را در هفته‌ی آینده مشخص کرده‌ام که وقت آزاد دارم. برای**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**هر روز سه دقیقه را مشخص کرده‌ام. اگر یکی از این زمان‌ها برای شما مناسب است به من خبر بدهید. پاسخ شما را تأییدی بر قرار ملاقات تلقی خواهم کرد. اگر این تاریخ‌ها برای‌تان مناسب نیست، با شماره‌ی زیر تماس بگیرید تا وقت دیگری را تنظیم کنیم. منتظرتان هستم.»**

**پاسخ فرآیند-محور ایمیل ۲: «موافقم که باید به این مشکل بپردازیم. توصیه‌ی من این است...**

**«هفته‌ی بعد تمام چیزهایی را که در مورد بحث‌مان به یاد دارید برایم ارسال کنید. وقتی پیام‌تان به دستم رسید، فهرست مشترکی برای پروژه ایجاد می‌کنم و آن را به همراه سند خلاصه‌ی نکاتی که شما فرستاده‌اید و چیزهایی که خودم از بحث قبلی به یاد دارم، برای‌تان ارسال می‌کنم. در این سند دو یا سه مرحله‌ی بعدی را شرح خواهم داد.»**

**«می‌توانیم تا چند هفته روی مراحل بعدی کار کنیم. پیشنهاد می‌کنم ماهانه یک بار به این منظور با هم تماس تلفنی داشته باشیم. در ذیل تاریخ و زمان‌هایی را مشخص کرده‌ام که امکان تماس تلفنی دارم. وقتی برای ارسال یادداشت‌های‌تان ایمیل دادید، زمان مناسب را هم مشخص کنید و من پاسخ‌تان را به منزله‌ی قبول تاریخ مورد نظر تلقی می‌کنم. منتظر بررسی این مسئله هستم.»**

**پاسخ فرآیند-محور ایمیل ۳: «ممنون که با من تماس گرفتید. پیش‌نویس این مقاله را مطالعه کرده و نسخه‌ی ویرایش‌شده را به انضمام حاشیه‌نویسی در روز جمعه (تاریخ دهم) برای‌تان ارسال خواهم کرد. در نسخه‌ای که برای‌تان خواهم فرستاد، تا هرجا بتوانم خودم ویرایش را انجام می‌دهم و در جاهای دیگر نظر خواهم داد که کجا را بهتر کنید. بعد از آن شما متن لازم برای تهیه‌ی پیش‌نویس**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**نهایی را خواهید داشت، پس وقت‌تان را نمی‌گیرم – لازم نیست به این پیام یا به متن ویرایش شده پاسخی دهید – مگر این‌که مشکلی پیش بیاید.»**

**در نگارش این پاسخ‌ها من ابتدا با شناسایی پروژه‌ی نهفته در پیام کارم را شروع کردم. توجه داشته باشید که کلمه‌ی پروژه در این‌جا معنای گسترده‌ای دارد و می‌تواند شامل چیزهای بزرگی که واقعاً پروژه هستند باشد (مثلاً پیشرفت در رابطه با تحقیق مانند مثال ۲) و یا به چالش‌های لجستیکی کوچکی مانند تعیین قرار ملاقات برای نوشیدن قهوه (مثال ۱) اشاره کند. سپس یکی دو دقیقه وقت گذاشتم تا به فرآیندی فکر کنم که با حداقل تعداد پیام رد و بدل شده، ما را از وضعیت کنونی به پیامد مطلوب برساند. گام آخر نگارش پاسخی بود که به روشنی این فرآیند و جایگاه کنونی ما را در آن توضیح دهد. این مثال‌ها مربوط به پاسخ ایمیل بود، اما واضح است که در مورد نگارش ایمیل از صفر هم صدق می‌کند.**

**رویکرد فرآیند-محور نسبت به ایمیل می‌تواند تأثیر این فناوری را روی زمان و توجه شما به حداقل برساند. دو دلیل برای این اثر وجود دارد. اولاً تعداد ایمیل‌های صندوق ورودی را کاهش می‌دهد – گاهی به طرز قابل توجهی (اگر خوب به پاسخ‌تان فکر نکنید، چیز ساده‌ای مانند گذاشتن قرار ملاقات برای نوشیدن قهوه می‌تواند منجر به رد و بدل شدن چندین پیام طی چندین روز شود). این مسئله به نوبه‌ی خود منجر به کاهش زمان و انرژی ذهنی می‌شود که شما در صندوق ورودی صرف می‌کنید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ثانیاً اگر واژگان دیوید آلن[۹۴] را قرض بگیریم، یک پیام فرآیند-محور خوب بلافاصله «دور باطل» پروژه‌ی مورد نظر را «می‌بندد». وقتی پروژه‌ای طی ایمیلی که می‌فرستید یا دریافت می‌کنید، شروع می‌شود، روی ذهن‌تان چمباتمه می‌زند – و به چیزی «روی بشقاب‌تان» تبدیل می‌شود، یعنی چیزی که برای توجه شما آورده‌اند و در نهایت باید به آن بپردازید. این روش باعث بسته شدن سریع این دور باطل می‌شود. با کار کردن روی کل فرآیند، اضافه کردن تمام کارهای مرتبط به فهرست و تقویم کارها می‌توانید طرف دیگر را در جیان تمام جزئیات گذاشته و مالکیت آن بخشی از ذهن‌تان را که پروژه‌ی مورد نظر تصاحب کرده بود، از آن باز پس بگیرید. بار ذهنی کم‌تر یعنی منابع ذهنی بیش‌تر برای کار عمیق.**

**ایمیل‌های فرآیند-محور شاید در ابتدا طبیعی جلوه نکنند. از سویی این ایمیل‌ها مستلزم زمان بیش‌تری برای فکر کردن به پیام‌ها قبل از ارسال هستند. در آن لحظه ممکن است به نظر برسد که دارید زمان *بیش‌تری* را صرف ایمیل می‌کنید. اما نکته‌ی مهم این است که اگر دو یا سه دقیقه بیش‌تر روی این مرحله وقت بگذارید، مجبور نخواهید بود دقدایق بیش‌تری را صرف خواندن و پاسخ دادن به پیام‌های غیرضروری بعدی کنید.**

**مسئله‌ی دیگر این است که پیام‌های فرآیند-محور ممکن است خیلی رسمی و جدی به نظر برسند. عرف اجتماعی کنونی در مورد ایمیل حکم می‌کند که در هنگام ارسال ایمیل لحنی محاوره‌ای داشته باشیم که این مسئله با برنامه‌ریزی‌های نظام‌مند یا درخت‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده در**

[94] David Allen

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**ارتباطات فرآیند-محور در تضاد است. اگر این مسئله شما را نگران می‌کند، توصیه می‌کنم مقدمه‌ی محاوره‌ای طولانی‌تری به پیام‌های‌تان اضافه کنید. می‌توانید بخش فرآیند-محور پیام را با یک خط جداکننده از مقدمه جدا کنید و یا بالای آن بنویسید: «گام‌های پیشنهادی بعدی» تا این‌که لحن جدی آن در متن مناسب‌تر به نظر برسد.**

**در پایان این دردسرهای جزئی ارزشش را دارند. با فکر کردن بیش‌تر به این‌که پیام‌های ایمیل وارد شده به صندوق ورودی واقعاً چه چیزی در خود دارند، تأثیر منفی این فناوری را روی توانایی کار عمیق‌تان به شدت کاهش می‌دهید.**

### نکته‌ی ۳: پاسخ ندهید

**من به عنوان فارغ‌التحصیل دکتری MIT فرصت تعامل با اساتید معروفی را داشته‌ام. در این تعاملات متوجه شده‌ام که بسیاری از آن‌ها رویکرد جالب و تا حدودی نایابی نسبت به ایمیل دارند: رفتار پیش‌فرض آنان در هنگام دریافت ایمیل این است که پاسخ نمی‌دهند.**

**به مرور زمان پی بردم که این رفتار از چه فلسفه‌ای نشئت می‌گیرد: آنان معتقدند فرستنده وظیفه درد دریافت‌کننده را متقاعد کند که نامه‌اش ارزش پاسخ دادن دارد. اگر او را متقاعد نکنید و تلاش لازم برای پاسخ دادن را برایش به حداقل نرسانید، پاسخی دریافت نخواهید کرد.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**برای مثال، ایمیل زیر به احتمال زیاد پاسخی از سوی بسیاری اساتید نامدار این دانشگاه دریافت نمی‌کند:**

***سلام استاد، می‌خواهم مزاحم‌تان شوم و در مورد «موضوع الف» با شما حرف بزنم. آیا در دسترس هستید؟***

**پاسخ دادن به این پیام کار زیادی می‌برد («آیا در دسترس هستید؟» سؤال مبهمی است و نمی‌توان سریع به آن پاسخ داد). به علاوه در این پیام هیچ تلاشی نشده که استاد مورد نظر قانع شود این گفتگو ارزش وقت گذاشتن دارد. با در نظر داشتن همین انتقادات نسخه‌ی دیگری از همین پیام را آورده‌ام که شانس موفقیت بیش‌تری در دریافت پاسخ دارد:**

***سلام استاد. من دارم با استاد راهنمایم، دکتر ب، روی پروژه‌ای شبیه «موضوع الف» کار می‌کنم. اگر اشکالی ندارد می‌خواهم پانزده دقیقه‌ی آخر وقت اداری‌تان را در روز سه‌شنبه بگیرم تا دقیق‌تر با کارمان آشنا شوید و ببینید که آیا به درد پروژه‌ی فعلی‌تان می‌خورد یا نه.***

**این پیام برخلاف پیام قبلی دلیلی برای ملاقات مورد نظر ارائه داده و تلاش پاسخ‌دهنده را برای جواب دادن به حداقل می‌رساند.**

**مطابق این نکته شما باید تا حدی که در بافتار حرفه‌ای‌تان برای‌تان ممکن است، نسبت به ایمیل کاری دیدگاهی دوسویه داشته باشید. برای این‌که بهتر بتوانید این کار را انجام دهید، سعی کنید**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**سه قاعده‌ی زیر را به کار بگیرید تا مشخص کنید که کدام پیام‌ها نیاز به پاسخ دارند و کدام‌ها ندارند.**

**مرتب‌سازی حرفه‌ای ایمیل: در صورتی که ایمیلی یکی از شرایط زیر را داشته باشد، به آن پاسخ ندهید:**

- **مبهم باشد و یا دادن پاسخ منطقی را به شیوه‌ی دیگریی برای‌تان دشوار سازد..**
- **پرسش یا پیشنهاد مطرح شده برای شما جالب نباشد.**
- **اگر جواب دهید اتفاق خوبی نیفتد و اگر جواب ندهید اتفاق بدی نیفتد.**

**در تمام موارد استثنائات واضح زیادی وجود دارد. اگر پیام مبهمی در مورد پروژه‌ای که برای‌تان مهم نیست از سمت مدیرعامل شرکت برای‌تان ارسال شود، باید پاسخ دهید. اما سوای این استثنائات، این رویکرد حرفه‌ای از شما می‌خواهد در زمینه‌ی تصمیم‌گیری در مورد پاسخ دادن، بسیار بی‌رحم‌تر باشید.**

**ممکن است این کار در ابتدا راحت نباشد، زیرا باعث شکستن عرف کنونی ایمیل می‌شود: باید پاسخ دهید، فارغ از این‌که پیام به شما مربوط و برای‌تان مناسب باشد یا نه. اگر این رویکرد را پیاده کنید بدون شک برخی چیزهای بد به صورت غیرقابل اجتنابی پیش می‌آیند. حداقل برخی افراد سردرگم یا ناراحت می‌شوند– خصوصاً اگر تاکنون ندیده باشند کسی عرف رایج ایمیل را به**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**پرسش بگیرد و یا از آن چشم‌پوشی کند. باید بگویم: این مسئله هیچ اشکالی ندارد. همان‌طور که تیم فریس[۹۵] نویسنده می‌گوید: «خود را عادت دهید که چیزهای بد کوچک برای‌تان پیش بیاید. اگر این کار را نکنید، هرگز وقت نمی‌کنید کارهای بزرگ و تحول‌آفرین انجام دهید.» خیال‌تان راحت باشد، چون همان‌طور که اساتید MIT پی برده بودند، افراد انتظارات خود را در مورد جزئیات عادت‌های ارتباطی شما به سرعت اصلاح می‌کنند. این واقعیت که شما به پیام صمیمانه‌ی آنان پاسخ نداده‌اید، به احتمال زیاد اتفاق چندان مهمی در زندگی‌شان نخواهد بود.**

**وقتی به این رویکرد عادت کردید، نتایج آن را خواهید دید. در رابطه با راهکارهای مقابله با اضافه بار ایمیل، دو نکته‌ی رایج وجود دارد. یکی این‌که فرستادن ایمیل باعث دریافت ایمیل‌های بیش‌تری می‌شود، دیگری این‌که درگیر شدن با ایمیل‌های مبهم و نامربوط منبع اصلی استرس مربوط به صندوق ورودی است. رویکرد پیشنهادی من به هر دو نکته به خوبی می‌پردازد – شما ایمیل‌های کم‌تری می‌فرستید و از آن‌هایی که پردازش‌شان آسان نیست، صرف‌نظر می‌کنید – و با این کار دسترسی صندوق ورودی ایمیل را به زمان و توجه شما به طرز چشمگیری کاهش می‌دهد.**

[95] Tim Ferriss

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

## حسن ختام

**داستان تأسیس مایکروسافت را زیاد گفته‌اند و تا حدودی به قلمروی افسانه‌ها وارد شده است. در زمستان سال ۱۹۷۴ دانشجوی جوان هاروارد به نام بیل گیتس Altair را روی جلد مجله‌ی Poplar Electrronics می‌بیند، اولین رایانه‌ی شخصی دنیا. گیتس پی می‌برد که فرصتی وجود دارد تا برای این دستگاه نرم‌افزار طراحی کند، پس همه چیز را کنار می‌گذارد و به کمک پل آلن[۹۶] و مونت دیویدوف[۹۷] هشت هفته را صرف تهیه‌ی نسخه‌ای از زبان برنامه‌نویسی BASIC برای Altair می‌کند. این داستان اغلب برای نشان دادن ذکاوت و شجاعت گیتس ذکر می‌شود، اما مصاحبه‌های اخیر ویژگی دیگری را آشکار کرده‌اند که نقشی محوری در پایان خوب ماجرا ایفا کرده است: توانایی غیرطبیعی گیتس در کار عمیق.**

**والتر آیزاکسون[۹۸] در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۳ در رابطه با همین موضوع در Harvard Gazette گفت گیتس طی این بازه‌ی دوماهه آن‌قدر زیاد و آن‌قدر طولانی کار می‌کرد که اغلب در حین نوشتن کدها روی کیبورد خوابش می‌برد. یکی دو ساعت می‌خوابید، بیدار می‌شد و دقیقاً از همان**

[96] Paul Allen

[97] Monte Davidoff

[98] Walter Isaacson

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**جایی که کارش را متوقف کرده بود، ادامه می‌داد – توانایی‌ای که پل آلن آن را «حجم خارق-العاده‌ی تمرکز» می‌نامد. آیزاکسون در کتابش *نوآوران*[99] بعداً در مورد تمایل منحصر به فرد گیتس به کار عمیق گفت: «تنها ویژگی که {گیتس را از آلن} جدا می‌کرد، تمرکز بود. ذهن آلن بین ایده‌ها و تمایلات مختلف در نوسان بود، اما گیتس نوعی وسواسی زنجیره‌ای بود.»**

**در این نقطه از داستان تمرکز وسواس‌گونه‌ی گیتس است که قوی‌ترین شکل استدلال من را در دفاع از کار عمیق مشاهده می‌کنید. به آسانی می‌توان در میان تلاطم عصر اطلاعاتی که به سرعت در حال تکامل است، گرفتار نوعی غرولند دیالکتیکی شد. کهنسالان ما از توجه زیادی که مردم به گوشی‌های‌شان می‌کنند دلخورند و دل‌شان هوای روزهای تمرکز بی‌عجله را کرده است، اما طرفداران عصر دیجیتال این نوستالژی را برابر تحجر و کسالت می‌پندارند و بر این باورند که ارتباط فزاینده بنیان آینده‌ی آرمان‌شهری ما را فراهم می‌کند. مارشال مک‌لوهان[100] گفت: «رسانه همان پیام است» اما در بحث حاضر ما به نظر می‌رسد که «رسانه همان اخلاقیات ااست» – چه از آینده‌ی فیس‌بوکی دنیا خوشحال باشید و چه آن‌را نوعی هبوط تلقی کنید.**

**همان‌طور که در مقدمه‌ی کتاب گفتم، علاقه‌ای به این بحث ندارم. تعهد به کار عمیق نوعی موضع اخلاقی نیست و ادعایی فلسفی هم نیست – بلکه نوعی اذعان کاربردی به این نکته است که توانایی تمرکز هنوز هم مهارتی است که *کارهای ارزشمندی را ممکن می‌سازد*. به عبارت دیگر کار عمیق**

[99] The Innovators
[100] Marshal McLuhan

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مهم است، نه به این دلیل که آشفتگی شر باشد، بلکه به این دلیل که به بیل گیتس امکان داد در کم‌تر از یک ترم دانشگاه، صنعتی چند میلیارد دلاری بسازد.**

**این درسی است که من نیز بارها و بارها در مسیر شغلی خودم یاد گرفته‌ام. بیش از یک دهه است که من طرفدار کار عمیق هستم، اما حتی من نیز هم‌چنان از قدرت آن تعجب می‌کنم. وقتی در مقطع دکتری تحصیل می‌کردم، یعنی زمانی که برای بار اول با این مهارت آشنا شده و آن را پیاده کردم، پی بردم که کار عمیق به من اجازه می‌دهد هر ساله دو مقاله‌ی باکیفیت بنویسم (سرعت بسیار خوبی برای یک دانشجو)، و با این وجود به ندرت پیش آمده است که مجبور شوم بعد از ساعت پنج و یا در آخر هفته کار کنم (در بین همکلاسی‌هایم این یک ویژگی نادر بود).**

**با نزدیک شدن به استادی کم کم نگران شدم. به عنوان دانشجوی دکتری و پسا-دکتری تعهدات چندانی نداشتم – بیش‌تر روزم را در اختیار خود داشتم. می‌دانستم که این نعمت را در مرحله‌ی بعدی مسیر شغلی‌ام از دست خواهم داد و به توانایی خودم در جای دادن کار عمیق کافی در برنامه‌ام اطمینان نداشتم. به جای این‌که بنشینم و دلهره داشته باشم، تصمیم گرفتم برای حل مشکل کاری بکنم: برنامه‌ی برای تقویت عضلات کار عمیقم ریختم.**

**این تمرینات را در دو سال آخر MIT انجام دادم، یعنی زمانی که دانشجوی پسا-دکتری بودم و تلاش می‌کردم به عنوان استاد پذیرفته شوم. تاکتیک اصلی من این بود که محدودیت‌هایی ساختگی در برنامه‌ام ایجاد کنم تا بتوانم بهتر زمان آزاد کمترم به عنوان استاد دانشگاه را در آن زمان شبیه‌سازی کنم. علاوه بر قانون کار نکردن در شب، تصمیم گرفتم زمان استراحت ظهر را به دویدن**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**اختصاص دهم و سپس برای ناهار به آپارتمانم بازگردم. به علاوه قرارداد کتاب چهارمم را هم امضا کردم *آن‌قدر خوب که نمی‌توانند تو را نادیده بگیرند*[۱۰۱] - پروژه‌ای که بخش عظیمی از زمانم را به خود اختصاص داد.**

**برای جبران محدودیت‌های جدیدم، توانایی کار عمیق خود را تقویت کردم. علاوه بر روش‌های دیگر، ساعات کار عمیق را به دقت بلوک‌بندی کردم و با تمام قوا سعی در حفظ آن‌ها کردم. هم‌چنین این توانایی را در خود ایجاد کردم که در تمام ساعاتی که هر هفته مجبور بودم سر پا باشم، بتوانم با دقت به اندیشه‌هایم بپردازم (چیزی که باعث انفجار تولیدکنندگی من شد) و مکان-های فاقد ارتباطی برای تمرکز پیدا کردم. برای مثال، در طول تابستان اغلب زیر گنبد کتابخانه‌ی مهندسی بارکر کار می‌کردم – مکانی غار مانند و زیبا که وقتی کلاس تشکیل می‌شود بسیار شلوغ و مزدحم می‌گردد و در طول زمستان به دنبال مکان‌های متروکه‌تری بودم که خلوت بهتری برایم فراهم کنند و در آخر به مکانی کوچک، اما مناسب به نام کتابخانه‌ی موسیقی لویس عادت کردم. کار به جایی رسید که یک دفتر آزمایشگاهی باکیفیت را به قیمت ۵۰ دلار خریدم تا اثبات‌های ریاضی را روی آن بنویسم و بر این باور بودم که چون گران است من را مجبور می‌کند با دقت بیش‌تری فکر کنم.**

**در پایان شگفت زده بودم که این تعهد مجدد نسبت به کار عمیق چقدر خوب جواب می‌دهد. بعد از این‌که در پاییز سال ۲۰۱۱ به منصب استاد علوم رایانه در دانشگاه جورج تاون دست یافتم،**

[101] So Good They can’t ignore you

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**تعهدات شغلی‌ام به طرز چشمگیری افزایش پیدا کرد. اما برای این لحظه تمرین کرده بودم. نه تنها بازده تحقیقاتی‌ام را حفظ کردم؛ بلکه حتی آن را بهبود هم بخشیدم. سرعت قبلی‌ام یعنی دو مقاله در سال به عنوان دانشجوی دکتری، به چهار مقاله در سال رسید.**

**با این‌که این تعداد مقاله برای خود من شگفت‌انگیز بود، اما زود به این نتیجه رسیدم که هنوز به حد بالای توانم نرسیده‌ام. این درس را در سال سوم استادی‌ام یاد گرفتم. در سال سومم در جورج تاون، یعنی از پاییز ۲۰۱۳ تا تابستان ۲۰۱۴، دوباره توجه خود را به عادت کار عمیق معطوف کردم و به دنبال فرصت‌های بیش‌تری برای بهبود آن گشتم. یکی از دلایل اصلی این تعهد مجدد نسبت به کار عمیق همین کتاب پیش روی شماست – که بیش‌تر آن را در همین دوره نوشتم. البته نگارش یک کتاب هفتاد هزار کلمه‌ای محدودیت جدیدی روی برنامه‌ی شلوغ من وضع می‌کرد و می‌خواستم مطمئن شوم بازده دانشگاهی‌ام کاهش نمی‌یابد. دلیل دیگر بازگشت من به عمق فرآیند عضویت هیئت علمی بود. من یک یا دو سال دیگر زمان داشتم تا درخواست عضویت هیئت علمی را ارائه کنم. به عبارت دیگر، وقتش بود که توانایی‌های خود را نشان دهم (خصوصاً با توجه به این‌که من و همسرم تصمیم گرفته بودیم فرزند دوممان را یک سال قبل از درخواست هیئت علمی به دنیا بیاوریم). دلیل آخر بازگشت من به عمق شخصی‌تر و کمی حساس بود. درخواست کمک هزینه کرده بودم؛ بسیاری از همکارانم پذیرفته شدند، اما درخواست من رد شد. ناراحت و شرم‌گین بودم و لذا تصمیم گرفتم که به جای گلایه و غم خوردن، این شکست را با افزایش سرعت و کیفیت**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**مقالاتم جبران کنم – به آن‌ها امکان دهم که از طرف من به خودشان بگویند که می‌دانم چه کار می‌کنم، حتی اگر این درخواست کمک هزینه را هم از دست بدهم.**

**تا همین‌جا هم من مهارت زیادی در کار عمیق داشتم، اما این سه نیرو باعث شد عادتم را به حد نهایی خود برسانم. در رد کارهای زمان‌بر بی‌رحم‌تر شدم و شروع کردم به کار کردن در مکان‌های خلوت در بیرون دفتر کارم. حساب و کتاب کار عمیق روزانه‌ام را روی کاغذی نزدیک میزم می-نوشتم و وقتی سرعت رشد ساعت کار عمیقم زیاد نبود، ناراحت می‌شدم. نکته‌ی تأثیرگذار دیگر بازگشت من به عادتی بود که در MIT یاد گرفته بودم، یعنی کار کردن روی مسائل به صورت ذهنی در هر زمان ممکن – در حین پیاده‌روی یا در مسیر رفتن به دانشگاه. قبلاً تنها زمانی کار عمیق را افزایش می‌دادم که مهلت تحویل کار نزدیک بود، اما این سال آرام و قرار نداشتم – بدون توجه به مهلت تحویل کارهایم در بیش‌تر روزهای هفته تلاش می‌کردم ذهنم را درگیر نتایج مهم کنم. در مترو و در حین برف‌روبی به حل مسائل فکر می‌کردم. وقتی پسرم آخر هفته چرت می‌زد، من در حیاط قدم زده و فکر می‌کردم و وقتی در ترافیک گیر می‌کردم، به صورت روش‌مند مسائلی را حل می‌کردم که ذهنم را درگیر کرده بودند.**

**در پایان سال تبدیل به یک ماشین کار عمیق شده بودم – و نتیجه‌ی این تحول واقعاً شگفت‌زده‌ام کرد. در همان سالی که کتابم را تمام کردم و پسر بزرگم وارد دوسالگی شد، توانستم بازده دانشگاهی‌ام را به بیش از دو برابر برسانم و نُه مقاله منتشر کنم – و در تمام این مدت بعد از ساعت پنج کار نکردم.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**خودم خوب می‌دانم که این سال شاید از نظر عمق کمی افراطی بوده باشد؛ از نظر مغزی خسته شده بودم و به احتمال زیاد در ادامه‌ی مسیر از شدت کار خواهم کاست. اما این تجربه همان نکته‌ای را تأیید می‌کند که این حسن ختام را با آن آغاز کردم: کار عمیق بسیار قدرتمندتر از آنی است که بیش‌تر مردم فکر می‌کنند. تعهد به همین مهارت بود که به بیل گیتس اجازه داد از یک فرصت غیرمنتظره بیش‌ترین استفاده را ببرد و به من اجازه داد که ظرف یک سال هم کتاب بنویسم و هم مقالات دانشگاهی‌ام را دو برابر کنم. لب کلامم این است که ترک توده‌های آشفته و پیوستن به عده‌ی متمرکز تجربه‌ای دگرگون‌کننده است.**

**البته زندگی عمیق برای همه نیست. این نوع زندگی مستلزم کار سخت و تغییرات شگرف در عادت‌های شماست. برای بسیاری از افراد سرگرم بودن تصنعی به ایمیل و رسانه‌های اجتماعی ایجاد راحتی می‌کند، اما کار عمیق از شما می‌خواهد بیش‌تر این ماجراها را کنار بگذارید. به علاوه هر نوع تلاش برای تولید بهترین چیزی که توانایی‌اش را دارید، در هاله‌ای از ناراحتی قرار دارد، زیرا این کار شما را مجبور می‌کند با این احتمال روبرو می‌کند که شاید بهترینِ شما (هنوز) چندان هم خوب نباشد. نظر دادن در مورد فرهنگ راحت‌تر از ورود به حلقه‌ی روزولتی و تلاش برای تولید چیز بهتری است.**

**اگر می‌خواهید این راحتی‌ها و ترس‌ها را کنار بگذارید و تلاش کنید ذهن‌تان را با ظرفیت کامل برای ایجاد چیزهای مهم به کار گیرید، آن‌گاه مانند دیگرانی که قبل از شما این کار را کرده‌اند، پی خواهید برد که کار عمیق برای‌تان زندگی مملو از تولیدکنندگی و معنا به ارمغان می‌آورد. در**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.

**بخش ۱ نقل قولی از وینفرد گالاگر آوردم که می‌گفت: «یک زندگی مملو از تمرکز خواهم داشت، چون این بهترین نوع زندگی است که وجود دارد.» من هم موافقم. بیل گیتس هم همین‌طور. و امیدوارم شما نیز حالا که کتاب را تمام کرده‌اید، موافق باشید.**

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بزرگترین شبکه انگیزشی و موفقیت ایران، ROYALMIND.IR است.