

ابدأ بقراءة

جدول المحتويات ، صفحة حقوق الطبع والنشر

للنشرات الإخبارية وفقًا لقانون حقوق الطبع والنشر الأمريكي لعام 1976 ، يعتبر المسح الضوئي والتحميل والمشاركة الإلكترونية لأي جزء من هذا الكتاب دون إذن الناشر قرصنة غير قانونية وسرقة للملكية الفكرية للمؤلف . إذا كنت ترغب في استخدام مادة من @ الكتاب (بخلاف أغراض المراجعة) ، فيجب الحصول على إذن كتابي مسبق عن طريق الاتصال بالناشر على أدونات شكرا لدعمك حقوق المؤلف. مقدمة توجد قرية في كانتون سانت غالن السويسري ، بالقرب من الضفاف الشمالية .hbgusa.com

لبحيرة زيورخ

اسمه بولينجن. في عام 1922 ، اختار الطبيب النفسي كارل يونج هذه البقعة للبدء في بناء

ملاذ. بدأ بمنزل حجري أساسي من طابقين أطلق عليه اسم البرج. بعد

عودته من رحلة إلى الهند ، حيث لاحظ ممارسة إضافة

غرف التأمل إلى المنازل ، قام بتوسيع المجمع ليضم مكتبًا خاصًا. قال جونج عن المكان: "في غرفة التقاعد الخاصة بي

أنا لوحدي". "أحتفظ بالمفتاح معي طوال الوقت ؛ لا يُسمح لأي

". شخص آخر بالدخول إلى هناك إلا بإذن مني

بالفرز من خلال مصادر مختلفة Mason Currey قام الصحفي ، Daily Rituals في كتابه

لإعادة خلق عادات عمل الطبيب النفسي في البرج. أفاد كوري أن جونج كان يستيقظ في Jung على

السابعة صباحًا ، وبعد وجبة فطور كبيرة كان يقضي ساعتين

وقت الكتابة غير المشتت في مكتبه الخاص. غالبًا ما تتكون فترات بعد الظهر من

التأمل أو المشي لمسافات طويلة في المناطق الريفية المحيطة. لم يكن هناك كهرباء في

البرج ، لذا فقد أفسح النهار مكانه ليلاً ، وكان الضوء ينبعث من مصابيح الزيت والحرارة من

المدفأة. سيتقاعد جونج للنوم بحلول العاشرة مساءً. "كان الشعور بالراحة والتجديد الذي

.كان لدي في هذا البرج شديدًا منذ البداية ،" قال

كمنزل لقضاء العطلات ، إذا وضعناه Bollingen على الرغم من أنه من المغري التفكير في برج

المهنية في هذه المرحلة ، فمن الواضح أن المنتجع على ضفاف البحيرة لم يتم Jung في سياق حياة

بناؤه كمهرب من العمل. في عام 1922 ، عندما اشترى جونج العقار ، لم يكن

قادرًا على تحمل إجازة. قبل عام واحد فقط ، في عام 1921 ، نشر كتاب

الأنواع النفسية ، وهو كتاب أساسي عزز العديد من الاختلافات التي كانت

تتطور منذ فترة طويلة بين تفكير يونج وأفكار صديقه

ومعلمه سيغموند فرويد. كان الاختلاف مع فرويد في عشرينيات القرن الماضي خطوة جريئة. لدعم

إلى البقاء حادًا وإنتاج مجموعة من المقالات Jung كتابه ، احتاج

والكتب الذكية التي تدعم وتؤسس علم النفس التحليلي ، وهو الاسم النهائي لمدرسته

.الفكرية الجديدة.

محاضرات يونج وممارسات الإرشاد أبقت مشغولاً في زيورخ - وهذا واضح. لكنه

لم يكن راضياً عن الانشغال وحده. لقد أراد تغيير الطريقة التي نفهم

بها اللاوعي ، وكان هذا الهدف يتطلب تفكيرًا أعمق وأكثر حرصًا مما يمكنه أن

يديره وسط أسلوب حياته المحموم في المدينة. تراجع يونج إلى بولينجن ، ليس هربًا من حياته

.المهنية ، ولكن بدلاً من ذلك للتقدم فيها

ذهب كارل يونج ليصبح أحد أكثر المفكرين تأثيرًا في القرن العشرين

، هناك بالطبع أسباب عديدة لنجاحه في نهاية المطاف. ومع ذلك ، في هذا الكتاب .

أنا مهتم بالتزامه بالمهارة التالية ، والتي من شبه المؤكد أنها لعبت دورًا رئيسيًا في إنجازاته:
العمل العميق: الأنشطة المهنية التي يتم إجراؤها في حالة من التركيز الخالي من الإلهاء والتي تدفع قدراتك المعرفية إلى تحقيقها . حد. تخلق هذه الجهود قيمة جديدة ، وتحسن مهاراتك ، ويصعب تكرارها.

العمل العميق ضروري لانتزاع كل قطرة أخيرة من قدرتك الفكرية الحالية. نحن نعلم الآن من عقود من البحث في كل من علم النفس وعلم الأعصاب أن حالة الإجهاد العقلي الذي يصاحب العمل العميق ضرورية أيضًا لتحسين قدراتك. بعبارة أخرى ، كان العمل العميق هو بالضبط نوع الجهد المطلوب للتميز في مجال يتطلب الكثير من المعرفة مثل الطب النفسي الأكاديمي . في أوائل القرن العشرين

، مصطلح "العمل العميق" يخصني وليس شيئًا كان يستخدمه كارل يونج ، لكن أفعاله خلال هذه الفترة كانت تصرفات شخص يفهم برّجًا من الحجر في الغابة لتعزيز العمل العميق Jung المفهوم الأساسي. بنى في حياته المهنية - وهي مهمة تتطلب وقتًا وطاقة ومالًا. كما أبعدته المنتظمة Jung فإن رحلات ، Mason Currey عن الملاحظات الفورية. كما يكتب قللت من الوقت الذي يقضيه في عمله السريري ، مشيرًا إلى أنه "على الرغم من أنه كان لديه Bollingen إلى ، يخجل من أخذ إجازة." كان العمل العميق Jung العديد من المرضى الذين اعتمدوا عليه ، لم يكن . على الرغم من عبء تحديد الأولويات ، أمرًا حاسمًا لهدفه المتمثل في تغيير العالم في الواقع ، إذا درست حياة الشخصيات المؤثرة الأخرى من كل من التاريخ البعيد والحديث ، فستجد أن الالتزام بالعمل العميق هو موضوع مشترك. على سبيل المثال ، قام كاتب المقالات في القرن السادس عشر ميشيل دي مونتين بالتخطيط المسبق لجونغ من خلال العمل في مكتبة خاصة بناها في البرج الجنوبي الذي يحرس الجدران الحجرية لقصره الفرنسي ، بينما كتب مارك توين الكثير من مغامرات توم سوير في نيويورك ، حيث كان يقضي Quarry Farm في سقيفة. من ممتلكات الصيف. كانت دراسة توين منعزلة جدًا عن المنزل الرئيسي لدرجة أن عائلته قامت بنفخ بوق لجذب انتباهه لتناول وجبات الطعام.

للمضي قدمًا في التاريخ ، فكر في كاتب السيناريو والمخرج وودي آلن. في فترة الأربعة وأربعين عامًا بين عامي 1969 و 2013 ، كتب وودي آلن وأخرج أربعة وأربعين فيلمًا حصل على ثلاثة وعشرين ترشيحًا لجوائز الأوسكار - وهو ، معدل سخيف للإنتاجية الفنية. طوال هذه الفترة ، لم يكن ألين يمتلك جهاز كمبيوتر مطلقًا وبدلاً من ذلك أكمل جميع كتاباته ، خالية من الإلهاء الإلكتروني ، على انضمام ألين إلى رفضه لأجهزة الكمبيوتر من قبل SM3 آلة كاتبة يدوية ألمانية من أولمبيا بيتر هيغز ، عالم الفيزياء النظرية الذي يؤدي عمله في عزلة منفصلة بحيث لم يتمكن الصحفيون من العثور عليه بعد الإعلان عن فوزه في جهاز كمبيوتر ، لكنها كانت JK Rowling جائزة نوبل. من ناحية أخرى ، تستخدم على الرغم من أن - Harry Potter غائبة بشكل مشهور عن وسائل التواصل الاجتماعي أثناء كتابة رواياتها في هذه الفترة تزامنت مع صعود التكنولوجيا وشعبيتها بين باسمها في خريف عام Twitter الشخصيات الإعلامية. بدأ موظفو رولينج أخيرًا حسابًا على

، ولمدة عام ونصف ، The Casual Vacancy حيث كانت تعمل في ، 2009
قرأت تغريدتها الوحيدة: "هذا هو أنا الحقيقي ، لكنك لن أسمع مني كثيرًا ، فأنا
". خائف ، لأن القلم والورق هما أولويتي في الوقت الحالي
Microsoft العمل العميق ، بالطبع ، لا يقتصر على التاريخ أو الخوف من التكنولوجيا. اشتهر الرئيس التنفيذي لشركة
مرتتين في السنة ، حيث كان "Think Weeks" بيل جيتس ، بإجراء ،
يعزل نفسه (غالبًا في كوخ على ضفاف البحيرة) لكي لا يفعل شيئًا سوى قراءة
Internet Tidal "الأفكار الكبيرة والتفكير فيها. في عام 1995 ، كتب غيتس مذكرته الشهيرة
Netscape إلى شركة مبتدئة تدعى Microsoft التي حولت انتباه "W ave
Communications. ، وفي تطور مثير للسخرية ، نيل ستيفنسون ،
المشهود الذي ساعد في تشكيل مفهومنا الشعبي لعصر الإنترنت ، يكاد يكون من المستحيل cyberpunk مؤلف
الوصول إليه إلكترونيًا - لا يقدم موقعه على الويب أي عنوان بريد إلكتروني ويحتوي على مقال
عن سبب سوء تصرفه عن قصد باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وإليك كيف شرح
هذا الإغفال ذات مرة: "إذا نظمت حياتي بطريقة تجعلني أحصل على فترات
زمنية طويلة ومتتالية وغير منقطعة ، يمكنني كتابة الروايات. [إذا تمت مقاطعتك كثيرًا بدلاً من ذلك] ما الذي
يحل محله؟ بدلاً من رواية ستظل موجودة لفترة طويلة ... هناك مجموعة من
". رسائل البريد الإلكتروني التي أرسلتها إلى أفراد
من المهم التأكيد على وجود العمل العميق في كل مكان بين الأفراد المؤثرين
لأنه يقف في تناقض حاد مع سلوك معظم العاملين في مجال المعرفة الحديثة
- وهي مجموعة تنسى بسرعة قيمة التعمق -
إن السبب وراء فقدان العاملين في مجال المعرفة معرفتهم بالعمل العميق هو سبب
راسخ: أدوات الشبكة. هذه فئة واسعة تلتقط
Facebook و Twitter خدمات الاتصال مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة وشبكات التواصل الاجتماعي مثل
بشكل إجمالي ، أدى ظهور Reddit و BuzzFeed والتشابك اللامع لمواقع المعلومات والترفيه مثل
هذه الأدوات ، جنبًا إلى جنب مع الوصول الشامل إليها من خلال الهواتف الذكية
وأجهزة الكمبيوتر المكتبية المتصلة بالشبكة ، إلى تجزئة انتباه معظم العاملين في مجال المعرفة إلى أجزاء
عام 2012 أن عامل المعرفة العادي يقضي الآن McKinsey صغيرة. وجدت دراسة أجرتها شركة
أكثر من 60% من أسبوع العمل في الاتصالات الإلكترونية
والبحث عبر الإنترنت ، مع تخصيص ما يقرب من 30% من وقت العامل لقراءة
البريد الإلكتروني والرد عليه فقط.
لا يمكن لحالة الانتباه المشتتة هذه استيعاب العمل العميق الذي يتطلب
فترات طويلة من التفكير المستمر. في الوقت نفسه ، ومع ذلك ، فإن
عمال المعرفة الحديثة لا يتسكعون. في الواقع ، أبلغوا أنهم مشغولون أكثر من أي وقت مضى. ما
الذي يفسر التناقض؟ يمكن تفسير الكثير من خلال نوع آخر من الجهد ، والذي
:يوفر نظيرًا لفكرة العمل العميق
العمل الضحل: مهام غير معرفية تتطلب أسلوبًا لوجستيًا ، يتم إجراؤها غالبًا أثناء تشتيت الانتباه. تميل هذه
الجهود إلى عدم خلق الكثير من القيمة الجديدة في العالم ويسهل تكرارها.
، بعبارة أخرى ، في عصر أدوات الشبكة
يستبدل العاملون في مجال المعرفة العمل العميق بالبديل الضحل - إرسال واستقبال
رسائل البريد الإلكتروني باستمرار مثل أجهزة توجيه الشبكة البشرية ، مع فترات راحة متكررة للحصول على نتائج سريعة

للإلهاء. الجهود الأكبر التي يمكن أن يخدمها التفكير العميق ، مثل تشكيل إستراتيجية عمل جديدة أو كتابة طلب منحة مهم ، تنقسم إلى شروطا مشتتة تنتج جودة صامتة. لجعل الأمور أسوأ فيما يتعلق بالعمق ، هناك أدلة متزايدة على أن هذا التحول نحو الضحلة ليس خيارًا يمكن عكسه بسهولة. اقض وقتًا كافيًا في حالة من السطحية المحمومة وستقل بشكل دائم من قدرتك على أداء عمل عميق. "ما تفعله شبكة الإنترنت على ما يبدو هو تقويض قدرتي على التركيز والتفكير" ، اعترف الصحفي "نيكولاس كار ، في مقال أطلنطي يُستشهد به كثيرًا في عام 2008. "[و] لست الوحيد والذي وصل إلى نهائيات ، The Shallows وسع كار هذه الحجة إلى كتاب بعنوان إلى الانتقال إلى Carr بشكل مناسب بما فيه الكفاية ، اضطر ، The Shallows جائزة بوليتسر. لكتابة حجرة وفصل الاتصال بالقوة.

إن فكرة أن أدوات الشبكة تدفع عملنا من العمق نحو الضحلة هي الأولى في سلسلة من الكتب الحديثة لدراسة The Shallows ليست جديدة. كانت تأثير الإنترنت على أدمغتنا وعادات العمل. تتضمن هذه العناوين اللاحقة و ، John Freeman's The Tyranny of E-mail ، و William Powers's Hamlet من إنتاج BlackBerry وكلها تتفق ، بشكل أو - Alex Soojung-Kin Pang's The Distraction Addiction

بآخر ، على أن أدوات الشبكة تصرف انتباهنا عن العمل الذي يتطلب تركيزًا غير منقطع ، مع إضعاف قدرتنا في الوقت نفسه على الاستمرار في التركيز بالنظر إلى هذا الكم الهائل من الأدلة ، لن أقضي المزيد من الوقت في هذا الكتاب في محاولة إثبات هذه النقطة. أتمنى أن أشير إلى أن أدوات الشبكة تؤثر سلبيًا على العمل العميق. سأجنب أيضًا أي حجج كبيرة حول العواقب المجتمعية طويلة المدى لهذا التحول ، حيث تميل مثل هذه الحجج إلى فتح خلافات لا يمكن تجاوزها. في أحد جوانب النقاش ، هناك متشككون تقنيون مثل جاريون لانيير وجون فريمان ، الذين يشتهون في أن العديد من هذه الأدوات ، على الأقل في وضعها الحالي ، تضر بالمجتمع ، بينما على الجانب الآخر ، يجادل المتفائلون بالتكنولوجيا مثل كلايف طومسون بأنهم إعادة تغيير المجتمع على سبيل المثال ، قد يقلل من ، Google. بالتأكيد ، ولكن بطرق تجعلنا أفضل حالًا ذاكرتنا ، لكننا لم نعد بحاجة إلى ذكريات جيدة ، حيث يمكننا الآن البحث عن أي شيء نحتاج إلى معرفته.

ليس لدي أي موقف في هذا النقاش الفلسفي. بدلاً من ذلك ، يتجه اهتمامي بهذا الأمر نحو أطروحة ذات اهتمام أكثر واقعية وفردية: إن (تحول ثقافة العمل لدينا نحو الضحلة) سواء كنت تعتقد أنها جيدة أو سيئة من الناحية الفلسفية يكشف عن فرصة اقتصادية وشخصية هائلة للقلة الذين يدركون الإمكانيات لمقاومة هذا الاتجاه وإعطاء الأولوية للعمق - وهي فرصة ، منذ وقت ليس ببعيد ، استفاد منها مستشار شاب يشعر بالملل من فرجينيا يُدعى جيسون بين هناك طرق عديدة لاكتشاف أنك لست ذا قيمة في اقتصادنا. بالنسبة لجيسون بن ، كان الدرس واضحًا عندما أدرك ، بعد فترة ليست طويلة من توليه وظيفة مستشار مالي ، أن الغالبية العظمى من مسؤوليات عمله يمكن أن تتم "النصي" Excel آليًا من خلال برنامج أعدت الشركة التي وظفت بين تقارير للبنوك المشاركة في صفقات معقدة.

(كان الأمر ممتعًا كما يبدو ، " قال بن مازحا في إحدى المقابلات التي أجريناها")
تطلبت عملية إنشاء التقرير ساعات من المعالجة اليدوية للبيانات في سلسلة من
ما يصل إلى ست ساعات لكل تقرير Benn عندما وصل لأول مرة ، استغرق الأمر من Excel جداول بيانات
لإنهاء هذه المرحلة (يمكن للمحاربين القدامى الأكثر كفاءة في الشركة إكمال هذه المهمة في
حوالي نصف الوقت). هذا لم ينسجم مع بين. يتذكر بين
"الطريقة التي تم تدريسها لي ، بدت العملية ثقيلة ومكثفة يدويًا".

يحتوي على ميزة تسمى وحدات الماكرو تتيح للمستخدمين Excel كان يعلم أن برنامج
مقالات حول هذا الموضوع وسرعان ما قام بتجميع Benn أتمتة المهام الشائعة. قرأ
ورقة عمل جديدة ، متصلة بسلسلة من وحدات الماكرو هذه التي يمكن أن تستغرق عملية
معالجة البيانات يدويًا لمدة ست ساعات واستبدالها ، بشكل أساسي ، بنقرة زر
يمكن الآن تقليص عملية كتابة التقرير التي كانت تستغرق في الأصل يومًا كاملاً من العمل إلى أقل من
ساعة.

(بن رجل ذكي. تخرج من كلية النخبة (جامعة فيرجينيا
بدرجة في الاقتصاد ، ومثل الكثيرين في وضعه كان لديه طموحات لحياته
المهنية. لم يستغرق الأمر وقتًا طويلاً حتى أدرك أن هذه الطموحات سثبط
لذلك قرر Excel. طالما أن مهاراته المهنية الرئيسية يمكن التقاطها في ماكرو
، أنه بحاجة إلى زيادة قيمته للعالم. بعد فترة من البحث
توصل بين إلى نتيجة مفادها أنه ، أعلن لعائلته ، أنه سيترك وظيفته
كجدول بيانات بشري ويصبح مبرمج كمبيوتر. كما هو الحال في كثير من الأحيان مع مثل هذه
أي فكرة عن كيفية كتابة التعليمات البرمجية Jason Benn الخطط الكبرى ، ومع ذلك ، كانت هناك عقبة: لم يكن لدى
بصفتي عالم كمبيوتر ، يمكنني تأكيد نقطة واضحة: برمجة أجهزة الكمبيوتر
صعبة. يكرس معظم المطورين الجدد تعليمًا جامعيًا مدته أربع سنوات لتعلم الأمور
قبل أول وظيفة لهم - وحتى ذلك الحين ، تكون المنافسة على أفضل المواقع شرسة
استقال من وظيفته في Excel ، لم يكن لدى جيسون بين هذه المرة. بعد عيد الغطاس في
الشركة المالية وانتقل إلى المنزل للاستعداد لخطوته التالية. كان والديه سعداء لأن
لديه خطة ، لكنهم لم يكونوا سعداء بفكرة أن هذه العودة إلى الوطن قد تكون طويلة
الأجل. كان بين بحاجة إلى تعلم مهارة صعبة ، وكان عليه أن يفعل ذلك بسرعة
وهنا واجه بين نفس المشكلة التي تمنع العديد
من العاملين في مجال المعرفة من الانتقال إلى مسارات مهنية أكثر تفجرًا. يتطلب تعلم شيئًا
معقدًا مثل برمجة الكمبيوتر تركيزًا مكثفًا غير منقطع على
مفاهيم تتطلب المعرفة - نوع التركيز الذي دفع كارل يونج إلى
الغابة المحيطة ببحيرة زيورخ. بعبارة أخرى ، هذه المهمة هي عمل عميق
لكن معظم العاملين في مجال المعرفة ، كما ذكرت سابقًا في هذه المقدمة ، فقدوا
قدرتهم على أداء عمل عميق. لم يكن بين استثناء لهذا الاتجاه
كنت أتصل دائمًا بالإنترنت وأتفقد بريدي الإلكتروني ؛ لم أستطع منع
نفسي. قال بن ، واصفًا نفسه خلال الفترة التي
Benn سبقت استقالته من وظيفته المالية. للتأكيد على الصعوبة التي يواجهها في العمق ، أخبرني
عن مشروع أحضره إليه أحد المشرفين في شركة التمويل ذات مرة. أوضح قائلاً: "لقد أرادوا
مني أن أكتب خطة عمل". لم يكن بين يعرف كيف يكتب

خطة عمل ، لذلك قرر أنه سيجد ويقرأ خمس خطط حالية مختلفة - مقارنتها ومقارنتها

لفهم ما هو مطلوب. كانت هذه فكرة جيدة ، ولكن

كانت لدى بين مشكلة: "لم أستطع الاستمرار في التركيز." كان هناك أيام خلال هذه الفترة ، كما

Web. يعترف الآن ، عندما كان يقضي كل دقيقة تقريبًا ("98 بالمائة من وقتي") في تصفح

سقط مشروع خطة العمل - فرصة لتمييز نفسه في وقت مبكر من حياته المهنية - على

جانب الطريق.

بحلول الوقت الذي استقال فيه ، كان بين مدرّجًا تمامًا للصعوبات التي يواجهها في العمل العميق ، لذلك

عندما كرس نفسه لتعلم كيفية البرمجة ، كان يعلم أنه يجب عليه أن

يعلم عقله في نفس الوقت كيف يتعمق. كانت طريقته جذرية لكنها فعالة. "لقد أغلقت نفسي

في غرفة بدون جهاز كمبيوتر: فقط كتب مدرسية ، وبطاقات ، وأداة تمييز." كان

، يسلط الضوء على كتب برمجة الكمبيوتر ، وينقل الأفكار إلى بطاقات

ثم يمارسها بصوت عالٍ. كانت هذه الفترات الخالية من الإلهاء الإلكتروني صعبة

، في البداية ، لكن بين لم يترك لنفسه خيارًا آخر: كان عليه أن يتعلم هذه المادة

وتأكد من عدم وجود أي شيء في تلك الغرفة يصرف انتباهه. ومع ذلك ، مع مرور الوقت ، أصبح

أفضل في التركيز ، ووصل في النهاية إلى نقطة كان يقضي فيها بانتظام

خمس ساعات أو أكثر من انقطاع الاتصال يوميًا في الغرفة ، مع التركيز دون تشتيت الانتباه على

تعلم هذه المهارة الجديدة الصعبة. يتذكر قائلاً: "ربما قرأت شيئًا مثل ثمانية عشر كتابًا حول هذا

"الموضوع بحلول الوقت الذي انتهيت فيه من ذلك".

المعروف بالصعوبة : دورة مكثفة لمدة مائة ساعة في Dev Bootcamp معسكر Benn بعد شهرين من التوقف عن الدراسة ، حضر

الأسبوع في برمجة

Web . تطبيقات

أثناء البحث عن البرنامج ، وجد بين طالبًا حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة)

.("برينستون وصف ديف بأنه "أصعب شيء قمت به في حياتي

.

قال "بعض الناس يظهرون غير مستعدين". "لا يمكنهم التركيز. لا يمكنهم التعلم

بسرعة". فقط نصف الطلاب الذين بدأوا البرنامج مع بين انتهى بهم الأمر

بالتخرج في الوقت المحدد. لم يتخرج بن فحسب ، بل كان أيضًا أفضل طالب في فصله

العمل العميق يؤتي ثماره. حصل بين بسرعة على وظيفة كمطور في شركة

تكنولوجية ناشئة في سان فرانسيسكو بقيمة 25 مليون دولار في تمويل المشاريع واختيار الموظفين

عندما ترك بن وظيفته كمستشار مالي ، قبل نصف عام فقط ، كان

يجني 40 ألف دولار سنويًا. دفعت وظيفته الجديدة كمطور كمبيوتر 100000 دولار - وهو

Silicon Valley مبلغ يمكن أن يستمر في النمو ، بشكل أساسي دون حدود في سوق

جانبًا إلى جنب مع مستوى مهارته ،

عندما تحدثت مع بين آخر مرة ، كان يزدهر في منصبه الجديد. كان من المعجبين حديثًا

، بالعمل العميق ، واستأجر شقة عبر الشارع من مكتبه

مما سمح له بالحضور في الصباح الباكر قبل وصول أي شخص آخر والعمل

دون إلهاء. قال لي: "في الأيام الجيدة ، يمكنني التركيز لمدة أربع ساعات قبل

الاجتماع الأول". ثم ربما ثلاث إلى أربع ساعات أخرى بعد الظهر. وأنا

، [أعني "التركيز": لا بريد إلكتروني ، ولا أخبار هاكلر [موقع مشهور بين أنواع التكنولوجيا

فقط البرمجة. " بالنسبة لشخص اعترف أنه يقضي أحياناً ما يصل إلى 98 Jason Benn فإن تحول ، Web بالمائة من يومه في وظيفته القديمة في تصفح ليس أقل من مذهل.

تسلط قصة جيسون بين الضوء على درس مهم: العمل العميق ليس نوعاً من الحنين إلى الكتاب وفلاسفة القرن العشرين. إنها بدلاً من ذلك مهارة لها قيمة كبيرة اليوم.

هناك سببان لهذه القيمة. الأول يتعلق بالتعلم. لدينا اقتصاد معلومات يعتمد على أنظمة معقدة تتغير بسرعة. بعض لغات الكمبيوتر التي تعلمها بين ، على سبيل المثال ، لم تكن موجودة منذ عشر سنوات ومن المحتمل أن تكون قديمة بعد عشر سنوات من الآن. وبالمثل ، ربما لم يكن لدى شخص ما في مجال التسويق في التسعينيات أي فكرة عن حاجته اليوم إلى إتقان التحليلات الرقمية. لكي تظل ذا قيمة في اقتصادنا ، يجب أن تتقن فن التعلم السريع للأشياء المعقدة. هذه المهمة تتطلب عملاً عميقاً. إذا لم تنمي هذه القدرة ، فمن المحتمل أن تتخلف عن الركب مع تقدم التكنولوجيا.

السبب الثاني لقيمة العمل العميق هو أن تأثيرات ثورة الشبكة الرقمية قطعت كلا الاتجاهين. إذا كان بإمكانك إنشاء شيء مفيد ، فإن جمهوره الذي يمكن الوصول إليه (على سبيل المثال ، أصحاب العمل أو العملاء) لا حدود له بشكل أساسي - مما يزيد من مكافأتك إلى حد كبير. من ناحية أخرى ، إذا كان ما تقوم بإنتاجه متواضعاً. فأنت في مشكلة ، لأنه من السهل جداً على جمهورك العثور على بديل أفضل عبر الإنترنت ، سواء كنت مبرمج كمبيوتر أو كاتباً أو مسوقاً أو استشارياً أو رائد أعمال ، فقد أصبح وضعك مشابهاً لمحاولات جونج للتغلب على فرويد ، أو حاول جيسون بين الاحتفاظ بمفرده في شركة ناشئة ساخنة: لكي تنجح عليك أن تنتج أفضل ما يمكنك إنتاجه - مهمة تتطلب العمق.

الحاجة المتزايدة للعمل العميق جديدة. في الاقتصاد الصناعي ، كان هناك عدد قليل من العمالة الماهرة والطبقة المهنية التي كان العمل العميق أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لها ، ولكن معظم العمال يمكنهم القيام بعمل جيد دون تنمية القدرة على التركيز دون إلهاء. لقد تم الدفع لهم مقابل أدوات كرنك - ولن يتغير الكثير عن وظائفهم في العقود التي احتفظوا بها. ولكن بينما نتحول إلى اقتصاد المعلومات ، فإن المزيد والمزيد من سكاننا يعملون في مجال المعرفة ، وأصبح العمل العميق عملة رئيسية - حتى لو لم يدرك معظمهم هذا الواقع بعد.

بعبارة أخرى ، لا يعد العمل العميق مهارة قديمة لا صلة لها بالموضوع إنها بدلاً من ذلك قدرة حاسمة لأي شخص يتطلع إلى المضي قدماً في اقتصاد معلومات تنافسي عالمياً يميل إلى مضغ وبصق أولئك الذين لا يكسبون ربحهم. المكافآت الحقيقية محجوزة ليس لأولئك الذين يرتاحون مهمة ضحلة ، يمكن تكرارها بسهولة) ، ولكن بدلاً من ذلك لأولئك الذين يشعرون (Facebook لاستخدام) بالراحة في بناء الأنظمة الموزعة المبتكرة التي تدير الخدمة مهمة عميقة بالتأكيد ، يصعب تكرارها). العمل العميق مهم للغاية لدرجة أننا قد نعتبره ، لاستخدام صياغة كاتب الأعمال إريك باركر ، "القوة العظمى في القرن الحادي والعشرين".

لقد رأينا الآن مسارين فكريين - أحدهما يتعلق بالندرة المتزايدة

للعمل العميق والآخر حول قيمته المتزايدة - يمكننا دمجهما في الفكرة

:التي توفر الأساس لكل ما يلي في هذا الكتاب

فرضية العمل العميق: أصبحت القدرة على أداء العمل العميق نادرة بشكل متزايد في

نفس الوقت الذي أصبحت فيه ذات قيمة متزايدة في اقتصادنا. نتيجة لذلك ، فإن القلة التي

تنمي هذه المهارة ، ثم تجعلها جوهر حياتهم العملية ، سوف تزدهر.

هذا الكتاب له هدفان ، يتم السعي وراءهما في جزأين. الأول ، الذي تم تناوله في الجزء الأول ، هو

إقناعك بأن فرضية العمل العميق صحيحة. الثاني ، الذي تم تناوله في الجزء 2 ، هو

تعليمك كيفية الاستفادة من هذا الواقع من خلال تدريب عقلك وتحويل

عادات العمل الخاصة بك لوضع العمل العميق في صميم حياتك المهنية. قبل

الخوض في هذه التفاصيل ، سأتوقف لحظة لشرح كيف أصبحت

محبًا للعمق.

لقد أمضيت العقد الماضي في تنمية قدرتي الخاصة على التركيز على الأشياء الصعبة. لفهم

أصول هذا الاهتمام ، من المفيد معرفة أنني

عالم كمبيوتر نظري أجرى تدريب الدكتوراه في

مجموعة نظرية الحوسبة الشهيرة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - وهي بيئة مهنية حيث تعتبر القدرة على التركيز

مهارة مهنية حاسمة.

خلال هذه السنوات ، شاركت مكتبًا لطلاب الدراسات العليا في أسفل القاعة من

الفائز بمنحة ماك آرثر "العبقري" - أستاذ تم تعيينه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا قبل أن يبلغ من

العمر ما يكفي للشرب بشكل قانوني. لم يكن من غير المألوف أن تجد هذا الفنظر جالسًا في

المساحة المشتركة ، يحدق في العلامات الموجودة على السبورة ، مع مجموعة من العلماء الزائرين

المنتظمين حوله ، ويجلس أيضًا بهدوء ويحدق. قد يستمر هذا لساعات. سأذهب

لتناول الغداء. كنت سأعود - ما زلت أحدق. يصعب الوصول إلى هذا الأستاذ بالذات. إنه

وإذا لم يكن يعرفك ، فمن غير المرجح أن يرد على بريدك الإلكتروني Twitter ليس موجودًا على

نشر العام الماضي ستة عشر بحثًا. هذا النوع من التركيز العنيف تغلغل في الجو خلال سنوات

دراستي .

ليس من المستغرب ، أنني سرعان ما طورت التزامًا مماثلًا بالعمق. مما

، يثير استياء كل من أصدقائي ومختلف الدعاية الذين عملت معهم على كتبي

أو أي وجود آخر على وسائل التواصل الاجتماعي ، Twitter أو Facebook لم يكن لدي مطلقًا حساب على

خارج المدونة. أنا لا أتصفح الإنترنت وأحصل على معظم أخباري من

:المقدمين في المنزل. من الصعب أيضًا الوصول إلي بشكل عام NPR و Washington Post

لا يوفر موقع المؤلف على الويب عنوان بريد إلكتروني شخصيًا ، ولم أمتلك أول هاتف ذكي خاص بي حتى عام

عندما أعطتني زوجتي الحامل إنذارًا نهائيًا - "يجب أن يكون لديك هاتف" 2012

."). يعمل قبل ولادة ابننا

من ناحية أخرى ، فإن التزامي بالعمق كافئني. في فترة العشر سنوات

التي أعقبت تخرجي من الكلية ، قمت بنشر أربعة كتب ، وحصلت على درجة الدكتوراه ، وكتبت

أوراقًا أكاديمية راجعها الزملاء بمعدل مرتفع ، وتم تعييني

كأستاذ جامعي في جامعة جورج تاون. لقد حافظت على هذا الإنتاج الضخم بينما

نادرًا ما أعمل بعد الخامسة أو السادسة مساءً خلال أسبوع العمل

هذا الجدول المضغوط ممكن لأنني بذلت جهدًا كبيرًا

لتقليل الضحالة في حياتي مع التأكد من استفادتي إلى أقصى حد من الوقت الذي يحرر فيه هذا. أقوم ببناء أيامي حول جوهر العمل العميق الذي تم اختياره بعناية ، مع الأنشطة الضحلة التي لا يمكنني تجنبها على الإطلاق في دفعات صغيرة في أطراف جدول أعمالي.

اتضح أن ثلاث إلى أربع ساعات يوميًا ، خمسة أيام في الأسبوع ، من التركيز المستمر والموجه بعناية ، يمكن أن ينتج الكثير من المخرجات القيمة.

عاد التزامي بالعمق أيضًا إلى مزايا غير مهنية. بالنسبة

للجزء الأكبر ، لا ألمس جهاز كمبيوتر بين الوقت الذي أعود فيه إلى المنزل من العمل ، وصباح اليوم التالي عندما يبدأ يوم العمل الجديد (الاستثناء الرئيسي هو منشورات المدونة التي أحب كتابتها بعد ذهاب أطفالي إلى الفراش) . تتيح لي هذه القدرة على الانفصال التام ، على عكس الممارسة القياسية المتمثلة في التسلسل في عدد قليل من عمليات التحقق من البريد الإلكتروني السريع للعمل أو الاستسلام لاستطلاعات متكررة لمواقع التواصل الاجتماعي ، أن أكون حاضرًا مع زوجتي وولدي في المساء. ، وقراءة عدد مذهل من الكتب لأب مشغول لطفلين. بشكل عام ، فإن عدم وجود إلهاء في حياتي يخفف من تلك الخلفية من الطاقة العقلية العصبية التي يبدو أنها تنتشر بشكل متزايد في حياة الناس اليومية. أنا مرتاح لكوني أشعر بالملل ، وقد تكون هذه مهارة مجزية بشكل مدهش - خاصة في ليلة صيفية كسولة في العاصمة أثناء الاستماع إلى مباراة وطنية. تتكشف ببطء على الراديو.

أفضل وصف لهذا الكتاب هو محاولة إضفاء الطابع الرسمي وشرح انجذابي إلى العمق على السطحية ، وتفصيل أنواع الاستراتيجيات التي ساعدتني في العمل على هذا الجذب. لقد كرست هذا التفكير للكلمات ، جزئيًا ، لمساعدتك على متابعة قيادتي في إعادة بناء حياتك حول العمل العميق - لكن هذه ليست القصة بأكملها. اهتمامي الآخر بتقطير وتوضيح هذه الأفكار هو تطوير ممارستي الخاصة. لقد ساعدني اعترافي بفرضية العمل العميق على الازدهار ، لكنني مقتنع بأنني لم أحقق بعد إمكاناتي الكاملة لإنتاج القيمة. بينما تكافح وتنتصر في نهاية المطاف مع الأفكار والقواعد في الفصول المقبلة ، يمكنك أن تطمئن إلى أنني أتبع هذا النهج - وأعدت بلا رحمة ما هو ضحل وزرع شدة عمقي بشق الأنفس. (ستتعرف على أدائي في.) خاتمة هذا الكتاب

عندما أراد كارل يونغ إحداث ثورة في مجال الطب النفسي ، قام ببناء معتكف في مكانًا يمكنه فيه الحفاظ على Jung في Bollingen الغابة. أصبح برج قدرته على التفكير بعمق ومن ثم تطبيق المهارة لإنتاج أعمال ذات أصالة مذهلة أدت إلى تغيير العالم. في الصفحات القادمة ، سأحاول إقناعك بالانضمام إلي في الجهود المبذولة لبناء أبراج بولينجن الشخصية الخاصة بنا ؛ لتنمية القدرة على إنتاج قيمة حقيقية في عالم يشهد انتباهه بشكل متزايد ؛ وللتعرف على حقيقة: اعتنقها أكثر الشخصيات إنتاجية وأهمية في الأجيال الماضية: الحياة العميقة هي حياة جيدة.

الجزء 1 الفصل الأول من

New York Times ، الفكرة يعد العمل العميق ذا قيمة مع اقتراب يوم الانتخابات في عام 2012 ، ارتفعت حركة المرور على موقع كما هو معتاد خلال لحظات الأهمية الوطنية. لكن هذه المرة ، كان هناك شيء مختلف. كان جزء غير متناسب إلى حد كبير من حركة المرور هذه - أكثر من 70 في المائة وفقًا لبعض التقارير - يزور موقعًا واحدًا في النطاق المترامي الأطراف. لم يكن موضوعًا إخباريًا عاجلاً في الصفحة الأولى ، ولم يكن تعليقًا من أحد كتّاب العمود الحائزين على جائزة بوليتزر في الصحيفة . كانت بدلاً من ذلك مدونة ABC و ESPN يديرها خبير في إحصاءات البيسبول تحول إلى متنبئ بالانتخابات يُدعى نيت سيلفر. بعد أقل من عام ، جذبت سيلفر بعيدًا عن التاييمز (التي حاولت الاحتفاظ به من خلال الوعد بفريق عمل يصل إلى اثني عشر كاتبًا) في صفقة كبيرة من News دورًا في كل شيء من الرياضة إلى الطقس لشبكة أقسام الأخبار ، وهو أمر غير محتمل بما يكفي ، Silver شأنها أن تمنح عملية لعمليات بث جوائز الأوسكار التليفزيونية. على الرغم من وجود جدل حول الصرامة المنهجية لنماذج سيلفر المضبوطة يدويًا ، إلا أن قلة ممن ينكرون أنه في عام 2012 كانت هذه البيانات البالغة من العمر خمسة وثلاثين عامًا فائزة في اقتصادنا. الفائز الآخر هو والذي يوفر حاليًا ، Ruby on Rails نجم برمجة الكمبيوتر الذي أنشأ إطار عمل تطوير موقع ، David Heinemeier Hansson هانسون شريك في شركة التطوير المؤثرة Hulu و Twitter بما في ذلك ، Web الأساس لبعض الجهات الأكثر شعبية في أو مصادر Basecamp (حتى 2014). لا يتحدث هانسون علنًا عن حجم حصته في الأرباح من signals (تسمى 37 Basecamp دخله الأخرى ، ولكن يمكننا أن نفترض أنها مربحة نظرًا لأن هانسون يقسم وقته بين شيكاغو وماليفيو وماريبلا بإسبانيا ، حيث يشتغل وهو شريك عام في ، John Doerr في - أداء قيادة سيارات السباق. مثالنا الثالث والأخير على الفائز الواضح في اقتصادنا هو مساعد دوير في تمويل العديد من Silicon Valley Kleiner Perkins Caufield & Byers صندوق رأس المال الاستثماري الشهير Sun و Netscape و Amazon و Google و Twitter الشركات الرئيسية التي تغذي الثورة التكنولوجية الحالية ، بما في ذلك كان العائد على هذه الاستثمارات فلكيًا: فقد بلغ صافي ثروة دوير ، حتى كتابة هذه السطور ، أكثر من 3 مليارات Microsystems. دولار. لماذا كان أداء سيلفر وهانسون ودوير جيدًا؟ هناك نوعان من الإجابات على هذا السؤال. الأول هو نطاق صغير ويركز على سمات الشخصية والتكتيكات التي ساعدت في دفع صعود هذا الثلاثي. النوع الثاني من الإجابات أكثر شمولية من حيث أنها تركز بشكل أقل على الأفراد وأكثر على نوع العمل الذي يمثلونه. على الرغم من أهمية كلا النهجين تجاه هذا السؤال الأساسي ، فإن الإجابات الكلية ستثبت أنها الأكثر صلة بمناقشتنا ، لأنها توضح بشكل أفضل ما يكافئه اقتصادنا الحالي. لاستكشاف هذا المنظور الكلي ، ننتقل إلى زوج من الاقتصاديين في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، إريك برينجولفسون وأندرو مكافي ، اللذين قدموا في حالة مقنعة مفادها أنه من بين القوى المختلفة في اللعب ، إنه ظهور ، Race Against the Machine ، كتابهما المؤثر لعام 2011 التكنولوجيا الرقمية في بشكل خاص يحول أسواق العمل لدينا بطرق غير متوقعة. أوضح برينجولفسون ومكافي في وقت مبكر من كتابهما: "إننا في المراحل الأولى من إعادة الهيكلة الكبرى". "تقنياتنا تتقدم للأمام ولكن العديد من مهارتنا ومؤسساتنا متخلفة." بالنسبة للعديد من العمال ، فإن هذا التأخر ينذر بأخبار سيئة. مع تحسن الآلات الذكية ، وتقلص الفجوة بين قدرات الآلة والإنسان ، يزداد احتمال توظيف أصحاب العمل "لآلات جديدة" بدلاً من "أشخاص جدد". وعندما يفعل الإنسان فقط ، فإن التحسينات في تكنولوجيا الاتصالات والتعاون تجعل العمل عن بعد أسهل من أي وقت مضى ، مما يحفز الشركات على إسناد الأدوار الرئيسية إلى النجوم - مما يترك مجموعة المواهب المحلية عاطلة عن العمل. هذا الواقع ، مع ذلك ، ليس قاتماً عالمياً. كما يؤكد برينجولفسون ومكافي ، فإن إعادة الهيكلة العظيمة هذه لا تؤدي إلى انخفاض جميع الوظائف ، بل تقسمها بدلاً من ذلك. على الرغم من أن عدداً متزايداً من الأشخاص سيخسرون في هذا الاقتصاد الجديد حيث تصبح مهارتهم قابلة للتشغيل الآلي أو يتم الاستعانة بمصادر خارجية بسهولة ، إلا أن هناك آخرين لن يستمروا فحسب ، بل سيزدهرون - وسيصبحون أكثر قيمة (وبالتالي أكثر مكافأة) من ذي قبل. برينجولفسون ومكافي ليسا وحدهما في اقتراح هذا المسار ثنائي النسق للاقتصاد. في عام 2013 ، على سبيل المثال ، نشر وهو كتاب يردد أطروحة التقسيم الرقمي هذه. ولكن ، "Average Is Over" الخبير الاقتصادي في جورج ميسون ، تايلر كوين ، كتاب مفيداً بشكل خاص هو أنهم يشجعون في تحديد ثلاث مجموعات محددة ستقع في McAfee و Brynjolfsson ما يجعل تحليل الجانب المربح من هذا الانقسام وجني قدرًا غير متناسب من فوائد عصر الآلة الذكية. ليس من المستغرب أن ينتمي سيلفر وهانسون ودوير إلى هذه المجموعات الثلاث . دعونا نتطرق إلى كل مجموعة من هذه المجموعات على حدة لفهم بشكل أفضل لماذا أصبحت فجأة ذات قيمة كبيرة. يطلق العمال ذوو المهارات العالية ، برينجولفسون ومكافي ، على المجموعة التي يجسدها نيت سيلفر "المهارات العالية"

عمال. تعمل التطورات مثل الروبوتات والتعرف على الصوت على أتمتة العديد من الوظائف ذات المهارات المنخفضة ، ولكن كما يؤكد هؤلاء الاقتصاديون ، "أدت التقنيات الأخرى مثل تصور البيانات والتحليلات والاتصالات عالية السرعة والنماذج الأولية السريعة إلى زيادة مساهمات التفكير المجرد والقائم على البيانات ، زيادة ، قيم هذه الوظائف ". بعبارة أخرى سوف يزدهر أولئك الذين يتمتعون بالقدرة على العمل مع واستخلاص النتائج القيمة من الآلات المعقدة بشكل متزايد. يلخص تايلر كوين

هذه الحقيقة بشكل أكثر صراحة: "السؤال الرئيسي سيكون: هل أنت جيد في "العمل مع الآلات الذكية أم لا؟ نيت سيلفر ، بالطبع ، مع راحته في تغذية البيانات في قواعد البيانات الكبيرة ، ثم تحويلها إلى محاكاة مونت كارلو الغامضة ، هو مثال للعامل ذو المهارات العالية. لا تمثل الآلات الذكية عقبة أمام نجاح سيلفر ، ولكنها توفر شرطًا مسبقًا بدلاً من ذلك.

The Superstars

مثالاً David Heinemeier Hansson يقدم المبرمج المتميز

:أنها ستزدهر في اقتصادنا الجديد McAfee و Brynjolfsson للمجموعة الثانية التي توقع النجوم البارزون". لقد دمرت شبكات البيانات عالية السرعة وأدوات التعاون مثل البريد الإلكتروني وبرامج الاجتماعات الافتراضية الإقليمية في العديد من قطاعات العمل المعرفي. لم يعد من المنطقي ، على سبيل المثال ، توظيف مبرمج بدوام كامل ، وتخصيص مساحة مكتبية ، ودفع المزايا ، بينما يمكنك بدلاً من ذلك أن تدفع لأحد أفضل مقابل وقت كافٍ فقط لإكمال المشروع في يُسَلَّم. في ، Hansson المبرمجين في العالم ، مثل Hansson هذا السيناريو ، من المحتمل أن تحصل على نتيجة أفضل مقابل أموال أقل ، بينما يمكن لخدمة العديد من العملاء كل عام ، وبالتالي سينتهي الأمر أيضًا بحالة أفضل. ربما كان يعمل عن بُعد من ماربيا بإسبانيا ، بينما كان Hansson حقيقة أن مكتبك في دي موين ، أيوا ، لا يهم شركتك ، لأن التقدم في تكنولوجيا الاتصال والتعاون يجعل العملية شبه سلسة. (هذا الواقع مهم ، مع ذلك ، للمبرمجين المحليين الأقل مهارة الذين يعيشون في دي موين ويحتاجون إلى رواتب ثابتة.) ينطبق هذا الاتجاه نفسه على العدد المتزايد من المجالات حيث تجعل التكنولوجيا العمل عن بُعد ممكنًا الاستشارات والتسويق ، الكتابة والتصميم وما إلى ذلك. بمجرد أن يصبح سوق المواهب - متاحًا للجميع ، يزدهر أولئك الموجودون في ذروة السوق بينما يعاني الآخرون في بحث عام 1981 ، توصل الخبير الاقتصادي شيروين روزين إلى الرياضيات الكامنة وراء أسواق "الفائز يربح كل شيء". كانت إحدى أفكاره الرئيسية هي في صيغته - كعامل q تصميم الموهبة بشكل صريح - المصنفة ، بشكل بريء ، مع المتغير مع "الاستبدال غير الكامل" ، وهو ما يشرحه روزين على النحو التالي: "سماع". سلسلة من المطربين المتوسطيين لا يضيف أداء رائع واحد بعبارة أخرى ، الموهبة ليست سلعة يمكنك شراؤها بكميات كبيرة والجمع بينها للوصول إلى المستويات المطلوبة: هناك علاوة على أن تكون الأفضل. لذلك ، إذا كنت في سوق حيث يمكن للمستهلك الوصول إلى جميع المؤدين ، وكانت قيمة كل فرد

واضحة ، فسيختار المستهلك الأفضل. حتى لو كانت ميزة موهبة
الأفضل صغيرة مقارنة بالدرجة التالية في سلم المهارة ، فإن النجوم البارزون لا يزالون
يربحون الجزء الأكبر من السوق.

في الثمانينيات ، عندما درس روزن هذا التأثير ، ركز على أمثلة مثل
نجوم السينما والموسيقيين ، حيث توجد أسواق واضحة ، مثل متاجر الموسيقى
ودور السينما ، حيث يمكن للجمهور الوصول إلى فنانين مختلفين ويمكنهم
تقريب مواهبهم بدقة قبل القيام بذلك . قرار شراء. أدى الارتفاع السريع
في تقنيات الاتصال والتعاون إلى تحويل العديد من
الأسواق المحلية السابقة إلى سوق عالمي مماثل. الشركة الصغيرة التي تبحث
عن مبرمج كمبيوتر أو مستشار علاقات عامة لديها الآن إمكانية الوصول إلى
سوق دولي للمواهب بنفس الطريقة التي أتاح بها ظهور متجر التسجيلات لعشاق
الموسيقى في البلدة الصغيرة تجاوز الموسيقيين المحليين لشراء ألبومات من
أفضل اللاعبين في العالم يربط. وبعبارة أخرى ، فإن تأثير النجم الخارق له تطبيق أوسع
اليوم مما توقعه روزن قبل ثلاثين عامًا. يتنافس الآن عدد متزايد من
الأفراد في اقتصادنا مع نجوم موسيقى الروك في قطاعاتهم

المالكون

المجموعة الأخيرة التي ستزدهر في اقتصادنا الجديد - المجموعة التي جسدها جون
دوير - تتكون من أولئك الذين لديهم رأس مال للاستثمار في التقنيات الجديدة التي تقود
إعادة الهيكلة الكبرى. كما فهمنا منذ ماركس ، يوفر الوصول إلى رأس المال
مزايا هائلة. ومع ذلك ، من الصحيح أيضًا أن بعض الفترات تقدم مزايا أكثر
كانت أوروبا ما بعد الحرب مثالاً ، McAfee و Brynjolfsson من غيرها. كما يشير
على الأوقات السيئة للجلوس تحت كومة من المال ، حيث أدى الجمع بين التضخم السريع
والضرائب الشديدة إلى القضاء على الثروات القديمة بسرعة مذهلة (ما يمكن أن نطلق
عليه "دير داونتون" تأثير).

إن إعادة الهيكلة الكبرى ، على عكس فترة ما بعد الحرب ، هي وقت مناسب بشكل خاص
للوصول إلى رأس المال. لفهم السبب ، تذكر أولاً أن نظرية المساومة ، وهي
عنصر أساسي في التفكير الاقتصادي القياسي ، تجادل بأنه عندما يتم جني الأموال من خلال
الجمع بين استثمار رأس المال والعمالة ، يتم إرجاع المكافآت ، تقريبًا
بما يتناسب مع المدخلات. نظرًا لأن التكنولوجيا الرقمية تقلل من الحاجة إلى العمالة في ،
العديد من الصناعات ، فإن نسبة المكافآت التي يتم إرجاعها إلى أولئك الذين يمتلكون
الآلات الذكية آخذة في الازدياد. يمكن لصاحب رأس المال الاستثماري في اقتصاد اليوم تمويل
والتي تم بيعها في النهاية بمليار دولار ، بينما ، Instagram شركة مثل
يوظف ثلاثة عشر شخصًا فقط. متى في التاريخ يمكن لمثل هذا القدر الضئيل من
العمل أن يشارك في مثل هذا القدر الكبير من القيمة؟ مع وجود القليل من المدخلات من العمالة ، فإن
، نسبة هذه الثروة التي تتدفق عائدة إلى مالكي الآلات - في هذه الحالة
المستثمرين المغامرون - لم يسبق لها مثيل. لا عجب في أن أحد أصحاب رأس المال الاستثماري الذي
قابلته في كتابي الأخير اعترف لي ببعض القلق ، "الكل يريد
وظيفتي".

دعونا نجمع الخيوط التي تم نسجها حتى الآن: التفكير الاقتصادي الحالي ، كما قمت

باستطلاع رأي ، يجادل بأن النمو غير المسبوق وتأثير التكنولوجيا يخلقان إعادة هيكلة هائلة لاقتصادنا. في هذا الاقتصاد الجديد ، ستمتع ثلاث مجموعات مميزة خاصة: أولئك الذين يمكنهم العمل بشكل جيد وإبداعي مع الآلات الذكية ، وأولئك الذين هم الأفضل في ما يقومون به ، وأولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى رأس المال للتوضيح ، فإن إعادة الهيكلة العظيمة التي حددها الاقتصاديون مثل برينجولفسون ، ومكافي وكوين ليست الاتجاه الاقتصادي الوحيد المهم في الوقت الحالي والمجموعات الثلاث المذكورة سابقًا ليست المجموعات الوحيدة التي ستبلي بلاءً حسناً ، ولكن ، ما هو مهم لهذا. حجة الكتاب هي أن هذه الاتجاهات ، حتى لو لم تكن وحدها مهمة ، وسوف تزدهر هذه المجموعات ، حتى لو لم تكن هذه المجموعات الوحيدة. إذا كان بإمكانك الانضمام إلى أي من هذه المجموعات ، فستبلي بلاءً حسناً. إذا لم تستطع ، فقد تستمر في الأداء الجيد ، لكن وضعك أكثر خطورة.

السؤال الذي يجب أن نواجهه الآن هو السؤال الواضح: كيف ينضم المرء إلى هؤلاء الفائزين؟ مع المخاطرة بقمع حماسك المتزايد ، يجب أن أعترف أولاً أنه ليس لدي سر لتكديس رأس المال بسرعة وأن أصبح جون دوير التالي. (إذا كانت لدي مثل هذه الأسرار ، فمن غير المحتمل أن أشاركها في كتاب.

ومع ذلك ، يمكن الوصول إلى المجموعتين الفائستين الآخرين. كيفية الوصول إليهم هو الهدف الذي نتناوله بعد ذلك كيف تصبح فائزًا في الاقتصاد الجديد

:لقد حددت للتو مجموعتين على وشك الازدهار وأدعي أنهما يمكن الوصول إليهما ، أولئك الذين يمكنهم العمل بإبداع مع الآلات الذكية وأولئك الذين هم نجوم في مجالهم. ما سر الدخول في هذه القطاعات المربحة من الفجوة الرقمية الآخذة في الاتساع؟ أنا أزعم أن القدرات الأساسية التالية حاسمة

قدرتان أساسيتان للازدهار في الاقتصاد الجديد

1. القدرة على إتقان الأشياء الصعبة بسرعة.
2. القدرة على الإنتاج على مستوى النخبة من حيث الجودة والسرعة.

لنبدأ بالقدرة الأولى. للبدء ، يجب أن نتذكر أننا قد أفسدنا تجربة المستخدم البديهية والبسيطة للغاية للعديد من هذه الأمثلة ، مع ذلك ، هي iPhone و Twitter التقنيات التي تواجه المستهلك ، مثل منتجات استهلاكية ، وليست أدوات جادة: معظم الآلات الذكية التي تقود عملية إعادة الهيكلة الكبرى أكثر تعقيدًا بشكل ملحوظ في الفهم والإتقان

خذ بعين الاعتبار نيت سيلفر ، مثالنا السابق عن شخص يزدهر من خلال العمل ، بشكل جيد مع التكنولوجيا المعقدة. إذا تعمقنا في منهجيته

اكتشفنا أن إنشاء توقعات انتخابية تعتمد على البيانات ليس سهلاً مثل كتابة "من سيفوز بمزيد من الأصوات؟" في مربع البحث. بدلاً من ذلك ، يحتفظ بقاعدة بيانات كبيرة وهو ، Stata لنتائج الاستطلاعات (الآلاف من استطلاعات الرأي من أكثر من 250 منظمًا لاستطلاعات الرأي) يغذيها في هذه StataCorp. نظام تحليل إحصائي شائع أنتجته شركة تسمى

ليست أدوات سهلة لإتقانها. هنا ، على سبيل المثال ، هو نوع الأمر الذي تحتاج إلى فهمه للعمل مع قاعدة بيانات حديثة مثل استخدامات الفضة

UNION SELECT إنشاء عرض المدن باسم تحديد الاسم والسكان والارتفاع من العواصم اسم

non_capitals والسكان والارتفاع من

أنت ترسل لهم SQL. يتم استجواب قواعد البيانات من هذا النوع بلغة تسمى أوامر مثل التي تظهر هنا للتفاعل مع المعلومات المخزنة الخاصة بهم. فهم كيفية التعامل مع قواعد البيانات هذه دقيق. على سبيل المثال ، يُنشئ الأمر المثال "طريقة عرض": جدول قاعدة بيانات ظاهري يجمع البيانات من مثل SQL عدة جداول موجودة ، ويمكن معالجتها بعد ذلك بواسطة أوامر الجدول القياسي. متى يجب إنشاء طرق عرض وكيفية القيام بذلك بشكل جيد هو سؤال صعب ، وهو سؤال من بين العديد من الأسئلة التي يجب عليك فهمها وإتقانها لاستخلاص النتائج المعقولة من قواعد بيانات العالم الحقيقي.

ضع في اعتبارك التقنية الأخرى التي يعتمد ، Nate Silver التمسك بدراسة الحالة الخاصة بنا لـ هذه أداة قوية ، وبالتأكيد ليست شيئاً يمكنك تعلمه. Stata: عليها بشكل حدسي بعد بعض الترقيع المتواضع. هنا ، على سبيل المثال ، وصف العديد من Stata 13 للميزات المضافة إلى أحدث إصدار من هذا البرنامج: "يضيف ، متعدد المستويات ، الطاقة وحجم العينة GLM ، الميزات الجديدة مثل تأثيرات العلاج ، المعمم ، التنبؤ ، أحجام التأثير ، المشروع مدير ، وسلاسل طويلة ونقاط تخزين البيانات الثنائية الكبيرة SEM و SEM هذا البرنامج المعقد - مع نماذج Silver وغير ذلك الكثير". يستخدم ، المعممة - لبناء نماذج معقدة بأجزاء متشابكة: عمليات انحدار متعددة BLOB يتم إجراؤها على معلمات مخصصة ، والتي يشار إليها بعد ذلك كأوزان مخصصة مستخدمة في التعبيرات الاحتمالية ، وما إلى ذلك.

الهدف من تقديم هذه التفاصيل هو التأكيد على أن الآلات الذكية معقدة ويصعب إتقانها.

*

للانضمام إلى مجموعة أولئك الذين يمكنهم العمل بشكل جيد مع هذه الآلات ، يتطلب منك بالتالي صقل قدرتك على إتقان الأشياء الصعبة. ولأن هذه التقنيات تتغير بسرعة ، فإن عملية إتقان الأشياء الصعبة هذه لا تنتهي أبداً: يجب أن تكون قادراً على القيام بذلك بسرعة ، مراراً وتكراراً. هذه القدرة على تعلم الأشياء الصعبة بسرعة ، بالطبع ، ليست ضرورية فقط للعمل بشكل جيد مع الآلات الذكية ؛ كما أنه يلعب دوراً رئيسياً في محاولة أن تصبح نجماً في أي مجال تقريباً - حتى تلك التي لا علاقة لها بالتكنولوجيا. لكي تصبح مدرب يوغا على مستوى عالمي ، على سبيل المثال ، يتطلب منك إتقان مجموعة معقدة بشكل متزايد من المهارات البدنية. يتطلب التفوق في مجال معين من مجالات الطب لإعطاء مثال آخر ، أن تكون قادراً على إتقان أحدث الأبحاث حول الإجراءات ذات الصلة بسرعة. لتلخيص هذه الملاحظات بشكل أكثر إيجازاً: إذا لم تستطع التعلم ، فلن تتمكن من الازدهار.

الآن ضع في اعتبارك القدرة الأساسية الثانية من القائمة الموضحة سابقاً: الإنتاج على مستوى النخبة. إذا كنت تريد أن تصبح نجماً ، فإن إتقان المهارات ذات الصلة أمر ضروري ، ولكنه ليس كافياً. يجب عليك بعد ذلك تحويل تلك الإمكانيات الكامنة إلى نتائج ملموسة يقدرها الناس. يمكن للعديد من المطورين ، على سبيل المثال ، برمجة أجهزة الكمبيوتر بشكل جيد ولكن ديفيد هانسون ، مثالنا المميز من قبل ، استفاد من هذه القدرة على وهو المشروع الذي صنع سمعته. طلبت روبي أون ريلز ، Ruby on Rails إنتاج

من هانسون دفع مهاراته الحالية إلى أقصى حدودها وتحقيق

نتائج قيمة وملموسة بشكل لا لبس فيه.

تنطبق هذه القدرة على الإنتاج أيضًا على أولئك الذين يتطلعون إلى إتقان الآلات الذكية.

لم يكن كافيًا أن يتعلم نيت سيلفر كيفية التعامل مع مجموعات البيانات الكبيرة وإجراء التحليلات الإحصائية ؛ احتاج بعد ذلك إلى إظهار أنه يمكنه استخدام هذه المهارة لاستنباط

المعلومات من هذه الآلات التي يهتم بها جمهور كبير. عمل سيلفر

مع العديد من المتخصصين في الإحصائيات خلال أيامه في نشرة البيسبول ، لكن سيلفر وحده هو

الذي بذل جهدًا لتكييف هذه المهارات مع المنطقة الجديدة والأكثر ربحًا

للتنبؤ بالانتخابات. يوفر هذا ملاحظة عامة أخرى للانضمام إلى صفوف

الفائزين في اقتصادنا: إذا لم تنتج ، فلن تزدهر - بغض النظر عن مدى

مهارتك أو موهبتك.

بعد أن أنشأنا قدرتين أساسيتين للمضي قدمًا في عالمنا الجديد

المعطل تقنيًا ، يمكننا الآن طرح سؤال المتابعة الواضح: كيف

يمكن للمرء تنمية هذه القدرات الأساسية؟ هنا نصل إلى أطروحة مركزية

لهذا الكتاب: تعتمد القدرات الأساسية الموصوفة للتو على قدرتك على أداء

عمل عميق. إذا لم تكن قد أتقنت هذه المهارة الأساسية ، فستجد صعوبة في تعلم

أشياء صعبة أو إنتاجها على مستوى النخبة.

إن اعتماد هذه القدرات على العمل العميق ليس واضحًا على الفور ؛ يتطلب

نظرة فاحصة على علم التعلم والتركيز والإنتاجية. توفر

الأقسام التي أمامك هذه النظرة الفاحصة ، ومن خلال القيام بذلك ، ستساعد هذه العلاقة

بين العمل العميق والنجاح الاقتصادي في التحول من غير متوقع إلى

لا يرقى إليه الشك.

يساعدك العمل العميق على تعلم الأشياء الصعبة بسرعة

دع عقلك يصبح عدسة ، بفضل أشعة الانتباه المتقاربة ؛ دع روحك "

تكون عازمة على كل ما هو راسخ في عقلك

" . كفكرة مهيمنة وممتعة بالكامل

الراهب الدومينيكي ، Antonin-Dalmace Sertillanges تأتي هذه النصيحة من

وأستاذ الفلسفة الأخلاقية ، الذي كتب خلال الجزء الأول من القرن العشرين مجلدًا ضئيلاً

Sertillanges ولكنه مؤثر بعنوان الحياة الفكرية. كتب

الكتاب كدليل "لتنمية وتعميق العقل" لأولئك الذين دعوا

، لكسب لقمة العيش في عالم الأفكار. طوال الحياة الفكرية

ضرورة إتقان المواد المعقدة وتساعد في إعداد Sertillanges تدرك

القارئ لهذا التحدي. لهذا السبب ، أثبت كتابه أنه مفيد في سعينا

لفهم أفضل لكيفية إتقان الناس للمهارات الصعبة (الإدراكية) بسرعة

دعنا نعود إلى الاقتباس السابق. في هذه ، Sertillanges لفهم نصيحة

الكلمات ، التي يتردد صداها في العديد من الأشكال في الحياة الفكرية ، يجادل سيرتيلانجيس

أنه لتعزيز فهمك لمجال عملك ، يجب عليك معالجة الموضوعات ذات الصلة

بشكل منهجي ، مما يسمح لـ "أشعة الانتباه المتقاربة" لكشف الحقيقة الكامنة

في كل منها. بعبارة أخرى ، يعلم: التعلم يتطلب تركيزًا شديدًا. تبين أن هذه

، الفكرة سابقة لعصرها. في سياق التفكير في حياة العقل في عشرينيات القرن الماضي

كشف سيرتيلانجيس النقاب عن حقيقة حول إتقان المهام المعرفية التي تتطلب

.سبعة عقود أخرى لإضفاء الطابع الرسمي عليها

بدأت مهمة إضفاء الطابع الرسمي بشكل جدي في سبعينيات القرن الماضي ، عندما بدأ فرع من

علم النفس ، يسمى أحيانًا علم نفس الأداء ، في

استكشاف منهجي لما يفصل الخبراء (في العديد من المجالات المختلفة) عن أي شخص آخر. في

، أوائل التسعينيات ، جمع ك. أندرس إريكسون ، الأستاذ في جامعة ولاية فلوريدا

هذه الخيوط معًا في إجابة واحدة متماسكة ، تتفق مع

.الأدبيات البحثية المتزايدة ، والتي أطلق عليها اسمًا قويًا: الممارسة المتعمدة

يفتح إريكسون ورقته البحثية الأساسية حول هذا الموضوع بادعاء قوي: "ننكر

... أن هذه الاختلافات [بين فناني الأداء الخبراء والبالغين العاديين] غير قابلة للتغيير

وبدلاً من ذلك ، نجادل في أن الاختلافات بين المؤدين الخبراء والبالغين العاديين

تعكس مدى الحياة من الجهد المتعمد لتحسين الأداء في

" مجال معين

تحب الثقافة الأمريكية ، على وجه الخصوص ، قصة المعجزة ("هل تعرف مدى سهولة ذلك

بالنسبة لي؟!"). إن خط البحث الذي روج له إريكسون ، والذي أصبح مقبولاً الآن على نطاق واسع (مع التحذيرات *) ، يزيل استقرار

هذه الأساطير. لإتقان مهمة تتطلب الكثير من المعرفة يتطلب هذا الشكل المحدد من الممارسة - هناك استثناءات قليلة للموهبة

الطبيعية. (في هذه النقطة أيضًا ، يبدو أن سيرتيلانجيس كان سابقًا لعصره ، مجادلًا في الحياة الفكرية ، "كان الرجال العبقريون

أنفسهم عظماء فقط من خلال استخدام كل قوتهم للتأثير على النقطة التي قرروا إظهار مقياسهم الكامل فيها لم يكن بإمكان إريكسون

قول ذلك بشكل أفضل). وهذا يقودنا إلى السؤال عما تتطلبه الممارسة المتعمدة بالفعل. عادةً ما يتم تحديد مكوناتها الأساسية على

النحو التالي: (1) ينصب اهتمامك بشدة على مهارة معينة تحاول تحسينها أو فكرة تحاول إتقانها ؛ (2) تتلقى تعليقات حتى تتمكن

من تصحيح نهجك لجذب انتباهك بالضبط حيث يكون أكثر إنتاجية. المكون الأول له أهمية خاصة في مناقشتنا ، لأنه يؤكد أن

الممارسة المتعمدة لا يمكن أن توجد جنبًا إلى جنب مع الإلهاء ، وأنها تتطلب بدلاً من ذلك تركيزًا غير منقطع. كما يؤكد إريكسون ،

"الانتباه المنتشر يكاد يكون مناقضًا للانتباه المركز الذي تتطلبه الممارسة المتعمدة" (التركيز لي). كعلماء نفس ، لا يهتم إريكسون

والباحثون الآخرون في مجاله لماذا تنجح الممارسة المتعمدة ؛ إنهم يعتبرونه مجرد سلوك فعال. ومع ذلك ، في العقود التي انقضت

منذ أوراق إريكسون الرئيسية الأولى حول هذا الموضوع ، كان علماء الأعصاب يستكشفون الآليات الفيزيائية التي تقود تحسينات

الأشخاص في المهام الصعبة. كما استطلع الصحفي دانيال كويل في كتابه لعام 2009 ، كود المواهب ، يعتقد هؤلاء العلماء بشكل

متزايد أن الإجابة تشمل الماييلين - طبقة من الأنسجة الدهنية تنمو حول الخلايا العصبية ، وتعمل كعازل يسمح للخلايا بإطلاق النار

بشكل أسرع وأنظف. لفهم دور الماييلين في التحسين ، ضع في اعتبارك أن المهارات ، سواء كانت فكرية أو جسدية ، تختزل في

النهاية وصولاً إلى دوائر الدماغ. يجادل علم الأداء الجديد هذا بأنك تتحسن في مهارة ما كلما طورت المزيد من الماييلين حول الخلايا

العصبية ذات الصلة ، مما يسمح للدائرة المقابلة أن تنطلق بسهولة وفعالية أكبر. أن تكون رائعًا في شيء ما يعني أن تكون مليئًا

بالميلين جيدًا. هذا الفهم مهم لأنه يوفر أساسًا عصبيًا لسبب نجاح الممارسة المتعمدة. من خلال التركيز بشكل مكثف على مهارة

معينة ، فإنك تجبر الدائرة المحددة ذات الصلة على إطلاق النار ، مرارًا وتكرارًا ، في عزلة. هذا الاستخدام المتكرر لدائرة معينة يحفز

لبدء التفاف طبقات من الماييلين حول الخلايا العصبية في الدوائر - مما يعزز المهارة بشكل فعال. oligodendrocytes خلايا تسمى

لذلك ، فإن السبب في أهمية التركيز بشكل مكثف على المهمة الحالية مع تجنب الإلهاء هو أن هذه هي الطريقة الوحيدة لعزل الدائرة

العصبية ذات الصلة بما يكفي لتحفيز عملية تكوين النخاع المفيد. على النقيض من ذلك ، إذا كنت تحاول تعلم مهارة جديدة معقدة

مفتوحة) ، فأنت Facebook في حالة تركيز منخفض (ربما يكون لديك أيضًا خلاصة SQL (على سبيل المثال ، إدارة قاعدة بيانات

تطلق العديد من الدوائر في وقت واحد وبشكل عشوائي لعزل مجموعة الخلايا العصبية التي تريد تقويتها بالفعل. في القرن الذي

لأول مرة عن استخدام العقل مثل العدسة لتركيز أشعة الانتباه ، تقدمنا من Antonin-Dalmace Sertillanges مضى منذ أن كتب

لكن هذا التسلسل في oligodendrocyte. هذا الاستعارة المرتفعة إلى تفسير أقل شاعرية بالتأكيد يتم التعبير عنه من حيث خلايا التفكير حول التفكير يشير إلى نتيجة لا مفر منها: لتعلم الأشياء الصعبة بسرعة ، يجب أن تركز بشكل مكثف دون تشتيت الانتباه. بعبارة أخرى ، التعلم هو عمل عميق. إذا كنت مرتاحًا للتعلم ، فستكون مرتاحًا لإتقان الأنظمة والمهارات المعقدة بشكل متزايد اللازمة للازدهار في اقتصادنا. إذا بقيت بدلاً من ذلك واحدًا من الكثيرين الذين يكون العمق بالنسبة لهم غير مريح ويشتت انتباههم في كل مكان ، فلا يجب أن تتوقع أن تأتيك هذه الأنظمة والمهارات بسهولة. يساعدك العمل العميق على الإنتاج بمستوى النخبة ينتج على مستوى النخبة. عندما قابلت جرانت في عام 2013 ، كان أصغر أستاذ يحصل على منصب في كلية وارتون للأعمال في Adam Grant بنسلفانيا. بعد مرور عام ، عندما بدأت في كتابة هذا الفصل (وكنيت قد بدأت للتو في التفكير في عملية فترة ولايتي) ، تم تحديث المطالبة: إنه الآن أصغر أستاذ * في وارتون. السبب وراء تقدم جرانت بسرعة كبيرة في ركنه من الأوساط الأكاديمية بسيط: إنه ينتج. في عام 2012 ، نشر جرانت سبع مقالات - جميعها في المجالات الرئيسية. هذا معدل مرتفع بشكل سخيف في مجاله (حيث يميل الأساتذة إلى العمل بمفردهم أو في تعاون مهني صغير وليس لديهم فرق كبيرة من الطلاب وباحثي ما بعد الدكتوراة لدعم أبحاثهم). في عام 2013 ، انخفض هذا العدد إلى خمسة. هذا لا يزال مرتفعًا بشكل سخيف ، لكنه أقل من معايير الأخيرة. ومع ذلك ، يمكن أن يُعفى من هذا الانخفاض ، لأنه نشر في العام نفسه كتابًا بعنوان أعط وخذ ، والذي شاع بعضًا من أبحاثه حول العلاقات في مجال وأصبح من أكثر New York Times الأعمال. القول بأن هذا الكتاب كان ناجحًا هو بخس. انتهى الأمر بالظهور على غلاف مجلة الكتب مبيعًا. عندما حصل جرانت على درجة الأستاذية الكاملة في عام 2014 ، كان قد كتب بالفعل أكثر من ستين منشورًا راجعه النظراء بالإضافة إلى كتابه الأكثر مبيعًا. بعد فترة وجيزة من لقاء غرانت ، مهنتي الأكاديمية الخاصة في ذهني ، لم أستطع إلا أن أسأله عن إنتاجيته. لحسن حظي ، كان سعيدًا لمشاركة أفكاره حول هذا الموضوع. اتضح أن جرانت يفكر كثيرًا في آليات الإنتاج على من ورشة عمل حضرها مع العديد من الأساتذة PowerPoint مستوى النخبة. أرسل لي ، على سبيل المثال ، مجموعة من شرائح الآخرين في مجاله. ركز الحدث على الملاحظات المستندة إلى البيانات حول كيفية إنتاج العمل الأكاديمي بمعدل مثالي. تضمنت هذه الشرائح مخططات دائرية مفصلة لتخصيص الوقت لكل موسم ، ومخطط انسيابي لتنمية العلاقة مع المؤلفين المشاركين ، وقائمة قراءة مقترحة مع أكثر من عشرين عنوانًا. أساتذة الأعمال هؤلاء لا يعيشون الصورة المبتذلة للأكاديمي الشارد المفقود في الكتب وأحيانًا يتعثرون في فكرة كبيرة. إنهم يرون أن الإنتاجية مشكلة علمية يجب حلها بشكل منهجي - وهو هدف يبدو أن آدم جرانت قد حققه. على الرغم من أن إنتاجية جرانت تعتمد على العديد من العوامل ، إلا أن هناك فكرة واحدة على وجه الخصوص تبدو مركزية هذا التجميع على مستويات Grant في طريقته: تجميع العمل الفكري الشاق ولكن المهم في امتدادات طويلة غير متقطعة. ينفذ متعددة. في غضون العام ، يكسب تعليمه في فصل الخريف ، حيث يمكنه خلاله تحويل كل انتباهه إلى التدريس الجيد ويكون متاحًا حاليًا هو المعلم الأعلى تصنيفًا في وارتون والفائز بجوائز تدريس متعددة.) من Grant لطلابه. (يبدو أن هذه الطريقة تعمل ، لأن بعد ذلك تحويل انتباهه بالكامل إلى البحث في الربيع والصيف ، ومعالجة هذا Grant خلال تجميع التدريس في الخريف ، يمكن العمل بإلهاء أقل. يدفع جرانت انتباهه أيضًا على نطاق زمني أصغر. خلال فصل دراسي مخصص للبحث ، يتناوب بين الفترات التي يكون فيها بابه مفتوحًا للطلاب والزلاء ، والفترات التي يعزل فيها نفسه للتركيز بشكل كامل ودون إلهاء في مهمة بحثية واحدة. (يقسم عادةً كتابة ورقة علمية إلى ثلاث مهام منفصلة: تحليل البيانات ، وكتابة مسودة كاملة ، وتحرير المسودة إلى شيء يمكن نشره.) خلال هذه الفترات ، والتي يمكن أن تستمر حتى ثلاثة أو أربعة أيام ، سوف غالبًا ما يضع مستجيبيًا تلقائيًا خارج المكتب على بريده الإلكتروني حتى يعرف المراسلون أنهم لا يتوقعون ردًا. قال لي: "إنه أحيانًا يربك زملائي". "يقولون ، " أنت لست خارج المكتب ، أراك في مكتبك الآن!" ولكن بالنسبة لجرانت ، من المهم فرض عزلة صارمة حتى يكمل المهمة التي يقوم بها. أعتقد أن آدم جرانت لا يعمل كثيرًا ساعات أكثر من الأستاذ العادي في مؤسسة بحثية راقية (بشكل عام ، هذه مجموعة معرضة لإدمان العمل) ، لكنه لا يزال قادرًا على إنتاج أكثر من مجرد أي شخص آخر في مجاله. أنا أزعم أن نهجه في التجميع يساعد في تفسير هذا التناقض. على وجه الخصوص ، من خلال دمج عمله في نبضات مكثفة وغير منقطعة ، فإنه يستفيد من قانون الإنتاجية التالي: إنتاج عالي الجودة = (الوقت المستغرق) × (شدة التركيز) إذا كنت تعتقد أن هذه الصيغة ، فإن عادات جرانت منطقية: مع زيادة شدته إلى الحد الأقصى عندما يعمل ، فإنه يضاعف النتائج التي ينتجها لكل وحدة من الوقت الذي يقضيه في العمل. هذه ليست المرة الأولى التي أواجه فيها هذا المفهوم المعتمد عن الإنتاجية. لفت انتباهي ذلك لأول مرة عندما كنت أبحث عن كتابي الثاني ، كيف تصبح طالبًا عاديًا ، قبل سنوات عديدة. خلال عملية البحث هذه ، أجريت مقابلات مع حوالي خمسين طالبًا جامعيًا حاصلين على درجات عالية جدًا من بعض

أكثر المدارس تنافسية في البلاد. هناك شيء لاحظته في هذه المقابلات وهو أن أفضل الطلاب غالباً ما درسوا أقل من مجموعة الطلاب التي تقع أسفلهم مباشرة في تصنيفات المعدل التراكمي. تبين أن أحد تفسيرات هذه الظاهرة هو الصيغة المفصلة مسبقاً: لقد فهم أفضل الطلاب الدور الذي تلعبه الكثافة في الإنتاجية ، وبالتالي فقد بذلوا قصارى جهدهم لزيادة تركيزهم - مما أدى إلى تقليل الوقت اللازم للتحضير للاختبارات أو كتابة الأوراق البحثية بشكل جذري ، دون التقليل من جودة نتائجها. يشير مثال آدم جرانت إلى أن صيغة الكثافة هذه تنطبق على ما هو أبعد من المعدل التراكمي للطلاب الجامعيين وهي أيضاً ذات صلة بالمهام الأخرى التي تتطلب الكثير من المعرفة. لكن لماذا يكون هذا؟ يأتي تفسير مثير للاهتمام من صوفي ليروي ، أستاذة الأعمال في جامعة مينيسوتا. في ورقة بحثية صدرت عام 2009 بعنوان "لماذا من الصعب جداً القيام بعملٍ؟" ، قدمت ليروي تأثيراً أسمته بقايا الانتباه. في مقدمة هذه الورقة ، أشارت إلى أن باحثين آخرين قد درسوا تأثير تعدد المهام - محاولة إنجاز مهام متعددة في وقت واحد - على الأداء ، ولكن في مكتب عمل المعرفة الحديث ، بمجرد وصولك إلى مستوى عالٍ بدرجة كافية ، كان الأمر أكثر من الشائع العثور على أشخاص يعملون في مشاريع متعددة بالتتابع: "الانتقال من اجتماع إلى آخر ، وبدء العمل في مشروع واحد وبعد فترة وجيزة من الاضطرار إلى الانتقال إلى آخر هو مجرد جزء من الحياة في المؤسسات" ، يشرح ليروي.

المشكلة التي يحددها هذا البحث مع إستراتيجية العمل هذه هي أنه عندما

تنتقل من مهمة "أ" إلى "مهمة" أخرى "ب" ، لا

يتبع ذلك انتباهك على الفور - تظل بقايا انتباهك عالقة في التفكير في المهمة الأصلية. تصبح هذه

البقايا كثيفة بشكل خاص إذا كان عملك في المهمة أ غير محدود

، وبكثافة منخفضة قبل التبديل ، ولكن حتى إذا أنهيت المهمة أ قبل الانتقال

، يظل انتباهك منقسماً لفترة من الوقت.

درس ليروي تأثير بقايا الانتباه على الأداء عن طريق إجبار

مفاتيح المهام في المختبر. في إحدى هذه التجارب ، على سبيل المثال ، بدأت

موضوعاتها تعمل على مجموعة من ألغاز الكلمات. في إحدى التجارب ، كانت تقاطعهم

وتقول لهم إنهم بحاجة إلى الانتقال إلى مهمة جديدة وصعبة ، في هذه

الحالة ، قراءة السير الذاتية واتخاذ قرارات توظيف افتراضية. في تجارب أخرى ، سمحت

للأشخاص بإنهاء الألغاز قبل تكليفهم بالمهمة التالية. بين الحيرة

والتوظيف ، كانت تنشر لعبة قرار معجمية سريعة لتحديد كمية

البقايا المتبقية من المهمة الأولى.

*

كانت النتائج من هذه التجربة وتجاربها المماثلة

واضحة: "من المرجح أن

، يُظهر الأشخاص الذين يعانون من بقايا الانتباه بعد تبديل المهام أداءً ضعيفاً في المهمة التالية" ، وكلما زادت كثافة البقايا

كان الأداء أسوأ.

يساعد مفهوم بقايا الانتباه في تفسير سبب صحة معادلة الكثافة

وبالتالي يساعد في تفسير إنتاجية جرانت. من خلال العمل على مهمة واحدة صعبة لفترة

من التأثير السلبي لبقايا الانتباه Grant طويلة دون تبديل ، يقلل

من التزاماته الأخرى ، مما يسمح له بتحقيق أقصى قدر من الأداء في هذه المهمة الواحدة.

لعدة أيام في عزلة على ورقة ، بعبارة أخرى ، فإنه يفعل ذلك Grant عندما يعمل

بمستوى أعلى من الفعالية من الأستاذ القياسي باتباع

إستراتيجية أكثر تشتتاً حيث يتم مقاطعة العمل بشكل متكرر بسبب الانقطاعات التي تقطع البقايا

.

بالكامل (ستتعامل مع Grant حتى إذا كنت غير قادر على تكرار العزلة الشديدة لـ

استراتيجيات مختلفة لجدولة العمق في الجزء 2) ، فإن مفهوم بقايا الانتباه لا يزال واضحًا لأنه يشير إلى أن العادة الشائعة للعمل في حالة شبه تشتيت يحتمل أن يكون مدمرًا لأدائك. قد يبدو من غير المؤذي إلقاء نظرة سريعة على صندوق الوارد الخاص بك كل عشر دقائق أو نحو ذلك. في الواقع ، يبرر الكثيرون هذا السلوك على أنه أفضل من الممارسة القديمة المتمثلة في ترك البريد الوارد مفتوحًا على الشاشة في جميع الأوقات (عادة لا يتبعها سوى القليل من الناس). لكن لبروي يعلمنا أن هذا ليس في الواقع تحسنًا كبيرًا. يقدم هذا الفحص السريع هدفًا جديدًا لاهتمامك. والأسوأ من ذلك ، من خلال رؤية الرسائل التي لا يمكنك التعامل معها في الوقت الحالي وهو ما يحدث دائمًا تقريبًا) ، ستضطر إلى العودة إلى المهمة الأساسية) مع ترك مهمة ثانوية غير مكتملة. تخفف بقايا الانتباه التي خلفتها هذه المفاتيح التي لم يتم حلها من أدائك.

عندما نتراجع عن هذه الملاحظات الفردية ، نرى نموذجًا واضحًا للحجة للإنتاج في مستوى الذروة لديك ، تحتاج إلى العمل لفترات طويلة مع : التركيز الكامل على مهمة واحدة خالية من الإلهاء. بعبارة أخرى ، نوع العمل الذي يحسن أدائك هو عمل عميق. إذا لم تكن مرتاحًا للتعلم لفترات طويلة من الوقت ، فسيكون من الصعب الوصول بأدائك إلى أعلى مستويات الجودة والكمية اللازمة بشكل متزايد لتزدهر مهنيًا.

ما لم تكن موهبتك ومهاراتك تقزم على الإطلاق تلك الموجودة في منافسيك ، فإن العمال العميقين بينهم سوف يتفوقون عليك.

ماذا عن جاك دورسي؟

لقد قدمت حجتي الآن حول سبب دعم العمل العميق للقدرات التي أصبحت ذات أهمية متزايدة في اقتصادنا. قبل أن نقبل هذا الاستنتاج ، مع ذلك يجب أن نواجه نوعًا من الأسئلة التي غالبًا ما تظهر عندما نناقش هذا الموضوع: ماذا عن جاك دورسي؟

ساعد جاك دورسي في إيجاد تويتر. بعد تنحيه عن منصبه كرئيس تنفيذي ، أطلق بعد ذلك إنه "Forbes: شركة سكوير لمعالجة المدفوعات. لنقتبس ملقبًا شخصيًا في مجلة معطل على نطاق واسع ومرتكب الإجرام المتكرر". إنه أيضًا شخص لا يقضي الكثير من الوقت في حالة عمل عميق. لا يتمتع دورسي برفاهية فترات طويلة من التفكير المستمر لأنه في الوقت الذي تمت فيه (حيث ظل) Twitter الشخصي ، كان يحتفظ بمهام إدارية في كل من Forbes كتابة ملف مما أدى إلى جدول زمني محكم يضمن ذلك الشركات ، Square رئيسًا) و لديها "إيقاع أسبوعي" يمكن التنبؤ به (وهذا يضمن أيضًا أن (وقت دورسي واهتمامه ينقسمان بشدة).

أفاد دورسي ، على سبيل المثال ، أنه أنهى متوسط اليوم بثلاثين إلى أربعين مجموعة من ملاحظات الاجتماع التي يراجعها ويصفيها في الليل. في المساحات الصغيرة بين كل هذه الاجتماعات ، يؤمن بتوافر الصدفة. قال دورسي: "أقوم بالكثير من عملي على طاولات الوقوف ، والتي يمكن لأي شخص أن يأتي إليها". "أسمع كل هذه المحادثات حول الشركة."

أسلوب العمل هذا ليس عميقًا. لاستخدام مصطلح من القسم السابق ، من

، المحتمل أن تكون بقايا انتباه دورسي متداخلة على نحو كثيف وهو ينتقل من اجتماع إلى آخر مما يسمح للناس بمقاطعته بحرية في الفواصل القصيرة بينهما. ومع ذلك ، لا يمكننا أن نقول إن عمل دورسي ضحل ، لأن العمل الضحل ، كما هو محدد في المقدمة ، منخفض القيمة ويمكن تكراره بسهولة ، في حين أن ما يفعله جاك دورسي ذو قيمة لا تصدق ويحظى بمكافأة عالية في اقتصادنا (حتى كتابة هذه السطور كان كذلك من بين أغنى ألف شخص في العالم ، بصافي ثروة تزيد عن 1.1 مليار دولار).

جاك دورسي مهم لمناقشتنا لأنه نموذج لمجموعة لا يمكننا تجاهلها: أفراد يزدهرون بدون عمق. عندما عنيت السؤال المحفز في هذا القسم "ماذا عن جاك دورسي؟" ، كنت أقدم مثالاً محدداً لاستعلام أكثر عمومية: إذا كان العمل العميق مهماً جداً ، فلماذا يوجد أشخاص مشتتون يعملون بشكل جيد؟ في ختام هذا الفصل ، أود أن أتناول هذا السؤال حتى لا يزعجك انتباهك بينما نتعمق أكثر في موضوع العمق في الصفحات القادمة.

للبدء ، يجب أن نلاحظ أولاً أن جاك دورسي هو مسؤول تنفيذي رفيع المستوى في شركة كبيرة (شركتان ، في الواقع). يلعب الأفراد الذين يشغلون مثل هذه المناصب دوراً رئيسياً في فئة أولئك الذين يزدهرون دون عمق ، لأن أسلوب حياة هؤلاء المديرين التنفيذيين مشهور ولا مفر منه. ها هي كيري ترينور ، الرئيس التنفيذي لشركة تحاول الإجابة على سؤال حول المدة التي يمكن أن يقضيها بدون بريد إلكتروني: "يمكنني أن أذهب ، Vimeo ، يوم سبت جيداً بدون ، بدون ... ، معظم النهار بدون ... أعني ، أنا" سأفحصها ، لكنني لن أurd بالضرورة

في نفس الوقت ، بالطبع ، هؤلاء التنفيذيون يحصلون على رواتب أفضل وأكثر أهمية في الاقتصاد الأمريكي اليوم من أي وقت آخر في التاريخ. نجاح جاك دورسي بدون عمق أمر شائع على مستوى النخبة من الإدارة. بمجرد أن نصت على هذه الحقيقة ، يجب أن نتراجع لتذكير أنفسنا بأنها لا تقوض القيمة العامة للعمق. لماذا؟ لأن ضرورة

الإلهاء في الحياة العملية لهؤلاء المديرين التنفيذيين خاصة للغاية بوظائفهم الخاصة. الرئيس التنفيذي الجيد هو في الأساس محرك قرار يصعب أتمته ، على عكس لقد أنشأوا مخزوناً من Watson الذي يلعب دوره IBM من Jeopardy نظام الخبرة تم اكتسابه بشق الأنفس و صقلوا وأثبتوا غريزة سوقهم. ثم يتم تقديم المدخلات لهم على مدار اليوم - في شكل رسائل بريد إلكتروني ، واجتماعات ، وزيارات ميدانية ، وما شابه - والتي يجب عليهم معالجتها والعمل وفقاً لها. إن مطالبة رئيس تنفيذي بقضاء أربع ساعات في التفكير بعمق في مشكلة واحدة هو إهدار لما يجعله ذا قيمة. من الأفضل تعيين ثلاثة رؤوسين أذكىاء للتفكير بعمق في المشكلة ثم تقديم حلولهم إلى المسؤول التنفيذي لاتخاذ قرار نهائي.

هذه الخصوصية مهمة لأنها تخبرنا أنه إذا كنت مسؤولاً تنفيذياً رفيع المستوى في شركة كبرى ، فربما لا تحتاج إلى المشورة في الصفحات التالية. من ناحية أخرى ، يخبرنا أيضاً أنه لا يمكنك استقراء نهج هؤلاء المديرين التنفيذيين في وظائف أخرى. حقيقة أن دورسي يشجع على المقاطعة أو أن كيري

ترينور يتحقق من بريده الإلكتروني باستمرار لا يعني أنك ستشاركه في نجاحه إذا اتبعت نفس النهج: سلوكياتهم مميزة لأدوارهم المحددة كمسؤولين في الشركة .

يجب تطبيق قاعدة الخصوصية هذه على الأمثلة المضادة المماثلة التي تتبادر إلى ، الذهن أثناء قراءة بقية هذا الكتاب. هناك ، يجب أن نتذكر باستمرار ، بعض أركان اقتصادنا حيث لا يتم تقييم العمق. بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين يمكننا أيضًا تضمين ، على سبيل المثال ، أنواعًا معينة من الباعة وجماعات الضغط ، الذين يمثل الاتصال المستمر بالنسبة لهم أكثر عملاتهم قيمة. حتى أن هناك من يتمكن من تحقيق النجاح المشتت في المجالات التي قد يساعد فيها العمق. لكن في الوقت نفسه ، لا تتسرع في تصنيف وظيفتك على أنها ليست بالضرورة عميقة فقط لأن عاداتك الحالية تجعل العمل العميق صعبًا لا يعني أن هذا النقص في العمق أساسي لأداء عملك بشكل جيد. في الفصل التالي ، على سبيل المثال ، أروي قصة مجموعة من الاستشاريين الإداريين ذوي الكفاءة العالية الذين كانوا مقتنعين بأن الاتصال المستمر بالبريد الإلكتروني كان ضروريًا لهم لخدمة عملائهم. عندما أجبرهم أحد أساتذة جامعة هارفارد على قطع الاتصال بشكل أكثر انتظامًا (كجزء من دراسة بحثية) ، وجدوا ، لدهشتهم ، أن هذا الاتصال لم يكن مهمًا بقدر ما افترضوا. لم يكن العملاء بحاجة حقًا للوصول إليهم في جميع الأوقات. وتحسن أدائهم كمستشارين بمجرد أن أصبح انتباههم أقل انقسامًا وبالمثل ، حاول العديد من المديرين الذين أعرفهم إقناعي بأنهم أكثر قيمة عندما يكونون قادرين على الاستجابة بسرعة لمشاكل فرقهم ، مما يمنع حدوث ازدحام في المشروع. إنهم يرون أن دورهم هو تمكين إنتاجية الآخرين ، وليس بالضرورة حماية أنفسهم. ومع ذلك ، سرعان ما كشفت مناقشات المتابعة أن هذا الهدف لا يتطلب فعلاً اتصالاً يكسر الانتباه. في الواقع ، تقوم العديد من شركات البرمجيات والتي تستبدل ، Scrum الآن بنشر منهجية إدارة مشروع الكثير من هذه الرسائل المخصصة باجتماعات حالة منتظمة وعالية التنظيم وفعالة بلا رحمة غالبًا ما تُعقد وفاقًا لتقليل الرغبة في الانتعاش). يوفر هذا) النهج مزيدًا من الوقت الإداري للتفكير بعمق في المشكلات التي تعالجها فرقهم ، وغالبًا ما يحسن القيمة الإجمالية لما ينتجون. بعبارة أخرى: العمل العميق ليس هو المهارة الوحيدة ذات القيمة في اقتصادنا ، ومن الممكن القيام بعمل جيد دون تعزيز هذه القدرة ، ولكن المجالات التي ينصح فيها بهذا الأمر نادرة بشكل متزايد. ما لم يكن لديك دليل قوي على أن الإلهاء مهم لمهنتك المحددة ، فمن الأفضل أن تخدمك ، للأسباب المذكورة سابقًا في هذا الفصل ، من خلال النظر بجدية في العمق.

الفصل الثاني

العمل العميق نادر

النقاب عن خطط المقر الجديد الذي صممه فرانك Facebook في عام 2012 ، كشف "جيرري. يقع في وسط هذا المبنى الجديد ما أسماه الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرج أكبر خطة أرضية مفتوحة في العالم": سيعمل أكثر من ثلاثة آلاف موظف على أثاث متحرك موزعة على مساحة عشرة أفدنة. فيسبوك ، بالطبع ، ليس هو

الوزن الثقيل الوحيد في زقاق السيليكون الخامس الذي يتبنى مفهوم المكتب المفتوح. عندما اشترى جاك دورسي ، الذي قابلناه في نهاية الفصل الأخير ، مبنى سان فرانسيسكو كرونيكل القديم لمنزل سكوير ، قام بتهيئة المساحة بحيث يعمل مطوره في المساحات المشتركة على مكاتب مشتركة طويلة. وأوضح دورسي: "نشجع الناس على البقاء في العراء لأننا نؤمن بالصدفة - والأشخاص الذين يسرون بجانب بعضهم البعض يعلمون أشياء جديدة".

Times هناك اتجاه آخر للأعمال التجارية الكبيرة في السنوات الأخيرة وهو ظهور الرسائل الفورية. يشير مقال في صحيفة إلى أن هذه التكنولوجيا لم تعد "مجالاً للمراهقين الثرثارين" وهي الآن تساعد الشركات على الاستفادة من "مكاسب الإنتاجية الجديدة والتحسينات في بما يلي: "أرسل IBM 2.5 وقت استجابة العملاء". يتفاخر أحد كبار مديري المنتجات في شركة "كل يوم IBM مليون رسالة فورية داخل واحدة من أكثر الوافدين نجاحًا مؤخرًا في مجال المراسلة الفورية للأعمال التجارية ، وهي Hall تعد تساعد الموظفين على تجاوز مجرد الدردشة والانخراط في Silicon V alley شركة ناشئة من التعاون في الوقت الفعلي". وصف لي أحد المطورين المقيمين في سان فرانسيسكو الذي أعرفه "أوضح أن الموظفين الأكثر كفاءة Hall. كيف كان الحال عندما أعمل في شركة تستخدم قاموا بإعداد محرر النصوص الخاص بهم ليومض تنبيهًا على شاشتهم عندما ، الخاص بالشركة. يمكنهم بعد ذلك Hall يتم نشر سؤال أو تعليق جديد على حساب بسلسلة من ضربات المفاتيح التي تم التدرب عليها ، القفز إلى القاعة ، وكتابة أفكارهم ، ثم القفز مرة أخرى إلى الترميز الخاص بهم دون توقف. بدا صديقي معجبًا عند وصف سرعته.

الاتجاه الثالث هو الدفع لمنتجاتي المحتوى من جميع الأنواع للحفاظ على ، معقل لقيم وسائل الإعلام في العالم القديم ، The New York Times. وجودهم على وسائل التواصل الاجتماعي تشجع الآن موظفيها على التغريد - تلميح قام به أكثر من ثمانمائة Twitter. كاتب ومحزّر ومصور للصحيفة الذين يمتلكون الآن حسابًا على هذا ليس سلوكًا غريبًا ؛ بدلا من ذلك هو الوضع الطبيعي الجديد. عندما كتب الروائي جوناثان فرانزين مقالاً لصحيفة الغارديان يصف تويتر بأنه "تطور قسري" في عالم الأدب ، سخر منه على نطاق واسع باعتباره بعيد المنال. وصفت المجلة الإلكترونية سليت شكاوى فرانزين "بأنها" حرب وحيدة على الإنترنت

قالت فيه: ينطبق على نفسه ". سرعان ما أصبح الومس الساخر The New Republic وكتبت الروائية جينيفر وينر ردًا في موضة. أذكر هذه الاتجاهات التجارية الثلاثة لأنها تسلط الضوء على مفارقة. في الفصل الأخير ، قلت #JonathanFranzenhates إن العمل العميق أكثر قيمة من أي وقت مضى في اقتصادنا المتغير . ومع ذلك ، إذا كان هذا صحيحًا ، فستتوقع أن ترى هذه المهارة يتم الترويج لها ليس فقط من قبل الأفراد الطموحين ولكن أيضًا من قبل المنظمات التي تأمل في تحقيق أقصى استفادة من موظفيها. وكما تؤكد الأمثلة المقدمة ، فإن هذا لا يحدث. يتم إعطاء الأولوية للعديد من الأفكار الأخرى باعتبارها أكثر أهمية من العمل العميق في عالم الأعمال ، بما في ذلك ، كما واجهنا للتو ، التعاون المصادفة ، والتواصل السريع ، والحضور النشط على وسائل التواصل الاجتماعي. إنه لأمر سيء بما فيه الكفاية أن يتم إعطاء الأولوية للعديد من الاتجاهات قبل العمل العميق ، ولكن لزيادة الطين بلة ، فإن العديد من هذه الاتجاهات تقلل بنشاط من قدرة المرء على التعمق. المكاتب المفتوحة ، على سبيل المثال ، قد تخلق المزيد من فرص التعاون ، * لكنها تفعل ذلك على حساب "الهاء الهائل" ، وذلك لاقتباس نتائج التجارب التي أجريت لبرنامج تلفزيوني بريطاني خاص بعنوان الحياة السرية لمباني المكاتب. قال عالم الأعصاب الذي أجرى التجارب من أجل العرض: "إذا كنت تبدأ للتو في بعض الأعمال وانطلق الهاتف في الخلفية ، فهذا يدمر ما تركز عليه". "على الرغم من أنك لم تكن مدرّكًا في ذلك الوقت ، فإن الدماغ

يستجيب للمشتتات". تنطبق مشكلات مماثلة على ظهور الرسائل في الوقت الفعلي. من الناحية النظرية ، يمكن لصناديق البريد الإلكتروني الوارد أن تشتت انتباهك فقط عندما تختار فتحها ، بينما يفترض أن تكون أنظمة المراسلة الفورية نشطة دائماً - مما يؤدي إلى تضخيم تأثير الانقطاع. جلوريا مارك ، أستاذة المعلوماتية في جامعة كاليفورنيا ، إيرفين ، خبيرة في علم تشتت الانتباه. في دراسة مستشهد بها جيداً ، لاحظت مارك وزملاؤها العاملون في مجال المعرفة في مكاتب حقيقية ووجدوا أن الانقطاع ، حتى لو كان قصيراً ، يؤخر إجمالي الوقت المطلوب لإكمال مهمة بجزء كبير. "تم الإبلاغ عن هذا من قبل الموضوعات على أنه ضار للغاية" ، لخصت ذلك باختصار أكاديمي نموذجي . إن إجبار منتجي المحتوى على وسائل التواصل الاجتماعي له أيضاً آثار سلبية على القدرة على التعمق. يحتاج الصحفيون الجادون ، على سبيل المثال ، إلى التركيز على القيام بالصحافة الجادة - الغوص في مصادر معقدة ، واستخراج الخيوط الرابطة ، وصياغة نثر مقنع - لذلك اطلب منهم مقاطعة هذا التفكير العميق طوال اليوم للمشاركة في التداخلات الزبديّة. من المضايقة عبر الإنترنت تبدو غير ذات صلة (ومهينة إلى حد ما) في أحسن الأحوال ، ومشتتة بشكل مدمر في أسوأ جورج باكر ، هذا الخوف جيداً في مقال حول سبب عدم تغريدة: "تويتر ، New Y orker الأحوال. صور الكاتب المحترم في فريق هو صدع لمدمني وسائل الإعلام. إنه يخيفني ، ليس لأنني متفوقة أخلاقياً عليها ، لكن لأنني لا أعتقد أنني أستطيع التعامل معها. The Unwinding ، أخشى أن ينتهي بي الأمر بترك ابني يجوع ". بصراحة ، عندما كتب هذا المقال ، كان باكر مشغولاً بكتابة كتابه الذي صدر بعد فترة وجيزة وحصل على الفور على جائزة الكتاب الوطني - على الرغم من (أو ربما بمساعدة) افتقاره إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. للتليخيص ، فإن الاتجاهات الكبيرة في مجال الأعمال اليوم تقلل بشكل فعال من قدرة الأشخاص على أداء عمل عميق ، على الرغم من أن الفوائد التي تعد بها هذه الاتجاهات (على سبيل المثال ، زيادة الصدفة ، والاستجابات الأسرع للطلبات ، والمزيد من التعرض) تتضاءل أمام الفوائد التي تتدفق من الالتزام بالعمل العميق (على سبيل المثال ، القدرة على تعلم الأشياء الصعبة بسرعة والإنتاج على مستوى النخبة). الهدف من هذا الفصل هو شرح هذه المفارقة. إن ندرة العمل العميق ، كما سأقول ، لا ترجع إلى ضعف أساسي في هذه العادة. عندما ننظر عن كثب إلى سبب احتضاننا للإلهاء في مكان العمل ، سنجد أن الأسباب أكثر اعتبارًا مما قد نتوقع - استنادًا إلى التفكير الخاطئ المقترن بالغموض والارتباك اللذين غالبًا ما يحددان العمل المعرفي. هدفي هو إقناعك أنه على الرغم من أن اعتناقنا الحالي للإلهاء هو ظاهرة حقيقية ، إلا أنه مبني على أساس غير مستقر ويمكن رفضه في خريف عام 2012 ، انتبه توم كوكران ، كبير The Metric Black Hole . بسهولة بمجرد أن تقرر زراعة أخلاقيات عمل عميقة مسؤولي التكنولوجيا في أتلانتيك ميديا ، من مقدار الوقت الذي يقضيه على البريد الإلكتروني على ما يبدو. لذا ، مثل أي خبير تقني جيد ، قرر تحديد هذا القلق. من خلال ملاحظة سلوكه الخاص ، قاس أنه تلقى في أسبوع واحد 511 رسالة بريد إلكتروني وأرسل 284 رسالة بريد إلكتروني. وبلغ متوسط هذا حوالي 160 رسالة بريد إلكتروني يوميًا على مدار أسبوع عمل مدته خمسة أيام. عند الحساب أكثر ، لاحظ كوكران أنه حتى لو تمكن من قضاء ثلاثين ثانية فقط في المتوسط لكل رسالة ، فإن هذا لا يزال يضاف إلى ما يقرب من ساعة ونصف في اليوم مخصصة لنقل المعلومات حول مثل جهاز توجيه الشبكة البشرية. يبدو أن هذا كثيرًا من الوقت الذي Harvard يقضيه في شيء لم يكن جزءًا أساسيًا من وصف وظيفته. كما يتذكر كوكران في منشور على مدونة كتبه عن تجربته في جعلته هذه الإحصائيات البسيطة يفكر في بقية شركته. ما مقدار الوقت الذي كان يقضيه موظفو أتلانتيك ، Business Review ميديا في التنقل بين المعلومات بدلاً من التركيز على المهام المتخصصة التي تم تعيينهم لأدائها؟ مصممًا للإجابة على هذا السؤال ، قام بجمع إحصائيات على مستوى الشركة حول رسائل البريد الإلكتروني المرسله يوميًا ومتوسط عدد الكلمات لكل بريد Cochran إلكتروني. ثم قام بدمج هذه الأرقام مع متوسط سرعة الكتابة للموظفين وسرعة القراءة والراتب. النتيجة: اكتشف أن أتلانتيك ميديا تنفق أكثر من مليون دولار سنويًا لدفع أموال للناس لمعالجة رسائل البريد الإلكتروني ، مع كل رسالة يتم إرسالها أو تلقيها من الشركة مقابل حوالي خمسة وتسعين سنتًا من تكاليف العمالة. لخص كوكران: "إن أسلوب الاتصال" الحر والخالي من الاحتكاك "" له تكاليف ميسرة تعادل شراء شركة صغيرة ليرجيت. "أسفرت تجربة توم كوكران عن نتيجة مثيرة للاهتمام حول التكلفة الحرفية لسلوك يبدو غير ضار. لكن الأهمية الحقيقية لهذه القصة هي التجربة نفسها ، وعلى وجه الخصوص ، تعقيدها. اتضح أنه من الصعب حقًا الإجابة إجراء مسح Cochran على سؤال بسيط مثل: ما هو تأثير عاداتنا الحالية في البريد الإلكتروني على المحصلة النهائية ؟ كان على على مستوى الشركة وجمع الإحصائيات من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. كان عليه أيضًا أن يجمع بيانات الراتب والمعلومات حول سرعة الكتابة والقراءة ، وتشغيل كل شيء من خلال نموذج إحصائي لإخراج نتائجه النهائية. وحتى ذلك الحين ، فإن النتيجة قابلة للاستبدال ، حيث إنها غير قادرة على الفصل ، على سبيل المثال ، مقدار القيمة التي تم إنتاجها من خلال هذا الاستخدام المتكرر

والمكلف للبريد الإلكتروني لتعويض بعض تكلفتها. يعمم هذا المثال على معظم السلوكيات التي من المحتمل أن تعرقل أو تحسن العمل العميق. على الرغم من أننا نقبل بشكل تجريدي أن الإلهاء تكاليف وأن العمق له قيمة ، إلا أن هذه التأثيرات ، كما اكتشف توم كوكران ، يصعب قياسها. هذه ليست سمة خاصة بالعادات المتعلقة بالإلهاء والعمق: بشكل عام ، نظرًا لأن العمل المعرفي يجعل مطالب القوى العاملة أكثر تعقيدًا ، يصبح من الصعب قياس قيمة جهود الفرد. أوضح الاقتصادي الفرنسي توماس بيكيتي هذه النقطة في دراسته للنمو الشديد لرواتب المديرين التنفيذيين. الافتراض التمكيني الذي يقود حجته هو أنه "من الصعب بشكل موضوعي قياس المساهمات الفردية في إنتاج الشركة." في غياب مثل هذه التدابير ، يمكن أن تحدث نتائج غير منطقية ، مثل رواتب المديرين التنفيذيين التي لا تتناسب مع الإنتاجية الحدية للسلطة التنفيذية. على الرغم من أن بعض تفاصيل نظرية بيكيتي مثيرة للجدل ، فإن الافتراض الأساسي بأنه من الصعب بشكل متزايد قياس مساهمات الأفراد يعتبر بشكل عام ، على حد تعبير أحد منتقديه ، "صحيح بلا شك". لذلك لا ينبغي أن نتوقع أن يتم اكتشاف التأثير النهائي لسلوكيات تدمير العمق بسهولة. كما اكتشف توم كوكران ، تقع مثل هذه المقاييس في منطقة معتمدة مقاومة للقياس السهل - وهي منطقة أسميها الثقب الأسود المتري. بالطبع ، لمجرد أنه من الصعب قياس المقاييس المتعلقة بالعمل العميق لا يؤدي تلقائيًا إلى استنتاج مفاده أن الشركات سوف ترفضها. لدينا العديد من الأمثلة على السلوكيات التي يصعب قياس تأثيرها النهائي ولكنها مع ذلك تزدهر في ثقافة أعمالنا ؛ فكر ، على سبيل المثال ، في الاتجاهات الثلاثة التي فتحت هذا الفصل ، أو رواتب المديرين التنفيذيين الضخمة التي حيرت توماس بيكيتي. ولكن بدون مقاييس واضحة لدعمه ، فإن أي سلوك تجاري يكون عرضة للأهواء غير المستقرة والقوى المتغيرة ، وفي هذا الصخب المتقلب ، كان أداء العمل العميق سيئًا بشكل خاص. حقيقة هذا الثقب الأسود المتري هي الخلفية للحجج التالية في هذا الفصل. في هذه الأقسام القادمة ، سأصف مختلف العقلية والتحيزات التي دفعت الأعمال بعيدًا عن العمل العميق ونحو المزيد من البدائل المشتتة للانتباه. لن يستمر أي من هذه السلوكيات لفترة طويلة إذا كان من الواضح أنها تضر بالنتيجة النهائية ، لكن الثقب الأسود المتري يمنع هذا الوضوح ويسمح بالتحول نحو الإلهاء الذي نواجهه بشكل متزايد في العالم المهني. مبدأ المقاومة الأقل عندما يتعلق الأمر بسلوكيات تشتت الانتباه التي يتم تبنيها في مكان العمل ، يجب أن نعطي مكانة مهيمنة لثقافة الاتصال المنتشرة الآن في كل مكان ، حيث يُتوقع من المرء قراءة رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها (والاتصالات ذات الصلة) بسرعة. أثناء البحث في هذا الموضوع ، وجدت الأستاذة في كلية هارفارد للأعمال ليزلي بيرلو أن المتخصصين الذين استطلعت آراؤهم يقضون حوالي عشرين إلى خمس وعشرين ساعة في الأسبوع خارج المكتب يراقبون البريد الإلكتروني - معتقدين أنه من المهم الرد على أي بريد إلكتروني (داخلي أو خارجي) داخل ساعة من وصولها. قد تجادل - كما يفعل الكثيرون - بأن هذا السلوك ضروري في العديد من الأعمال سريعة الخطى. ولكن هنا حيث تصبح الأمور مثيرة وهي ، Boston Consulting Group للاهتمام: اختبر بيرلو هذا الادعاء. بمزيد من التفاصيل ، أقنعت المديرين التنفيذيين في شركة استشارية إدارية تحت ضغط عالٍ ذات ثقافة راسخة من الاتصال ، للسماح لها بالتلاعب بعادات العمل لأحد فرقهم. لقد أرادت اختبار سؤال بسيط: هل يساعد عملك على التواصل باستمرار؟ للقيام بذلك ، فعلت شيئًا متطرفًا: أجبرت كل عضو في الفريق على قضاء يوم واحد من أسبوع العمل بالكامل - لا يوجد اتصال بأي شخص داخل الشركة أو خارجها. تذكر إحدى التجارب "في البداية ، قاوم الفريق التجربة". "الشريك المسؤول ، الذي كان داعمًا جدًا للفكرة الأساسية ، كان فجأة متوترًا بشأن اضطرابه لإخبار عميلها أن كل عضو في فريقها سيتوقف يومًا واحدًا في الأسبوع." كان المستشارون متوترين وقلقون بنفس القدر من أنهم "يعرضون حياتهم المهنية للخطر". لكن الفريق لم يفقد عملائه ولم يفقد أعضاؤه وظائفهم. بدلاً من ذلك ، وجد المستشارون متعة أكبر في عملهم ، وتواصل أفضل فيما بينهم ، والمزيد من التعلم (كما توقعنا ، نظرًا للعلاقة بين العمق وتنمية المهارات الموضحة في الفصل الأخير) ، وربما الأهم من ذلك ، "تقديم منتج أفضل للعميل." يحفز هذا سؤالًا مثيرًا للاهتمام: لماذا يتبع الكثيرون قيادة مجموعة بوسطن الاستشارية ويعززون ثقافة الاتصال على الرغم من أنه من المحتمل ، كما وجدت بيرلو في دراستها ، أن ذلك يضر برفاهية الموظفين وإنتاجيتهم ، وربما لا يساعد على المحصلة النهائية؟ أعتقد أن الإجابة يمكن العثور عليها في الواقع التالي لسلوك مكان العمل. مبدأ المقاومة الأقل: في بيئة العمل ، بدون ملاحظات واضحة حول تأثير السلوكيات المختلفة على المحصلة النهائية ، سوف نميل نحو السلوكيات الأسهل في الوقت الحالي. للعودة إلى سؤالنا حول سبب استمرار ثقافات الاتصال ، فإن الإجابة ، وفقًا لمبدأنا ، هي لأنها أسهل. هناك سببان رئيسيان على الأقل وراء صحة ذلك. الأول يتعلق بالاستجابة لاحتياجاتك. إذا كنت تعمل في بيئة حيث يمكنك الحصول على إجابة لسؤال أو جزء معين من المعلومات فورًا عند الحاجة ، فهذا يجعل حياتك أسهل - على الأقل ، في الوقت الحالي. إذا لم تتمكن من الاعتماد على وقت الاستجابة السريع هذا ، فستعين عليك بدلاً من ذلك القيام بمزيد من التخطيط المسبق لعملك ،

وأن تكون أكثر تنظيماً ، وأن تكون مستعداً لوضع الأشياء جانباً لبعض الوقت وتحويل انتباهك إلى مكان آخر أثناء انتظار ما طلبته . كل هذا من شأنه أن يجعل يومك من حياتك العملية أكثر صعوبة (حتى لو أنتج المزيد من الرضا ونتائج أفضل على المدى الطويل). يمكن النظر إلى ظهور الرسائل الفورية الاحترافية ، المذكورة سابقاً في هذا الفصل ، على أنه عقلية مدفوعة نحو أقصى الحدود. إذا كان تلقي رد عبر البريد الإلكتروني في غضون ساعة يجعل يومك أسهل ، فإن الحصول على إجابة عبر رسالة فورية في أقل من دقيقة سيحسن هذا الكسب بترتيب كبير. السبب الثاني الذي يجعل ثقافة الاتصال تجعل الحياة أسهل هو أنها تخلق بيئة يصبح من المقبول فيها قضاء يومك خارج صندوق الوارد الخاص بك - الاستجابة لأحدث رسالة بحماس بينما يتراكم الآخرون وراءها ، مع الشعور بالإنتاجية المرضية طوال الوقت (المزيد عن هذا قريباً). إذا كان البريد الإلكتروني سينتقل إلى محيط يوم عملك ، فستتم مطالبتك بنشر نهج أكثر تفكيراً لمعرفة ما يجب أن تعمل عليه وإلى متى. هذا النوع من David Allen's Getting Things Done التخطيط صعب. ضع في اعتبارك ، على سبيل المثال ، منهجية إدارة المهام الخاصة بـ وهو نظام يحظى باحترام كبير لإدارة ،

الالتزامات المتنافسة في مكان العمل بذكاء. يقترح هذا النظام مخطط انسيابي من خمسة عشر عنصراً لاتخاذ قرار بشأن ما يجب فعله بعد ذلك! من الأسهل بشكل كبير أن تتناغم cc'd. مع أحدث سلسلة رسائل بريد إلكتروني

أختار الاتصال المستمر كدراسة حالة في هذه المناقشة ، ولكنها مجرد واحدة من العديد من الأمثلة على سلوكيات العمل التي تتعارض مع العمق ، والتي من المحتمل أن تقلل من قيمة المحصلة النهائية التي تنتجها الشركة ، والتي تزدهر رغم ذلك. لأن ، في بسبب عدم وجود المقاييس ، يتراجع معظم الأشخاص عما هو أسهل لتسمية مثال آخر ، ضع في اعتبارك الممارسة الشائعة المتمثلة في إعداد اجتماعات منتظمة للمشاريع. تميل هذه الاجتماعات إلى التراكم وكسر الجداول الزمنية إلى النقطة التي يصبح فيها التركيز المستمر خلال اليوم مستحيلًا. لماذا يصرون؟ إنها أسهل. بالنسبة للكثيرين ، تصبح هذه الاجتماعات الدائمة شكلاً بسيطاً (لكن فظاً) من التنظيم الشخصي. فبدلاً من محاولة إدارة وقتهم والتزاماتهم بأنفسهم ، سمحوا للاجتماع الوشيك كل أسبوع بإجبارهم على اتخاذ بعض الإجراءات في مشروع معين وتوفير محاكاة واضحة للغاية للتقدم بشكل عام.

ضع في اعتبارك أيضاً الممارسة الشائعة المحبطة المتمثلة في إعادة توجيه بريد إلكتروني إلى واحد أو "أكثر من الزملاء ، مع تصنيف استفهام قصير مفتوح النهاية ، مثل: "أفكار؟ تستغرق رسائل البريد الإلكتروني هذه من المرسل بضع ثوانٍ فقط للكتابة ولكن يمكنها أن تطلب عدة دقائق (إن لم يكن ساعات ، في بعض الحالات) من الوقت والاهتمام من المستلمين للعمل نحو استجابة متماسكة. يمكن أن يؤدي المزيد من العناية في صياغة الرسالة من قبل المرسل إلى تقليل الوقت الإجمالي الذي يقضيه جميع الأطراف بجزء كبير. فلماذا تكون رسائل البريد الإلكتروني التي يمكن تجنبها بسهولة والتي تستغرق وقتاً طويلاً شائعة جداً؟ إنها أسهل من وجهة نظر المرسل . إنها طريقة لمسح شيء ما من البريد الوارد . على الأقل مؤقتاً - بأقل قدر من الطاقة المستثمرة -

مبدأ المقاومة الأقل ، المحمي من التدقيق بواسطة الثقب الأسود المتري ، يدعم ثقافات العمل التي تنفذنا من الانزعاج قصير المدى للتركيز والتخطيط ، على حساب الرضا على المدى الطويل وإنتاج القيمة الحقيقية. من خلال القيام بذلك ، يدفعنا هذا المبدأ نحو العمل الضحل في اقتصاد يكافئ العمق بشكل متزايد. ومع ذلك ، فهو ليس الاتجاه الوحيد الذي يستخدم

الثقب الأسود المتري لتقليل العمق. يجب أيضًا أن نأخذ في الاعتبار الطلب الحالي دائمًا والمزعج دائمًا تجاه "الإنتاجية"، وهو الموضوع الذي سنوجه انتباهنا إليه بعد ذلك.

الانشغال كوكيل للإنتاجية

هناك الكثير من الأمور الصعبة حول كونك أستاذًا في جامعة ذات توجه بحثي. لكن أحد الفوائد التي تتمتع بها هذه المهنة هو الوضوح. ما مدى جودة أو ضعف أداؤك كباحث أكاديمي يمكن تلخيصه في سؤال بسيط: هل تنشر أوراقًا مهمة؟ يمكن حتى صيغة مسماة h : تحديد الإجابة على هذا السؤال كرقم واحد، مثل مؤشر لمخترعها، خورخي هيرش، تعالج عدد المنشورات والاقتباسات في قيمة واحدة تقارب تأثيرك على مجالك. في علوم الكمبيوتر، على أعلى من 40 وبمجرد الوصول إليها h سبيل المثال، يصعب تحقيق درجة مؤشر الخاص بك مكوّنًا من h تعتبر علامة على مهنة قوية طويلة الأجل. من ناحية أخرى، إذا كان مؤشر رقم واحد عندما يتم رفع قضيتك لمراجعة الحيازة، فمن المحتمل أنك في مشكلة. أداة شائعة بين الأكاديميين للعثور على الأوراق البحثية، حتى أنها، Google Scholar تلقائيًا بحيث يمكن تذكرك عدة مرات في h تحسب مؤشر الأسبوع، في المكان الذي تقف فيه بالضبط. (في حال كنت تتساءل، اعتبارًا من الصباح عندما (أكتب هذا الفصل، أبلغ من العمر 21 عامًا) هذا الوضوح يبسط القرارات حول عادات العمل التي يتبناها الأستاذ أو يتخلى عنها. هنا، على سبيل المثال، يشرح الفيزيائي الراحل ريتشارد فاينمان الحائز على جائزة نوبل: في مقابلة واحدة من استراتيجيات الإنتاجية الأقل تقليدية... للقيام بعمل فيزيائي حقيقي، أنت بحاجة إلى فترات زمنية ثابتة مطلقة. تحتاج إلى الكثير من التركيز... إذا كانت لديك وظيفة تدير أي شيء فلا وقت لديك. لذلك اخترعت خرافة أخرى لنفسني: أنني غير مسؤول. أنا غير مسؤول بنشاط. أقول للجميع أنني لا أفعل أي شيء إذا طلب مني أي شخص أن أكون في لجنة القبول، فأجابه "لا": أنا غير مسؤول.

كان فاينمان مصممًا على تجنب الواجبات الإدارية لأنه كان يعلم أنها ستقلل فقط من قدرته على فعل الشيء الوحيد الأكثر أهمية في حياته المهنية: "القيام بعمل جيد في الفيزياء." يمكننا أن نفترض أن فاينمان كان سيئًا على الأرجح في الرد على رسائل البريد الإلكتروني ومن المحتمل أن تغير الجامعات إذا حاولت نقله إلى مكتب مفتوح أو طلبت منه التغريد. الوضوح حول ما يهم.

يهم يوفر الوضوح حول ما لا يهم. أذكر مثال الأساتذة لأنهم إلى حد ما استثنائي بين العاملين في مجال المعرفة، ومعظمهم لا يشاركون هذه الشفافية فيما يتعلق بمدى أدائهم لعملهم. إليكم وصف الناقد الاجتماعي ماثيو كروفورد لحالة، عدم اليقين هذه: "يعيش المديرون أنفسهم في مشهد نفسي محير." ويقلقون بسبب الضرورات الغامضة التي يجب عليهم الإجابة عليها. على الرغم من أن كروفورد كان يتحدث على وجه التحديد عن محنة

المدير الأوسط للعمل المعرفي ، فإن "المشهد النفسي المحير" الذي يشير إليه ينطبق على العديد من

Shop ، المناصب في هذا القطاع. كما يصف كروفورد في قصيدة 2009 الخاصة بالتجارة

لفتح ، DC ، Washington استقال من وظيفته كمدير لمركز أبحاث ، Soulcraft باسم Class

متجر لإصلاح الدراجات النارية بالضبط للهروب من هذا الحيرة. إن الشعور بأخذ

آلة مكسورة ، والنضال معها ، ثم الاستمتاع في النهاية بمؤشر ملموس على

أنه قد نجح (الدراجة التي كانت تخرج من المتجر تحت قوتها الخاصة) يوفر

إحساسًا ملموسًا بالإنجاز الذي كافح لتكراره عندما كان يومه يدور

بشكل غامض حول التقارير واستراتيجيات الاتصالات

واقع مماثل يخلق مشاكل لكثير من العاملين في مجال المعرفة. إنهم يريدون

إثبات أنهم أعضاء منتجين في الفريق ويحققون ربحهم ، لكنهم

أو h ليسوا واضحين تمامًا ما الذي يشكله هذا الهدف. ليس لديهم مؤشر

رف للدراجات النارية التي تم إصلاحها للإشارة إلى دليل على قيمتها. للتغلب على هذه

الفجوة ، يبدو أن الكثيرين يعودون إلى آخر مرة كانت فيها الإنتاجية أكثر قابلية

للملاحظة عالميًا: العصر الصناعي

لفهم هذا الادعاء ، تذكر أنه مع ظهور خطوط التجميع ، جاء ظهور

حركة الكفاءة ، التي تم تحديدها مع مؤسسها ، فريدريك تايلور ، الذي

اشتهر بساعة توقيت تراقب كفاءة الحركات العمالية

بحثًا عن طرق لزيادة السرعة التي أنجزوا فيها مهامهم. في -

عصر تايلور ، كانت الإنتاجية واضحة: تم إنشاء الأدوات لكل وحدة زمنية. يبدو

، أنه في مشهد الأعمال اليوم ، يتجه العديد من العاملين في مجال المعرفة ، المحرومين من الأفكار الأخرى

نحو هذا التعريف القديم للإنتاجية في محاولة لترسيخ قيمتها في

المشهد المحير لحياتهم المهنية. (ديفيد ألين ، على

سبيل المثال ، يستخدم العبارة المحددة "أدوات التحكم في التدوير" لوصف

تدفق العمل المنتج). وأرى أن العاملين في مجال المعرفة يميلون نحو

الانشغال المرئي بشكل متزايد لأنهم يفتقرون إلى طريقة أفضل لإثبات قيمتها. دعونا

نطلق اسمًا على هذا الاتجاه

الانشغال كبديل للإنتاجية: في غياب مؤشرات واضحة عما يعنيه أن تكون

منتجًا وذا قيمة في وظائفهم ، يعود العديد من العاملين في مجال المعرفة إلى مؤشر صناعي

لالإنتاجية: القيام بالكثير من الأشياء بطريقة مرئية

توفر هذه العقلية تفسيراً آخر لشعبية العديد من

السلوكيات المدمرة للعمق. إذا قمت بإرسال رسائل بريد إلكتروني والإجابة عليها في جميع الأوقات ، أو إذا قمت بجدولة

في غضون Hall الاجتماعات وحضورها باستمرار ، أو إذا كنت تثق في أنظمة الرسائل الفورية مثل

، ثواني عندما يطرح شخص ما سؤالاً جديدًا ، أو إذا كنت تتجول في مكتبك المفتوح

فتتجول في كل شيء . الذين تصادفهم - كل هذه السلوكيات تجعلك تبدو

، مشغولاً بشكل عام. إذا كنت تستخدم الانشغال كبديل للإنتاجية

فقد تبدو هذه السلوكيات حاسمة لإقناع نفسك والآخرين بأنك تقوم

بعملك بشكل جيد.

هذه العقلية ليست بالضرورة غير منطقية. بالنسبة للبعض ، فإن وظائفهم تعتمد بالفعل

، Yahoo على مثل هذا السلوك. في عام 2013 ، على سبيل المثال ، حضرت ماريسا ماير ، الرئيس التنفيذي الجديد لشركة

الموظفين من العمل في المنزل. لقد اتخذت هذا القرار بعد التحقق من سجلات الخادم لتسجيل الدخول عن بُعد إلى Yahoo للشبكة الافتراضية الخاصة التي يستخدمها موظفو خوادم الشركة. شعرت ماير بالضييق لأن الموظفين الذين يعملون من المنزل لم يسجلوا الدخول بشكل كافٍ طوال اليوم. لقد كانت ، إلى حد ما ، تعاقب موظفيها على عدم قضاء المزيد من الوقت في فحص البريد الإلكتروني (أحد الأسباب الرئيسية لتسجيل الدخول إلى الخوادم). قالت: "إذا لم تكن مشغولاً بشكل واضح ، سأفترض أنك لست "منتجاً".

ومع ذلك ، إذا نظرنا إليه بموضوعية ، فإن هذا المفهوم عفا عليه الزمن. العمل المعرفي ليس خط تجميع ، واستخراج القيمة من المعلومات هو نشاط غالباً ما يتعارض مع الانشغال ، ولا يدعمه. تذكر ، على سبيل المثال ، آدم جرانت الأكاديمي من الفصل الأخير لدينا والذي أصبح أصغر أستاذ في وارتن من خلال عزل نفسه مرارًا وتكرارًا عن العالم الخارجي للتركيز على الكتابة. مثل هذا فربما تكون ماريسا ، Yahoo السلوك هو عكس الانشغال العام. إذا كان جرانت يعمل لدى ماير قد فصلته. لكن تبين أن هذه الاستراتيجية العميقة تنتج قدرًا هائلًا من القيمة.

يمكننا بالطبع القضاء على هذا الالتزام الذي عفا عليه الزمن بالانشغال إذا تمكنا بسهولة من إثبات تأثيره السلبي على المحصلة النهائية ، لكن الثقب الأسود المتري يدخل المشهد في هذه المرحلة ويمنع هذا الوضوح. هذا المزيج القوي من الغموض الوظيفي ونقص المقاييس لقياس فعالية الاستراتيجيات المختلفة يسمح للسلوك الذي قد يبدو سخيًا عند النظر إليه بموضوعية أن يزدهر في المشهد النفسي المحير بشكل متزايد لعملنا اليومي. ومع ذلك ، كما سنرى لاحقًا ، حتى أولئك الذين لديهم فهم واضح لما يعنيه النجاح في وظيفة العمل المعرفي الخاصة بهم ، لا يزال من الممكن إغراؤهم بعيدًا عن العمق. كل ما يتطلبه الأمر هو أيديولوجية مغرية بما يكفي لإقناعك بالتخلي عن الفطرة السليمة عبادة الإنترنت

في باريس. قبل ذلك New York Times تأمل أليسا روبين. هي مديرة مكتب كانت مديرة المكتب في كابول ، أفغانستان ، حيث كانت تقدم تقارير من ، الخطوط الأمامية عن إعادة الإعمار بعد الحرب. في الوقت الذي كنت أكتب فيه هذا الفصل كانت تنشر سلسلة من المقالات القاسية التي بحثت في تواطؤ الحكومة الفرنسية في الإبادة الجماعية في رواندا. بعبارة أخرى ، روبن صحفية جادة تجيد مهنتها. هي أيضًا ، ما لا أستطيع إلا أن أفترضه هو الإلحاح المستمر من صاحب العمل ، تغريدات.

يكشف الملف الشخصي لروبين على تويتر عن سلسلة ثابتة ومبعدة إلى حد ما من الرسائل ، واحدة كل يومين إلى أربعة أيام ، كما لو أن روبن تتلقى إشعارًا منتظمًا من مكتب وسائل التواصل الاجتماعي في التايمز (وهو أمر حقيقي) يذكرها بإرضاء متابعيها. مع استثناءات قليلة ، تذكر التغريدات ببساطة مقال قرأته وأعجبت به مؤخرًا. روبن مراسل وليس إعلامي. تكمن قيمتها في ورقتها البحثية في قدرتها على تنمية المصادر المهمة ، وجمع الحقائق مغا ، وكتابة المقالات التي تثير الانتباه ، في العالم هم الذين يزودون التايمز بسمعتها Alissa Rubins إن

وهذه السمعة هي التي توفر الأساس للنجاح التجاري للورقة في عصر ينتشر في كل مكان ويؤدي إلى إدمان النقرات. فلماذا يتم حث أليسا روبن على مقاطعة هذا العمل العميق بالضرورة لتوفير محتوى ضحل مجاناً لخدمة تديرها شركة إعلامية غير ذات صلة مقرها خارج زقاق السيليكون الخامس؟ وربما الأهم من ذلك ، لماذا يبدو هذا السلوك طبيعياً جداً لمعظم الناس؟ إذا تمكنا من الإجابة على هذه الأسئلة ، فسوف نفهم بشكل أفضل الاتجاه الأخير الذي أريد مناقشته. ذي الصلة بالسؤال عن سبب ندرة العمل العميق بشكل متناقض. يمكن العثور على أساس لإجابتنا في تحذير قدمه مُنظر الاتصال الراحل وأستاذ جامعة نيويورك نيل بوستمان. الكتابة في أوائل التسعينيات ، مع تسارع ثورة الكمبيوتر الشخصي لأول مرة ، جادل بوستمان بأن مجتمعنا كان ينزلق إلى علاقة مقلقة مع التكنولوجيا. وأشار إلى أنه لم يعد يناقش المفاضلات المحيطة بالتكنولوجيات الجديدة ، موازنة بين الكفاءات الجديدة والمشاكل الجديدة التي تم إدخالها. إذا كان الأمر يتعلق بتقنية عالية ، فقد بدأنا نفترض بدلاً من ذلك ، فهذا جيد. القضية مغلقة ووصف هذه الثقافة بأنها احتكار ، ولم يلفظ الكلمات في التحذير منها.

على البدائل لنفسها على وجه التحديد بالطريقة التي Technopoly جادل في كتابه الصادر عام 1993 حول هذا الموضوع: "تقضي هذا". "Brave New World" في Aldous Huxley أوضحها لا يجعلها غير قانونية. لا تجعلهم غير أخلاقيين. حتى أنها لا تجعلهم "غير محبوبين. يجعلها غير مرئية وبالتالي غير ذات صلة توفي ساعي البريد في عام 2003 ، ولكن إذا كان على قيد الحياة اليوم ، فمن المحتمل أن يعرب عن دهشته بشأن السرعة التي تحققت فيها مخاوفه من تسعينيات القرن الماضي - وهو الانزلاق لديه Postman الناجم عن الارتفاع المفاجئ وغير المتوقع للإنترنت. لحسن الحظ ، فإن وريث فكري لمواصلة هذه الحجة في عصر الإنترنت ، الناقد الاجتماعي المفرط في الإثارة إيفجيني موروزوف. في كتابه لعام 2013 ، لحفظ كل شيء ، انقر هنا يحاول موروزوف سحب الستائر عن هوسنا التكنولوجي بـ "الإنترنت" (وهو ، (مصطلح يضعه عن قصد في الاقتباسات المرعبة للتأكيد على دورها كإيديولوجية قائلاً: "إنها هذا الميل لرؤية "الإنترنت" كمصدر للحكمة والمشورة السياسية التي تحولها من مجموعة غير مثيرة للاهتمام إلى حد ما من الكابلات وموجهات الشبكة". إلى أيديولوجية مغرية ومثيرة - ربما أيديولوجية أوبر اليوم في نقد موروزوف ، جعلنا "الإنترنت" مرادفًا للمستقبل الثوري للأعمال والحكومة. إن جعل شركتك أكثر شبهاً بـ "الإنترنت" يعني مواكبة العصر ، وتجاهل هذه الاتجاهات يعني أن تكون صانع عربات التي تجرها الدواب في عصر السيارات. لم نعد نرى أدوات الإنترنت على أنها منتجات صادرة عن شركات هادفة للربح ، يمولها مستثمرون يأملون في تحقيق عائد ، ويديرها أبناء في العشرينات من العمر غالباً ما يصنعون الأشياء مع تقدمهم. نحن نسرع بدلاً من ذلك في تقديس هؤلاء الرواد الرقميين كدليل على التقدم ونذير (لعالم جديد (أجرؤ على القول ، شجاع مركزية الإنترنت هذه (لسرقة مصطلح موروزوف آخر) هو ما تبدو عليه التكنولوجيا

اليوم. من المهم أن ندرك هذا الواقع لأنه يشرح السؤال
بمكتب لوسائل التواصل الاجتماعي The New York Times الذي فتح هذا القسم. تحتفظ
وتضغط على كتابها ، مثل أليسا روبين ، من أجل تشتيت الانتباه ، لأنه في
، ظل احتكار الإنترنت المتمحور حول مثل هذا السلوك غير مطروح للنقاش. البديل
غير مرئي وبالتالي " ، Postman لعدم احتضان كل ما يتعلق بالإنترنت ، هو ، كما يقول
".غير ذي صلة

يفسر هذا الاختفاء الضجة ، التي ذكرناها سابقًا ، والتي نشأت عندما
تجراً جوناثان فرانزين على اقتراح أن الروائيين لا ينبغي أن يغردوا. لقد أثار غضب الناس ليس لأنهم
على دراية جيدة بتسويق الكتب ولم يوافقوا على استنتاج فرانزين ، ولكن
لأنه فاجأهم أن أي شخص جاد قد يشير إلى عدم أهمية
وسائل التواصل الاجتماعي. في احتكار متمحور حول الإنترنت ، فإن مثل هذا البيان يعادل
حرق العلم - تدنيًا ، وليس نقاشًا.

ربما يكون الوصول الشامل القريب لهذه العقلية أفضل ما يمكن التقاطه في تجربة
خضتها مؤخرًا أثناء تنقلاتي إلى حرم جامعة جورج تاون حيث أعمل. في انتظار
تغيير الضوء حتى أتمكن من عبور شارع كونيتيكت ، كنت أركض خلف شاحنة من
شركة لوجستية لسلسلة التوريد المبردة. الشحن المبرد هو عمل معقد
وتنافسي يتطلب مهارات متساوية في إدارة النقابات العمالية
وجدولة المسارات. إنها صناعة المدرسة القديمة المطلقة وهي من نواح كثيرة عكس
الشركات التقنية الناشئة التي تواجه المستهلك الهزيل والتي تحظى حاليًا بقدر كبير من الاهتمام. لكن ما
أدهشني عندما كنت أنتظر في حركة المرور خلف هذه الشاحنة ، لم يكن تعقيد أو
حجم هذه الشركة ، ولكن بدلاً من ذلك ، رسم تم تكليفه ثم تم
إصاقه ، ربما بتكلفة كبيرة ، على ظهر هذا الأسطول من الشاحنات بالكامل —رسم
"Facebook مكتوب عليه: "مثلنا على

يعتبر العمل العميق في وضع غير موات للغاية في أي مجال احتكار لأنه يبني على قيم
مثل الجودة والحرفية والإتقان التي هي بالتأكيد من الطراز القديم وغير
التكنولوجي. والأسوأ من ذلك ، أن دعم العمل العميق يتطلب غالبًا رفض
الكثير مما هو جديد وعالي التقنية. يتم نفي العمل العميق لصالح
سلوكيات أكثر تشتيئًا للتكنولوجيا الفائقة ، مثل الاستخدام المهني لوسائل التواصل الاجتماعي ، وليس لأن الأولى
أدنى تجريبيًا من الثانية. في الواقع ، إذا كانت لدينا مقاييس صارمة تتعلق بتأثير
هذه السلوكيات على المحصلة النهائية ، فمن المحتمل أن ينهار احتكارنا التقني الحالي
لكن الثقب الأسود المتري يمنع مثل هذا الوضوح ويسمح لنا بدلاً من ذلك برفع كل
، الأشياء عبر الإنترنت إلى "أيدولوجية أوبر" المخيفة لموروزوف. في مثل هذه الثقافة
، لا ينبغي أن نتفاجأ من أن العمل العميق يكافح من أجل التنافس ضد الزخم اللامع للتفريعات
والإعجابات ، والصور ذات العلامات ، والجدران ، والمشاركات ، وجميع السلوكيات الأخرى التي تعلمناها الآن
.وهي ضرورية ليس لأي سبب آخر سوى أنهم موجودون ،
.سيء للأعمال. خير لكم

يجب أن يكون العمل العميق أولوية في مناخ الأعمال اليوم. لكنها ليست كذلك. لقد
لخصت للتو تفسيرات مختلفة لهذه المفارقة. من بينها الحقائق التي مفادها أن
العمل العميق صعب وأن العمل الضحل أسهل ، وأنه في حالة عدم وجود أهداف واضحة

، لعمرك ، يصبح الانشغال المرئي الذي يحيط بالعمل الضحل حفاظًا على الذات ، "وأن ثقافتنا قد طورت اعتقادًا بأنه إذا يرتبط السلوك بـ "الإنترنت فهو إذن جيد - بغض النظر عن تأثيره على قدرتنا على إنتاج أشياء ثمينة. يتم تمكين كل هذه الاتجاهات من خلال صعوبة القياس المباشر لقيمة العمق أو تكلفة تجاهلها.

إذا كنت تؤمن بقيمة العمق ، فإن هذه الحقيقة تنبئ بالأخبار السيئة للشركات بشكل عام ، لأنها تؤدي بهم إلى فقدان الزيادات الهائلة المحتملة في إنتاجهم من حيث القيمة لكن بالنسبة لك ، كفرد ، هناك أخبار سارة تتربص بها. يكشف قصر نظر زملائك . وأصحاب العمل عن ميزة شخصية كبيرة. بافتراض استمرار الاتجاهات الموضحة هنا .سيصبح العمق نادرًا بشكل متزايد وبالتالي يصبح ذا قيمة متزايدة ، بعد أن أثبتت للتو أنه لا يوجد أي خلل جوهري في العمل العميق ولا يوجد شيء ضروري بشكل أساسي حول السلوكيات المشتتة التي تحل محلها ، يمكنك :بالتالي الاستمرار بثقة مع الهدف النهائي من هذا الكتاب تطوير قدرتك الشخصية بشكل منهجي على التعمق - ومن خلال العمل لذا ، احصد مكافآت كبيرة.

الفصل الثالث

العمل العميق ذو مغزى

هو حداد. إنه متخصص في ممارسات تشغيل المعادن القديمة والعصور الوسطى Ric Furrer أقوم " Door County Forgeworks. ، والتي أعاد ابتكارها بشق الأنفس في متجره ، بكل أعمال يدوية وأستخدم الأدوات التي تضاعف قوتي دون الحد من إبداعي أو تفاعلي مع المادة" ، يشرح في بيان الفنان. "ما قد يأخذني 100 ضربة باليد يمكن تحقيقه في ضربة واحدة بواسطة آلة تآرجح كبيرة. هذا هو نقيض هدفي ولتحقيق هذه الغاية فإن كل عملي يظهر دليلاً " على وجود اليدين اللذين صنعتهما يقدم فيلم وثائقي من برنامج تلفزيوني عام 2012 لمحة عن عالم فورير. نتعلم أنه يعمل في حظيرة تم تحويلها في مزرعة ولاية ويسكونسن ، ليست بعيدة عن الداخل من الخلاب لبحيرة ميتشجان. غالبًا ما يترك فورر أبواب الحظيرة مفتوحة (للتنفيس عن Sturgeon خليج حرارة المسبوكات ، كما يشتبه أحدهم) ، جهوده مؤطرة بحقول المزارع الممتدة إلى الأفق. المكان شاعرية لكن العمل قد يبدو ، للوهلة الأولى ، وحشيًا. في الفيلم الوثائقي ، يحاول فورير إعادة إنشاء سيف من عصر الفايكنج. بدأ باستخدام (تقنية عمرها خمسة عشر مائة عام لصهر فولاذ بوتقة: شكل نقي بشكل غير عادي لفترة) من المعدن. والنتيجة هي سبيكة ، ليست أكبر بكثير من ثلاثة أو أربعة هواتف ذكية مكدسة. يجب بعد ذلك تشكيل هذه السبيكة السميكة وصقلها لتصبح نصل سيف طويل وأنيق.

هذا الجزء ، الانهيار الأولي ، أمر مروع ، " قال فورير للكاميرا وهو" يسخن السبيكة بطريقة منهجية ، ويضربها بمطرقة ، ويقلبها ، ثم يضربها ، ثم يعيدها إلى اللهب ليبدأ من جديد. يكشف الراوي أن الأمر سيستغرق ثماني ساعات من هذا ، المطرقة لإكمال التشكيل. بينما تشاهد عمل فورير يتغير الإحساس بالعمل. يتضح أنه لا يضرب المعدن بشكل كئيب مثل

عامل منجم بفأس: كل ضربة ، على الرغم من قوتها ، يتم التحكم فيها بعناية. يحدق باهتمام في المعدن ، من خلال نظارات فكرية ذات إطار رفيع (تبدو في غير مكانها تطفو فوق لحيته الثقيلة وكتفيه العريضين) ، ويقلبها تمامًا لكل تأثير. يشرح قائلاً: "عليك أن تكون لطيفًا جدًا معها وإلا ستكسرهما". بعد بضع ضربات أخرى بالمطرقة ، يضيف: "عليك دفعها ؛ ينهار ببطء. ثم "تبدأ في الاستمتاع بها".

عند نقطة ما في منتصف طريق الحدادة تقريبًا ، بعد أن انتهى فورر من تحديد الشكل المطلوب ، بدأ في تدوير المعدن بعناية في حوض ضيق من الفحم المحترق. وبينما كان يحدق في النصل طقطق شيء ما: "إنه جاهز". يرفع السيف ، وهو أحمر بالحرارة ، ويبعده عن جسده وهو يتقدم بسرعة نحو أنبوب مملوء بالزيت ويغرق في النصل لتبريده. بعد لحظة من الارتياح لأن الشفرة لم تتشقق إلى قطع - وهو أمر شائع في هذه الخطوة يسحبه فورير من الزيت. تضيء الحرارة المتبقية للمعدن الوقود ، وتبتلع كامل السيف في اللهب الأصفر. يحمل فورير السيف المحترق فوق رأسه بذراع واحدة قوية ويحدق فيه قبل أن يطفئ النار. خلال هذه الوقفة القصيرة ، تضيء السنة اللهب وجهه ، وإعجابه محسوس "يوضح فورير: "لفعل ذلك بشكل صحيح ، فهو أكثر الأشياء تعقيدًا التي أعرف كيف أصنعها وهذا التحدي هو ما يدفعني. لست بحاجة إلى سيف. لكن لا بد لي من ". صنعها

هو حرفي ماهر يتطلب عمله أن يقضي معظم يومه في Ric Furrer حالة من العمق - حتى الانزلاق البسيط في التركيز يمكن أن يفسد عشرات الساعات من الجهد إنه أيضًا شخص يجد بوضوح معنى كبير في مهنته. هذا الارتباط بين العمل العميق والحياة الجيدة مألوف ومقبول على نطاق واسع عند التفكير في عالم الحرفيين. يوضح ماثيو كروفورد: "من المعروف أن إرضاء المرء عن نفسه بشكل ملموس في العالم من خلال الكفاءة اليدوية يجعل الرجل هادئًا وسهلاً . ونحن نصدق

ولكن عندما نحول انتباهنا إلى العمل المعرفي ، فإن هذا الارتباط يكون مشوشًا جزء من القضية هو الوضوح. يتعامل الحرفيون مثل فورير مع التحديات المهنية التي يسهل تعريفها ولكن يصعب تنفيذها - وهو عدم توازن مفيد عند البحث عن هدف. العمل المعرفي يستبدل هذا الوضوح بالغموض. قد يكون من الصعب تحديد ما يفعله عامل المعرفة بالضبط وكيف يختلف عن الآخر في أسوأ أيامنا ، قد يبدو أن كل العمل المعرفي يتلخص في نفس العدد مع الرسوم البيانية فقط المستخدمة في الشرائح التي ، PowerPoint المرهق من رسائل البريد الإلكتروني و تميز مهنة عن أخرى. حدد فورير نفسه هذا اللطيف عندما كتب: "لقد تركني عالم طرق المعلومات الفائقة والفضاء الإلكتروني بارداً إلى حد ما وخائب الأمل

هناك مشكلة أخرى تعكس صفو العلاقة بين العمق والمعنى في العمل المعرفي وهي نشاز الأصوات التي تحاول إقناع العاملين في مجال المعرفة بقضاء المزيد من الوقت في الانخراط في أنشطة ضحلة. كما تم تفصيله في الفصل الأخير ، نحن نعيش في

عصر يفهم فيه أي شيء يتعلق بالإنترنت افتراضياً على أنه مبتكر وضروري. يتم الإشادة بالسلوكيات المدمرة للعمق مثل الاستجابات الفورية للبريد الإلكتروني والتواجد النشط على وسائل التواصل الاجتماعي ، بينما يؤدي تجنب هذه الاتجاهات إلى إثارة ولكن إذا ، Ric Furrer لـ Facebook الشك. لن يخطئ أحد في عدم استخدام اتخاذ عامل المعرفة هذا القرار نفسه ، فسيتم وصفه بأنه غريب الأطوار (كما تعلمت من تجربة شخصية).

لمجرد أن هذه العلاقة بين العمق والمعنى أقل وضوحاً في العمل المعرفي ، لا يعني ذلك أنه غير موجود. الهدف من هذا الفصل هو إقناعك بأن العمل العميق يمكن أن يولد قدرًا كبيرًا من الرضا في اقتصاد المعلومات كما يحدث بوضوح في الاقتصاد الحرفي. في الأقسام القادمة ، سأقدم ثلاث حجج لدعم هذا الادعاء. تتبع هذه الحجج تقريبًا مسارًا من الضيق المفاهيمي إلى الواسع: بدءًا من منظور عصبي ، والانتقال إلى النفسي ، وانتهاءً بالمنظور الفلسفي. سأوضح أنه بغض النظر عن الزاوية التي تهاجم من خلالها مسألة العمق والعمل المعرفي ، فمن الواضح أنه من خلال تبني العمق على السطحية ، يمكنك النقر على نفس عروق المعنى التي تدفع لذلك ، فإن أطروحة هذا الفصل الأخير في الجزء الأول هي أن Ric Furrer الحرفيين مثل الحياة العميقة ليست مربحة اقتصاديًا فحسب ، بل هي أيضًا حياة تعيش بشكل جيد حجة عصبية من أجل العمق

عثرت الكاتبة العلمية وينيفريد غالاغر على علاقة بين الانتباه والسعادة بعد حدث غير متوقع ومرعب ، تشخيص السرطان - "ليس السرطان فقط" ، كما أوضحت ، "ولكن نوعًا سيئًا ومتقدمًا إلى حد ما". كما تتذكر غالاغر لعام 2009 ، عندما خرجت من المستشفى بعد Rapt في كتابها التشخيص ، شكلت حدثًا مفاجئًا وقويًا: "هذا المرض أراد أن يحتكر اهتمامي ، لكن بقدر الإمكان ، سأركز على حياتي بدلاً من ذلك". كان علاج السرطان الذي أعقب ذلك مرهقًا ورهيبًا ، لكن غالاغر لم تستطع إلا أن تلاحظ ، في تلك الزاوية من دماغها شحذها بمهنة في الكتابة غير الروائية ، أن التزامها بالتركيز على ما هو جيد في حياتها - "أفلام ، تمشي ، و 6:30 مارتيني" - كانا جيدًا بشكل مدهش. كان ينبغي أن تكون حياتها خلال هذه الفترة غارقة في الخوف والشفقة ، لكنها كانت بدلاً من ذلك ، كما أشارت ، ممتعة للغاية في كثير من الأحيان آثار فضولها ، شرعت غالاغر في فهم الدور الذي يلعبه الانتباه بشكل أفضل أي ما نختار التركيز عليه وما نختار تجاهله - في تحديد - نوعية حياتنا. بعد خمس سنوات من التقارير العلمية ، خرجت مقتنعة: أنها كانت شاهدة على "نظرية موحدة كبيرة" للعقل مثل الأصابع التي تشير إلى القمر ، هناك تخصصات متنوعة أخرى من ، الأنثروبولوجيا إلى التعليم ، والاقتصاد السلوكي إلى الإرشاد الأسري ، تقترح بالمثل أن الإدارة الماهرة للانتباه هي الشرط الذي لا غنى عنه للحياة الجيدة والمفتاح لتحسين كل جانب من جوانب تجربتك تقريبًا.

هذا المفهوم يقلب الطريقة التي يفكر بها معظم الناس حول تجربتهم الشخصية

في الحياة. نميل إلى التركيز كثيرًا على ظروفنا ، بافتراض ذلك ما يحدث لنا (أو فشل في الحدث) يحدد كيف نشعر. من هذا المنظور ، فإن التفاصيل الصغيرة لكيفية قضاء يومك ليست بهذه الأهمية ، لأن ما يهم هو النتائج واسعة النطاق ، مثل ما إذا كنت ستحصل على ترقية أو تنتقل إلى تلك الشقة الرائعة أم لا. وفقًا لغالاجر ، فإن عقودًا من البحث تتناقض مع هذا الفهم. بدلاً من ذلك ، تبني أدمغتنا نظرتنا للعالم بناءً على ما ننتبه إليه. إذا ركزت على تشخيص السرطان ، فستصبح أنت وحياتك غير سعيدتين ومظلمة ، ولكن إذا ركزت بدلاً من ذلك على تناول مارتيني في المساء ، فستصبح أنت وحياتك أكثر متعة - على الرغم من أن الظروف في كلا السيناريوهين هي نفسها. كما تلخص غالاجر من أنت ، وماذا تفكر فيه ، وتشعر به ، وما تفعله ، وما تحب - هو مجموع " : "ما تركز عليه

.في رابت ، استطلع غالاجر البحث الذي يدعم هذا الفهم للعقل

، تستشهد ، على سبيل المثال

.بباربرا فريدريكسون عالمة النفس بجامعة نورث كارولينا: باحثة متخصصة في التقييم المعرفي للعواطف

بعد حدث سيء أو معطل في حياتك ، يُظهر بحث فريدريكسون أن ما

تختار التركيز عليه يمارس تأثيرًا كبيرًا على سلوكك في المستقبل

يمكن أن توفر هذه الخيارات البسيطة "زر إعادة تعيين" لمشاعرك. وهي تقدم

مثالاً لزوجين يتشاجران على تقسيم الأعمال المنزلية بشكل غير عادل. "بدلاً

من الاستمرار في التركيز على أنانية شريكك وكسله ،" تقترح ، "يمكنك

التركيز على حقيقة أنه تم بث صراع محتدم على الأقل ، وهو

الخطوة الأولى نحو حل المشكلة وتحسين مزاج." يبدو هذا وكأنه

نصيحة بسيطة للنظر إلى الجانب المشرق ، لكن فريدريكسون وجد أن الاستخدام الماهر

لهذه "نقاط النفوذ" العاطفية يمكن أن يولد نتيجة أكثر إيجابية بشكل ملحوظ

.بعد الأحداث السلبية

يمكن للعلماء مشاهدة هذا التأثير أثناء العمل وصولاً إلى

، على سبيل المثال لا الحصر ، Laura Carstensen المستوى العصبي. استخدمت عالمة النفس في جامعة ستانفورد

ماسح الرنين المغناطيسي الوظيفي لدراسة سلوك الدماغ لدى الأشخاص الذين تم تقديمهم

بصور إيجابية وسلبية. ووجدت أنه بالنسبة للشباب ، فإن اللوزة الدماغية (مركز

العاطفة) تنشط بالنشاط على كلا النوعين من الصور. عندما قامت بدلاً من ذلك بفحص

كبار السن ، أطلقت اللوزة فقط من أجل الصور الإيجابية. يفترض كارستنسن أن

الأشخاص المسنين قد دربوا قشرة الفص الجبهي لتثبيط اللوزة في

وجود المحفزات السلبية. هؤلاء الأشخاص المسنون لم يكونوا أكثر سعادة لأن

ظروف حياتهم كانت أفضل من تلك الخاصة بالمواضيع الصغار ؛ كانوا

أكثر سعادة لأنهم أعادوا توصيل أدمغتهم لتجاهل السلبية وتذوق

الإيجابي. من خلال إدارة انتباههم بمهارة ، قاموا بتحسين عالمهم دون

تغيير أي شيء ملموس بشأنه

يمكننا الآن التراجع واستخدام نظرية غالاجر الكبرى لفهم دور

العمل العميق في تنمية حياة جيدة بشكل أفضل. تخبرنا هذه النظرية أن عالمك هو

نتيجة ما توليه اهتمامًا ، لذا فكر للحظة في نوع

العالم العقلي الذي تم إنشاؤه عندما تتركس وقتًا كبيرًا لمساعي عميقة. هناك جاذبية وإحساس بالأهمية متأصلان في العمل العميق - سواء كنت ريك فورر يصنع سيقًا أو مبرمج كمبيوتر يعمل على تحسين خوارزمية. لذلك ، تتوقع نظرية غالاجر أنه إذا قضيت وقتًا كافيًا في هذه الحالة ، فإن عقلك سيفهم عالمك على أنه غني بالمعنى والأهمية ومع ذلك ، هناك فائدة خفية ولكنها مهمة بنفس القدر ، لجذب الانتباه في يوم عملك: مثل هذا التركيز يخطف جهاز الانتباه الخاص بك ، ويمنعك من ملاحظة العديد من الأشياء الصغيرة والأقل متعة والتي تملأ حياتنا بشكل حتمي ومستمر. (عالم النفس ميهالي ، تشيكسينتميهالي ، الذي سنتعلم المزيد عنه في القسم التالي يحدد بوضوح هذه الميزة عندما يؤكد على ميزة تنمية التركيز الشديد لدرجة أنه لا يوجد اهتمام متبقي للتفكير في أي شيء "غير ذي صلة ، أو القلق بشأنه. المشاكل "). يتجلى هذا الخطر بشكل خاص في العمل المعرفي ، والذي نظرًا لاعتماده على الاتصال في كل مكان يولد مجموعة من الإلهاءات الجذابة بشكل مدمر - ومعظمها ، إذا تم إيلاء الاهتمام الكافي ، سوف تتسرب من المعنى والأهمية من العالم الذي بناه عقلك للمساعدة في جعل هذا الادعاء أكثر واقعية ، سأستخدم نفسي كحالة اختبار. ضع في اعتبارك ، على سبيل المثال ، آخر خمس رسائل بريد إلكتروني أرسلتها قبل أن أبدأ في كتابة المسودة الأولى لهذا الفصل. فيما يلي سطور موضوع هذه الرسائل مع ملخصات لمحتوياتها:

• كانت هذه الرسالة Re: URGENT calnewport Brand Registration Confirm.

ردًا على عملية احتيال عادية تحاول فيها إحدى الشركات خداع مالكي مواقع الويب لتسجيل نطاقهم في الصين. لقد شعرت بالانزعاج لأنهم استمروا في إرسال رسائل بريد إلكتروني غير مرغوب فيها ، لذلك فقدت أعصابي وأجبت (بلا جدوى بالطبع) بإخبارهم أن عملية الاحتيال لديهم ستكون أكثر إقناعًا إذا قاموا بتهجئة "موقع الويب" بشكل صحيح في رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بهم.

• كانت هذه الرسالة محادثة مع أحد أفراد الأسرة حول S R: رد.

مقال شاهده في صحيفة وول ستريت جورنال.

• إعادة: نصيحة مهمة. كان هذا البريد الإلكتروني جزءًا من محادثة حول

الاستراتيجيات المثلى للاستثمار في التقاعد.

رد: فود: دراسة المأجورون. كان هذا البريد الإلكتروني جزءًا من محادثة كنت أحاول فيها

إيجاد وقت لمقابلة شخص أعرفه كان يزور مدينتي وهي مهمة معقدة بسبب جدول الزمني المتقطع أثناء زيارته -

إعادة: مجرد فضول. كانت هذه الرسالة جزءًا من محادثة

كنت أنا وزميلي نتفاعل فيها مع بعض القضايا السياسية الشائكة في المكتب (من النوع المتكرر والمبتذل في الأقسام الأكاديمية).

توفر رسائل البريد الإلكتروني هذه دراسة حالة لطيفة لنوع الاهتمامات الضحلة التي تتنافس

على انتباهك في بيئة العمل المعرفي. بعض القضايا المعروضة في هذه

الرسائل النموذجية حميدة ، مثل مناقشة مقال مثير للاهتمام ، والبعض الآخر

مرهق بشكل غامض ، مثل المحادثة حول استراتيجيات ادخار التقاعد (نوع من (المحادثة تنتهي دائماً بعدم قيامك بالأشياء الصحيحة ، البعض محبط ، مثل محاولة ترتيب اجتماع حول جداول زمنية مزدحمة والبعض الآخر سلبي بشكل واضح ، مثل الردود الغاضبة على المحتالين أو المناقشات المقلقة حول سياسات المكتب.

يقضي العديد من العاملين في مجال المعرفة معظم يوم عملهم في التفاعل مع هذه الأنواع من الاهتمامات الضحلة. حتى عندما يُطلب منهم إكمال شيء أكثر تعقيداً فإن عادة التحقق من البريد الوارد بشكل متكرر تضمن بقاء هذه المشكلات في ، أن هذه طريقة متهورة للاستمرار في Gallagher مقدمة اهتمامهم. تعلمنا يوماً ، لأنها تضمن أن عقلك سيبني فهماً لحياتك العملية التي يهيمن عليها الإجهاد والتهيج والإحباط والتفاهة. بمعنى آخر ، العالم الذي يمثله صندوق الوارد الخاص بك ليس عالماً ممتعاً تسكنه حتى لو كان جميع زملائك لطيفين وكانت تفاعلاتك دائماً متفائلة وإيجابية ، فمن خلال السماح لاهتمامك بالانجراف فوق المناظر الطبيعية الجذابة للضحلة ، فإنك تخاطر بالوقوع في فخ عصبي آخر حددته " ، غالاغر: "خمس سنوات من تقديم التقارير عن أكد الاهتمام بعض الحقائق الرئيسية تقارير غالاغر. "[من بينها فكرة]" العقل العاطل هو ورشة الشيطان "... عندما تفقد التركيز ، يميل عقلك إلى إصلاح ما يمكن أن يكون خطأ "في حياتك بدلاً من ما هو صحيح.

من المحتمل أن يكون يوم العمل المدفوع بالضحلة ، من منظور عصبي ، يوماً مرهقاً ومزعجاً ، حتى لو بدت معظم الأشياء الضحلة التي تجذب انتباهك غير ضارة أو ممتعة المعنى الضمني لهذه النتائج واضح. في العمل (وخاصة العمل المعرفي) ، لزيادة الوقت الذي تقضيه في حالة من العمق هو الاستفادة من الآلية المعقدة للدماغ البشري بطريقة تؤدي لعدة أسباب عصبية مختلفة إلى زيادة المعنى والرضا الذي سترتبط به مع شخصيتك. الحياة العملية. تختتم غالاغر في كتابها "بعد إجراء تجربتي الصعبة [مع السرطان] ... لدي خطة لأعيش بقية حياتي سأختار أهدافي بعناية ... ثم أعطيهم انتباهي السريع. باختصار ، سأعيش حياة مركزة ، لأنها أفضل نوع على الإطلاق. سنكون من الحكمة أن نتبع قيادتها ."

حجة نفسية

للعق تأتي حجتنا الثانية حول سبب توليد العمق للمعنى من عمل أحد أشهر علماء النفس في العالم (والأكثر خطأً إملاً) ، ميهالي ، سيكسزينتميهالي. في أوائل الثمانينيات

زميل شاب في جامعة شيكاغو ، تقنية جديدة ، Reed Larson بالعمل مع ، Csikszentmihalyi اخترع لفهم التأثير النفسي للسلوكيات اليومية. في ذلك الوقت ، كان من الصعب قياس التأثير النفسي للأنشطة المختلفة بدقة. إذا حضرت شخصاً ما إلى المختبر وطلبت منه أن يتذكر كيف شعرت في نقطة معينة منذ عدة ساعات ، فمن غير المرجح أن تتذكر. إذا أعطيتها دفتر يوميات بدلاً من ذلك وطلبت منها أن تسجل ما شعرت به طوال اليوم ، فلن يكون من المحتمل

أن تواصل الإدخالات بجدية - إنه ببساطة عمل كثير للغاية

هو الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة (في Larson و Csikszentmihalyi كان الاختراق

ذلك الوقت) لطرح السؤال على الموضوع بشكل صحيح عندما يكون الأمر مهمًا. بمزيد من التفصيل ، قاموا

بتجهيز الموضوعات التجريبية بجهاز الاستدعاء. ستصدر أجهزة الاستدعاء هذه صفيًا على

فترات زمنية محددة عشوائيًا (في التجسيديات الحديثة لهذه الطريقة ، تلعب تطبيقات الهواتف الذكية

نفس الدور). عندما يرن صوت الصافرة ، كان الأشخاص يسجلون ما كانوا

يفعلونه في اللحظة المحددة وكيف شعروا. في بعض الحالات ، سيتم تزويدهم

بدفتر يوميات لتسجيل هذه المعلومات بينما في حالات أخرى ، سيتم إعطاؤهم

رقم هاتف للاتصال للإجابة على الأسئلة التي طرحها عامل ميداني. نظرًا لأن

أصوات التنبيه كانت عرضية فقط ولكن يصعب تجاهلها ، فمن المحتمل أن يتابع الأشخاص

الإجراء التجريبي. ولأن الأشخاص كانوا يسجلون

ردودًا حول نشاط ما في نفس اللحظة التي انخرطوا فيها ، كانت الردود

على النهج Larson و Csikszentmihalyi أكثر دقة. أطلق كل من

وقد قدم نظرة ثاقبة غير مسبقة حول ما ، (ESM) طريقة أخذ العينات من التجربة

نشعر به بالفعل حيال ضربات حياتنا اليومية

في التحقق من صحة ESM مع Csikszentmihalyi من بين العديد من الإنجازات ، ساعد عمل

" :النظرية التي كان يطورها خلال العقد السابق

تحدث أفضل اللحظات عادةً عندما يتمدد جسد الشخص أو عقله إلى أقصى حدوده في جهد تطوعي

هذا Csikszentmihalyi لإنجاز شيء صعب وجدير بالاهتمام. " يسمى

التدفق العقلي (وهو مصطلح أشاعه مع كتاب عام 1990 يحمل نفس العنوان). في ذلك الوقت ، عارضت هذه

(النتيجة الحكمة التقليدية. افترض معظم الناس (وما زالوا يفعلون

أن الاسترخاء يجعلهم سعداء. نريد عمل أقل وقضاء المزيد من الوقت في

تكشف أن معظم Csikszentmihalyi's ESM الأرجوحة الشبكية. لكن نتائج دراسات

الناس لديهم هذا الخطأ

من المفارقات أن الاستمتاع بالوظائف أسهل في الواقع من الاستمتاع بوقت الفراغ ، لأن

أنشطة التدفق تتضمن أهدافًا وقواعد ردود فعل وتحديات ، وكلها

تشجع الفرد على الانخراط في عمل المرء ، والتركيز فيه

وتفقد نفسه فيه. من ناحية أخرى ، فإن وقت الفراغ غير منظم ويتطلب

.جهدًا أكبر بكثير ليتم تشكيكه في شيء يمكن الاستمتاع به

عند القياس تجريبيًا ، كان الناس أكثر سعادة في العمل وأقل سعادة في الاسترخاء

كلما زادت ، ESM مما كانوا يتوقعون. وكما أكدت دراسات

.تجارب التدفق هذه التي تحدث في أسبوع معين ، زاد رضا الشخص عن حياته

يبدو أن البشر يكونون في أفضل حالاتهم عندما ينغمسون بعمق في شيء مليء

.بالتحديات

هناك ، بالطبع ، تداخل بين نظرية التدفق وأفكار وينيفريد

غالاغر التي تم إبرازها في القسم الأخير. كلاهما يشير إلى أهمية العمق

.على السطحية ، لكنهما يركزان على تفسرين مختلفين لهذه الأهمية

تؤكد كتابات غالاغر أن محتوى ما نركز عليه مهم. إذا

أولينا اهتمامًا سريعًا لأشياء مهمة ، وبالتالي تجاهلنا أيضًا

الأشياء السلبية السطحية ، فسنختبر حياتنا العملية على أنها أكثر أهمية وإيجابية.

هي في الغالب محايدة لمحتوى Csikszentmihalyi على النقيض من ذلك ، فإن نظرية التدفق في انتباهنا. على الرغم من أنه من المحتمل أن يوافق على البحث الذي استشهد به غالاجر ، إلا أن نظريته تشير إلى أن الشعور بالتعمق هو في حد ذاته مجزٍ للغاية. عقولنا مثل هذا التحدي بغض النظر عن الموضوع.

يجب أن يكون الارتباط بين العمل العميق والتدفق واضحًا: العمل العميق هو Csikszentmihalyi نشاط مناسب تمامًا لتوليد حالة التدفق (العبارات المستخدمة من قبل ، لوصف ما يولد التدفق تتضمن مفاهيم تمدد عقلك إلى حدوده ، والتركيز ، وفقدان نفسك في نشاط - تصف جميعها أيضًا العمل العميق). وكما تعلمنا للتو ، فإن التدفق يولد السعادة. بدمج هاتين الفكرتين نحصل على حجة قوية من علم النفس لصالح العمق. عقود من البحث تثبت صحة فعل ESM الأصلية Csikszentmihalyi الناجم عن تجارب التعمق في الوعي بطريقة تجعل الحياة جديرة بالاهتمام.

يذهب إلى حد القول بأن الشركات الحديثة يجب أن تتبنى Csikszentmihalyi حتى أن هذا الواقع ، مقترحًا أنه "يجب إعادة تصميم الوظائف بحيث تشبه إلى حد كبير أنشطة التدفق قدر الإمكان". مع ملاحظة أن إعادة التصميم هذه ستكون صعبة ، (ومزعجة) (انظر ، على سبيل المثال ، حججي من الفصل السابق بعد ذلك أنه من المهم جدًا أن يتعلم الفرد Csikszentmihalyi يوضح كيفية البحث عن فرص التدفق. هذا ، في نهاية المطاف ، هو الدرس الذي نتعلمه من غزوتنا القصيرة في عالم علم النفس التجريبي: إن بناء حياتك العملية حول تجربة التدفق الناتج عن العمل العميق هو طريق مثبت للرضا العميق.

حجة فلسفية للعمق تتطلب منا حجتنا الأخيرة للعلاقة بين العمق والمعنى أن نتراجع عن عوالم أكثر واقعية لعلم الأعصاب وعلم النفس وأن نتبنى بدلاً من ذلك منظورًا فلسفيًا. سأطلب المساعدة في هذه المناقشة إلى اثنين من العلماء الذين يعرفون هذا الموضوع جيدًا: هوبرت دريفوس ، الذي درّس الفلسفة في بيركلي لأكثر من أربعة عقود ، وشون دورانس كيللي ، الذي كان في وقت كتابة هذه السطور رئيسًا لـ قسم الفلسفة بجامعة هارفارد. في عام 2011 ، نشر دريفوس وكيللي يستكشف كيف All Things Shining كتابًا بعنوان تطورت مفاهيم القداسة والمعنى عبر تاريخ الثقافة البشرية. شرعوا في إعادة بناء هذا التاريخ لأنهم قلقون بشأن نقطة نهايته في عصرنا الحالي. أوضح دريفوس وكيللي في وقت مبكر من الكتاب . "كان العالم ، بأشكاله المختلفة ، عالمًا من الأشياء المقدسة والمشركة" : "تبدو الأشياء الساطعة الآن بعيدة".

ماذا حدث بين الحين والآخر؟ يجادل المؤلفان بأن الإجابة المختصرة هي ديكرات. من شكوك ديكرات جاء الاعتقاد الراديكالي بأن الفرد الذي يسعى إلى اليقين يتفوق على إله أو ملك يمنح الحقيقة. أدى التنوير الناتج بالطبع إلى مفهوم حقوق الإنسان وحرر الكثيرين من الاضطهاد. لكن كما يؤكد دريفوس وكيللي ، على الرغم من كل ما فيه من خير في الساحة السياسية ، في مجال

الميتافيزيقي ، فقد جرد هذا التفكير العالم من النظام والقدسية الضروريين لخلق المعنى. في عالم ما بعد التنوير ، كلفنا أنفسنا بتحديد ما هو ذو مغزى وما هو غير ذلك ، وهو تمرين يمكن أن يبدو تعسفياً ويؤدي إلى العدمية الزاحفة. "إن احتضان التنوير الميتافيزيقي للفرد المستقل لا يؤدي فقط إلى حياة مملة ،" كما يقلق درايفوس وكيللي ؛ "يؤدي بشكل شبه حتمي إلى شيء يكاد يكون غير صالح للعيش قد تبدو هذه المشكلة في البداية بعيدة كل البعد عن سعيها لفهم مدى ، Kelly و Dreyfus الرضا عن العمق ، ولكن عندما ننتقل إلى حل سنكتشف رؤى جديدة غنية حول مصادر المعنى في المساعي المهنية. يجب أن يبدو هذا الارتباط أقل إثارة للدهشة عندما تم الكشف عن أن استجابة دريفوس وكيللي للعدمية الحديثة تعتمد على الموضوع الذي فتح هذا الفصل: الحرفي.

يجادل دريفوس وكيللي في خاتمة كتابهما بأن الحرفية توفر مفتاحاً ، لإعادة فتح الشعور بالقداسة بطريقة مسؤولة. لتوضيح هذا الادعاء - يستخدمون كمثال منظم سرّداً لكاتب عجالات رئيسي المهنة المفقودة الآن في تشكيل عجالات العربات الخشبية. كتبوا بعد مقطع يصف تفاصيل حرفة صانع العجلات ، "لأن كل قطعة من الخشب مميزة ، لها شخصيتها الخاصة ."

يتمتع صانع الأخشاب بعلاقة حميمة مع الخشب "الذي يعمل. تستدعي فضائله الخفية أن تتم زراعتها والعناية بها". في هذا التقدير "للفضائل الخفية" لوسطه ، لاحظوا أن الحرفي قد عثر على شيء حاسم في عالم ما بعد التنوير: مصدر للمعنى يقع خارج الفرد. لا يقرر صانع العجلات بشكل تعسفي أي فضائل من الأخشاب التي يعمل بها ذات قيمة وأياً ليست كذلك ؛ هذه القيمة متأصلة في الخشب والمهمة التي من المفترض أن تؤديها.

كما يشرح دريفوس وكيللي ، فإن هذه القداسة شائعة في الصناعة اليدوية. وخلصوا إلى أن مهمة الحرفي "لا تتمثل في توليد المعنى ، بل إنماء في نفسه مهارة تمييز المعاني الموجودة بالفعل". هذا يحذر الحرفي من عدمية الفردانية المستقلة ، مما يوفر عالماً منظماً من المعنى. في الوقت نفسه ، يبدو هذا المعنى أكثر أمثلاً من المصادر التي تم الاستشهاد بها في العصور السابقة. يشير المؤلفون إلى أن صانع العجلات لا يمكنه بسهولة استخدام الجودة الكامنة في قطعة من خشب الصنوبر لتبرير نظام ملكي استبدادي بالعودة إلى مسألة الرضا المهني ، فإن تفسير دريفوس وكيللي للحرفية كمسار إلى المعنى يوفر فهماً دقيقاً للسبب الذي يجعل عمل هؤلاء مثل ريك فورير يلقي صدى لدى الكثيرين منا. قد يجادل هؤلاء الفلاسفة بأن نظرة الرضا على وجه فورر أثناء عمله لاستخراج الفن من المعادن الخام هي نظرة تعبر عن التقدير لشيء بعيد المنال. وقيم في الحداثة: لمحة عن المقدس بمجرد أن نفهم ، يمكننا ربط هذه القداسة المتأصلة في

الحرفية التقليدية بعالم العمل المعرفي. للقيام بذلك ، هناك ملاحظتان أساسيتان يجب علينا أولاً تقديمهما. قد يكون الأول واضحًا ولكنه يتطلب تأكيدًا لا يوجد شيء جوهري في التداولات اليدوية عندما يتعلق الأمر بتوليد هذا المصدر المعين للمعنى. أي مسعى - سواء كان جسديًا أو معرفيًا - يدعم مستويات عالية من المهارة يمكن أن يولد أيضًا إحساسًا بالقداسة لتوضيح هذه النقطة ، دعنا نقفز من الأمثلة القديمة لنحت الخشب أو حدادة المعادن إلى المثال الحديث لبرمجة الكمبيوتر. ضع في اعتبارك هذا الاقتباس من معجزة الترميز سانتياغو غونزاليس يصف عمله للمحاور:

الرمز الجميل قصير ومختصر ، لذلك إذا كنت ستعطي هذا الرمز إلى مبرمج آخر ، فسيقولون ، "أوه ، هذا رمز مكتوب جيدًا." يبدو الأمر كما لو كنت تكتب قصيدة يناقش غونزاليس برمجة الكمبيوتر بشكل مشابه للطريقة التي يناقش بها عمال الخشب حرفتهم في المقاطع التي اقتبسها دريفوس وكيلى يجعل المبرمج البراغماتي ، وهو كتاب يحظى باحترام كبير في مجال برمجة الكمبيوتر ، هذه الصلة بين الكود والحرفية القديمة أكثر مباشرة من خلال الاستشهاد بعقيدة عامل المحاجر في العصور الوسطى في مقدمته: "من قطع الأحجار فقط يجب أن يكون دائمًا متخيلاً الكاتدرائيات . " يوضح الكتاب بعد ذلك أنه يجب على مبرمجي الكمبيوتر رؤية عملهم بالطريقة نفسها ضمن الهيكل العام للمشروع ، هناك دائمًا مجال ، للفردية والحرفية ... بعد مائة عام من الآن قد تبدو هندستنا قديمة مثل التقنيات المستخدمة في العصور الوسطى يبدو أن بناء الكاتدرائية مهندسين مدنيين اليوم ، بينما ستظل براءتنا في التكرير.

بعبارة أخرى ، لا تحتاج إلى العمل الكادح في حظيرة في الهواء الطلق حتى يتم اعتبار جهودك نوعًا من الحرفية التي يمكن أن تولد معنى

. دريفوس وكيلى .

يمكن العثور على إمكانات مماثلة للحرفية في معظم الوظائف التي تتطلب مهارات في اقتصاد المعلومات. سواء كنت كاتبًا أو مسوقًا أو مستشارًا أو محاميًا: عملك حرفة ، وإذا شحذت قدرتك وقمت بتطبيقه باحترام ورعاية ، فعندئذٍ مثل صانع العجلات الماهر ، يمكنك توليد معنى في الجهود اليومية . لحياتك المهنية .

هنا قد يستجيب البعض بأن عملهم المعرفي لا يمكن أن يصبح مصدرًا للمعنى لأن موضوع وظيفتهم عادي للغاية لكن هذا اعتقاد خاطئ أن دراستنا للحرفية التقليدية يمكن أن تساعد في تصحيحه. في ثقافتنا الحالية ، نركز كثيرًا على الوصف الوظيفي. إن هوسنا بنصيحة "اتبع شغفك" (موضوع كتابي الأخير) ، على سبيل المثال ، مدفوع بفكرة (معيبة) مفادها أن أكثر ما يهم رضاك الوظيفي هو تفاصيل الوظيفة التي تختارها. في طريقة التفكير هذه ، هناك

بعض الوظائف النادرة التي يمكن أن تكون مصدرًا للرضا - ربما العمل في مؤسسة غير ربحية أو تأسيس شركة برمجيات - في حين أن جميع الوظائف الأخرى بلا روح ولا روح تحررنا فلسفة دريفوس وكيلى من مثل هذه الفخاخ. الحرفيون الذين يستشهدون ، بهم ليس لديهم وظائف نادرة. طوال معظم تاريخ البشرية لم يكن أن تكون حدادًا أو صانع عجالات ساحرًا. لكن هذا لا يهم ، لأن تفاصيل العمل ليست ذات صلة. المعنى الذي كشفت عنه مثل هذه الجهود يرجع إلى المهارة والتقدير المتأصلين في الحرفية - وليس نتائج عملهم. بعبارة أخرى فإن العجلة الخشبية ليست نبيلة ، ولكن يمكن تشكيلها. الأمر نفسه ينطبق على ، العمل المعرفي. لا تحتاج إلى وظيفة نادرة ؛ تحتاج بدلاً من ذلك إلى نهج نادر. لعملك.

الملاحظة الرئيسية الثانية حول هذا الخط من الجدل هي أن تنمية الحرف اليدوية هي بالضرورة مهمة عميقة وبالتالي تتطلب التزامًا بالعمل العميق. (تذكر أنني جادلت في الفصل الأول بأن العمل العميق ضروري لصقل المهارات ثم تطبيقها على مستوى النخبة - الأنشطة الأساسية في الحرف.) وبالتالي ، فإن العمل العميق هو مفتاح لاستخلاص المعنى من مهنتك بالطريقة الموضحة بواسطة دريفوس وكيلى. ويترتب على ذلك أن احتضان العمل العميق في حياتك المهنية ، وتوجيهه نحو تنمية مهارتك ، هو جهد يمكن أن يحول وظيفة العمل المعرفي من التزام مشتت ومستنزف إلى شيء مُرضٍ - بوابة إلى عالم مليء بالتألق ، أشياء عجيبة.

Homo Sapiens Deepensis

كان أول فصلين من الجزء الأول واقعيين. لقد جادلوا بأن العمل العميق أصبح ذا قيمة متزايدة في اقتصادنا في نفس الوقت الذي أصبح أيضًا نادرًا بشكل متزايد (لأسباب عشوائية إلى حد ما). يمثل هذا عدم تطابق السوق الكلاسيكي: إذا قمت بتنمية هذه المهارة ، فسوف تزدهر بشكل احترافي على النقيض من ذلك ، فإن هذا الفصل الأخير ليس لديه الكثير ليضيفه إلى هذه المناقشة العملية للتقدم في مكان العمل ، ومع ذلك فمن الضروري للغاية أن تكتسب هذه الأفكار السابقة زخمًا. تصف الصفحات التي أمامك برنامجًا صارمًا لتحويل حياتك المهنية إلى حياة تتمحور حول العمق. هذا تحول صعب ، وكما هو الحال مع العديد من هذه الجهود ، يمكن للحجج الواقعية المنطقية أن تحفزك فقط إلى نقطة معينة. في النهاية ، يجب أن يكون للهدف الذي تسعى إليه صدى على مستوى أكثر إنسانية يناقش هذا الفصل أنه عندما يتعلق الأمر باحتضان العمق ، فإن مثل هذا الصدى أمر لا مفر منه. سواء كنت تقترب من نشاط التعمق من منظور علم الأعصاب أو علم النفس أو الفلسفة النبيلة ، يبدو أن هذه المسارات كلها تؤدي إلى وراء إلى العلاقة بين العمق والمعنى. يبدو الأمر كما لو أن جنسنا قد تطور إلى نوع Homo يزدهر في العمق ويغرق في السطحية ، ليصبح ما يمكن أن نطلق عليه sapiens deepensis.

" ، التلميذ الذي تحول إلى العمق ، قائلاً ، Winifred Gallagher لقد نقلت في وقت سابق عن سأعيش حياة مركزة ، لأنه أفضل نوع موجود.. "ربما تكون هذه هي أفضل طريقة لتلخيص حجة هذا الفصل والجزء الأول على نطاق أوسع: الحياة العميقة هي حياة

.جيدة ، بأي طريقة تنظر إليها

الجزء 2

-

- القاعدة رقم 1

اعمل بعمق

بعد فترة وجيزة من لقائي ديفيد ديوان لتناول مشروب في حانة دوبونت سيركل ، قام بإحضار

ديوان أستاذ هندسة معمارية ، وبالتالي يحب Eudaimonia آلة

استكشف التقاطع بين المفهوم والخرسانية. آلة اليودايمونيا

هي مثال جيد على هذا التقاطع. الآلة ، التي أخذت اسمها

حالة تحقق فيها) eudaimonia من المفهوم اليوناني القديم لـ

إمكاناتك البشرية الكاملة) ، تبين أنها مبنى. أوضح ديفيد أن "الهدف من الآلة

هو إنشاء بيئة يمكن للمستخدمين من خلالها الدخول في حالة من

الازدهار البشري العميق - إنشاء عمل في المدى المطلق لقدراتهم الشخصية." بعبارة أخرى ، إنها

مساحة مصممة لغرض وحيد هو تمكين أعمق

.عمل عميق ممكن. كنت ، كما قد تتوقع ، مفتونًا

كما شرح لي ديوان الآلة ، أمسك بقلم لرسم

تخطيطها المقترح. الهيكل عبارة عن مستطيل ضيق من طابق واحد مكون من خمس غرف مرتبة في

خط واحد تلو الآخر. لا يوجد ممر مشترك: عليك المرور عبر إحدى

الغرف للوصول إلى الغرفة التالية. كما يشرح ديوان ، "نقص الدورة الدموية" أمر بالغ الأهمية

لأنه لا يسمح لك بتجاوز أي من المساحات كلما تعمقت في

"الجهاز

تسمى الغرفة الأولى التي تدخلها عند الخروج من الشارع بالمعرض. في

خطة ديوان ، ستحتوي هذه الغرفة على أمثلة للأعمال العميقة التي تم إنتاجها في

المبنى. إنه يهدف إلى إلهام مستخدمي الجهاز ، وخلق "ثقافة من

"الضغط الصحي وضغط الأقران

الوصول Dewane عندما تغادر المعرض ، تدخل بعد ذلك الصالون. هنا ، يتخيل

.إلى قهوة عالية الجودة وربما حتى بار كامل. هناك أيضا أرائك وخدمة الواي فاي

تم تصميم الصالون لخلق حالة مزاجية "تتأرجح بين الفضول الشديد

والجدال". هذا مكان للنقاش ، "الحضنة" والعمل بشكل عام من خلال

.الأفكار التي ستطورها بشكل أعمق في الآلة

خارج الصالون تدخل المكتبة. تخزن هذه الغرفة سجلًا دائمًا لجميع

الأعمال التي تم إنتاجها في الجهاز ، بالإضافة إلى الكتب والموارد الأخرى المستخدمة في هذا

العمل السابق. ستكون هناك آلات تصوير وماسحات ضوئية لجمع وجمع

المعلومات التي تحتاجها لمشروعك. يصف ديوان المكتبة بأنها "القرص

"الصلب للجهاز

الغرفة التالية هي مساحة المكتب. يحتوي على غرفة اجتماعات عادية مع

سبورة بيضاء وبعض المقصورات مع مكاتب. يوضح ديوان أن "المكتب مخصص لنشاط

منخفض الكثافة". لاستخدام مصطلحاتنا ، هذه هي المساحة لاستكمال

مسؤولاً لديه Dewane الجهود الضحلة التي يتطلبها مشروعك. يتخيل

مكتب في المكتب يمكنه مساعدة مستخدميه على تحسين عادات عملهم لتحسين كفاءتهم

يقودنا هذا إلى الغرفة الأخيرة للآلة ، وهي مجموعة مما يسميه ديوان

غرف العمل العميق" (تبنى مصطلح "العمل العميق" من مقالاتي حول هذا"

الموضوع). تم تصميم كل غرفة لتكون ستة في عشرة أقدام ومحمية بجدران سميكة

" :عازلة للصوت (تتطلب ديوان ثمانية عشر بوصة من العزل). يوضح ديوان

". الغرض من غرفة العمل العميق هو السماح بالتركيز الكامل وتدفق العمل دون انقطاع

يتخيل عملية تقضي فيها تسعين دقيقة

بالداخل ، وتأخذ استراحة لمدة تسعين دقيقة ، وتكرر مرتين أو ثلاث مرات - وعند هذه النقطة

يكون عقلك قد بلغ حد تركيزه لليوم.

فقط كمجموعة من Eudaimonia في الوقت الحالي ، توجد آلة

الرسومات المعمارية ، ولكن حتى كخطة ، فإن قدرتها على دعم العمل المؤثر تثير ديوان. قال لي

هذا التصميم] يظل ، في رأيي ، أكثر قطعة معمارية قمت بإنتاجها إثارة للاهتمام ". في عالم مثالي - عالم يتم فيه قبول القيمة]"

الحقيقية للعمل العميق والاحتفاء بها - سيكون لدينا جميعًا إمكانية الوصول إلى شيء مثل آلة اليودايمونيا. ربما ليس التصميم الدقيق

لديفيد ديوان ، ولكن بشكل عام ، بيئة عمل (وثقافة) مصممة لمساعدتنا على استخلاص أكبر قدر ممكن من القيمة من أدمغتنا. لسوء

الحظ ، هذه الرؤية بعيدة كل البعد عن واقعنا الحالي. وبدلاً من ذلك نجد أنفسنا في تشبث انتباه المكاتب المفتوحة حيث لا يمكن

إهمال البريد الوارد والاجتماعات مستمرة - وهو إعداد يفضل فيه الزملاء الرد بسرعة على بريدهم الإلكتروني الأخير بدلاً من تقديم

أفضل النتائج الممكنة. بعبارة أخرى ، بصفتك قارئاً لهذا الكتاب ، فأنت تلميذ للعمق في عالم ضحل. تم تصميم هذه القاعدة - الأولى

Eudaimonia من بين أربع قواعد مماثلة في الجزء الثاني من هذا الكتاب - لتقليل هذا التعارض. قد لا تتمكن من الوصول إلى آلة

الخاصة بك ، لكن الاستراتيجيات التالية ستساعدك على محاكاة آثارها في حياتك المهنية المشتتة بطريقة أخرى. سيوضحون لك

كيفية تحويل العمل العميق من طموح إلى جزء منتظم وهام من جدولك اليومي. (ستساعدك القواعد من رقم 2 إلى رقم 4 بعد ذلك

على تحقيق أقصى استفادة من عادة العمل العميق هذه من خلال تقديم ، من بين أشياء أخرى ، استراتيجيات لتدريب قدرتك على

التركيز ومحاربة الانحرافات التي تتعدى على الانتباه). لمعالجة سؤال قد يزعجك أولاً: لماذا نحتاج إلى مثل هذه التدخلات

المتضمنة؟ بعبارة أخرى ، بمجرد أن تقبل أن العمل العميق له قيمة ، ألا يكفي أن تبدأ في القيام بالمزيد منه؟ هل نحتاج حقاً إلى شيء

معقد مثل آلة اليودايمونيا (أو ما يعادلها) لشيء بسيط مثل تذكر التركيز كثيرًا؟ لسوء الحظ ، عندما يتعلق الأمر باستبدال الإلهاء

بالتحيز ، فإن الأمور ليست بهذه البساطة. لفهم سبب صحة ذلك ، دعنا نلقي نظرة فاحصة على إحدى العقبات الرئيسية للتعلم:

الرغبة في تحويل انتباهك نحو شيء أكثر سطحية. يدرك معظم الناس أن هذا الدافع يمكن أن يعقد الجهود للتركيز على الأشياء

الصعبة ، لكن معظمهم يقللون من انتظامها وقوتها. خذ بعين الاعتبار دراسة أجريت عام 2012 بقيادة علماء النفس فيلهلم هوفمان

وروي بومبيستر ، والتي زودت 205 بالغين بجهاز تنبيه يتم تنشيطه في أوقات مختارة عشوائياً (هذه هي طريقة أخذ عينات التجربة

التي تمت مناقشتها في الجزء الأول). عندما بدأ صوت الصافرة ، طلب من الموضوع التوقف للحظة للتفكير في الرغبات التي كان

يشعر بها حالياً أو شعر بها في الثلاثين دقيقة الماضية ، ثم الإجابة على مجموعة من الأسئلة حول هذه الرغبات. بعد أسبوع ، جمع

الباحثون أكثر من 7500 عينة. ها هي النسخة القصيرة لما وجدوه: يحارب الناس الرغبات طوال اليوم. كما لخص بومبيستر في كتابه

شارك في تأليفه الكاتب العلمي جون تيرني): "تبين أن الرغبة هي القاعدة ، وليس الاستثناء". تشمل الرغبات (Willpower ، اللاحق

الخمس الأكثر شيوعاً التي حاربها هؤلاء الأشخاص ، وليس من المستغرب ، الأكل والنوم والجنس. لكن القائمة الخمسة الأولى تضمنت

أيضاً رغبات "أخذ استراحة من العمل [الشاق] ... التحقق من البريد الإلكتروني ومواقع الشبكات الاجتماعية ، أو تصفح الويب ، أو

الاستماع إلى الموسيقى ، أو مشاهدة التلفزيون." أثبتت إغراء الإنترنت والتلفزيون قوتها بشكل خاص: فقد نجح الأشخاص في

مقاومة هذه الإغراءات المسببة للإدمان فقط حوالي نصف الوقت. هذه النتائج هي أخبار سيئة لهدف هذه القاعدة المتمثل في

مساعدتك على تنمية عادة عمل عميقة. يخبرونا أنه يمكنك توقع أن تتعرض للقصف بالرغبة في فعل أي شيء سوى العمل بعمق

فستنتصر هذه الرغبات المتنافسة غالباً. قد ، Hofmann و Baumeister طوال اليوم ، وإذا كنت مثل الأشخاص الألمان من دراسة

ترد في هذه المرحلة بأنك ستنتج حيث فشلت هذه الموضوعات لأنك تدرك أهمية العمق وبالتالي ستكون أكثر صرامة في إرادتك لتظل مركزًا. هذا شعور نبيل ، لكن عقود البحث التي سبقت هذه الدراسة تؤكد عدم جدواها. هناك الآن خط استفسار ضخم ، بدأ في سلسلة من الأوراق البحثية الرائدة التي كتبها روي بومبيستر أيضًا ، وقد أثبت الحقيقة المهمة التالية (والتي كانت غير متوقعة في ذلك الوقت) حول قوة الإرادة: لديك قدر محدود من قوة الإرادة التي تصبح مستنفدة كما أنت. استخدمه . وبعبارة أخرى ، فإن إرادتك ليست مظهرًا من مظاهر شخصيتك التي يمكنك نشرها بلا حدود ؛ بدلا من ذلك مثل العضلات التي تتعب. هذا هو السبب في أن الأشخاص الذين شملتهم دراسة هوفمان وبومبيستر واجهوا وقتًا عصيبًا في مقاومة الرغبات - بمرور الوقت ، استنزفت هذه الانحرافات مجموعة إرادتهم المحدودة إلى أن لم يعد بإمكانهم المقاومة. سيحدث نفس الشيء لك ، بغض النظر عن نواياك - ما لم تكن ذكيًا بشأن عاداتك. يقودني هذا إلى الفكرة المحفزة وراء الاستراتيجيات التالية: المفتاح لتطوير عادة عمل عميقة هو تجاوز النوايا الحسنة وإضافة الروتين والطقوس إلى حياتك العملية المصممة لتقليل مقدار قوة إرادتك المحدودة اللازمة للانتقال إلى و الحفاظ على حالة من التركيز المستمر. إذا قررت فجأة ، على سبيل المثال ، في منتصف فترة الظهيرة المشتتة التي قضيتها في تصفح الإنترنت ، أن تحول انتباهك إلى مهمة تتطلب الكثير من الإدراك ، فسوف تستمد بشدة من قوة إرادتك المحدودة لجذب انتباهك بعيدًا عن لمعان الإنترنت. وبالتالي فإن مثل هذه المحاولات سوف تفشل في كثير من الأحيان. من ناحية أخرى ، إذا قمت بنشر إجراءات وطقوس ذكية - ربما وقت محدد وموقع هادئ يستخدمان لأداء مهامك العميقة بعد ظهر كل يوم - فستحتاج إلى قوة إرادة أقل بكثير للبدء والاستمرار . على المدى الطويل ، ستنتج في هذه الجهود العميقة في كثير من الأحيان. مع وضع هذا في الاعتبار ، يمكن فهم الاستراتيجيات الست التالية على أنها ترسانة من الروتين والطقوس المصممة مع وضع علم قوة الإرادة المحدودة في الاعتبار لزيادة مقدار العمل العميق الذي تنجزه باستمرار في جدولك. من بين أشياء أخرى ، سيطلبون منك الالتزام بنمط معين لجدولة هذا العمل وتطوير طقوس لزيادة تركيزك قبل بدء كل جلسة. ستنشر بعض هذه الإستراتيجيات أساليب إرشادية بسيطة لاختطاف مركز التحفيز في عقلك بينما تم تصميم البعض الآخر لإعادة شحن احتياطاتك من قوة الإرادة بأسرع معدل ممكن. يمكنك فقط محاولة جعل العمل العميق أولوية. لكن دعم هذا القرار بالاستراتيجيات التالية - أو استراتيجيات ابتكار الخاصة التي تحفزها نفس المبادئ - سيزيد بشكل كبير من احتمالية نجاحك في جعل العمل العميق جزءًا مهمًا من حياتك المهنية. حدد فلسفتك العميقة يهتم عالم الكمبيوتر الشهير دونالد كنوث بالعمل العميق. كما يشرح على موقعه على الإنترنت: "ما أفعله يستغرق ساعات طويلة من الدراسة والتركيز المتواصل". يقدّر أيضًا مرشح الدكتوراه المسمى برايان تشابيل ، وهو أب يعمل بدوام كامل ، العمل العميق ، لأنه الطريقة الوحيدة التي يمكنه من خلالها إحراز تقدم في أطروحته نظرًا لوقته المحدود. أخبرني تشابل أن أول لقاء له مع فكرة العمل على أهمية العمق ، إلا أنهما يختلفان Chappell و Knuth العميق كان "لحظة عاطفية". أذكر هذه الأمثلة لأنه على الرغم من اتفاق شكلاً من أشكال الرهينة التي تعطي Knuth حول فلسفاتهما لدمج هذا العمق في حياتهما العملية. كما سأفصل في القسم التالي ، تنشر الأولوية للعمل العميق من خلال محاولة القضاء على جميع أنواع العمل الأخرى أو تقليلها. على النقيض من ذلك ، ينشر تشابيل إستراتيجية إبقائية يعمل فيها لنفس الساعات (من الخامسة إلى السابعة والنصف صباحًا) كل صباح من أيام الأسبوع ، دون استثناء ، قبل أن يبدأ يوم عمل تتخلله عوامل تشتت معيارية. كلا النهجين يعمل ، ولكن ليس عالميًا. قد يكون نهج كنوث منطقيًا بالنسبة لشخص يتمثل التزامه المهني الأساسي في التفكير بأفكار كبيرة ، ولكن إذا تبنى تشابيل رفضًا مشابهًا لكل الأشياء السطحية ، فمن المحتمل أن يفقد وظيفته. أنت بحاجة إلى فلسفتك الخاصة لدمج العمل العميق في حياتك المهنية . (كما ورد في مقدمة هذه القاعدة ، فإن محاولة جدولة عمل عميق بطريقة مخصصة ليست طريقة فعالة لإدارة قوة إرادتك المحدودة.) لكن هذا المثال يسلط الضوء على تحذير عام حول هذا الاختيار: يجب أن تكون حريصًا في اختيار فلسفة يناسب ظروفك الخاصة ، حيث إن عدم التوافق هنا يمكن أن يعرقل عادة عملك العميق قبل أن تتاح لها فرصة لترسيخها. ستساعدك هذه الإستراتيجية على تجنب هذا المصير من خلال تقديم أربع فلسفات عمق مختلفة رأيتهما تعمل بشكل جيد للغاية في الممارسة. الهدف هو إقناعك بأن هناك العديد من الطرق المختلفة لدمج العمل العميق في جدولك ، وبالتالي فإن الأمر يستحق أخذ الوقت لإيجاد نهج منطقي بالنسبة لك. الفلسفة الرهبانية لجدولة العمل العميق دعونا نعود إلى دونالد كنوث. اشتهر بالعديد من الابتكارات في علوم الكمبيوتر ، بما في ذلك ، على وجه الخصوص ، تطوير نهج صارم لتحليل أداء الخوارزمية. من بين أقرانه ، يحافظ كنوث أيضًا على هالة من العار لنهجه في الاتصالات الإلكترونية. على الويب في ستانفورد بقصد العثور على عنوان بريده الإلكتروني ، فستكتشف بدلاً من ذلك الملاحظة Knuth إذا قمت بزيارة موقع التالية: لقد كنت رجلًا سعيدًا منذ 1 يناير 1990 ، عندما لم يعد لدي عنوان بريد إلكتروني. لقد استخدمت البريد الإلكتروني منذ

حوالي عام 1975 ، ويبدو لي أن 15 عامًا من البريد الإلكتروني تعد كافية لمدى الحياة. البريد الإلكتروني شيء رائع للأشخاص الذين يتمثل دورهم في الحياة في أن يكونوا على رأس الأمور. لكن ليس بالنسبة لي. دوري هو أن أكون في أسفل الأشياء. ما أفعله يستغرق ساعات طويلة من الدراسة والتركيز المستمر. يستمر كنوث في الاعتراف بأنه لا ينوي عزل نفسه تمامًا عن العالم. ويشير إلى أن كتابة كتبه تتطلب التواصل مع آلاف الأشخاص وأنه يريد أن يرد على الأسئلة والتعليقات. حله؟ يقدم عنوانًا - عنوان بريدي. يقول إن مساعده الإداري سوف يفرز أي رسائل تصل إلى هذا العنوان ويضع جانبًا الرسائل التي تعتقد أنها ذات صلة. أي شيء عاجل حقًا ما أسميه Knuth على الفور ، وكل شيء آخر سيتعامل معه دفعة كبيرة ، مرة كل ثلاثة أشهر أو نحو ذلك. ينشر Knuth ستحضره إلى الفلسفة الرهبانية لجدولة العمل العميق. تحاول هذه الفلسفة تعظيم الجهود العميقة من خلال إلغاء الالتزامات الضحلة أو تقليلها بشكل جذري. يميل ممارسو الفلسفة الرهبانية إلى أن يكون لديهم هدف مهني محدد جيدًا وذو قيمة عالية يسعون إلى تحقيقه ، ويأتي الجزء الأكبر من نجاحهم المهني من القيام بهذا الشيء الوحيد بشكل جيد للغاية. إن هذا الوضوح هو الذي يساعدهم على التخلص من على سبيل ، Knuth . مجموعة الاهتمامات الضحلة التي تميل إلى تقويض أولئك الذين يكون عرض القيمة في عالم العمل أكثر تنوعًا المثال ، يشرح هدفه المهني على النحو التالي: "أحاول تعلم مجالات معينة من علوم الكمبيوتر بشكل شامل ؛ ثم أحاول استيعاب هذه بالعوائد Knuth المعرفة في شكل يمكن الوصول إليه للأشخاص الذين ليس لديهم وقت لمثل هذه الدراسة ". ستفشل محاولة إقناع أو الفرص غير المتوقعة التي قد تأتي من خلال استخدام أكثر ليبرالية للبريد الإلكتروني ، ، Twitter غير الملموسة لبناء جمهور على لأن هذه السلوكيات لا تساعد بشكل مباشر في تحقيق هدفه في فهم زوايا محددة بشكل شامل علوم الكمبيوتر ثم الكتابة عنها بطريقة يسهل الوصول إليها. شخص آخر ملتزم بالعمل الرهباني العميق هو كاتب الخيال العلمي الشهير نيل ستيفنسون. إذا قمت بزيارة موقع مؤلف ستيفنسون ، فستلاحظ نقصًا في البريد الإلكتروني أو العنوان البريدي. يمكننا الحصول على نظرة ثاقبة لهذا في أوائل القرن الحادي (The Well) الإغفال من خلال مقالتي نشرهما ستيفنسون على موقعه الإلكتروني المبكر (المستضاف على والعشرين ، والتي تم حفظها بواسطة أرشيف الإنترنت. في أحد هذه المقالات المؤرخة في عام 2003 ، يلخص ستيفنسون سياسة الاتصال الخاصة به على النحو التالي: يُطلب من الأشخاص الذين يرغبون في التدخل في تركيزي بأدب عدم القيام بذلك ، وحذرنى من عدم الرد على البريد الإلكتروني ... خشية [سياسة الاتصال الخاصة بي تضع الرسالة الرئيسية في الكلام ، سأضعها هنا بإيجاز: يتم التحدث عن كل وقتي وانتباهي - عدة مرات . من فضلك لا تسأل عنهم. لمزيد من تبرير هذه السياسة ، كتب ستيفنسون مقالًا بعنوان "لماذا أنا مراسل سيء". في صميم تفسيره لعدم إمكانية الوصول ، القرار التالي: معادلة الإنتاجية معادلة غير خطية ، بمعنى آخر. هذا يفسر سبب كوني مراسلًا سيئًا ولماذا نادرًا ما أقبل الخطابات. إذا نظمت حياتي بطريقة تجعلني أحصل على فترات زمنية طويلة ومتتالية وغير متقطعة ، يمكنني كتابة الروايات. ولكن عندما تنفصل هذه الأجزاء وتتشتت ، تنخفض إنتاجيتي كروائي بشكل مذهل. يرى ستيفنسون خيارين منفصلين: يمكنه كتابة روايات جيدة بمعدل منتظم ، أو يمكنه الرد على الكثير من رسائل البريد الإلكتروني الفردية وحضور المؤتمرات ، ونتيجة لذلك ينتج روايات منخفضة الجودة بمعدل أبطأ. اختار الخيار الأول ، وهذا الاختيار يتطلب منه أن يتجنب قدر الإمكان أي مصدر للعمل الضحل في حياته المهنية. (هذه القضية مهمة للغاية بالنسبة لستيفنسون لدرجة والتي تعتبر عالمًا تعيش فيه ، Anathem ، أنه ذهب لاستكشاف آثارها - الإيجابية والسلبية - في ملحمة الخيال العلمي لعام 2008 النخبة المثقفة في رتب رهبانية ، معزولة عن الجماهير المشتتة والتكنولوجيا ، التفكير بأفكار عميقة.) في تجربتي ، تجعل الفلسفة الرهبانية العديد من العاملين في مجال المعرفة دفاعيين. إن الوضوح الذي يحدد به أتباعها قيمتهم للعالم ، كما أظن ، يلامس وتزا حساسًا لأولئك الذين تكون مساهمتهم في اقتصاد المعلومات أكثر تعقيدًا. لاحظ ، بالطبع ، أن كلمة "أكثر تعقيدًا" لا تعني "أقل". قد يلعب مدير رفيع المستوى ، على سبيل المثال ، دورًا حيويًا في عمل شركة تبلغ قيمتها مليار دولار ، حتى لو لم تستطع الإشارة إلى شيء منفصل ، مثل رواية مكتملة ، وتقول ، "هذا ما أنتجته هذا العام." لذلك ، فإن مجموعة الأفراد الذين تنطبق عليهم الفلسفة الرهبانية محدودة - ولا بأس بذلك. إذا كنت خارج هذا المسبح ، فلا ينبغي أن تظهر بساطته الجذرية الكثير من الحسد. من ناحية أخرى ، إذا كنت داخل هذه المجموعة - شخص مساهمته في العالم منفصلة وواضحة وفردية * - فعليك أن تولي هذه الفلسفة اعتبارًا جادًا ، حيث قد تكون العامل الحاسم بين متوسط مهني وآخر سوف يتم تذكرها. الفلسفة ثنائية الوضع لجدولة العمل العميق افتتح هذا الكتاب بقصة عن عالم النفس الثوري والمفكر كارل يونج. في عشرينيات القرن الماضي ، في نفس الوقت الذي كان فيه يونج يحاول الابتعاد عن قيود معلمه ، سيغموند فرويد ، بدأ يتراجع بانتظام إلى منزل حجري ريفي بناه في الغابة خارج بلدة بولغن يقفل نفسه كل صباح في غرفة محددة الحد الأدنى للكتابة دون مقاطعة. ثم كان يتأمل Jung الصغيرة. عندما كان هناك ، كان

ويمشي في الغابة لتوضيح تفكيره استعدادًا لكتابة اليوم التالي. وقلت إن هذه الجهود كانت تهدف إلى زيادة كثافة عمل يونغ العميق إلى مستوى يسمح له بالنجاح في القتال الفكري مع فرويد والعديد من مؤيديه. عند تذكر هذه القصة ، أود التأكيد على شيء مهم: لم ينشر يونغ نهجًا رهبانيًا في العمل العميق. حاول دونالد كنوث ونيل ستيفنسون ، أمثلتنا السابقة ، القضاء تمامًا على الإلهاء والضحالة من حياتهم المهنية. على النقيض من ذلك ، سعى يونغ إلى هذا الإقصاء فقط خلال الفترات التي قضاها في معتكفه. قضى يونغ بقية وقته في زيورخ ، حيث كانت حياته ليست سوى رهبانية: لقد أدار ممارسة إكلينيكية مزدحمة غالبًا ما جعله يرى المرضى حتى وقت متأخر من الليل ؛ كان مشاركًا نشطًا في ثقافة المقاهي في زيورخ ؛ وألقى وحضر العديد من المحاضرات في جامعات المدينة المرموقة. (حصل أينشتاين على الدكتوراه من إحدى جامعات زيورخ ، ثم درس لاحقًا في جامعة أخرى ؛ ومن المثير للاهتمام أيضًا أنه كان يعرف يونغ ، وتقاسم الاثنان عدة وجبات عشاء لمناقشة الأفكار الرئيسية لنسبية أينشتاين الخاصة). حياة يونغ في زيورخ ، بعبارة أخرى ، يشبه من نواحٍ عديدة النموذج الأصلي الحديث لعامل المعرفة في العصر الرقمي شديد الاتصال: استبدل كلمة ويمكن أن نناقش بعض الرؤساء التنفيذيين التقنيين الرائعين. نهج "tweet" بكلمة "letter" و "San Francisco" بكلمة "Zurich" يونغ هو ما أسميه الفلسفة ثنائية النسق للعمل العميق. تطلب هذه الفلسفة أن تقسم وقتك ، وأن تخصص بعض الامتدادات المحددة بوضوح للمهام العميقة وتترك الباقي مفتوحًا على كل شيء آخر. خلال الوقت العميق ، سيتصرف العامل ذو النسقين بشكل رهباني - باحثًا عن تركيز مكثف ومتواصل. خلال الوقت الضحل ، لم يتم إعطاء الأولوية لهذا التركيز. يمكن أن يحدث هذا التقسيم للوقت بين العمق والمفتوح على مستويات متعددة. على سبيل المثال ، على مقياس أسبوع ، قد تخصص عطلة نهاية أسبوع لمدة أربعة أيام للتعلم والباقي لفتح الوقت. وبالمثل ، على مقياس عام ، قد تخصص موسمًا واحدًا لاحتواء معظم امتداداتك العميقة (كما يفعل العديد من الأكاديميين خلال الصيف أو أثناء التفرغ). تؤمن الفلسفة ثنائية النسق بأن العمل العميق يمكن أن ينتج إنتاجية قصوى ، ولكن فقط إذا خصص الموضوع وقتًا كافيًا لمثل هذه المساعي للوصول إلى أقصى كثافة معرفية - الحالة التي تحدث فيها اختراقات حقيقية. هذا هو السبب في أن الحد الأدنى لوحدة الوقت للعمل العميق في هذه الفلسفة يميل إلى أن يكون يومًا كاملاً على الأقل. إن تخصيص بضع ساعات في الصباح ، على سبيل المثال ، قصير جدًا بحيث لا يُحسب على أنه امتداد عمل عميق ملتزم بهذا النهج. في الوقت نفسه ، يتم نشر الفلسفة ثنائية النسق عادةً من قبل الأشخاص الذين لا يستطيعون النجاح في غياب الالتزامات الجوهرية للمهام غير العميقة. كان يونغ ، على سبيل المثال ، بحاجة إلى ممارسته الإكلينيكية لدفع الفواتير ومشهد مقاهي زيورخ لتحفيز تفكيره. يوفر نهج التحول بين وضعين وسيلة لخدمة كلا الحاجتين بشكل جيد. لتقديم مثال أكثر حداثة للفلسفة ثنائية النسق في العمل ، يمكننا أن ننظر مرة أخرى إلى آدم جرانت ، الأستاذ بكلية وارتن للأعمال الذي تم تقديم تفكيره حول عادات العمل لأول مرة في الجزء 1. كما قد تتذكر ، جدول جرانت أثناء صعوده السريع من خلال توفّر رتب الأستاذية في وارتن دراسة حالة لطيفة عن الثنائية. على نطاق العام الدراسي ، قام بتجميع دوراته في فصل دراسي واحد ، حتى يتمكن من التركيز في الفصل الآخر على العمل العميق. خلال هذه الفصول الدراسية العميقة قام بعد ذلك بتطبيق النهج الثنائي على النطاق الأسبوعي. قد يستغرق ، ربما مرة أو مرتين في الشهر ، فترة من يومين إلى أربعة أيام ليصبح رهبانيًا بالكامل. كان يغلق بابه ، ويضع مستجيبًا تلقائيًا خارج المكتب على مفتوحًا ويمكن الوصول إليه بشكل Grant بريده الإلكتروني ، ويعمل على بحثه دون انقطاع. خارج هذه الجلسات العميقة ، ظل مشهور. بمعنى ما ، كان عليه أن يكون: كتابه الأكثر مبيعًا لعام 2013 ، أعط وأخذ ، يروج لممارسة إعطاء وقتك واهتمامك ، دون توقع شيء في المقابل ، كاستراتيجية رئيسية في التقدم المهني. أولئك الذين ينشرون الفلسفة ثنائية النسق للعمل العميق يعجبون بإنتاجية الرهبان ولكنهم يحترمون أيضًا القيمة التي يتلقونها من السلوكيات الضحلة في حياتهم العملية. ربما تكون أكبر عقبة أمام تطبيق هذه الفلسفة هي أنه حتى الفترات القصيرة من العمل العميق تتطلب مرونة يخشى الكثيرون أنهم يفتقرون إليها في مناصبهم الحالية. إذا كانت حتى ساعة واحدة من بريدك الوارد تجعلك تشعر بعدم الارتياح ، فمن المؤكد أن فكرة الاختفاء ليوم واحد أو أكثر في كل مرة ستبدو مستحيلة. لكنني أظن أن العمل الثنائي متوافق مع أنواع وظائف أكثر مما قد تتخيله. في وقت سابق ، على سبيل المثال ، وصفت دراسة أجرتها ليزلي بيرلو الأستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. في هذه الدراسة ، طلب من مجموعة من مستشاري الإدارة قطع الاتصال ليوم كامل كل أسبوع عمل. كان المستشارون يخشون أن يتمرد العميل. اتضح أن العميل لا يهتم. كما اكتشف موضوعات يونغ وجرانت وبيرلو ، سيحترم الأشخاص عادةً حقل في عدم إمكانية الوصول إليها إذا كانت هذه الفترات محددة جيدًا وفعلن عنها جيدًا ، وخارج هذه الامتدادات ، يسهل عليك العثور عليها مرة أخرى. الفلسفة الإيقاعية لجدولة العمل العميق في الأيام الأولى من عرض سينفيلد ، ظل جيري سينفيلد كوميديًا عاملاً مع جدول جولات مزدحم. خلال هذه الفترة ، التقى الكاتب والممثل

الهزلي براد إسحاق ، الذي كان يعمل في ليالي الميكروفون المفتوحة في ذلك الوقت ، بسينفيلد في أحد النوادي في انتظار الصعود الآن: "لقد رأيت فرصتي. كان علي أن أسأل سينفيلد إذا Lifehacker إلى المسرح. كما أوضح إسحاق لاحقًا في مقال كلاسيكي من كان لديه أي نصائح حول فكاهي شاب. ما قاله لي كان شيئًا سيفيدني مدى الحياة ". بدأ سينفيلد نصيحته لإسحاق ببعض الفطرة السليمة ، مشيرًا إلى أن "الطريقة التي تكون بها كوميديًا أفضل هي إنشاء نكات أفضل" ، ثم شرح أن طريقة إنشاء نكات أفضل هي الكتابة كل يوم. واصل سينفيلد حديثه عن أسلوب معين استخدمه للمساعدة في الحفاظ على هذا الانضباط. يحتفظ بالتقويم على حمراء كبيرة. قال سينفيلد: "بعد بضعة أيام سيكون X حائطه. في كل يوم يكتب فيه النكات ، يشطب التاريخ في التقويم بعلامة لديك سلسلة". "فقط استمر في ذلك وسوف تنمو السلسلة لفترة أطول كل يوم. ستحب رؤية هذه السلسلة ، خاصة عندما تكون تحت حزامك لبضعة أسابيع. وظيفتك الوحيدة بعد ذلك هي عدم كسر السلسلة ". سرعان ما أصبحت طريقة التسلسل هذه (كما يسميها البعض الآن) نجاحًا كبيرًا بين الكتاب وعشاق اللياقة البدنية - المجتمعات التي تزدهر بالقدرة على القيام بأشياء صعبة باستمرار. لأغراضنا ، فإنه يوفر مثالًا محددًا لنهج عام لدمج العمق في حياتك: الفلسفة الإيقاعية. تجادل هذه الفلسفة بأن أسهل طريقة لبدء جلسات عمل عميقة باستمرار هي تحويلها إلى عادة عادية بسيطة. الهدف ، بعبارة أخرى ، هو إنشاء إيقاع لهذا العمل يلغي الحاجة إلى استثمار الطاقة في تقرير ما إذا كنت ستتعلم في الأمر ومتى . طريقة السلسلة هي مثال جيد للفلسفة الإيقاعية لجدولة العمل العميق الحمراء الكبيرة في Xs: لأنها تجمع بين مجريات جدولة بسيطة (قم بالعمل كل يوم) ، مع طريقة سهلة لتذكير نفسك بالقيام بالعمل التقويم. هناك طريقة شائعة أخرى لتنفيذ الفلسفة الإيقاعية وهي استبدال المساعدة البصرية لطريقة السلسلة بوقت بدء محدد تستخدمه كل يوم للعمل العميق. بنفس الطريقة التي يمكن أن يؤدي بها الحفاظ على المؤشرات المرئية لتقدم عملك إلى تقليل الحاجة أمام الدخول إلى العمق ، والقضاء حتى على أبسط قرارات الجدولة ، مثل الوقت الذي تقوم فيه بالعمل أثناء النهار ، وتقليل هذا الحاجز أيضًا. تأمل في مثال بريان تشابيل ، مرشح الدكتوراه المشغول الذي قدمته في افتتاح هذه الاستراتيجية. تبنى تشابيل الفلسفة الإيقاعية لجدولة العمل العميق بدافع الضرورة. في الوقت الذي كان يكتف فيه كتابة أطروحته ، غرض عليه وظيفة بدوام كامل في مركز في الحرم الجامعي حيث كان طالبًا. من الناحية المهنية ، كانت هذه فرصة جيدة وكان تشابيل سعيدًا بقبولها . لكن من الناحية الأكاديمية ، فإن العمل بدوام كامل ، خاصة عندما يقتصر بوصول طفل تشابيل الأول مؤخرًا ، جعل من الصعب العثور على العمق المطلوب لكتابة فصول الأطروحة. بدأ تشابيل بمحاولة التزام غامض بالعمل العميق. لقد وضع قاعدة مفادها أن العمل العميق يجب أن يحدث في أجزاء من تسعين دقيقة (مدرّكًا بشكل صحيح أن الأمر يستغرق وقتًا للتخفيف من حالة التركيز) وقرر أنه سيحاول جدولة هذه الأجزاء بطريقة مخصصة كلما كانت الفتحات المناسبة في بلده. نشأ الجدول الزمني. ليس من المستغرب أن هذه الاستراتيجية لم تنتج الكثير من الإنتاجية. في معسكر تدريبي لأطروحة حضره تشابيل في العام السابق ، تمكن من إنتاج فصل كامل عن أطروحة في أسبوع واحد من العمل العميق الشاق. بعد أن قبل وظيفته بدوام كامل ، تمكن من إنتاج فصل إضافي واحد فقط في السنة الأولى التي عمل فيها. كان التقدم في الكتابة الجليدية خلال هذا العام هو الذي دفع تشابيل إلى تبني الأسلوب الإيقاعي. وضع قاعدة أنه سيستيقظ ويبدأ العمل في الخامسة والنصف كل صباح. ثم سيعمل حتى الساعة السابعة والنصف ، ويتناول الإفطار ، ويذهب إلى العمل الذي أنجزه بالفعل مع التزامات أطروحته لهذا اليوم. مسرورًا بالتقدم المبكر ، سرعان ما دفع وقت استيقاظه إلى أربعة وخمسة وأربعين عامًا للضغط على مزيد من العمق الصباحي. عندما أجريت مقابلة مع تشابيل من أجل هذا الكتاب ، وصف منهجه الإيقاعي لجدولة العمل العميق بأنه "منتج بشكل فلكي وخالٍ من الشعور بالذنب". كان روتينه ينتج أربع إلى خمس صفحات من النثر الأكاديمي يوميًا وكان قادرًا على إنشاء مسودات فصول أطروحة بمعدل فصل واحد كل أسبوعين أو ثلاثة أسابيع: ناتج استثنائي لشخص عمل أيضًا في وظيفة من التاسعة إلى الخامسة. "من يقول أنني لا أستطيع أن أكون غزير الإنتاج؟" هو اتمم. "لماذا ليس أنا؟" توفر الفلسفة الإيقاعية تباينًا مثيرًا للاهتمام مع الفلسفة ثنائية النسق. ربما يفشل في تحقيق أكثر مستويات التفكير العميق كثافة التي تم السعي إليها في جلسات التركيز التي تستغرق يومًا كاملاً والتي يفضلها خبير النظامين. لكن المفاضلة هي أن هذا النهج يعمل بشكل أفضل مع واقع الطبيعة البشرية. من خلال دعم العمل العميق مع إجراءات صلبة تضمن إنجاز القليل من العمل على أساس منتظم ، غالبًا ما يسجل المجدول الإيقاعي عددًا إجماليًا أكبر من الساعات العميقة في السنة. يمكن أن يعود القرار بين النسق الإيقاعي والنموذجي إلى Sigmund Freud وتشارك في معركة فكرية مع أنصار Carl Jung ضبط النفس في مثل هذه الأمور المتعلقة بالجدولة. إذا كنت فمن المحتمل ألا تواجه مشكلة في إدراك أهمية إيجاد الوقت للتركيز على أفكارك. من ناحية أخرى ، إذا كنت تكتب ، أطروحة دون أن يضغط عليك أحد لإنجازها ،

قد تكون الطبيعة المعتادة للفلسفة الإيقاعية ضرورية للحفاظ على التقدم

ومع ذلك ، فبالنسبة للكثيرين ، لا يقتصر تحيزهم على

الفلسفة الإيقاعية على قضايا ضبط النفس فحسب ، بل أيضًا حقيقة أن بعض الوظائف لا تسمح لك بالاختفاء

لعدة أيام في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إلى التعمق. (بالنسبة لكثير من الرؤساء ، المعيار هو

أنك تتمتع بحرية التركيز بقدر ما تريد ... طالما أن رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بالرئيس لا تزال يتم

الرد عليها على الفور.) وهذا على الأرجح السبب الأكبر وراء كون الفلسفة الإيقاعية

واحدة من الأكثر شيوعًا بين العاملين في الوظائف المكتبية القياسية

الفلسفة الصحفية لجدولة العمل العميق

في الثمانينيات من القرن الماضي ، كان الصحفي دبليو يغير إيزاكسون في الثلاثينيات من عمره وكان في طريقه

إلى الصعود السريع عبر مراتب مجلة تايم. عند هذه النقطة ، كان بلا شك على

رادار فئة التفكير. كريستوفر هيتشنز ، على سبيل المثال ، كتب في

خلال هذه الفترة ، ووصفه بأنه "أحد أفضل London Review of Books

صحفيي المجالات في أمريكا". كان الوقت مناسبًا لكتابة آيزاكسون

كتابًا مهمًا كبيرًا - وهي خطوة ضرورية على سلم الإنجاز الصحفي. لذلك اختار إيزاكسون

موضوعًا معقدًا ، وهو سيرة ذاتية سردية متشابكة لستة شخصيات لعبت دورًا

المبكرة ، وتعاون مع Cold War مهمًا في سياسة

محرر وقت شاب زميل ، إيفان توماس ، لإنتاج كتاب ذي وزن مناسب: 864 صفحة ملحمة

. ستة أصدقاء والعالم الذي صنعه: The Wise Men بعنوان

. هذا الكتاب ، الذي نُشر في عام 1986 ، لقي استحسانًا من قبل الأشخاص المناسبين

بأنه "حساب غني بالنسيج" ، في حين أفرح سان فرانسيسكو New York Times وصفته صحيفة

"كرونيكل أن الكاتبين الشابين" شكلا كولد دبليو آر بلوتارخ

بعد أقل من عقد من الزمان ، وصل آيزاكسون إلى ذروة حياته المهنية في الصحافة عندما

تم تعيينه محررًا لمجلة تايم (والتي تبعها بعد ذلك بفعل ثان كرئيس تنفيذي

لمركز أبحاث وكاتب سيرة مشهور بشكل لا يصدق لشخصيات مثل بنجامين

(فرانكلين وألبرت أينشتاين ، وستيف جوبز

لكن ما يغير اهتمامي في آيزاكسون ليس ما أنجزه

بكتابه الأول ولكن كيف كتبه. في الكشف عن هذه القصة ، لا بد لي من الاستفادة من علاقة

The شخصية محظوظة. كما اتضح ، في السنوات التي سبقت نشر

شارك عمي جون بول نيوبورت ، الذي كان أيضًا صحفيًا في نيويورك في ، Wise Men

ذلك الوقت ، في استئجار شاطئ صيفي مع آيزاكسون. حتى يومنا هذا ، يتذكر عمي

:عادات إيزاكسون في العمل المثيرة للإعجاب

، لقد كان دائمًا رائعًا ... يمكنه أن ينسحب إلى غرفة النوم لفترة من الوقت

عندما يكون البقية منا في الباحة أو أي شيء آخر ، للعمل على

كتابه ... صعد لمدة عشرين دقيقة أو ساعة ، وكنا نسمع صوت الآلة الكاتبة وهي

تدق ، ثم نزل مسترخيًا مثلنا

وقت الفراغ ...

.

كان آيزاكسون منهجيًا: في أي وقت يجد فيه بعض وقت الفراغ ، كان يتحول

إلى وضع العمل العميق ويترك بعيدًا في كتابه. هذه هي الطريقة ، كما اتضح ، يمكن للمرء

أن يكتب كتابًا من تسعمائة صفحة على الجانب بينما يقضي معظم يومه
ليصبح أحد أفضل كتاب المجلات في البلاد.

أسمي هذا النهج ، الذي يناسب العمل العميق أينما كان في
جدولك ، فلسفة الصحفي. هذا الاسم هو إشارة إلى حقيقة أن الصحفيين ، مثل
دبليو إيزاكسون ، مدربون على التحول إلى وضع الكتابة في أي لحظة ، كما هو
مطلوب من خلال طبيعة مهنتهم التي تعتمد على الموعد النهائي.

هذا النهج ليس للمبتدئين في العمل العميق. كما أوضحت في افتتاح
هذه القاعدة ، فإن القدرة على تبديل عقلك بسرعة من الوضع الضحل إلى الوضع العميق لا
يأتي بشكل طبيعي. بدون ممارسة ، يمكن أن تستنفد هذه المفاتيح بشكل خطير احتياطاتك المحدودة من
قوة الإرادة. تتطلب هذه العادة أيضًا إحساسًا بالثقة في قدراتك
الاقتناع بأن ما تفعله مهم وسوف ينجح. عادة ما يتم بناء هذا النوع من -
القناعة على أساس الإنجاز المهني الحالي.

من المحتمل أن إيزاكسون ، على سبيل المثال ، كان أسهل في التحول إلى نمط الكتابة مقارنة
بالروائي لأول مرة ، لأن إيزاكسون عمل بنفسه ليصبح
كاتبًا محترفًا في هذه المرحلة. كان يعلم أن لديه القدرة على كتابة سيرة ذاتية ملحمية
وفهمها على أنها مهمة أساسية في تقدمه المهني. هذه الثقة
تقطع شوطًا طويلًا في تحفيز الجهود الشاقة.

أنا متحيز للفلسفة الصحفية في العمل العميق لأنها أسلوبية الرئيسي
لدمج هذه الجهود في جدول أعمالي. بعبارة أخرى ، أنا لست
رهبانيًا في عملي العميق (على الرغم من أنني أجد نفسي أحيانًا أشعر بالغيرة من انفصال زملائي في
عالم الكمبيوتر دونالد كنوث) ، إلا أنني لا
أنشر نوبات عميقة متعددة الأيام مثل ثنائية النسق ، وعلى الرغم من أنني مفتون بذلك الفلسفة الإيقاعية
.يحتوي جدول أعمالي على طريقة لإحباط محاولات فرض عادة يومية ،
بدلاً من ذلك ، في قصيدة لأيزاكسون ، أواجه كل أسبوع عند وصولها وأبذل قصارى جهدي
لإخراج أكبر قدر ممكن من العمق. لكتابة هذا الكتاب ، على سبيل المثال ، كان عليّ
الاستفادة من فترات الوقت المجانية أينما ظهرت. إذا كان أطفالي يأخذون
قيلولة جيدة ، كنت سألتقط جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص بي وأغلق نفسي في مكتب المنزل. إذا أرادت زوجتي
زيارة والديها في أنابوليس القريبة في يوم عطلة نهاية الأسبوع ، فسأستفيد من
رعاية الطفل الإضافية للاختفاء في ركن هادئ من منزلهم للكتابة. إذا تم إلغاء اجتماع في
العمل ، أو تركت فترة ما بعد الظهر مفتوحة ، فقد أعود إلى إحدى مكتباتي المفضلة
.في الحرم الجامعي لاستخراج بضع مئات من الكلمات الإضافية. وهلم جرا

يجب أن أعترف أنني لست نقيًا في تطبيقي لفلسفة الصحفي. لا أتخذ
، على سبيل المثال ، جميع قرارات عملي العميقة على أساس اللحظة. بدلاً من ذلك ،
أميل إلى تحديد متى سأعمل بعمق خلال كل أسبوع في بداية
الأسبوع ، ثم أصقل هذه القرارات ، حسب الحاجة ، في بداية كل يوم (انظر
القاعدة رقم 4 لمزيد من التفاصيل حول إجراءات الجدولة الخاصة بي) . من خلال تقليل الحاجة إلى اتخاذ
قرارات بشأن العمل العميق لحظة بلحظة ، يمكنني الحفاظ على المزيد من الطاقة العقلية
للتفكير العميق نفسه.

في المحاسبة النهائية ، تظل الفلسفة الصحفية لجدولة العمل العميق

صعبة التنفيذ. ولكن إذا كنت واثقًا من قيمة ما تحاول إنتاجه ، وتمارسك في مهارة التعمق (وهي مهارة سنستمر في تطويرها في الاستراتيجيات التالية) ، فقد تكون طريقة قوية بشكل مدهش للضغط. كميات كبيرة من العمق من جدول يتطلب خلاف ذلك.

طقوس

من الملاحظات التي غالبًا ما يتم التفاوضي عنها حول أولئك الذين يستخدمون عقولهم لإنشاء أشياء قيمة هي أنهم نادرًا ما يكونون غير منظمين في عادات عملهم. خذ بعين الاعتبار ، كاتب السيرة الذاتية روبرت كارو الحائز على جائزة بوليتسر. كما تم الكشف في ملف تعريف مجلة عام 2009 كل شهر من مكتب [كارو] في نيويورك محكوم بالقواعد. "حيث يضع" كتبه ، وكيف يكسب دفاتر ملاحظاته ، وما يضعه على حائطه ، وحتى ما يرتديه في المكتب: كل شيء محدد من خلال روتين لم يتغير قليلاً خلال مسيرة كارو الطويلة. "وأوضح "لقد دربت نفسي على أن أكون منظمًا .

كان لدى تشارلز داروين هيكل صارم مماثل لحياته العملية خلال الفترة التي كان يتقن فيها أصل الأنواع. كما تذكر ابنه فرانسيس لاحقًا كان يقوم على الفور في الساعة السابعة ليأخذ نزهة قصيرة. ثم يأكل ، الإفطار وحده ويتقاعد إلى دراسته من الثامنة إلى التاسعة والنصف. كانت الساعة التالية مخصصة لقراءة رسائله من اليوم السابق ، وبعد ذلك عاد إلى مكتبه من الساعة العاشرة والنصف حتى الظهر. بعد هذه الجلسة ، كان يفكر في الأفكار الصعبة أثناء السير على طريق محظور يبدأ من الدفينة الخاصة به ثم يدور حول مسار على ممتلكاته. كان يمشي حتى يرضي عن تفكيره ثم يعلن انتهاء يوم عمله.

الذي أمضى نصف عقد في فهرسة عادات ، Mason Currey الصحفي ، (المفكرين والكتاب المشهورين) (والذين تعلمت منهم المثاليين السابقين :لخص هذا الاتجاه نحو التنظيم على النحو التالي:

هناك فكرة شائعة مفادها أن الفنانين يعملون من الإلهام - أن هناك ... بعض الضربات أو الصاعقة أو الفقاعة الإبداعية لموجود من يعرف أين لكنني أأمل أن يوضح [عملي] أن انتظار الإلهام للإضراب هو

خطة رهيبة ورهيبية. في الواقع ، ربما تكون أفضل نصيحة يمكنني تقديمها لأي شخص يحاول القيام بعمل إبداعي هي تجاهل الإلهام.

هذه الحقيقة David Brooks حول هذا الموضوع ، يلخص New York Times في عمود "بشكل أكثر صراحة: "[العقول المبدعة العظيمة] تفكر مثل الفنانين ولكنها تعمل مثل المحاسبين تقترح هذه الاستراتيجية ما يلي: لتحقيق أقصى استفادة من

جلسات العمل العميق ، قم ببناء طقوس من نفس المستوى من الصرامة والخصوصية كما

ذكر المفكرون المهمون سابقًا. هناك سبب وجيه لهذا التقليد. العقول العظيمة

مثل كارو وداروين لم تستخدم الطقوس لتكون غريبة ؛ لقد فعلوا ذلك لأن النجاح في

عملهم كان يعتمد على قدرتهم على التعمق ، مرارًا وتكرارًا - لا توجد طريقة

للفوز بجائزة بوليتسر أو تصور نظرية كبرى دون دفع عقلك إلى أقصى حدوده.

قللت طقوسهم الاحتكاك في هذا الانتقال إلى العمق ، مما سمح لهم بالتعمق في

العمق بسهولة أكبر والبقاء في الحالة لفترة أطول. إذا كانوا قد انتظروا بدلاً من ذلك إلهام

الإضراب قبل الاستقرار في العمل الجاد ، فمن المحتمل أن تكون إنجازاتهم قد انخفضت إلى حد كبير.

لا يوجد أحد طقوس العمل العميق الصحيحة - فالملاءمة الصحيحة تعتمد على كل من الشخص ونوع المشروع المتبع. ولكن هناك بعض الأسئلة العامة التي يجب أن تتناولها أي طقوس فعالة:

- أين ستعمل وإلى متى. تحتاج طقوسك إلى تحديد موقع لجهودك العميقة في العمل. يمكن أن يكون هذا الموقع بسيطًا مثل مكتبك العادي مع " الباب مغلقًا وتنظيف المكتب (يحب أحد زملائي وضع علامة عدم الإزعاج" على طراز الفندق على باب مكتبه عندما يتعامل مع أمر صعب). إذا كان من الممكن تحديد موقع يستخدم فقط للعمق - على سبيل المثال ، غرفة اجتماعات أو مكتبة هادئة - فقد يكون التأثير الإيجابي أكبر. (إذا كنت تعمل في خطة مكتب مفتوح.) فهذه الحاجة إلى العثور على معتكف عمل عميق يصبح أمرًا مهمًا بشكل خاص ، بغض النظر عن مكان عملك ، تأكد أيضًا من منح نفسك إطارًا زمنيًا محددًا للحفاظ على الجلسة تحديدًا منفصلاً وليست مفتوحة مداها.
- كيف ستعمل بمجرد أن تبدأ العمل. طقوسك تحتاج إلى قواعد وعمليات للحفاظ على جهودك منظمة. على سبيل المثال ، يمكنك فرض حظر على أي استخدام للإنترنت ، أو الحفاظ على مقياس مثل الكلمات التي يتم إنتاجها في فاصل زمني مدته عشرين دقيقة للحفاظ على تركيزك شحذًا. بدون هذا الهيكل ، سيتعين عليك التقاضي عقليًا مرارًا وتكرارًا بشأن ما يجب عليك وما لا يجب عليك فعله خلال هذه الجلسات ومواصلة محاولة تقييم ما إذا كنت تعمل بجد بما فيه الكفاية. هذه استنزاف غير ضروري لاحتياجات قوة الإرادة لديك.
- كيف ستدعم عملك. يحتاج طقوسك إلى ضمان حصول عقلك على الدعم الذي يحتاجه لمواصلة العمل على مستوى عالٍ من العمق. على سبيل المثال ، قد تحدد الطقوس أنك تبدأ بفنجان من القهوة الجيدة ، أو تأكد من حصولك على طعام كافٍ من النوع الصحيح للحفاظ على الطاقة ، أو دمج التمارين الخفيفة مثل المشي للمساعدة في الحفاظ على ذهنك صافياً. (كما قال نيتشه: "الأفكار المكتسبة من المشي فقط هي التي لها أي قيمة"). وقد يشمل هذا الدعم أيضًا عوامل بيئية مثل تنظيم المواد الخام في عملك لتقليل الاحتكاك الناتج عن تبديد الطاقة (كما رأينا في مثال كارو). لتحقيق أقصى قدر من النجاح ، تحتاج إلى دعم جهودك للتعمق. في الوقت نفسه ، يجب تنظيم هذا الدعم حتى لا تهدر طاقتك العقلية في معرفة ما تحتاجه في الوقت الحالي.
- ستساعدك هذه الأسئلة على البدء في صياغة طقوس عملك العميق. لكن ضع في اعتبارك أن العثور على طقس ثابت قد يتطلب التجريب ، لذا كن على استعداد للعمل فيه. أؤكد لك أن الجهد يستحق كل هذا العناء: بمجرد أن تطور شيئًا تشعر أنه صحيح ، يمكن أن يكون التأثير كبيرًا. إن العمل بعمق هو أمر مهم ولا ينبغي أن يكون نشاطًا يتم الاستخفاف به. إن إحاطة مثل هذه الجهود بطقوس معقدة (وربما غريبة جدًا للعالم الخارجي) تقبل هذه الحقيقة - تزود عقلك بالبنية والالتزام الذي يحتاجه للانزلاق إلى

.حالة التركيز حيث يمكنك البدء في إنشاء الأشياء المهمة

القيام بإيماءات كبرى

في أوائل شتاء عام 2007 ، كانت جي كي رولينغ تكافح من أجل إكمال كتاب "الأقداس

المهلكة" ، وهو الكتاب الأخير في سلسلة هاري بوتر. كان الضغط شديداً ، حيث

حمل هذا الكتاب مسؤولية ربط الستة الذين سبقوه بطريقة

ترضي مئات الملايين من المعجبين بالسلسل. احتاجت رولينج إلى العمل بعمق

لتلبية هذه المطالب ، لكنها كانت تجد

صعوبة متزايدة في التركيز المستمر في مكتبها المنزلي في إدنبرة ، اسكتلندا. تذكرت رولينغ في مقابلة: "بينما كنت

".أنهي الأقداس المهلكة ، جاء يوم جاء فيه منظم النوافذ ، وكان الأطفال في المنزل ، وكانت الكلاب تنبح

لقد كان أكثر من اللازم ، لذلك كان

قررت رولينغ أن تفعل شيئاً متطرفاً لتغيير طريقة تفكيرها إلى حيث يجب أن J.K.

تكون: لقد سجلت دخولها في جناح في فندق بالمورال من فئة الخمس نجوم ، الواقع في قلب

وسط مدينة إدنبرة. وأوضحت "لذلك جئت إلى هذا الفندق لأنه فندق جميل ، لكنني

لم أنوي البقاء هنا". "[لكن] كتابات اليوم الأول سارت على ما يرام لذا

ظلت أعود ... وانتهى بي المطاف بإنهاء آخر كتب هاري بوتر

".[هنا]

بالنظر إلى الماضي ، ليس من المستغرب أن تنتهي رولينج بالبقاء. كان الإعداد

المعروف بأنه أحد أفخم ، Balmoral مثاليًا لمشروعها. يعتبر

الفنادق في اسكتلندا ، مبنى فيكتوري كلاسيكي مكتمل بالأعمال الحجرية المزخرفة

وبرج ساعة طويل. إنه يقع أيضًا على بعد مئيتين فقط من قلعة إدنبرة - أحد مصادر

.إلهام رولينج في حلم هوجورتس

يعد قرار رولينج بتسجيل الوصول في جناح فندقي فاخر بالقرب من قلعة إدنبرة

:مثالاً على إستراتيجية غريبة ولكنها فعالة في عالم العمل العميق

الإيماءة الكبرى. المفهوم بسيط: من خلال الاستفادة من تغيير جذري في بيئتك الطبيعية

إلى جانب استثمار كبير للجهد أو المال ، وكلها ،

مكرسة لدعم مهمة عمل عميقة ، فإنك تزيد من الأهمية المتصورة

للمهمة. هذا التعزيز في الأهمية يقلل من غريزة عقلك للتسويق

.ويوفر حقنة من الدافع والطاقة

كتابة فصل من رواية هاري بوتر ، على سبيل المثال ، هو عمل شاق

وسيتطلب الكثير من الطاقة العقلية - بغض النظر عن المكان الذي تقوم فيه بذلك. ولكن عند دفع أكثر

من 1000 دولار في اليوم لكتابة فصل في جناح فندق قديم في أسفل الشارع من

قلعة على طراز هوجورتس ، فإن حشد الطاقة لبدء هذا العمل والحفاظ عليه أسهل

. مما لو كنت بدلاً من ذلك في مكتب منزلي مشتهل للانتباه

عندما تدرس عادات العاملين الآخرين المشهورين ، تظهر

استراتيجية الإيماءات الكبرى في كثير من الأحيان. على سبيل المثال ، اشتهر بيل جيتس خلال فترة عمله كرئيس

حيث كان يترك وراءه واجباته Think W eeks لأخذ Microsoft تنفيذي لشركة

الأسرية والعمل المعتاد للتراجع إلى حجرة بها كومة من الأوراق

والكتب. كان هدفه هو التفكير بعمق ، دون إلهاء ، حول القضايا الكبيرة ذات الصلة

بشركته. خلال أحد هذه الأسابيع ، على سبيل المثال ، توصل

إلى استنتاج مفاده أن الإنترنت سيكون قوة رئيسية في الصناعة. لم يكن هناك ما يمنع جيتس جسديًا من التفكير بعمق في مكتبه في في سياتل ، ولكن حادثة معتكفه لمدة أسبوع ساعدته على Microsoft المقر الرئيسي لشركة تحقيق مستويات التركيز المطلوبة.

كما استفاد عالم الفيزياء في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا والروائي الحائز على جوائز آلان لايتمان من الإيماءات الكبرى. في حالته ، يتراجع كل صيف إلى "جزيرة صغيرة" في ولاية مين للتفكير بعمق وإعادة شحن طاقته. على الأقل اعتبارًا من عام 2000 ، عندما وصف هذه الإيماءة في مقابلة ، لم تكن الجزيرة تفتقر إلى الإنترنت فحسب ، بل لم يكن لديها حتى خدمة الهاتف. كما برر بعد ذلك: "لقد مرت حوالي شهرين ونصف حقًا أشعر أنني أستطيع". استعادة بعض الصمت في حياتي ... الذي يصعب العثور عليه ، لا يتمتع الجميع بحرية قضاء شهرين في ولاية ماين ، ولكن العديد من الكتاب بمن فيهم دان بينك ومايكل بولان ، يحاكيون التجربة على مدار العام من خلال البناء - غالبًا بتكلفة كبيرة وجهد - كتابة كباث على ممتلكاتهم.

من جانبه ، كتب بولان كتابًا عن تجربته في بناء مقصورته (في الغابة خلف منزله السابق في كونيتيكت). هذه المباني الملحقة ليست ضرورية تمامًا لهؤلاء الكتاب ، الذين يحتاجون فقط إلى كمبيوتر محمول وسطح مستوٍ لوضعها. لممارسة تجارتهم. لكن ليست وسائل الراحة في الكباث هي التي تولد قيمتها ؛ إنها بدلاً من ذلك لفئة كبيرة تتمثل في تصميم وبناء المقصورة. لغرض وحيد هو تمكين الكتابة بشكل أفضل.

ليس كل لفئة كبيرة يجب أن تكون دائمة. بعد أن تم اكتشاف عالم الفيزياء في مختبرات بيل ، ويليام شوكلي ، في اختراع الترانزستور - كما أفصلت في الإستراتيجية التالية ، حقق اثنان من أعضاء فريقه تقدمًا كبيرًا في الوقت الذي كان فيه شوكلي يعمل بعيدًا في مشروع آخر - لقد حبس نفسه في غرفة فندق في شيكاغو ، حيث سافر ظاهريًا لحضور مؤتمر. لم يخرج من الغرفة حتى قام بتسوية التفاصيل للحصول على تصميم أفضل كان يدور في ذهنه. عندما غادر الغرفة أخيرًا ، أرسل ملاحظاته بالبريد الجوي إلى موراي هيل ، نيو جيرسي ، حتى يتمكن أحد الزملاء من لصقها في دفتر مختبره والتوقيع عليها لتحديد وقت الابتكار. شكل تقاطع الترانزستور الذي وضعه شوكلي في انفجار العمق هذا انتهى به الأمر إلى حصوله على حصة من جائزة نوبل التي تم منحها لاحقًا للاختراع.

من الأمثلة الأكثر تطرفاً على لفئة عظيمة مرة واحدة تسفر عن نتائج هي قصة شارك فيها بيتر شانكمان ، رائد أعمال ورائد في وسائل التواصل الاجتماعي. كمتحدث مشهور ، يقضي شانكمان الكثير من وقته في الطيران. أدرك في النهاية أن ثلاثين ألف قدم كانت بيئة مثالية له للتركيز. كما أوضح في إحدى المدونات ، "أغلقت في مقعد مع عدم وجود أي شيء أمامي ، ولا شيء يششت انتباهي ، ولا شيء". "يفجر" أوه! لامع! الحمض النووي ، ليس لدي ما أفعله سوى أن أكون واحدًا مع أفكاره في وقت ما بعد هذا الإدراك ، وقع شانكمان عقد كتاب يمنحه أسبوعين فقط لإنهاء المخطوطة بأكملها. إن الوفاء بهذا الموعد النهائي شيئًا Shankman يتطلب تركيزًا لا يُصدق. لتحقيق هذه الحالة ، فعل

غير تقليدي. لقد حجز تذكرة سفر ذهابًا وإيابًا على درجة رجال الأعمال إلى طوكيو. كتب أثناء الرحلة بأكملها إلى اليابان ، وشرب قهوة إسبريسو في صالة درجة رجال الأعمال بمجرد وصوله إلى اليابان ، ثم استدار وعاد ، ومرة أخرى يكتب طوال الطريق - ووصل إلى الولايات المتحدة بعد ثلاثين ساعة فقط من مغادرته لأول مرة "مخطوطة كاملة في متناول اليد الآن. وأوضح أن "الرحلة كلفت 4000 دولار وكانت تستحق كل قرش".

في كل هذه الأمثلة ، لا يقتصر الأمر على تغيير البيئة أو السعي وراء الهدوء الذي يتيح مزيدًا من العمق. القوة المهيمنة هي نفسية الالتزام الجاد بالمهمة المطروحة. لتضع نفسك في مكان غريب للتركيز على مشروع كتابي ، أو لأخذ إجازة لمدة أسبوع من العمل لمجرد التفكير ، أو لحبس نفسك في غرفة فندق حتى تكمل اختراعًا مهمًا: هذه الإيماءات تدفع هدفك العميق إلى مستوى للأولوية العقلية التي تساعد على تحرير الموارد العقلية اللازمة. في بعض الأحيان ، للتعقق ، يجب أن تكون كبيرًا أولاً.

لا تعمل بمفردك العلاقة بين العمل العميق والتعاون صعبة. ومع ذلك ، فإن الأمر يستحق قضاء بعض الوقت في حل المشكلات ، لأن الاستفادة من التعاون بشكل صحيح يمكن أن تزيد من جودة العمل العميق في حياتك المهنية من المفيد أن نبدأ مناقشتنا لهذا الموضوع من خلال الرجوع خطوة إلى الوراء للنظر فيما يبدو للوهلة الأولى أنه تضارب غير قابل للحل. في الجزء الأول من هذا الكتاب انتقدت موقع فيسبوك لتصميم مقره الجديد. على وجه الخصوص ، أشرت إلى أن هدف الشركة المتمثل في إنشاء أكبر مساحة مكتبية مفتوحة في العالم - غرفة عملاقة تضم 2800 عامل - يمثل هجوميًا سخيًا على التركيز. يؤكد كل من الحدس ومجموعة متزايدة من الأبحاث على حقيقة أن مشاركة مساحة العمل مع عدد كبير من زملاء العمل تشتت الانتباه بشكل لا يصدق مما يخلق بيئة تحبط محاولات التفكير بجدية. في مقال نُشر في عام 2013 - يلخص البحث الأخير حول هذا الموضوع ، ذهبت بلومبرج بيزنس ويك إلى حد "الدعوة إلى إنهاء" استبداد المكتب المفتوح

ومع ذلك ، لا يتم تبني تصاميم المكاتب المفتوحة هذه عشوائيًا. كما ذكرت ماريا عندما ظهر هذا المفهوم لأول مرة ، كان هدفه هو ، The New York Times كونيوكفا في تسهيل التواصل وتدفق الأفكار". كان لهذا الادعاء صدى لدى الشركات الأمريكية التي تتطلع إلى احتضان هالة من الشركات الناشئة غير التقليدية. على سبيل المثال ، أوضح جوش تيرانجيل محرر بلومبرج بيزنس ويك ، الافتقار إلى المكاتب في مقر بلومبرج على النحو التالي: إنه يضمن أن الجميع منسجم مع المهمة الواسعة ، و ... يشجع الفضول بين الأشخاص الذين يعملون في تخصصات مختلفة. "برر جاك دورسي التصميم المفتوح من خلال شرحه: "نشجع الناس على البقاء في العراء Square لمقر لأننا نؤمن بالصدفة - والأشخاص الذين يسرون جنبًا إلى جنب يعلمون أشياء جديدة".

من أجل المناقشة ، دعنا نسمي هذا المبدأ - أنه عندما تسمح للناس

بالتصادم مع بعضهم البعض ، تظهر التعاون الذكي والأفكار الجديدة - نظرية الإبداع الصدفى. عندما قرر مارك زوكربيرج بناء أكبر مكتب في العالم ، يمكننا التخمين بشكل معقول ، ساعدت هذه النظرية في دفع قراره ، تمامًا كما دفعت بالعديد من التحركات نحو مساحات العمل المفتوحة في أماكن أخرى في زقاق السيليكون الخامس ، وخارجها. (العوامل الأخرى الأقل تعاليًا ، مثل توفير المال وزيادة الإشراف تلعب أيضًا دورًا ، لكنها ليست مثيرة وبالتالي فهي أقل تأكيدًا). يبدو أن هذا القرار بين تعزيز التركيز وتعزيز الصدفة يشير إلى أن العمل العميق (فرد) المسعى غير متوافق مع توليد رؤى إبداعية (مسعى تعاوني). هذا الاستنتاج ، مع ذلك ، معيب. إنه قائم ، كما أجادل ، على فهم غير مكتمل لنظرية الإبداع الصدفى. لدعم هذا الادعاء ، دعونا ننظر في أصول هذا الفهم الخاص لما يحفز الاختراقات النظرية المعنية لها العديد من المصادر ، لكن لدي علاقة شخصية بأحد أكثرها شهرة. خلال السنوات السبع التي قضيتها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، عملت في موقع لإيواء الفائض من مختبر الإشعاع الصاحب بالمدرسة. كما هو مذكور W orld W ar II المبنى رقم 20 الشهير التابع للمعهد. تم تصميم عام 2012 ، كان يُنظر إلى المبنى في البداية على أنه فاشل: "كان الإغراء الخامس سيئًا New Yorker في مقال نشر في مجلة والممرات كانت قاتمة. كانت الجدران رقيقة ، والسقف مسرب ، والمبنى كان يشوي في الصيف ويتجمد في الشتاء ". ومع ذلك ، عندما انتهت الحرب ، استمر تدفق العلماء إلى كامبريدج. احتاج معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلى مساحة ، لذلك بدلاً من الهدم الفوري للمبنى 20 كما وعدوا المسؤولين المحليين (في مقابل الحصول على تراخي التراخي) ، استمروا في استخدامه كمساحة فائضة. وكانت النتيجة أن هناك عدم تطابق بين الأقسام المختلفة - من العلوم النووية إلى اللغويات إلى الإلكترونيات - تشارك المبنى منخفض التدرج جنبًا إلى جنب مع المزيد من المستأجرين الباطنيين مثل ورشة الآلات ومنشأة إصلاح البيانو. نظرًا لأن المبنى تم تشييده بتمن بخس ، فقد شعرت هذه المجموعات بالحرية في إعادة ترتيب المساحة حسب الحاجة. يمكن نقل جميع الأرضيات والأرضيات وتثبيت المعدات في الحزم. في سرد قصة عمل جيرولد زكريا على الساعة الذرية الأولى ، يشير مقال نيويوركركر المذكور أعلاه إلى أهمية قدرته على إزالة طابقين من معمل المبنى 20 الخاص به حتى يتمكن من تثبيت الأسطوانة المكونة من ثلاثة طوابق اللازمة لجهازه التجريبي. في تقاليد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، يُعتقد عمومًا أن هذا المزيج العشوائي من التخصصات المختلفة ، مجتمعة معًا في مبنى كبير قابل لإعادة التشكيل ، أدى إلى مواجهات بالصدفة وروح من الابتكار أحدثت اختراقات بوتيرة سريعة ، وابتكار موضوعات متنوعة مثل قواعد تشومسكي النحوية ولوران الملاحية الرادارات وألعاب الفيديو ، كل ذلك في نفس العقود الإنتاجية التي تلت الحرب. عندما تم هدم المبنى أخيرًا لإفساح المجال لمركز ستاتا الذي صممه فرانك جيري بقيمة 300 مليون دولار (حيث قضيت وقتي) ، حزن على خسارته. تكريمًا لـ " قصر الخشب الرقائقي " الذي تم استبداله ، يشتمل التصميم الداخلي لمركز ستاتا على ألواح من الخشب الرقائقي غير المكتمل والخرسانة المكشوفة مع ترك علامات البناء سليمة. في نفس الوقت تقريبًا الذي تم فيه تشييد المبنى رقم 20 على عجل ، كان السعي الأكثر منهجية للإبداع المصادفة جاريًا على بعد مائتي ميل إلى الجنوب الغربي في موري هيل ، نيو جيرسي. هنا قام مدير مختبرات بيل ميرفين كيلى بتوجيه بناء منزل جديد للمختبر من شأنه أن يشجع بشكل هادف التفاعل بين مزيج العلماء والمهندسين المتنوع. رفض كيلى نهج الجامعة القياسي المتمثل في إسكان أقسام مختلفة في مباني مختلفة ، وبدلاً من ذلك ربط المساحات ببنية واحدة متجاوزة مرتبطة بممرات طويلة - بعضها طويل جدًا لدرجة أنك عندما تقف عند أحد حول هذا التصميم: "كان السفر بطول القاعة Bell Labs Jon Gertner طرفيها يبدو أنها تتقارب إلى نقطة تلاشي. كما لاحظ مؤرخ دون مواجهة عدد من المعارف والمشكلات والاضطرابات والأفكار شبه مستحيل. كان الفيزيائي في طريقه لتناول الغداء في الكافيتريا مثل مغناطيس يتدحرج عبر برادة حديد ". هذه الإستراتيجية ، الممزوجة مع تجنيد كيلى العدوانى لبعض أفضل العقول في العالم ، أنتجت بعضًا من أكثر الابتكارات تركيزًا في تاريخ الحضارة الحديثة. في العقود التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ، أنتج المختبر ، من بين إنجازات أخرى: أول خلية شمسية ، ليزر ، قمر صناعي للاتصالات ، نظام اتصالات خلوية ، وشبكات الألياف البصرية.

في الوقت نفسه ، صاغ منظروهم نظرية المعلومات ونظرية الترميز ، وفاز علماء الفلك بجائزة نوبل لإثبات صحة نظرية الانفجار العظيم ، وربما الأهم من ذلك كله ، اخترع علماء الفيزياء الترانزستور. بعبارة أخرى ، تبدو نظرية الإبداع الصدفي مبررة جيدًا من خلال السجل التاريخي. يمكننا أن نجادل ببعض الثقة ، ربما يتطلب الترانزستور مختبرات بيل وقدرته على وضع علماء فيزياء الحالة الصلبة ، ومنظري الكم ، والتجريبين العالميين في مبنى واحد حيث يمكنهم مصادفة مواجهة بعضهم البعض والتعلم من خبراتهم المتنوعة. كان هذا اختراعًا

من غير المحتمل أن يأتي من عالم وحيد يفكر بعمق في المعادل الأكاديمي. لبرج كارل يونج الحجري.

ولكن هنا يجب أن نتبنى المزيد من الفروق الدقيقة في فهم ما الذي للقيام بذلك ، دعنا نعود. Bell Labs و Building 20 ولد الابتكار حقًا في مواقع مثل مرة أخرى إلى تجربتي الخاصة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. عندما وصلت كطالب دكتوراه جديد في خريف عام 2004 ، كنت عضوًا في أول فصل وارد يتم تسكينه في مركز ستاتا الجديد ، والذي ، كما ذكرنا ، حل محل المبنى رقم 20. لأن المركز كان جديدًا ، كان الطلاب الجدد نظرًا للجولات التي روجت لسمياتها. علمنا أن فرانك جيري رتب المكاتب حول المساحات المشتركة وقدمنا سلاسل مفتوحة بين الطوابق المجاورة ، كل ذلك في محاولة لدعم نوع اللقاءات الصدفة التي حددت سابقًا. لكن ما أدهشني في ذلك الوقت هو ميزة لم تحدث لجيري ولكن تمت إضافتها مؤخرًا بناءً على إصرار الكلية: حشوات خاصة مثبتة في دعائم باب المكتب لتحسين عزل الصوت. الأساتذة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - بعض من أكثر التقنيين إبداعًا في العالم - لم يرغبوا في فعل شيء بمساحة عمل على طراز المكتب المفتوح. وبدلاً من ذلك طالبوا بالقدرة على الانغلاق على أنفسهم.

ينتج عن هذا المزيج من المكاتب العازلة للصوت المتصلة بمناطق مشتركة كبيرة بنية ابتكارية مركزية ومتحدثة يتم فيها دعم كل من اللقاء الصدفي والتفكير العميق المنعزل. إنه إعداد يمتد إلى طيف حيث نجد ، من ناحية ، المفكر الفردي ، معزولاً عن الإلهام ولكن بعيداً عن الإلهاء ، وعلى الطرف الآخر ، نجد المفكر التعاوني بالكامل في مكتب مفتوح ، مليء بالإلهام ولكنه يكافح لدعم التفكير العميق اللازم للبناء عليها.

*

فإننا نرى أن هذا هو ، Bell إذا أعدنا انتباهنا إلى المبنى 20 ومختبرات الهيكل الذي تم نشره أيضًا. لم يقدم أي من المبنيين أي شيء يشبه خطة المكتب المفتوح الحديثة. تم تشييدها بدلاً من ذلك باستخدام التخطيط القياسي للمكاتب الخاصة المتصلة بالممرات المشتركة. كان لموجو الإبداع الخاص بهم علاقة أكبر بحقيقة أن هذه المكاتب تشترك في عدد صغير من مساحات الاتصال الطويلة - مما يجبر الباحثين على التفاعل كلما احتاجوا إلى السفر من موقع إلى آخر. وبعبارة أخرى ، توفر هذه الممرات الضخمة محاور فعالة للغاية لذلك ، لا يزال بإمكاننا رفض مفهوم المكتب المفتوح الذي يدمر العمق دون رفض نظرية إنتاج الابتكار للإبداع الصدفي. المفتاح هو الحفاظ على كل من الترتيب المحوري: عرض نفسك للأفكار في المحاور

على أساس منتظم ، ولكن حافظ على حديث يمكنك العمل فيه بعمق على ما تواجهه.

ومع ذلك ، فإن تقسيم الجهود هذا ليس هو القصة الكاملة ، حتى عندما يعود المرء إلى الحديث ، فإن العمل الفردي لا يزال ليس بالضرورة أفضل استراتيجية. ضع في اعتبارك ، على سبيل المثال الاختراع المذكور سابقًا للترانزستور (نقطة الاتصال) في مختبرات بيل. تم دعم هذا

الاختراق من قبل مجموعة كبيرة من الباحثين ، كلهم من - تخصصات منفصلة ، الذين اجتمعوا معًا لتشكيل مجموعة أبحاث فيزياء الحالة الصلبة فريق مكرس لابتكار بديل أصغر وأكثر موثوقية للأنبوب المفرغ. كانت المحادثات التعاونية لهذه المجموعة شروطًا مسبقة ضرورية للترانزستور: مثال واضح على فائدة سلوك المحور

، بمجرد أن وضعت مجموعة البحث الأساس الفكري للمكون تحولت عملية الابتكار إلى حديث. ومع ذلك ، فإن ما يجعل عملية الابتكار هذه بالتحديد حالة مثيرة للاهتمام ، هو أنه حتى عندما تتحول إلى مكبر صوت ، فإنها تظل تعاونية. كان باحثان على وجه الخصوص - التجريبي دبليو ألدير براتين والمنظر الكمومي جون بارددين - هما اللذان قاما على مدى شهر واحد في عام 1947 بعمل سلسلة من الاختراقات التي أدت إلى أول ترانزستور ذو حالة صلبة عامل

عمل براتين وباردين معًا خلال هذه الفترة في مختبر صغير ، غالبًا جنبًا إلى جنب ، دافعين بعضهما البعض نحو تصميمات أفضل وأكثر فاعلية. تألفت هذه الجهود في المقام الأول من العمل العميق - ولكن نوع من العمل العميق الذي لم نواجهه بعد سيركز براتين بشكل مكثف على هندسة تصميم تجريبي . يمكن أن يستغل أحدث رؤية نظرية لباردين. ثم ركز بارددين بشكل مكثف لفهم ما كشفت عنه تجارب براتين الأخيرة ، في محاولة لتوسيع إطاره النظري لمطابقة الملاحظات. يمثل هذا التناقض والرجوع (شكلًا تعاونيًا من العمل العميق) شائع في الدوائر الأكاديمية ، يستفيد مما أسماه تأثير السبورة البيضاء. بالنسبة لبعض أنواع المشكلات ، يمكن أن يدفعك العمل مع شخص آخر على السبورة المشتركة التي يضرب بها المثل إلى أعماق مما لو كنت تعمل بمفردك. إن وجود الطرف الآخر في انتظار رؤيتك التالية - سواء كان شخصًا ما جسديًا في نفس الغرفة أو يتعاون معك افتراضيًا - يمكن أن يقصر الغريزة الطبيعية لتجنب العمق

يمكننا الآن التراجع واستخلاص بعض الاستنتاجات العملية حول دور التعاون في العمل العميق. يشير نجاح مبنى 20 ومختبرات بيل إلى أن العزل ليس مطلوبًا للعمل العميق المنتج. في الواقع ، يشير مثالهم إلى - أنه بالنسبة للعديد من أنواع العمل - خاصة عند متابعة الابتكار يمكن أن يؤدي العمل العميق التعاوني إلى نتائج أفضل. لذلك ، تطلب هذه الاستراتيجية أن تفكر في هذا الخيار عند التفكير في أفضل السبل لدمج العمق في حياتك المهنية. عند القيام بذلك ، ضع في اعتبارك التوجيهين التاليين أولاً ، يظل الإلهاء مدمرًا للعمق. لذلك ، يوفر نموذج المحور والتحدث نموذجًا مهمًا. افصل سعيك وراء لقاءات مصادفة

عن جهودك للتفكير بعمق والبناء على هذه الإلهام. يجب أن تحاول تحسين كل جهد على حدة ، بدلاً من مزجها معاً في حمأة. تعرقل كلا الهدفين.

ثانياً ، حتى عندما تتراجع إلى أحد المتحدثين لتفكر بعمق ، عندما يكون من المعقول الاستفادة من تأثير السبورة ، افعل ذلك. من خلال العمل جنباً إلى جنب مع شخص ما في مشكلة ما ، يمكنك دفع بعضكم البعض نحو مستويات أعمق من العمق ، وبالتالي نحو توليد المزيد والمزيد من المخرجات القيمة مقارنة بالعمل بمفردك. عندما يتعلق الأمر بالعمل العميق ، بعبارة أخرى ، ضع في اعتبارك استخدام التعاون عندما يكون ذلك مناسباً ، حيث يمكن أن يدفع نتائجك إلى مستوى جديد. في الوقت نفسه ، لا تجعل هذا السعي للتفاعل والعشوائية الإيجابية يستفزاً لدرجة أنه يزاحم التركيز غير المنقطع المطلوب في النهاية لانتزاع شيء مفيد من دوامة الأفكار من حولنا.

نفذ مثل الأعمال التجارية ، أصبحت القصة من المعتقدات التقليدية في عالم استشارات الأعمال. في منتصف التسعينيات ، تلقى كلايتون كريستنسن الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد مكالمات هاتفية من آندي كان جروف قد واجه بحث كريستنسن. Intel جروف ، الرئيس التنفيذي ورئيس حول الابتكار التخريبي وطلب منه السفر إلى كاليفورنيا لمناقشة: عند الوصول ، سار كريستنسن عبر أساسيات الاضطراب. Intel الآثار المترتبة على النظرية بالنسبة لشركة غالباً ما يتم إقصاء الشركات الراسخة بشكل غير متوقع من قبل الشركات الناشئة التي تبدأ بعروض رخيصة في الطرف الأدنى من السوق ، ولكن بعد ذلك ، بمرور الوقت ، تحسن منتجاتها الرخيصة بما يكفي لبدء السرقة حصتها في السوق الراقية. أدرك جروف أن إنتل واجهت هذا التهديد من المعالجات منخفضة الجودة التي تنتجها الشركات الناشئة مثل مدفوعاً بفهمه الجديد للاضطراب ، ابتكر جروف AMD و Cyrix الإستراتيجية التي قادت إلى عائلة معالجات سيليرون - عرض منخفض الأداء. ساعد إنتل على مواجهة التحديات من أسفل بنجاح.

، ومع ذلك ، هناك قطعة أقل شهرة في هذه القصة. كما يتذكر كريستنسن سأل جروف أثناء استراحة في هذا الاجتماع ، "كيف أفعل هذا؟" أجاب كريستنسن بإنشاء Grove بمناقشة إستراتيجية العمل ، موضحاً كيف يمكن لوحدة أعمال جديدة وما إلى ذلك. قطعه غروف برد فظ: "أنت أكاديمي ساذج. سألتك عن كيفية القيام بذلك ، وأخبرتني بما يجب أن أفعله. أنا أعرف". ما يجب أن أفعله. أنا فقط لا أعرف كيف أفعل ذلك.

كما أوضح كريستنسن لاحقاً ، فإن هذا التقسيم بين ماذا وكيف هو أمر حاسم ولكن يتم تجاهله في العالم المهني. غالباً ما يكون من السهل تحديد الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الهدف ، ولكن ما هي الرحلات التي تقوم بها الشركات هو معرفة كيفية تنفيذ الاستراتيجية بمجرد تحديدها. صادفت هذه القصة في مقدمة كتبها كريستنسن لكتاب بعنوان التخصصات الأربعة للتنفيذ ، والذي بني على لمساعدة (DX) دراسات حالة استشارية مكثفة لوصف أربعة "تخصصات" (مختصرة ، 4 الشركات على تنفيذ استراتيجيات عالية المستوى بنجاح. ما أدهشني عندما قرأت هو أن هذه الفجوة بين ماذا وكيف كانت ذات صلة بسعي الشخصي لقضاء المزيد من

أهمية المنافسة Andy Grove الوقت في العمل بعمق. تمامًا كما حدد في سوق المعالجات المنخفضة النهاية ، فقد حددت أهمية تحديد أولويات العمق. ما كنت بحاجة إليه هو المساعدة في معرفة كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية مع DX مفتوحًا بهذه المتوازيات ، شرعت في تكييف إطار عمل 4 عادات عملي الشخصية وانتهى بي الأمر بالدهشة من مدى فائدتها في قيادتي نحو اتخاذ إجراءات فعالة لتحقيق هدفي المتمثل في العمل بعمق. ربما تم صياغة هذه الأفكار لعالم الشركات الكبرى ، ولكن يبدو أن المفاهيم الأساسية تنطبق في أي مكان يحتاج فيه شيء مهم إلى القيام به على خلفية العديد من الالتزامات التنافسية والمشتتات. مع وضع ذلك في الاعتبار ، لخصت في ولكل منها وصف كيف قمت ، DX الأقسام التالية التخصصات الأربعة لإطار 4 بتكييفه مع الاهتمامات المحددة لتطوير عادة عمل عميقة.

الانضباط رقم 1: ركز على المهم للغاية ، كما يشرح مؤلفو التخصصات الأربعة للتنفيذ ، "كلما حاولت أن تفعل أكثر قل إنجازاتك بالفعل." لقد أوضحوا أن التنفيذ يجب أن يستهدف عددًا صغيرًا من "الأهداف المهمة للغاية". ستساعد هذه البساطة في تركيز طاقة المنظمة على كثافة كافية لإشغال نتائج حقيقية.

بالنسبة للفرد الذي يركز على العمل العميق ، فإن المعنى الضمني هو أنه يجب عليك تحديد عدد صغير من النتائج الطموحة لمتابعة ساعات عملك العميق. النصيحة العامة بـ "قضاء المزيد من الوقت في العمل بعمق" لا تثير الكثير من الحماس. بدلاً من ذلك ، فإن الحصول على هدف محدد يعود بفوائد مهنية ملموسة وكبيرة سيولد تيارًا ثابتًا من الحماس. في عمود عام 2014 بعنوان "فن التركيز" ، أيد ديفيد بروكس هذا النهج المتمثل في السماح ، للأهداف الطموحة بتوجيه السلوك المركز ، موضحًا: "إذا كنت تريد كسب الحرب لجذب الانتباه فلا تحاول أن تقول "لا" للتافه الإلهاءات التي تجدها في معلومات ؛ حاول أن تقول "نعم" للموضوع الذي يثير شوقًا مرعبًا ، ودع smorgasbord . "الشوق المرعب يزاحم كل شيء آخر

لأول مرة ، حددت DX على سبيل المثال ، عندما بدأت تجربة 4 هدفًا مهمًا محددًا لنشر خمس أوراق علمية عالية الجودة تمت مراجعتها من قبل الأقران في العام الدراسي القادم. كان هذا الهدف طموحًا ، حيث كان عددًا من الأوراق أكثر مما كنت أنشره ، وكانت هناك مكافآت ملموسة مرتبطة به (كانت مراجعة الجائزة تلوح في الأفق). مجتمعة ، ساعدت هاتان الخاصيتان الهدف على تأجيل حافزي

الانضباط رقم 2: التصرف وفقًا لإجراءات الرصاص بمجرد تحديد هدف بالغ الأهمية ، تحتاج إلى قياس نجاحك. في هناك نوعان من المقاييس لهذا الغرض: مقاييس التأخير ومقاييس الرصاص ، DX 4 تصف مقاييس التأخير الشيء الذي تحاول تحسينه في النهاية. على سبيل المثال ، إذا كان هدفك هو زيادة رضا العملاء في مخبزك ، فإن DX مقياس التأخير ذي الصلة هو درجات رضا العملاء. كما أوضح مؤلفو 4 مقاييس التأخير هي أنها تأتي بعد فوات الأوان لتغيير سلوكك: "عندما تستقبلهم ، فإن الأداء الذي دفعهم يكون بالفعل في الماضي

من ناحية أخرى ، فإن الإجراءات القيادية "تقيس السلوكيات الجديدة التي ستقود إلى النجاح في مقاييس التأخر." في مثال المخبز ، قد يكون المقياس الرئيسي الجيد هو عدد العملاء الذين يتلقون عينات مجانية. هذا رقم يمكنك ، زيادته مباشرة من خلال إعطاء المزيد من العينات. كلما زادت هذا الرقم من المحتمل أن تتحسن إجراءات التأخر في النهاية أيضًا. بعبارة أخرى ، توجه مقاييس القيادة انتباهك إلى تحسين السلوكيات التي تتحكم فيها بشكل مباشر في المستقبل القريب والتي سيكون لها بعد ذلك تأثير إيجابي على أهدافك طويلة المدى.

بالنسبة للفرد الذي يركز على العمل العميق ، من السهل تحديد الإجراء الرئيسي ذي الصلة: الوقت الذي تقضيه في حالة من العمل العميق المخصص لتحقيق هدفك المهم للغاية. بالعودة إلى المثال الخاص بي ، كان لهذه البصيرة تأثير مهم على كيفية توجيه بحثي الأكاديمي. اعتدت أن أركز على مقاييس التأخير ، مثل الأوراق المنشورة سنويًا. ومع ذلك ، فقد افتقرت هذه التدابير إلى التأثير على سلوكي اليومي لأنه لم يكن هناك ما يمكنني فعله على المدى القصير يمكن أن يولد على الفور تغييرًا ملحوظًا في هذا المقياس طويل المدى. عندما انتقلت إلى تتبع ساعات العمل العميق ، أصبحت هذه الإجراءات فجأة ذات صلة بعملتي اليومي: كل ساعة إضافية من العمل العميق تنعكس على الفور في حصتي.

الانضباط رقم 3: احتفظ بلوحة نتائج مقنعة

ثم DX. يلعب الأشخاص بشكل مختلف عندما يحافظون على النتيجة" ، كما أوضح مؤلفو "4" يوضحون أنه عند محاولة دفع مشاركة فريقك نحو هدف مؤسستك المهم للغاية ، من المهم أن يكون لديهم مكان عام لتسجيل وتتبع مقاييسهم القيادية. تخلق لوحة النتائج هذه إحساسًا بالمنافسة يدفعهم إلى التركيز على هذه التدابير ، حتى عندما تتنافس مطالب أخرى على جذب انتباههم. كما أنه يوفر مصدرًا معززًا للتحفيز. بمجرد أن يلاحظ الفريق نجاحهم باستخدام مقياس رئيسي ، يصبحون مستثمرين في إدانة هذا الأداء.

، في الانضباط السابق ، جادلت أنه بالنسبة للفرد الذي يركز على العمل العميق ، يجب أن تكون الساعات التي يقضيها في العمل بعمق هو الإجراء الرئيسي. وبالتالي يجب أن تكون لوحة النتائج الخاصة بالفرد قطعة أثرية مادية في مساحة العمل التي تعرض عدد ساعات العمل العميق الحالية للفرد.

استقرت على حل بسيط ولكنه فعال ، DX في تجاربي المبكرة مع 4 ، لتنفيذ لوحة النتائج هذه. أخذت قطعة من الأوراق المالية وقسمتها إلى صفوف واحدة لكل أسبوع من الفصل الدراسي الحالي. ثم قمت بتسمية كل صف بتاريخ الأسبوع وقمت بتسجيله على الحائط بجوار شاشة الكمبيوتر (حيث لا يمكن تجاهله). مع تقدم كل أسبوع ، تابعت الساعات التي أمضيتها في العمل العميق في ذلك الأسبوع من خلال إحصاء بسيط لعلامات التجزئة في صف ذلك الأسبوع. لتعظيم الحافز الناتج عن لوحة النتائج هذه ، كلما وصلت إلى معلم هام في ورقة أكاديمية (على سبيل المثال ، حل دليل رئيسي) ، أود وضع دائرة حول علامة العد.

المقابلة للساعة التي أنهيت فيها النتيجة.

يخدم هذا غرضين.

أولاً ، سمح لي بالتواصل ، على المستوى العميق ، مع ساعات العمل العميقة المتراكمة والنتائج الملموسة. ثانياً ، ساعدت في معايرة توقعاتي لعدد ساعات العمل العميق اللازمة لكل نتيجة. هذه الحقيقة (التي كانت أكبر مما توقعت في البداية) ساعدتني على دفع المزيد من هذه الساعات في كل أسبوع (

الانضباط رقم 4: إنشاء إيقاع للمساءلة

أن الخطوة الأخيرة للمساعدة في الحفاظ على التركيز على DX يوضح مؤلفو 4 الإجراءات الرئيسية هي وضع "إيقاع من الاجتماعات المنتظمة والمتكررة لأي فريق يمتلك هدفًا بالغ الأهمية". خلال هذه الاجتماعات ، يجب على أعضاء الفريق مواجهة لوحة النتائج الخاصة بهم ، والالتزام بإجراءات محددة للمساعدة في تحسين النتيجة قبل الاجتماع التالي ، ووصف ما حدث مع الالتزامات التي تعهدوا بها في الاجتماع الأخير. لاحظوا أن هذه المراجعة يمكن اختصارها لبضع دقائق فقط ، ولكن يجب أن تكون منتظمة حتى يتم الشعور بتأثيرها. يجادل المؤلفون بأن هذا هو المجال الذي "يحدث فيه الإعدام حقًا".

بالنسبة للفرد الذي يركز على عادة العمل العميق الخاصة به ، من المحتمل ألا يكون هناك

فريق تقابله ، لكن هذا لا يعفيك من الحاجة إلى

المساءلة المنتظمة. في أماكن متعددة في هذا الكتاب ، أناقش وأوصي

بعادة المراجعة الأسبوعية التي تضع فيها خطة لأسبوع العمل المقبل (انظر القاعدة

استخدمت مراجعة أسبوعية لإلقاء نظرة على ، DX رقم 4). أثناء تجاربي مع 4

لوحة النتائج الخاصة بي للاحتفال بالأسابيع الجيدة ، والمساعدة في فهم الأسباب التي أدت إلى الأسابيع السيئة ، والأهم

من ذلك ، معرفة كيفية ضمان الحصول على درجة جيدة للأيام المقبلة. قادني هذا إلى

تعديل الجدول الزمني الخاص بي لتلبية احتياجات قياساتي الرئيسية - مما يتيح عملاً أكثر

عمقًا بشكل ملحوظ مما لو كنت قد تجنبت مثل هذه المراجعات تمامًا

على فرضية أساسية مفادها أن التنفيذ أكثر DX يعتمد إطار عمل 4

، صعوبة من التخطيط الاستراتيجي. بعد مئات ومئات من دراسات الحالة

تمكن مخترعوها من عزل بعض التخصصات الأساسية التي يبدو أنها تعمل بشكل جيد في التغلب على

هذه الصعوبة. لذلك ، ليس من المستغرب أن يكون لهذه الأنظمة نفسها

تأثير مماثل على هدفك الشخصي المتمثل في تنمية عادة عمل عميقة

، في الختام ، دعنا نعود مرة أخيرة إلى المثال الخاص بي. كما أشرت سابقًا

لأول مرة ، تبنت هدف نشر خمس أوراق تمت مراجعتها من قبل الأقران DX عندما تبنت 4

في العام الدراسي 2013-2014. كان هذا هدفًا طموحًا نظرًا لأنني

نشرت أربع أوراق بحثية فقط في العام السابق (وهو إنجاز كنت فخورة به). خلال

هذه ، دفعني وضوح هذا الهدف ، إلى جانب DX تجربة 4

التعليقات البسيطة ولكن التي لا يمكن تجنبها من لوحة نتائج قياس الرصاص الخاصة بي ، إلى مستوى من العمق لم أحققه من

قبل. عند العودة إلى الوراء ، لم تكن شدة فترات عملي العميقة هي

التي زادت كثيرًا ، ولكن بدلاً من ذلك لم يكن انتظامها. بينما كنت أجمع

أبقت ذهني مركّزًا DX تفكيري العميق بالقرب من المواعيد النهائية لتقديم الأوراق ، فإن عادة 4

طوال العام بأكمله. لقد انتهى الأمر ، كما يجب أن أعترف ، بعام مرهق (خاصة

وأنني كنت أكتب هذا الكتاب في نفس الوقت). ولكن اتضح أيضًا أنه أنتج

بحلول صيف عام 2014 ، تم DXتأييدًا مقنعًا لإطار 4

قبول تسع أوراق بحثية كاملة للنشر ، أي أكثر من ضعف ما تمكنت من تحقيقه في أي عام سابق.

كن كسولاً

قدم الكاتب ورسام الكاريكاتير تيم ، New York Times في مقال نُشر عام 2012 لمدونة

كريدر وصفاً لا يُنسى: "أنا لست مشغولاً. أنا أكثر

شخص عرفته كسلاً وطموحاً". ومع ذلك ، فقد وضع نفور كريدر من العمل المحموم

على المحك في الأشهر التي سبقت كتابة منشوره. إليكم وصفه

للفترة: "لقد بدأت بشكل ماهر ، بسبب الالتزامات المهنية ، أن أصبح

مشغولاً ... كل صباح كان صندوق الوارد الخاص بي مليئاً برسائل البريد الإلكتروني التي تطلب مني القيام بأشياء لم أكن

". أرغب في القيام بها أو تقديم المشاكل التي كان علي الآن حلها

حله؟ لقد هرب إلى ما يسميه "موقعًا غير معلوم": مكان لا يوجد به

تلفزيون ولا إنترنت (يتطلب الاتصال بالإنترنت ركوب الدراجة إلى المكتبة المحلية) ، وحيث

يمكنه أن يظل غير مستجيب للهجوم الشديد للالتزامات الصغيرة التي تبدو

.غير ضارة في العزلة ولكنها تراكمية لإصابة خطيرة لعادة عمله العميقة

عن تراجعه Kreider يقول

عن النشاط : "لقد تذكرت حوذان الحوذان والبق التن والنجوم". "أنا أقرا. وأخيراً أنجز بعض الكتابات الحقيقية لأول مرة". منذ شهور

لم Thoreau ليس Kreider من المهم لأغراضنا أن ندرك أن

يتراجع عن عالم الانشغال للتأكيد على نقد اجتماعي معقد. وبدلاً من ذلك ، كان

انتقاله إلى مكان غير معلن مدفوعاً

:برؤية ثاقبة مفاجئة ولكنها عملية: لقد جعلته أفضل في وظيفته. إليكم تفسير كريدر

الكسل ليس مجرد إجازة ، أو استرخاء ، أو نائب ؛ إنه لا غنى عنه

للدماغ مثل فيتامين (د) للجسم ، ونحرم منه نحن نعاني من اضطراب عقلي

مثل التشوه مثل الكساح ... ومن المفارقات أنه ضروري لإنجاز

أي عمل

عندما يتحدث كريدر عن إنجاز العمل ، فإنه بالطبع لا يشير إلى

، المهام الضحلة. بالنسبة للجزء الأكبر ، كلما زاد الوقت الذي تقضيه في الانغماس في العمل الضحل

، يتم إنجاز المزيد منه. لكن ككاتب وفنان

.يهتم كريدر بدلاً من ذلك بالعمل العميق - الجهود الجادة التي تنتج أشياء يقدرها العالم

.إنه مقتنع بأن هذه الجهود تحتاج إلى دعم عقل يتم إطلاقه بانتظام لقضاء وقت الفراغ

عن طريق Kreider تجادل هذه الإستراتيجية بأنه يجب عليك اتباع نهج

إدخال حرية منتظمة وكبيرة من الاهتمامات المهنية في يومك ، مما يوفر لك

الخمول المطلوب بشكل متناقض لإنجاز العمل (العميق). هناك طرق عديدة

في الانسحاب Kreider لتحقيق هذا الهدف. يمكنك ، على سبيل المثال ، استخدام نهج

، "من عالم المهام الضحلة تمامًا عن طريق الاختباء في" مكان غير معلن عنه

لكن هذا ليس عملياً بالنسبة لمعظم الناس. بدلاً من ذلك ، أريد أن أقترح طريقة إرشادية أكثر قابلية للتطبيق

ولكنها لا تزال قوية للغاية: في نهاية يوم العمل ، أغلق

النظر في مشكلات العمل حتى صباح اليوم التالي - لا تحقق من البريد الإلكتروني بعد العشاء ، ولا توجد

إعادات ذهنية للمحادثات ، و لا توجد مكيدة حول كيفية التعامل مع ، التحدي القادم ؛ توقف عن التفكير في العمل تمامًا. إذا كنت بحاجة إلى مزيد من الوقت ، فقم بتمديد يوم عملك ، ولكن بمجرد أن تغلق ، يجب أن يترك عقلك حراً لمواجهة وحشرات الرائحة الكريهة ، والنجوم ، Kreider حوذان قبل وصف بعض التكتيكات التي تدعم هذه الإستراتيجية ، أود أولاً استكشاف سبب كون إيقاف التشغيل مربحاً لقدرتك على إنتاج مخرجات قيمة. لدينا ، بالطبع ، التأييد الشخصي لتيم كريد ، لكن الأمر يستحق قضاء بعض الوقت ، أيضاً لفهم العلم وراء قيمة وقت التوقف عن العمل. يكشف الفحص الدقيق لهذه الأدبيات عن التفسيرات الثلاثة التالية المحتملة لهذه القيمة.

السبب الأول: رؤى تعطل المساعدة في وقت التوقف

ضع في اعتبارك المقتطف التالي من ورقة بحثية نُشرت في عام 2006 في مجلة Science:

أكدت الأدبيات العلمية على فوائد التداول الواعي في اتخاذ القرار لمئات السنين ... السؤال المطروح هنا هو ما إذا كان هذا الرأي مبرراً . نحن نفترض أنه ليس كذلك الكامن في هذا البيان اللطيف هو ادعاء جريء. شرع مؤلفو هذه الدراسة ، بقيادة في إثبات أنه من الأفضل ترك بعض القرارات ، Ap Dijksterhuis عالم النفس الهولندي ، لعقلك اللاواعي لتفكيكها. بمعنى آخر ستؤدي المحاولة النشطة للعمل من خلال هذه القرارات إلى نتيجة أسوأ من تحميل المعلومات ذات الصلة ثم الانتقال إلى شيء آخر مع ترك طبقات العقل الباطن في عقلك تفكر في الأمور.

هذا التأثير من خلال إعطاء الأشخاص المعلومات اللازمة Dijksterhuis عزل فريق لاتخاذ قرار معقد بشأن شراء سيارة. تم إخبار نصف الأشخاص بالتفكير في المعلومات ثم اتخاذ القرار الأفضل. تم تشتيت انتباه النصف الآخر بسبب الأغاز السهلة بعد أن قرأوا المعلومات ، ثم تم وضعهم على الفور لاتخاذ قرار دون أن يكون لديهم الوقت للتداول بوعي. انتهى أداء المجموعة المشتتة بشكل أفضل.

Dijksterhuis أدت الملاحظات من تجارب مثل هذه إلى قيام وهي محاولة - (UTT) ومعاونيه بتقديم نظرية الفكر اللاواعي لفهم الأدوار المختلفة التي تلعبها المداولات الواعية واللاواعية في اتخاذ القرار. على مستوى عالٍ ، تقترح هذه النظرية أنه بالنسبة للقرارات التي تتطلب تطبيق قواعد صارمة ، يجب إشراك العقل الواعي. على سبيل المثال ، إذا كنت بحاجة إلى إجراء عملية حسابية ، فإن عقلك الواعي فقط هو القادر على اتباع القواعد الحسابية الدقيقة اللازمة للصحة. من ناحية أخرى ، بالنسبة للقرارات التي تنطوي على كميات كبيرة من المعلومات وقيود متعددة غامضة ، وربما متضاربة ، UTT فإن عقلك اللاواعي مناسب تمامًا لمعالجة هذه المشكلة. تفترض أن هذا يرجع إلى حقيقة أن هذه المناطق من دماغك بها نطاق ترددي أكبر من الخلايا العصبية ، مما يسمح لها بالتحرك حول المزيد من المعلومات والبحث عن حلول محتملة أكثر من مراكز تفكيرك الواعية. عقلك

الواعي ، وفقاً لهذه النظرية ، يشبه الكمبيوتر المنزلي الذي يمكنك من خلاله ، تشغيل برامج مكتوبة بعناية تعيد إجابات صحيحة لمشاكل محدودة حيث تقوم ، Google في حين أن عقلك اللاواعي يشبه مراكز البيانات الضخمة في الخوارزميات الإحصائية بفحص تيرابايت غير منظم. المعلومات ، واستخلاص حلول مفيدة ومدهشة للأسئلة الصعبة.

المعنى الضمني لهذا النوع من البحث هو أن توفير وقت عقلك الواعي للراحة يمكن عقلك اللاواعي من اتخاذ تغيير في الفرز من خلال التحديات المهنية الأكثر تعقيداً. وبالتالي ، فإن عادة الإغلاق لا تقلل بالضرورة مقدار الوقت الذي تنخرط فيه في العمل المنتج ، ولكنها بدلاً من ذلك تنوع نوع العمل الذي تنشره.

السبب رقم 2: وقت التوقف عن العمل يساعد في إعادة شحن الطاقة اللازمة للعمل بعمق تصف

ورقة بحثية تم الاستشهاد بها كثيرًا عام 2008 تظهر في مجلة العلوم النفسية تجربة بسيطة. تم تقسيم الموضوعات إلى مجموعتين. طلب من مجموعة واحدة أن تمشي على طريق مشجر في مشتل بالقرب من حرم آن أربور بولاية ميشيغان حيث أجريت الدراسة. تم إرسال المجموعة الأخرى في نزهة عبر وسط المدينة الصاخب. ثم أعطيت كلتا المجموعتين مهمة تقليل التركيز تسمى مسافة الأرقام العكسية. تتمثل النتيجة الأساسية للدراسة في أن أداء مجموعة الطبيعة كان أفضل بنسبة تصل إلى 20 بالمائة في المهمة. ظلت ميزة الطبيعة قائمة في الأسبوع التالي عندما أعاد الباحثون نفس الموضوعات وقاموا بتبديل المواقع: لم يكن الأشخاص هم الذين حددوا الأداء ، ولكن ما إذا كانت لديهم فرصة للاستعداد عن طريق السير في الغابة أم لا.

اتضح أن هذه الدراسة هي واحدة من العديد من الدراسات التي تثبت صحة نظرية استعادة الانتباه والتي تدعي أن قضاء الوقت في الطبيعة يمكن أن يحسن قدرتك على ، (ART) التركيز. هذه النظرية ، التي تم اقتراحها لأول مرة في الثمانينيات من قبل علماء النفس بجامعة ميتشيغان راشيل كابلان وستيفن كابلان (الذي شارك في ، (تأليف دراسة عام 2008 التي تمت مناقشتها هنا ، جنبًا إلى جنب مع مارك بيرمان وجون جونيديس ART تستند إلى مفهوم إجهاد الانتباه. يتطلب التركيز ما تسميه الانتباه الموجه. هذا المورد محدود: إذا استنفدته ، فسوف تكافح من أجل التركيز. (لأغراضنا ، يمكننا التفكير في هذا المورد على أنه نفس الشيء مثل التي ناقشناها في مقدمة هذه Baumeister احتياطات قوة الإرادة المحدودة في القاعدة.

*

تشير دراسة عام 2008 إلى أن المشي في شوارع المدينة المزدهمة يتطلب منك استخدام الاهتمام الموجه ، كما تفعل أنت يجب أن تنتقل في مهام معقدة مثل معرفة وقت عبور الشارع حتى لا تدهس ، أو متى تقوم بالمانورة حول المجموعة البطيئة من السياح الذين يسدون الرصيف. بعد خمسين دقيقة فقط من هذا التنقل المركز ، كان مخزن الاهتمام الموجه للموضوع منخفضًا.

على النقيض من ذلك ، فإن التجول في الطبيعة يعرضك لما يسميه المؤلف الرئيسي مارك بيرمان

المنبهات الرائعة بطبيعتها" ، باستخدام غروب الشمس كمثال. هذه المحفزات " تستدعي الانتباه بشكل متواضع ، مما يسمح لآليات التركيز المركز بفرصة لذلك " تجديد. " بعبارة أخرى ، عند المشي في الطبيعة ، فأنت حر من الاضطرار إلى توجيه انتباهك ، حيث توجد تحديات قليلة للتنقل (مثل معابر الشوارع المزدحمة) ، وتجربة ما يكفي من المحفزات الشيقة لإبقاء عقلك مشغولاً بما فيه الكفاية لتجنب الحاجة إلى وجه انتباهك بنشاط. تتيح هذه الحالة لموارد الانتباه الموجه وقتاً للتجديد. بعد خمسين دقيقة من هذا التجديد ، تمتع الأشخاص بتركيز أكبر

قد تجادل ، بالطبع ، بأن التواجد في الخارج لمشاهدة غروب الشمس يضع الناس في حالة مزاجية جيدة ، وأن تكون في مزاج جيد هو ما يساعد حقاً في أداء هذه المهام. ولكن في تطور سادي ، كشف الباحثون زيف هذه الفرضية من خلال التكرار التجربة في شتاء أن أربور القاسي لم يجعل المشي في الخارج في ظروف برد قاسية الأشخاص في حالة مزاجية جيدة ، لكن انتهى بهم الأمر إلى أداء أفضل (في مهام التركيز)

تتوسع ART المهم لتحقيق هدفنا هو ملاحظة أن الآثار المترتبة على إلى ما هو أبعد من فوائد الطبيعة. الآلية الأساسية لهذه النظرية هي فكرة أنه يمكنك Walking استعادة قدرتك على توجيه انتباهك إذا أعطيت هذا النشاط قسطاً من الراحة. يوفر في الطبيعة مثل هذا الراحة الذهنية ، ولكن أيضاً يمكن لأي عدد من أنشطة الاسترخاء طالما أنها توفر "محفزات رائعة بطبيعتها" وتحرر من التركيز الموجه. إجراء محادثة غير رسمية مع صديق ، والاستماع إلى الموسيقى أثناء إعداد العشاء ، ولعب لعبة مع أطفالك ، والجري - أنواع - الأنشطة التي ستشغل وقتك في المساء إذا فرضت إيقاف العمل .

العب نفس الاهتمام - استعادة دور المشي في الطبيعة من ناحية أخرى ، إذا واصلت مقاطعة أمسياتك للتحقق من رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها ، أو قمت بتخصيص بضع ساعات بعد العشاء لمواكبة اقتراب الموعد النهائي ، فأنت تسرق مراكز انتباهك الموجهة من الراحة المستمرة التي يحتاجونها للاستعادة حتى لو كانت شروط العمل هذه تستهلك قدرًا ضئيلاً من الوقت ، فإنها .

تمنعك من الوصول إلى مستويات الاسترخاء الأعمق التي يمكن أن تحدث فيها استعادة الانتباه. فقط الثقة التي انتهت من عملك حتى اليوم التالي يمكن أن تقنع عقلك بالانتقال إلى المستوى الأدنى حيث يمكنه البدء في إعادة الشحن لليوم التالي. بعبارة أخرى ، قد تؤدي محاولة الضغط على المزيد من العمل في أمسياتك إلى تقليل فعاليتك في اليوم التالي بدرجة كافية بحيث ينتهي بك الأمر بإنجاز أقل مما لو كنت قد احترمت إيقاف التشغيل بدلاً من ذلك.

السبب رقم 3: العمل الذي يحل محله وقت الراحة المسائي ليس مهماً في العادة تتطلب الحجة الأخيرة للحفاظ على نقطة نهاية واضحة ليوم عملك أن .

نعود بإيجاز إلى أندرس إريكسون ، مخترع نظرية الممارسة المتعمدة. كما قد تتذكر من الجزء الأول ، فإن الممارسة المتعمدة هي الامتداد المنهجي لقدرك على مهارة معينة. إنه النشاط المطلوب للتحسن في شيء ما. العمل العميق

والممارسة المتعمدة ، كما جادلت ، تتداخل بشكل كبير. لأغراضنا هنا يمكننا

استخدام الممارسة المتعمدة كإجراء احتياطي للأغراض العامة

للجهود التي تتطلب معرفيًا.

في ورقة إريكسون الأساسية لعام 1993 حول هذا الموضوع ، بعنوان "دور

الممارسة المتعمدة في اكتساب أداء الخبراء" ، خصص قسمًا

لمراجعة ما تكشفه الأدبيات البحثية حول قدرة الفرد على

، العمل المعرفي المطلوب. يلاحظ إريكسون أنه بالنسبة للمبتدئين

يبدو أن التركيز الشديد لمدة ساعة في اليوم يمثل حدًا ، بينما بالنسبة للخبراء

.يمكن أن يتوسع هذا الرقم إلى ما يصل إلى أربع ساعات - ولكن نادرًا ما يزيد.

إحدى الدراسات التي تم الاستشهاد بها ، على سبيل المثال ، تصنف عادات الممارسة لمجموعة من

عازفي الكمان المتمرسين الذين يتدربون في جامعة برلين في كونستي. وجدت هذه الدراسة أن

لاعب النخبة يبلغ متوسطهم حوالي ثلاث ساعات ونصف الساعة يوميًا في حالة من التدريب المتعمد

وعادة ما يتم فصلهم إلى فترتين مختلفتين. أمضى اللاعبون الأقل إنجازًا ،

وقتًا أقل في حالة من العمق.

الآثار المترتبة على هذه النتائج هي أن قدرتك على العمل العميق في يوم معين

محدودة. إذا كنت حريصًا بشأن جدولك (باستخدام ، على سبيل المثال ، نوع

استراتيجيات الإنتاجية الموضحة في القاعدة رقم 4) ، فيجب أن تصل إلى

سعة عملك اليومية العميقة خلال يوم عملك. ويترتب على ذلك أنه بحلول المساء ، تكون قد تجاوزت

النقطة التي يمكنك من خلالها الاستمرار في العمل بعمق. وبالتالي ، فإن أي عمل تقوم به

ليلاً لن يكون نوعًا من الأنشطة عالية القيمة التي تعمل حقًا على تطوير حياتك

المهنية ؛ وبدلاً من ذلك ، من المحتمل أن تقتصر جهودك على المهام الضحلة منخفضة القيمة

، التي يتم تنفيذها بوتيرة بطيئة ومنخفضة الطاقة). بعبارة أخرى ، بتأجيل العمل في المساء

.لا تفوتك الكثير من الأهمية

تدعم الأسباب الثلاثة التي تم وصفها للتو الاستراتيجية العامة للحفاظ على

نقطة نهاية صارمة ليوم عملك. دعونا نختتم بملء بعض التفاصيل المتعلقة

بالتنفيذ.

لتحقيق النجاح في هذه الاستراتيجية ، يجب عليك أولاً قبول الالتزام بأنه بمجرد انتهاء

يوم عملك ، لا يمكنك السماح حتى بأصغر توغل

للمخاوف المهنية في مجال اهتمامك. وهذا يشمل ، بشكل أساسي ، فحص البريد الإلكتروني ، وكذلك

تصفح مواقع الويب المتعلقة بالعمل. في كلتا الحالتين ، يمكن حتى للتدخل القصير في العمل أن

يولد تدفقًا ذاتي التعزيز من الإلهاء الذي يعيق مزايا الإغلاق

، الموصوفة سابقًا لفترة طويلة لمتابعة (معظم الناس مألوفون ، على سبيل المثال

مع تجربة إلقاء نظرة خاطفة على رسالة مقلقة. - البريد الإلكتروني في صباح يوم سبت وبعد ذلك

(تطارد تداعياته أفكارك لبقية عطلة نهاية الأسبوع).

الالتزام الرئيسي الآخر للنجاح مع هذه الإستراتيجية هو دعم

التزامك بالإغلاق بطقوس إغلاق صارمة تستخدمها في نهاية

يوم العمل لزيادة احتمالية نجاحك. بمزيد من التفصيل ، يجب أن يضمن هذا الطقوس

أن كل مهمة أو هدف أو مشروع غير مكتمل قد تمت مراجعته

وأنك قد أكدت أنه (1) لديك خطة تثق بها

لإكمالها ، أو (2) تم تسجيلها في المكان حيث سيتم إعادة النظر فيه عندما يحين الوقت المناسب. يجب أن تكون العملية عبارة عن خوارزمية: سلسلة من الخطوات تقوم بها دائمًا ، واحدة تلو الأخرى. عند الانتهاء ، لديك عبارة محددة تقولها تشير إلى الاكتمال لإنهاء طقوسي الخاصة ، أقول ، "تم إيقاف التشغيل". تبدو هذه الخطوة الأخيرة جبنه ، لكنها تقدم إشارة بسيطة إلى عقلك بأنه من الآمن إطلاق الأفكار المتعلقة بالعمل لبقية اليوم.

لجعل هذا الاقتراح أكثر واقعية ، اسمحوا لي أن أتصفح خطوات طقوس الإغلاق الخاصة بي (والتي طورتها لأول مرة في الوقت الذي كنت أكتب فيه أطروحة الدكتوراه ، ونشرتها ، بشكل أو بآخر ، منذ ذلك الحين). أول شيء أفعله هو إلقاء نظرة أخيرة على صندوق البريد الإلكتروني الخاص بي للتأكد من عدم وجود شيء يتطلب استجابة عاجلة قبل انتهاء اليوم. الشيء التالي الذي أفعله هو نقل أي مهام جديدة (في ذهني أو تم كتابتها في وقت مبكر من اليوم إلى قوائم المهام الرسمية الخاصة بي لتخزين قوائم المهام الخاصة بي ، لأنني أحب القدرة على الوصول إليها من أي Google أستخدم مُحرر مستندات جهاز كمبيوتر - ولكن التكنولوجيا هنا ليست ذات صلة حقًا). بمجرد فتح قوائم المهام هذه ، أقوم بتصفح كل مهمة بسرعة في كل قائمة ، ثم ألق نظرة على الأيام القليلة القادمة في التقويم الخاص بي. يضمن هذان الإجراءان أنه لا يوجد شيء عاجل أنساه أو أي ، مواعيد نهائية مهمة أو مواعيد تتسلل إلي. لقد راجعت ، في هذه المرحلة كل ما هو موجود في لوحتي الاحترافية. لإنهاء الطقوس ، أستخدم هذه المعلومات لوضع " ، خطة تقريبية لليوم التالي. بمجرد إنشاء الخطة ، أقول اكتمل الإغلاق" ، وانتهت أفكاري في العمل لهذا اليوم.

قد يبدو مفهوم طقوس الإغلاق متطرفًا في البداية ، ولكن هناك سبب وجيه لذلك: تأثير زيغارنيك. يصف هذا التأثير ، الذي سمي على اسم ، العمل التجريبي لعالم النفس بلوما زيغارنيك في أوائل القرن العشرين قدرة المهام غير المكتملة على السيطرة على انتباهنا. يخبرنا أنه إذا توقفت ببساطة عن كل ما تفعله في الخامسة مساءً وأعلنت ، "لقد انتهيت من العمل حتى الغد" ، فمن المحتمل أن تكافح لإبقاء عقلك بعيدًا عن المشكلات المهنية ، حيث تركت الالتزامات العديدة دون حل في سبيل عقلك ، كما في يقاتل من أجل جذب انتباهك طوال المساء (معركة ، Bluma Zeigarnik تجارب (سيفوز بها غالبًا).

في البداية ، قد يبدو هذا التحدي غير قابل للحل. كما يمكن لأي عامل معرفة مشغول أن يشهد ، هناك دائمًا مهام تركت غير مكتملة. إن فكرة أنه يمكنك الوصول إلى نقطة يتم فيها التعامل مع جميع التزاماتك هي فكرة خيالية. لحسن الحظ ، لسنا بحاجة إلى إكمال مهمة لإبعادها عن أذهاننا. ينقذنا في هذا الأمر صديقنا من وقت سابق في القاعدة ، عالم النفس روي بومистер ، الذي كتب ورقة ، بعنوان "فكر في الأمر!" في هذه الدراسة EJ Masicampo مع ، بدأ الباحثان بتكرار تأثير زيغارنيك في موضوعاتهما (في هذه الحالة كلف الباحثون مهمة ثم المقاطعات الهندسية بقسوة) ، لكنهم اكتشفوا بعد ذلك أنهما يمكنهما تقليل تأثير التأثير بشكل كبير من خلال سؤال الأشخاص ، قريبًا بعد الانقطاع ، لوضع خطة لكيفية إكمال

المهمة غير المكتملة فيما بعد. لنقتبس من الورقة: "الالتزام بخطة محددة لهدف ما قد لا يسهل فقط تحقيق الهدف ولكن قد يحرر أيضًا الموارد المعرفية للمهام الأخرى".

طقوس الإغلاق الموصوفة سابقًا تعزز هذا التكتيك لمحاربة تأثير زيجارنيك. في حين أنه لا يجبرك على تحديد خطة صريحة لكل مهمة في قائمة المهام الخاصة بك (مطلب مرهق)، إلا أنه يجبرك على التقاط كل مهمة في قائمة مشتركة، ثم مراجعة هذه المهام قبل وضع خطة ل اليوم التالي. تضمن هذه الطقوس عدم نسيان أي مهمة: ستتم مراجعة كل مهمة يوميًا ومعالجتها عندما يكون الوقت مناسبًا. بعبارة أخرى، يتحرر عقلك من واجبه في تتبع هذه الالتزامات في كل لحظة - طقوس الإغلاق الخاصة بك قد استحوذت على هذه المسؤولية.

يمكن أن تصبح طقوس الإغلاق مزعجة، لأنها تضيف عشر إلى خمس عشرة دقيقة إضافية إلى نهاية يوم عملك (وأحيانًا أكثر)، لكنها ضرورية لجني ثمار التباطؤ المنهجي الذي تم تلخيصه سابقًا. من واقع خبرتي، يجب أن يستغرق الأمر أسبوعًا أو أسبوعين قبل أن تتمكن عادة التوقف عن العمل - أي حتى يثق عقلك في طقوسك بما يكفي لبدء إطلاق الأفكار المتعلقة بالعمل في المساء. ولكن بمجرد أن تظل ثابتة، ستصبح الطقوس عنصرًا ثابتًا دائمًا في حياتك - لدرجة أن تخطي الروتين سيملأك بشعور من عدم الارتياح.

عقود من العمل من عدة حقول فرعية مختلفة في علم النفس تشير جميعها إلى استنتاج مفاده أن إراحة دماغك بانتظام يحسن جودة عملك العميق. عندما تعمل، اعمل بجد. عندما تنتهي، أنتهي. قد يعاني بعض متوسط وقت استجابة البريد الإلكتروني الخاص بك، لكنك ستعوض عن ذلك بالحجم الهائل للعمل المهم حقًا الذي تم إنتاجه خلال اليوم من خلال قدرتك المحدثة على الغوص بشكل أعمق من نظرائك المنهكين.

القاعدة رقم 2

احتضان الملل

لفهم كيفية إتقان فن العمل العميق بشكل أفضل، أقترح زيارة نيويورك، في الساعة السادسة صباحًا من أيام الأسبوع، Spring V في زقاق Knesses Yisroel الكنيس اليهودي، إذا قمت بذلك، فمن المحتمل أن تجد ما لا يقل عن عشرين سيارة في ساحة انتظار السيارات. في الداخل، ستصادف بضع عشرات من أعضاء المصلين يعملون على نصوص قد يقرأ بعضهم بصمت ويتكلمون بكلمات لغة قديمة، بينما - يقترن آخرون ببعضهم البعض. في أحد طرفي الغرفة، سيقود حاخام مجموعة أكبر في المناقشة. يمثل هذا التجمع الصباحي الباكر في زقاق الربيع الخامس جزءًا صغيرًا فقط من مئات الآلاف من اليهود الأرثوذكس الذين سيستيقظون في وقت مبكر من ذلك الصباح، كما يفعلون كل صباح يوم من أيام الأسبوع، لممارسة عقيدة أساسية من معتقداتهم: قضاء الوقت كل يوم دراسة التقاليد المكتوبة المعقدة لليهودية الربانية.

لقد تعرفت على هذا العالم من قبل آدم مارلين، عضو جماعة كنيسيس يسرائيل وأحد الأعضاء المنتظمين

في مجموعة الدراسة الصباحية. كما أوضح

لي مارلين ، فإن هدفه من هذه الممارسة هو فك شفرة صفحة واحدة من التلمود كل يوم (على الرغم من أنه chevruta يفشل أحيانًا في الوصول إلى هذا الحد) ، وغالبًا ما يعمل مع . شريك الدراسة) لدفع فهمه أقرب إلى حده المعرفي .

ما يثير اهتمامي في مارلين ليس معرفته بالنصوص القديمة ، بل

، نوع الجهد المطلوب لاكتساب هذه المعرفة. عندما أجريت مقابلة معه

أكد على الكثافة العقلية لطقوسه الصباحية. وأوضح: "إنه نظام شديد وخطير

[يتكون في الغالب من أشياء "العمل العميق" التي تكتب عنها ،

أدير نشاطًا تجاريًا متناميًا ، ولكن غالبًا ما يكون هذا أصعب إجهاد عقلي أفعله." هذه السلسلة"

ليست فريدة من نوعها بالنسبة لمارلين ولكنها بدلاً من ذلك متأصلة في الممارسة - كما

أوضح له الحاخام ذات مرة: "لا يمكنك أن تعتبر نفسك تقوم بهذا الالتزام اليومي

". ما لم تكن قد امتدت إلى حدود قدرتك العقلية

على عكس العديد من اليهود الأرثوذكس ، جاء مارلين متأخرًا إلى إيمانه ، ولم يبدأ تدريبه الصارم على

التلمود حتى العشرينات من عمره. يثبت هذا الجزء من التوافه أنه مفيد لأغراضنا

لأنه يسمح لمارلين بإجراء مقارنة واضحة قبل وبعد فيما يتعلق بتأثير

تمارين الجمباز الذهنية هذه - والنتيجة فاجأته. على الرغم من أن مارلين كان

متعلقًا جيدًا بشكل استثنائي عندما بدأ هذه الممارسة - فهو يحمل ثلاث

سرعان ما التقى بزملائه من الأتباع الذين التحقوا - Ivy League درجات مختلفة من

بالمدارس الدينية الصغيرة فقط ولكن لا يزال بإمكانهم "الرقص في الدوائر الفكرية" من حوله. أوضح لي أن "عددًا من

هؤلاء الأشخاص ناجحون للغاية [على المستوى المهني] ، لكن

لم تكن مدرسة فاخرة هي التي دفعت تفكيرهم إلى أعلى ؛ أصبح من الواضح أن

". دراستهم اليومية كانت بدلاً من ذلك هي التي بدأت في وقت مبكر من الصف الخامس

بعد فترة ، بدأ مارلين في ملاحظة التغييرات الإيجابية في قدرته على التفكير

"بعمق. قال لي: "لقد قمت مؤخرًا بعمل المزيد من الأفكار الإبداعية للغاية في حياتي العملية

أنا مقتنع بأنه مرتبط بهذه الممارسة العقلية اليومية. هذه الإجهاد المتسق" .

قد بنى عضلاتي العقلية على مدار سنوات وسنوات. لم يكن هذا هو الهدف عندما

". بدأت ، لكنه التأثير

تؤكد تجربة آدم مارلين حقيقة مهمة حول العمل العميق

القدرة على التركيز بشكل مكثف هي مهارة يجب تدريبها. قد تبدو هذه الفكرة

واضحة بمجرد الإشارة إليها ، لكنها تمثل خروجًا عن كيفية

فهم معظم الناس لمثل هذه الأمور. في تجربتي ، من الشائع التعامل

مع التركيز غير المشتت كعادة مثل التنظيف بالخيط - شيء تعرف كيف تفعله وتعرف

أنه مفيد لك ، لكنك كنت تتجاهله بسبب نقص الحافز. تعتبر هذه العقلية

جذابة لأنها تعني أنه يمكنك تحويل حياتك العملية من مشتتة

إلى مركزة بين عشية وضحاها إذا كان بإمكانك ببساطة حشد ما يكفي من الحافز. لكن هذا

الفهم يتجاهل صعوبة التركيز وساعات التدريب اللازمة

لتقوية "عضلاتك العقلية". الأفكار الإبداعية التي يختبرها آدم مارلين الآن

في حياته المهنية ، بعبارة أخرى ، ليس لها علاقة تذكر

بقرار لمرة واحدة للتفكير بشكل أعمق ، وتتعلق كثيرًا بالالتزام بتدريب هذه القدرة في

وقت مبكر كل صباح.

ومع ذلك ، هناك نتيجة طبيعية مهمة لهذه الفكرة: الجهود المبذولة لتعميق تركيزك

ستكافح إذا لم تفتطم عقلك في نفس الوقت عن الاعتماد على

الإلهاء. بنفس الطريقة التي يجب أن يعتني بها الرياضيون بأجسادهم خارج

جلسات التدريب الخاصة بهم ، ستكافح لتحقيق أعمق مستويات التركيز

.إذا قضيت بقية وقتك في الهروب من أدنى تلميح للملل

، يمكن العثور على دليل على هذا الادعاء في البحث الذي أجراه كليفورد ناس

أستاذ الاتصالات الراحل في جامعة ستانفورد والذي اشتهر بدراسته للسلوك في

العصر الرقمي. من بين الأفكار الأخرى ، كشف بحث ناس أن

تبديل الانتباه المستمر عبر الإنترنت له تأثير سلبي دائم على عقلك. إليكم ناس يلخص

NPR: هذه النتائج في مقابلة عام 2010 مع إيرا فلاتو من

إذن لدينا مقاييس تسمح لنا بتقسيم الأشخاص إلى أشخاص يقومون بمهام متعددة

.طوال الوقت وأشخاص نادرًا ما يفعلون ذلك ، والاختلافات ملحوظة

لا يستطيع الأشخاص الذين يقومون بمهام متعددة طوال الوقت تصفية عدم الأهمية. لا يمكنهم

إدارة ذاكرة عاملة. إنهم مشتتون بشكل مزمن. إنهم يبدوون

... أجزاء أكبر بكثير من أدمغتهم والتي لا تمت بصلة للمهمة التي يقومون بها

.إنهم حطام عقلي إلى حد كبير

في هذه المرحلة ، يسأل فلاتو ناس عما إذا كان الأشخاص المشتتون بشكل مزمن يتعرفون

:على إعادة توصيل دماغهم

قال الأشخاص الذين نتحدث معهم باستمرار ، "انظر ، عندما يتعين علي

، التركيز حقًا ، أوقف كل شيء وأنا أركز على الليزر." ولسوء الحظ

فقد طوروا عادات ذهنية تجعل من المستحيل عليهم

.التركيز على الليزر. إنهم مصاصون لعدم الأهمية. لا يمكنهم الاستمرار في المهمة

[التركيز لي]

، بمجرد أن يصبح عقلك معتادًا على الإلهاء عند الطلب

اكتشف ناس ، أنه من الصعب التخلص من الإدمان حتى عندما تريد التركيز. لوضع

هذا بشكل أكثر تحديدًا: إذا كانت كل لحظة من الملل المحتمل في حياتك - على سبيل المثال ، الاضطرار

إلى الانتظار خمس دقائق في الطابور أو الجلوس بمفردك في مطعم حتى يصل صديق - تشعر

بالارتياح عند إلقاء نظرة سريعة على هاتفك الذكي ، فإن عقلك يشعر بذلك من المحتمل أنه تم

إعادة توصيله إلى نقطة ، مثل "الحطام العقلي" في بحث ناس ، ليس جاهزًا

.للعمل العميق - حتى لو كنت تحدد وقتًا بانتظام لممارسة هذا التركيز

علمتك القاعدة رقم 1 كيفية دمج العمل العميق في جدولك ودعمه

بالروتين والطقوس المصممة لمساعدتك على الوصول باستمرار إلى الحد الحالي

لقدرك على التركيز. ستساعدك القاعدة رقم 2 على تحسين هذا الحد بشكل ملحوظ. يتم

تحفيز الاستراتيجيات التالية من خلال الفكرة الأساسية القائلة بأن تحقيق أقصى استفادة من

عادة عملك العميق يتطلب التدريب ، وكما أوضحنا سابقًا ، يجب أن

يعالج هذا التدريب هدفين: تحسين قدرتك على التركيز بشكل مكثف والتغلب على

رغبتك في الإلهاء. تغطي هذه الاستراتيجيات مجموعة متنوعة من الأساليب ، من

عزل الإلهاء إلى إتقان شكل خاص من التأمل ، والتي تتحد

لتوفر خريطة طريق عملية لرحلتك من عقل محظّم بسبب
الإلهاء المستمر وغير معتاد على التركيز ، إلى أداة توفر
الليزر حقًا مثل التركيز.

لا تأخذ استراحة من الإلهاء. بدلاً من ذلك ، خذ فترات راحة من التركيز
يفترض الكثيرون أنهم يستطيعون التبديل بين حالة التشتت وحالة
التركيز حسب الحاجة ، ولكن كما جادلت للتو ، فإن هذا الافتراض متفائل: بمجرد
أن تصبح سلكيًا للإلهاء ، فإنك تتوق إليه. بدافع من هذا الواقع ، تم تصميم هذه الإستراتيجية
لمساعدتك على إعادة توصيل عقلك إلى تكوين أكثر ملاءمة للبقاء في
المهمة.

قبل الخوض في التفاصيل ، لنبدأ بالنظر في اقتراح شائع
لإدمان الإلهاء الذي لا يحل مشكلتنا تمامًا: يوم السبت على الإنترنت
يسمى أحيانًا التخلص من السموم الرقمية). في شكلها الأساسي ، تطلب منك هذه الطقوس أن تخصص
وقتًا عاديًا - عادة ، يومًا واحدًا في الأسبوع - حيث تمتنع عن استخدام تقنية الشبكة
بالطريقة نفسها التي يحث بها السبت في الكتاب المقدس العبري فترة من الهدوء
والتفكير مناسبة تمامًا لتقدير الله وأعماله ، يُقصد من يوم السبت على الإنترنت
تذكيرك بما فاتك عندما تكون ملتصقًا بالشاشة.

ليس من الواضح من الذي قدم مفهوم السبت على الإنترنت لأول مرة ، ولكن الفضل في
الترويج للفكرة غالبًا ما يعود إلى الصحفي ويليام باورز ، الذي روج لهذه
، الممارسة في تفكيره عام 2010 حول التكنولوجيا والسعادة البشرية
، بلاك بيرى هاملت. كما لخص باورز لاحقًا في مقابلة: "افعل ما فعله ثورو
وهو تعلم أن يكون لديك القليل من الانفصال داخل العالم المتصل - لا
تهرب."

يتبع هذا القالب العام
لإيجاد وقت عرضي للابتعاد عن قعقة الكثير من النصائح حول مشكلة الإلهاء. خصص البعض شهرًا أو
شهرين في السنة للهروب من هذه الحبال ، والبعض الآخر يتبع نصيحة باورز ليوم واحد في الأسبوع
بينما خصص البعض الآخر ساعة أو ساعتين كل يوم للغرض نفسه. تقدم جميع أشكال
هذه النصيحة بعض الفوائد ، ولكن بمجرد أن نرى مشكلة الإلهاء من حيث
توصيلات الدماغ ، يصبح من الواضح أن سبت الإنترنت لا يمكن أن يعالج
، دماغًا مشتت الذهن بمفرده. إذا كنت تأكل بشكل صحي يوميًا واحدًا فقط في الأسبوع ، فمن غير المرجح أن تفقد وزنك
لأن معظم وقتك لا يزال يقضي في التهام. وبالمثل ، إذا كنت تقضي يوميًا واحدًا فقط
في الأسبوع في مقاومة الإلهاء ، فمن غير المرجح أن تقلل من رغبة عقلك في هذه
المحفزات ، حيث لا يزال يتم قضاء معظم وقتك في الاستسلام لها.
أقترح بديلاً ليوم السبت على الإنترنت. بدلاً من جدولة
الاستراحة العرضية من الإلهاء حتى تتمكن من التركيز ، يجب عليك بدلاً من ذلك جدولة
الاستراحة العرضية من التركيز للاستسلام للإلهاء. لجعل هذا الاقتراح أكثر
واقعية ، دعنا نجعل الافتراض المبسط بأن استخدام الإنترنت مرادف
للبحث عن محفزات تشتت الانتباه. (يمكنك بالطبع استخدام الإنترنت بطريقة
مركزة وعميقة ، ولكن بالنسبة لمدمن الإلهاء ، فهذه مهمة صعبة). وبالمثل ، دعونا
نفكر في العمل في غياب الإنترنت ليكون مرادفًا

، للعمل الأكثر تركيزًا. (يمكنك بالطبع إيجاد طرق لتشتيت انتباهك بدون اتصال بالشبكة ، ولكن هذه غالبًا ما تكون أسهل في المقاومة.)

مع وضع هذه التصنيفات التقريبية ، تعمل الإستراتيجية على النحو التالي

الجدول الزمني مقدمًا عند استخدام الإنترنت ، ثم تجنبه تمامًا خارج

، هذه الأوقات. أقترح أن تحتفظ بمفكرة بالقرب من جهاز الكمبيوتر الخاص بك في العمل. في هذه اللوحة

، سجل المرة التالية التي يُسمح لك فيها باستخدام الإنترنت. حتى وصولك في ذلك الوقت

.لا يُسمح مطلقًا بأي اتصال بالشبكة - بغض النظر عن مدى الإغراء

الفكرة التي تحفز هذه الاستراتيجية هي أن استخدام خدمة تشتيت الانتباه لا

يقلل ، في حد ذاته ، من قدرة عقلك على التركيز. بدلاً من ذلك ، فإن التحول المستمر من

المنبهات المنخفضة / الأنشطة عالية القيمة إلى الأنشطة عالية المنبهات / منخفضة القيمة ، مع أدنى

تلميح من الملل أو التحدي المعرفي ، هو الذي يعلم عقلك ألا يتسامح أبدًا مع

غياب الجودة. يمكن فهم هذا التحول المستمر على نحو مشابه على أنه

إضعاف العضلات العقلية المسؤولة عن تنظيم العديد من المصادر التي تتنافس على

، (جذب انتباهك. من خلال الفصل بين استخدام الإنترنت (وبالتالي فصل عوامل الإلهاء

فإنك تقلل من عدد المرات التي تستسلم فيها للإلهاء ، ومن خلال القيام بذلك فإنك

.تدع هذه العضلات التي تنتقي الانتباه تقوى

على سبيل المثال ، إذا قمت بجدولة كتلة الإنترنت التالية الخاصة بك بعد ثلاثين دقيقة من

اللحظة الحالية ، وبدأت تشعر بالملل والرغبة في الإلهاء ، فإن

.الثلاثين دقيقة التالية من المقاومة تصبح جلسة تمارين تركيز

.وبالتالي يصبح اليوم الكامل من الإلهاء المقرر يومًا كاملاً من التدريب الذهني المماثل

في حين أن الفكرة الأساسية وراء هذه الإستراتيجية واضحة ومباشرة ، إلا أن وضعها موضع التنفيذ

.قد يكون صعبًا. لمساعدتك على النجاح ، إليك ثلاث نقاط مهمة يجب مراعاتها

النقطة رقم 1: تعمل هذه الإستراتيجية حتى إذا كانت وظيفتك تتطلب الكثير من

.استخدام الإنترنت و / أو ردود سريعة عبر البريد الإلكتروني

، إذا كنت مطالبًا بقضاء ساعات كل يوم عبر الإنترنت أو الرد على رسائل البريد الإلكتروني بسرعة

فلا بأس بذلك: هذا يعني ببساطة أن عمليات حظر الإنترنت لديك ستكون أكثر عددًا من تلك الخاصة

بشخص تتطلب وظيفته اتصالاً أقل. لا يهم العدد الإجمالي أو مدة عمليات

حظر الإنترنت الخاصة بك بقدر أهمية التأكد من بقاء سلامة

.الكتل غير المتصلة بالإنترنت كما هي

تخيل ، على سبيل المثال ، أنه خلال فترة ساعتين بين الاجتماعات ، يجب عليك

تحديد موعد للتحقق من البريد الإلكتروني كل خمس عشرة دقيقة. تخيل كذلك أن هذه الفحوصات

تتطلب ، في المتوسط ، خمس دقائق. يكفي ، لذلك ، جدولة

حظر الإنترنت كل خمس عشرة دقيقة خلال هذه المدة التي تستغرق ساعتين ، مع

تخصيص باقي الوقت للحظر في وضع عدم الاتصال. في هذا المثال ، سينتهي بك الأمر بقضاء حوالي تسعين

دقيقة من فترة الساعتين هذه في حالة تكون فيها غير متصل بالإنترنت

وتقاوم الإلهاء. يعمل هذا ليكون قدرًا كبيرًا من التدريب المركز

.الذي يتم تحقيقه دون الحاجة إلى التوضيح بالكثير من الاتصال

، النقطة رقم 2: بغض النظر عن كيفية جدولة حظر الإنترنت الخاص بك

يجب أن تجعل الوقت خارج هذه الكتل خاليًا تمامًا من

استخدام الإنترنت.

من السهل تحديد هذا الهدف من حيث المبدأ ، ولكنه سرعان ما يصبح صعباً في الواقع الفوضوي ليوم العمل القياسي. هناك مشكلة حتمية ستواجهها عند تنفيذ هذه الإستراتيجية وهي الإدراك مبكراً في كتلة غير متصلة بالإنترنت أن هناك بعض المعلومات المهمة عبر الإنترنت والتي تحتاج إلى استردادها لمواصلة إحراز تقدم في مهمتك الحالية. إذا لم يبدأ الحظر التالي للإنترنت لفترة من الوقت ، فقد ينتهي بك الأمر إلى التوقف. الإغراء في هذا الموقف هو الاستسلام بسرعة والبحث عن المعلومات ثم العودة إلى حظرك في وضع عدم الاتصال. يجب عليك مقاومة هذا الإغراء! الإنترنت ، مغر: قد تعتقد أنك تسترد فقط بريدًا إلكترونيًا رئيسيًا واحدًا من صندوق الوارد الخاص بك ، لكنك ستجد صعوبة في عدم إلقاء نظرة على الرسائل "العاجلة" الأخرى التي وصلت مؤخرًا. لا يتطلب الأمر الكثير من هذه الاستثناءات قبل أن يبدأ عقلك في التعامل مع الحاجز بين الإنترنت وغير المتصل بالإنترنت على أنه قابل للاختراق - مما يقلل من فوائد هذه الإستراتيجية.

لذلك ، من المهم في هذه الحالة ألا تتخلى على الفور عن كتلة غير متصلة بالإنترنت ، حتى عندما تكون عالقة. إذا كان ذلك ممكناً ، فانتقل إلى نشاط آخر غير متصل بالإنترنت لبقية الكتلة الحالية (أو ربما املا هذا الوقت بالاسترخاء). إذا كان هذا غير ممكن - ربما تحتاج إلى تنفيذ النشاط الحالي دون اتصال على الفور - فحينئذٍ تكون الاستجابة الصحيحة هي تغيير جدولك بحيث يبدأ الحظر التالي للإنترنت في وقت أقرب. ومع ذلك ، فإن المفتاح في إجراء هذا التغيير هو عدم جدولة حظر الإنترنت التالي على الفور. بدلاً من ذلك ، قم بفرض فجوة مدتها خمس دقائق على الأقل بين اللحظة الحالية والمرة التالية التي يمكنك فيها الاتصال بالإنترنت. هذه الفجوة طفيفة ، لذلك لن تعيق تقدمك بشكل مفرط ، ولكن من منظور سلوكي ، فهي كبيرة لأنها تفصل الإحساس بالرغبة في الاتصال بالإنترنت عن المكافأة الفعلية للقيام بذلك.

النقطة رقم 3: يمكن لجدولة استخدام الإنترنت في المنزل وكذلك في العمل تحسين تدريب التركيز الخاص بك.

إذا وجدت نفسك ملتصقًا بهاتف ذكي أو كمبيوتر محمول طوال أمسياتك وعطلات نهاية الأسبوع ، فمن المحتمل أن سلوكك خارج العمل يبطل العديد من محاولتك خلال يوم العمل لإعادة توصيل دماغك (الأمر الذي لا يميز كثيرًا بين الإعدادين). في هذه الحالة ، أقترح أن تحافظ على إستراتيجية جدولة استخدام الإنترنت حتى بعد انتهاء يوم العمل.

لتبسيط الأمور ، عند جدولة استخدام الإنترنت بعد العمل ، يمكنك السماح بالاتصالات الحساسة للوقت في الكتل غير المتصلة بالإنترنت (على سبيل المثال ، إرسال الرسائل النصية مع صديق للاتفاق على المكان الذي ستلتقي فيه لتناول العشاء) ، وكذلك استرداد المعلومات الحساسة للوقت (على سبيل المثال البحث عن موقع المطعم على هاتفك). بعيدًا عن هذه

، الاستثناءات العملية ، عندما تكون في حالة حظر في وضع عدم الاتصال ، ضع هاتفك بعيدًا ، وتجاهل النصوص وامتنع عن استخدام الإنترنت. كما هو الحال في تنوع هذه الإستراتيجية في مكان العمل ، إذا كان الإنترنت يلعب دورًا كبيرًا ومهمًا في الترفيه المسائي ، فلا بأس بذلك: جدولة الكثير من عمليات حظر الإنترنت الطويلة. المفتاح هنا ليس تجنب أو حتى تقليل

إجمالي الوقت الذي تقضيه في الانخراط في سلوك مشتت للانتباه ، ولكن بدلاً من ذلك ، أن تمنح نفسك الكثير من الفرص طوال المساء لمقاومة التحول إلى هذه الانحرافات عند أدنى تلميح من الملل.

أحد الأماكن التي تصبح فيها هذه الإستراتيجية صعبة بشكل خاص خارج العمل هو عندما تضطر إلى الانتظار (على سبيل المثال ، الوقوف في طابور في متجر). من الأهمية بمكان في هذه المواقف أنه إذا كنت في حالة حظر غير متصل بالإنترنت ، فأنت ببساطة تستعد للملل المؤقت ، وتقاتل من خلاله فقط برفقة أفكارك. مجرد الانتظار والشعور بالملل أصبح تجربة جديدة في الحياة الحديثة ، ولكن من منظور التدريب على التركيز ، فهي ذات قيمة لا تصدق.

للتلخيص ، لكي تنجح في العمل العميق ، يجب عليك إعادة توصيل عقلك ليكون مرتاحاً لمقاومة المحفزات المشتتة للانتباه. هذا لا يعني أنه يجب عليك التخلص من السلوكيات المشتتة للانتباه ؛ يكفي أن تقضي عوْلاً عن ذلك على قدرة مثل هذه السلوكيات على جذب انتباهك. تقطع الإستراتيجية البسيطة المقترحة هنا لجدولة عمليات حظر الإنترنت شوطاً طويلاً نحو مساعدتك على استعادة استقلالية الانتباه هذه. اعمل مثل تيدي روزفلت

إذا التحقت بكلية هارفارد خلال العام الدراسي 1876-1877 ، فمن المحتمل أن تكون قد لاحظت وجود طالب طالبة نحيف ومقطع لحم الضأن وقشور وحيوي بشكل مستحيل ، اسمه ثيودور روزفلت. إذا بدأت بعد ذلك في تكوين صداقة مع هذا الشاب ، فستلاحظ قريباً وجود مفارقة.

من ناحية أخرى ، قد يبدو أن انتباهه مشتت بشكل ميوؤوس منه ، منتشرًا على ما أطلق عليه أحد زملائه في الفصل "مجموعة مذهلة من الاهتمامات" - وهي قائمة كتبها كاتب السيرة الذاتية ، إدموند موريس لتحتوي على الملاكمة ، والمصارعة ، وبناء الأجسام ، ودروس الرقص وقراءات الشعر ، واستمرار هوس المذهب الطبيعي مدى الحياة لم تكن مالكة روزفلت في شارع وينثروب مسرورة) بميل المستأجر الشاب إلى تشريح العينات وحشوها في غرفته المستأجرة). تطور هذا الاهتمام الأخير في الصيف بعد سنته الأولى. لقد لقيت استحساناً في The Summer Birds of the Adirondacks ، لدرجة أن روزفلت نشر كتابه الأول ، وهي مطبوعة ، وغني عن القول - Nuttall Ornithological Club نشرة تأخذ كتب الطيور على محمل الجد - وكانت جيدة بما يكفي لقيادة موريس لتقييم روزفلت ، في هذه السن المبكرة ، ليكون "أحد أكثر الكتب علماء الطبيعة الشباب المطلعين". في الولايات المتحدة.

لدعم هذه الوفرة اللامنهجية ، اضطر روزفلت إلى تقييد الوقت المتبقي بشدة لما كان ينبغي أن يكون تركيزه الأساسي: دراساته في جامعة هارفارد. استخدم موريس مذكرات روزفلت ورسائله من هذه الفترة لتقدير أن الرئيس المستقبلي كان يقضي ما لا يزيد عن ربع اليوم المعتاد في الدراسة لذلك قد يتوقع المرء أن درجات روزفلت ستنهار. لكنهم لم يفعلوا. لم يكن الطالب الأفضل في فصله ، لكنه بالتأكيد لم يكافح أيضاً: في سنته الأولى حصل على درجات شرف في خمسة من دوراته السبع. تبين أن تفسير مفارقة روزفلت هذه هو منهجه الفريد للتعامل مع هذا

العمل المدرسي. سيبدأ روزفلت جدولته من خلال النظر في الساعات الثماني من الثامنة والنصف صباحاً إلى الرابعة والنصف مساءً ، ثم يزيل الوقت الذي يقضيه في التلاوة والصفوف ، وتدريبه الرياضي (الذي كان مرة واحدة في اليوم) ، والغداء. ثم اعتبرت الأجزاء المتبقية وقتاً مخصصاً للدراسة حصرياً.

كما لوحظ ، لم تضيف هذه الأجزاء عادةً ما يصل إلى عدد كبير من الساعات الإجمالية ، لكنه ، سيحقق أقصى استفادة منها من خلال العمل فقط في العمل المدرسي خلال هذه الفترات والقيام بذلك بكثافة شديدة. أوضح موريس: " كان الوقت الذي يقضيه على مكتبه ، صغيراً نسبياً ، لكن تركيزه كان شديداً للغاية ."

وقراءته سريعة جداً ، بحيث كان بإمكانه توفير المزيد من الوقت [من العمل المدرسي] أكثر من معظم الوقت تطلب منك هذه الإستراتيجية إدخال اندفاع عرضية من شدة روزفلت في يوم عملك. على وجه الخصوص ، حدد مهمة عميقة (أي ، شيء يتطلب عملاً عميقاً لإكماله) التي تصدر قائمة أولوياتك. قدر المدة التي عادة ما تخصصها لالتزام من هذا النوع ، ثم امنح نفسك موعداً نهائياً صارماً يقلل هذا الوقت بشكل كبير. إذا أمكن ، التزم علناً بالموعد النهائي - على سبيل المثال ، بإخبار الشخص الذي يتوقع المشروع النهائي بالوقت الذي يجب أن يتوقعه فيه. إذا لم يكن ذلك ممكناً (أو إذا كان يعرض وظيفتك للخطر) ، فاحفز نفسك من خلال ضبط عداد للعد التنازلي على هاتفك ودعمه حيث لا يمكنك تجنب رؤيته أثناء عملك.

في هذه المرحلة ، يجب أن يكون هناك طريقة واحدة ممكنة لإنجاز المهمة العميقة في الوقت المناسب: العمل بكثافة كبيرة - لا فواصل البريد الإلكتروني ، ولا أحلام اليقظة ، ولا رحلات متكررة إلى آلة القهوة. مثل روزفلت في جامعة هارفارد ، هاجم ، Facebook تصفح المهمة مع كل خلية عصبية حرة حتى تفسح المجال تحت وابل من التركيز الذي لا يتزعزع.

حاول ألا تزيد هذه التجربة عن مرة واحدة في الأسبوع في البداية - مما يمنح عقلك تدريبات مكثفة ، ولكن أيضاً امنحه (ومستويات التوتر لديك) وقتاً للراحة بينهما. بمجرد أن تشعر بالثقة في قدرتك على تداول التركيز لوقت الانتهاء ، قم بزيادة وتيرة شرطات روزفلت. تذكر ، مع ذلك ، أن تحافظ دائماً على المواعيد النهائية التي حددتها بنفسك على حافة الجدوى. يجب أن تكون قادراً على ضرب الجرس باستمرار (أو على الأقل أن تكون قريباً) ، ولكن للقيام بذلك يجب أن يتطلب تركيز صرير الأسنان.

الدافع الرئيسي لهذه الاستراتيجية واضح ومباشر. يتطلب العمل العميق مستويات من التركيز تتجاوز بكثير ما يشعر به معظم العاملين في مجال المعرفة تستفيد شرطات روزفلت من المواعيد النهائية المصطنعة لمساعدتك على زيادة المستوى الذي يمكنك تحقيقه بانتظام بشكل منهجي - توفير ، بمعنى ما ، تدريبيًا متقطعاً لمراكز الانتباه في دماغك. فائدة إضافية هي أن هذه الشرطات لا تتوافق مع الإلهاء (لا توجد طريقة يمكنك من خلالها الاستسلام للإلهاء والاستمرار في تحديد مواعيدك النهائية). لذلك ، توفر كل اندفاع مكتملة جلسة من المحتمل أن تشعر فيها بالملل ، وتريد حقاً البحث عن المزيد من المحفزات الجديدة - لكنك تقاوم ، كما ورد في الإستراتيجية السابقة ، كلما مارست مقاومة مثل هذه الحوافز

كلما أصبحت هذه المقاومة أسهل. بعد بضعة أشهر من نشر هذه الإستراتيجية ، من المحتمل أن يتغير فهمك لما يعنيه التركيز عندما تصل إلى مستويات من الشدة أقوى من أي شيء جربته من قبل. وإذا كنت مثل روزفلت الشاب ، فيمكنك حينئذ إعادة تخصيص وقت الفراغ الإضافي الذي يولده نحو أفضل الملذات في الحياة ، مثل محاولة إقناع الأعضاء المميزين التأمل بشكل مثمر خلال العامين اللذين قضيتهما في زمالة ما بعد الدكتوراه في معهد Nuttall Ornithological Club دائمًا في ماساتشوستس للتكنولوجيا ، عشت أنا وزوجتي في شقة صغيرة ولكنها ساحرة في شارع بينكني ، في بيكون هيل التاريخية. على الرغم من أنني عشت في بوسطن وعملت في كامبريدج ، إلا أن الموقعين كانا قريبين - على بعد ميل واحد فقط ، جالسين على الضفاف المقابلة لنهر تشارلز. عازمًا على الحفاظ على لياقتي البدنية ، حتى خلال شتاء نيو إنجلاند الطويل والمظلم ، قررت الاستفادة من هذا القرب من خلال السفر بين المنزل والعمل ، إلى أقصى حد ممكن ، سيرًا على الأقدام. دفعني الروتين إلى المشي إلى الحرم الجامعي في الصباح ، لعبور جسر لونجفيلو في جميع الأحوال الجوية (أتضح أن المدينة غالبًا ما تكون بطيئة في تجريف مسار المشاة بعد العواصف الثلجية). حول الغداء ، كنت أتحوّل إلى معدات الجري وأعد إلى المنزل على مسار أطول يتبع ضفاف نهر تشارلز ، ويمر عند جسر ماساتشوستس أفينيو. بعد تناول وجبة غداء سريعة والاستحمام في المنزل ، كنت أركب مترو الأنفاق عبر النهر في طريق العودة إلى الحرم الجامعي (ربما وفر ثلث ميل في الرحلة) ، ثم أمشي إلى المنزل عندما ينتهي يوم العمل. بمعنى آخر ، لقد أمضيت الكثير من الوقت على قدمي خلال هذه الفترة. كانت هذه الحقيقة هي التي دفعني إلى تطوير الممارسة التي سأقترح عليك الآن تبنيها في تدريب العمل العميق الخاص بك: التأمل المثمر. الهدف من التأمل المثمر هو أن تأخذ فترة تكون فيها مشغولًا جسديًا ولكن ليس عقليًا - المشي والركض والقيادة والاستحمام - وتركيز انتباهك على مشكلة مهنية واحدة محددة جيدًا. اعتمادًا على مهنتك ، قد تكون هذه المشكلة هي تحديد مقال أو كتابة خطاب أو إحراز تقدم في إثبات أو محاولة صقل استراتيجية عمل. كما هو الحال في التأمل اليقظ ، يجب أن تستمر في لفت انتباهك مرة أخرى إلى المشكلة المطروحة عندما تتجول أو تتوقف. اعتدت أن أمارس التأمل المثمر في واحدة على الأقل من رحلتي اليومية عبر النهر أثناء إقامتي في بوسطن ، وكلما تحسنت ، زادت نتائجي أيضًا. انتهى بي الأمر ، على سبيل المثال ، إلى وضع الخطوط العريضة للفصول لجزء كبير من كتابي الأخير أثناء السير على الأقدام ، وأحرزت تقدمًا في العديد من المشكلات الفنية المعقدة في بحثي الأكاديمي. أقترح أن تبني ممارسة تأمل مثمرة في حياتك الخاصة. لا تحتاج بالضرورة إلى جلسة جادة كل يوم ، ولكن يجب أن يكون هدفك هو المشاركة في جلستين أو ثلاث على الأقل من هذه الجلسات في أسبوع عادي. لحسن الحظ ، فإن إيجاد الوقت لهذه الإستراتيجية أمر سهل ، حيث إنها تستفيد من الفترات التي كان من الممكن إهدارها (مثل تمشية الكلب أو الانتقال إلى العمل) ، وإذا تم القيام به بشكل صحيح ، يمكن في الواقع زيادة إنتاجيتك المهنية بدلاً من إضاعة الوقت بعيدًا عن أنت تعمل. في الواقع ، قد تفكر في تحديد موعد للمشي أثناء يوم عملك على وجه التحديد لغرض تطبيق التأمل المثمر على مشكلتك الأكثر إلحاحًا في الوقت الحالي. ومع ذلك ، لا أقترح هذه الممارسة لفوائدها الإنتاجية (رغم أنها لطيفة). أنا مهتم بدلاً من ذلك بقدرته على تحسين قدرتك على التفكير بعمق بسرعة. من واقع خبرتي ، فإن التأمل المثمر يبني على كل من الأفكار الرئيسية التي تم تقديمها في بداية هذه القاعدة. من خلال إجبارك على مقاومة الإلهاء وإعادة انتباهك بشكل متكرر إلى مشكلة محددة جيدًا ، فهذا يساعد على تقوية عضلاتك المقاومة للإلهاء ، وإجبارك على دفع تركيزك بشكل أعمق وأعمق على مشكلة واحدة ، فإنه يزيد من تركيزك. للنجاح مع التأمل المثمر ، من المهم أن ندرك أنه ، مثل أي شكل من أشكال التأمل ، يتطلب ممارسة للقيام بعمل جيد. عندما حاولت هذه الإستراتيجية لأول مرة ، في الأسابيع الأولى من ما بعد الدكتوراه ، وجدت نفسي مشتتًا بشكل ميوّوس منه - حيث أنهيت فترات طويلة من "التفكير" مع القليل من الجديد لأظهره لجهودي. استغرق الأمر مني عشرات الجلسات أو نحو ذلك قبل أن أبدأ في تحقيق نتائج حقيقية. يجب أن تتوقع شيئًا مشابهًا ، لذا فإن الصبر ضروري. للمساعدة في تسريع عملية التكيف هذه ، لدي اقتراحان محدّدان لتقديمهما. الاقتراح رقم 1: كن حذرًا من الإلهاءات والتكرار كمبتدئ ، عندما تبدأ جلسة تأمل مثمرة ، سيكون أول عمل تمرّد لعقلك هو تقديم أفكار غير ذات صلة ولكنها تبدو أكثر إثارة للاهتمام. كان عقلي ، على سبيل المثال ، ناجحًا في كثير من الأحيان في إخراج انتباهي عن مساره من خلال البدء في كتابة رسالة بريد إلكتروني كنت أعرف أنني بحاجة إلى كتابتها. من الناحية الموضوعية ، يبدو قطار الأفكار هذا باهتًا للغاية ، لكنه في الوقت الحالي يمكن أن يصبح محيرًا بشكل مستحيل. عندما تلاحظ أن انتباهك ينزلق بعيدًا عن المشكلة المطروحة ، ذكر نفسك برفق أنه يمكنك العودة إلى هذه الفكرة لاحقًا ، ثم أعد توجيه انتباهك مرة أخرى. يعد إلهاء هذا النوع ، من نواحٍ عديدة ، العدو الواضح الذي يجب هزيمته في تطوير عادة تأمل منتجة. إن الخصم الأكثر رقة ، ولكن بنفس القدر من الفاعلية ، يدور في حلقات. عندما تواجه مشكلة صعبة ، سيحاول عقلك ، كما تم تطويره ،

تجنب الإنفاق الزائد للطاقة عندما يكون ذلك ممكناً. إحدى الطرق التي قد تحاول بها تجنب هذا الإنفاق هي تجنب الغوص بشكل أعمق في المشكلة من خلال تكرار تكرار ما تعرفه عنها بالفعل. على سبيل المثال ، عند العمل على إثبات ، يميل عقلي إلى إعادة صياغة النتائج الأولية البسيطة ، مرارًا وتكرارًا ، لتجنب العمل الشاق المتمثل في البناء على هذه النتائج للوصول إلى الحل المطلوب. يجب أن تكون على أهبة الاستعداد للتكرار ، حيث يمكن أن يفسد جلسة التأمل المثمرة بأكملها بسرعة. عندما تلاحظ ذلك ، لاحظ لنفسك أنك تبدو في حلقة مفرغة ، ثم أعد توجيه انتباهك نحو الخطوة التالية. الاقتراح رقم 2: هيكل تفكيرك العميق يبدو أن "التفكير العميق" في مشكلة ما هو نشاط بديهي ، لكنه في الواقع ليس كذلك. عندما تواجه مشهدًا عقليًا خالٍ من الهاء ، مشكلة صعبة ، ووقت للتفكير ، يمكن أن تصبح الخطوات التالية غير واضحة بشكل مدهش. في تجربتي ، من المفيد أن يكون لديك بعض الهيكل لعملية التفكير العميق هذه. أقترح البدء بمراجعة دقيقة للمتغيرات ذات الصلة لحل المشكلة ثم تخزين هذه القيم في ذاكرتك العاملة. على سبيل المثال ، إذا كنت تعمل على مخطط فصل من كتاب ، فقد تكون المتغيرات ذات الصلة هي النقاط الرئيسية التي تريد توضيحها في lemmas الفصل. إذا كنت تحاول بدلاً من ذلك حل برهان رياضي ، فقد تكون هذه المتغيرات متغيرات فعلية ، أو افتراضات ، أو بمجرد تحديد المتغيرات ذات الصلة ، حدد سؤال الخطوة التالية المحدد الذي تحتاج إلى الإجابة عليه باستخدام هذه المتغيرات. في مثال فصل الكتاب ، قد يكون سؤال الخطوة التالية ، "كيف سأفتح هذا الفصل بشكل فعال؟" ولإثبات ذلك ، "ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث إذا لم أفترض أن هذه الخاصية تحمل؟" مع تخزين المتغيرات ذات الصلة وتحديد سؤال الخطوة التالية ، لديك الآن هدف محدد لاهتمامك. بافتراض أنك قادر على حل سؤالك في الخطوة التالية ، فإن الخطوة الأخيرة من هذا النهج المنظم للتفكير العميق هي تعزيز مكاسبك من خلال مراجعة الإجابة التي حددتها بوضوح. في هذه المرحلة ، يمكنك دفع نفسك إلى المستوى التالي من العمق من خلال بدء العملية من جديد. هذه الدورة من مراجعة المتغيرات وتخزينها ، وتحديد ومعالجة سؤال الخطوة التالية ، ثم تدعيم مكاسبك يشبه روتين تمرين مكثف لقدرتك على التركيز. سيساعدك ذلك على الاستفادة بشكل أكبر من جلسات التأمل المثمرة وتسريع وتيرة تحسين قدرتك على التعمق. حفظ مجموعة من البطاقات في غرض خمس دقائق فقط ، يمكن لدانييل كيلوف حفظ أي مما يلي: مجموعة بطاقات مختلطة ، أو سلسلة من مائة رقم عشوائي ، أو 115 شكلاً مجردة (هذا العمل الفذ الأخير يؤسس لسجل وطني أسترالي). لذلك لا ينبغي أن يكون مفاجئاً أن كيلوف فاز مؤخراً بميداليات فضية متتالية في بطولة الذاكرة الأسترالية. ربما يكون من المدهش ، بالنظر إلى تاريخ كيلوف ، أنه انتهى به الأمر إلى رياضي عقلي على الإطلاق. قال لي كيلوف: "لم أولد بذاكرة استثنائية". في الواقع ، خلال المدرسة الثانوية كان يعتبر نفسه نسيًا وغير منظم. لقد عانى أيضًا أكاديميًا وتم تشخيصه في النهاية باضطراب نقص الانتباه. بعد لقاء صدفة مع تانسيل علي ، أحد أبطال الذاكرة الأكثر نجاحًا وظهورًا في البلاد ، بدأ كيلوف في تدريب ذاكرته بجدية. بحلول الوقت الذي حصل فيه على شهادته الجامعية ، كان قد فاز بأول ميدالية وطنية في المسابقة. كان هذا التحول إلى رياضي عقلي من الطراز العالمي سريعًا ، لكنه لم يكن غير مسبوق. في عام 2006 ، فاز الكاتب العلمي الأمريكي جوشوا فوير ببطولة الولايات المتحدة الأمريكية للذاكرة بعد عام واحد فقط من التدريب (المكثف) - وهي رحلة سجلها في كتابه الأكثر مبيعًا لعام 2011 ، السير على سطح القمر مع آينشتاين. ولكن ما يهمنا بشأن قصة كيلوف هو ما حدث لأدائه الأكاديمي خلال هذه الفترة من تطوير الذاكرة المكثف. أثناء تدريب دماغه ، انتقل من طالب يعاني من اضطراب نقص الانتباه إلى التخرج من جامعة أسترالية كثيرة المتطلبات مع مرتبة الشرف من الدرجة الأولى. سرعان ما تم قبوله في برنامج الدكتوراه في إحدى أفضل الجامعات في البلاد ، حيث يدرس حاليًا على يد فيلسوف مشهور. يأتي أحد تفسيرات هذا التحول من البحث الذي قاده هنري روديجر ، الذي يدير مختبر الذاكرة بجامعة ديليو أشينغتون في سانت لويس. في عام 2014 ، أرسل روديجر ومعاونوه فريقًا مزودًا بمجموعة من الاختبارات المعرفية إلى بطولة الذاكرة القصوى التي أقيمت في سان دييغو. لقد أرادوا أن يفهموا ما الذي يميز حفاظ النخبة هؤلاء عن السكان عمومًا. لقد اكتشفنا أن أحد أكبر الاختلافات بين رياضيين الذاكرة وبقية منا هو في "New York Times" أوضح روديجر في منشور مدونة القدرة المعرفية التي لا تمثل مقياسًا مباشرًا للذاكرة على الإطلاق ، ولكنها مقياس للانتباه". (القدرة المعنية تسمى "التحكم في الانتباه" ، وهي تقيس قدرة الأشخاص على الحفاظ على تركيزهم على المعلومات الأساسية. بعبارة أخرى ، من الآثار الجانبية لتدريب الذاكرة تحسين قدرتك العامة على التركيز. يمكن بعد ذلك تطبيق هذه القدرة بشكل مثمر على أي مهمة تتطلب عملاً عميقًا. لذلك يمكننا التخمين أن دانيال كيلوف لم يصبح طالبًا متميزًا بسبب ذاكرته الحائزة على جوائز ؛ بدلاً من ذلك ، كان سعيه لتحسين هذه الذاكرة هو الذي منحه (بالمناسبة) ميزة العمل العميقة اللازمة للازدهار أكاديميًا. تطلب منك الإستراتيجية الموضحة هنا تكرار جزء أساسي من تدريب كيلوف ، وبالتالي الحصول على بعض التحسينات نفسها في تركيزك. على وجه الخصوص ، يطلب منك أن تتعلم

مهارة قياسية ولكنها رائعة جدًا في ذخيرة معظم الرياضيين العقليين: القدرة على حفظ مجموعة أوراق اللعب المختلطة. تقنية حفظ البطاقة التي سألها تأتي من شخص يعرف الكثير عن هذا التحدي المحدد: رون وايت ، بطل الولايات المتحدة الأمريكية السابق للذاكرة وحامل الرقم القياسي العالمي في حفظ البطاقات. * أول شيء يؤكد وايت هو أن لاعبي الذاكرة المحترفين لا يحاولون أبدًا الحفظ عن ظهر قلب ، أي حيث تنظر ببساطة إلى المعلومات مرارًا وتكرارًا ، وتكررها في رأسك. هذا النهج للاحتفاظ ، على الرغم من شعبيته بين الطلاب المنهكين ، سيء فهم كيفية عمل أدمغتنا. لا نرغب في استيعاب المعلومات المجردة بسرعة. ومع ذلك ، فنحن جيدون حقًا في تذكر المشاهد . فكر مرة أخرى في حدث لا يُنسى مؤخرًا في حياتك: ربما حضور الجلسة الافتتاحية لمؤتمر أو مقابلة صديق لم تراه منذ فترة لتناول مشروب. حاول تصوير المشهد بأكبر قدر ممكن من الوضوح. يمكن لمعظم الأشخاص في هذا السيناريو أن يستحضروا ذكريات حية بشكل مذهل للحدث - على الرغم من أنك لم تبذل مجهودًا خاصًا لتذكره في ذلك الوقت. إذا قمت بحساب التفاصيل الفريدة في هذه الذاكرة بشكل منهجي ، فمن المحتمل أن يكون العدد الإجمالي للعناصر متعددًا بشكل مذهل. بمعنى آخر ، يمكن لعقلك الاحتفاظ بسرعة بالكثير من المعلومات التفصيلية - إذا تم تخزينها بالطريقة الصحيحة. تعتمد تقنية تحفيظ بطاقة رون وايت على هذه الرؤية. للتحضير لمهمة الحفظ كبيرة الحجم هذه ، يوصي وايت بأن تبدأ بتدعيم الصورة الذهنية في ذهنك للمشي عبر خمس غرف في منزل. ربما تأتي من الباب ، وتمشي عبر الردهة الأمامية ، ثم استدر إلى الحمام في الطابق السفلي ، وخرج من الباب وادخل غرفة نوم الضيوف ، وادخل المطبخ ، ثم انزل الدرج إلى الطابق السفلي. في كل غرفة ، استحضار صورة واضحة لما تراه. بمجرد أن تتمكن بسهولة من تذكر هذه الجولة الذهنية لموقع معروف جيدًا ، ثبت في ذهنك مجموعة من عشرة عناصر في كل غرفة من هذه الغرف. يوصي وايت بأن تكون هذه العناصر كبيرة (وبالتالي لا تنسى) ، مثل مكتب وليس قلم رصاص. بعد ذلك ، أنشئ ترتيبًا تنظر فيه إلى كل عنصر من هذه العناصر في كل غرفة. على سبيل المثال ، في الردهة الأمامية ، قد تنظر إلى سجادة الدخول ، ثم الأحذية على الأرض بجوار السجادة ، ثم المقعد فوق الحذاء ، وهكذا. مجموع هذا هو خمسون عنصرًا فقط ، لذا أضف عنصرين آخرين ، ربما في الفناء الخلفي الخاص بك ، للوصول إلى العناصر الكاملة الخمسين التي ستحتاجها لاحقًا عند توصيل هذه الصور بجميع البطاقات في مجموعة قياسية. تدرب على هذا التمرين العقلي المتمثل في التجول في الغرف والنظر إلى العناصر الموجودة في كل غرفة بترتيب محدد. يجب أن تجد أن هذا النوع من الحفظ ، لأنه يعتمد على الصور المرئية للأماكن والأشياء المألوفة ، سيكون أسهل بكثير من الحفظ عن ظهر قلب الذي قد تتذكره من أيام المدرسة. تتمثل الخطوة الثانية في التحضير لحفظ مجموعة أوراق اللعب في ربط شخص أو شيء لا يُنسى بكل بطاقة من البطاقات المحتملة البالغ عددها 52 بطاقة. لتسهيل هذه العملية ، حاول الحفاظ على بعض الارتباط المنطقي بين البطاقة والصورة المقابلة. يقدم وايت مثالاً على ربط دونالد ترامب بملك الماس ، حيث يدل الماس على الثروة. تدرب على هذه الارتباطات حتى يمكنك سحب بطاقة عشوائيًا من سطح السفينة واستدعاء الصورة المرتبطة على الفور. كما كان من قبل ، فإن استخدام الصور والجمعيات المرئية التي لا تُنسى سوف يبسط مهمة تكوين هذه الروابط. الخطوات المذكورتان سابقًا هما خطوتان متقدمتان - أشياء تقوم بها مرة واحدة فقط ويمكنك الاستفادة منها مرارًا وتكرارًا في حفظ مجموعات معينة. بمجرد الانتهاء من هذه الخطوات ، تكون جاهزًا للحدث الرئيسي: حفظ ترتيب اثنين وخمسين بطاقة بأسرع ما يمكن في مجموعة ورق تم خلطها حديثًا. الطريقة هنا مباشرة. ابدأ مسيرتك العقلية في منزل. عندما تصادف كل عنصر ، انظر إلى البطاقة التالية من المجموعة المختلطة ، وتخيل الشخص أو الشيء المقابل الذي لا يُنسى يفعل شيئًا لا يُنسى بالقرب من هذا King of Diamonds . على سبيل المثال ، إذا كان العنصر الأول والموقع هو السجادة في المدخل الأمامي ، وكانت البطاقة الأولى هي فيمكنك تصوير دونالد ترامب وهو يمسح الطين من حذاءه الغالي الثمن على حصيرة الدخول في الردهة الأمامية. تابع ، Diamonds بعناية من خلال الغرف ، وربط الصور الذهنية المناسبة بالأشياء بالترتيب الصحيح. بعد أن تكمل الغرفة ، قد ترغب في المرور خلالها عدة مرات متتالية لقفل الصور. بمجرد الانتهاء ، تكون جاهزًا لتسليم المجموعة إلى صديق وإعجابه عن طريق قفزة البطاقات بالترتيب دون النظر. للقيام بذلك ، بالطبع ، يتطلب منك القيام بالمشي الذهني مرة أخرى ، وربط كل شخص أو شيء لا يُنسى ببطاقته المقابلة أثناء توجيه انتباهك إليه. إذا مارست هذه التقنية ، فسوف تكتشف ، مثل العديد من الرياضيين العقليين الذين سبقوك ، أنه يمكنك في النهاية استيعاب مجموعة كاملة في دقائق معدودة. والأهم من قدرتك على إقناع الأصدقاء ، بالطبع ، هو التدريب الذي توفره هذه الأنشطة لعقلك. يتطلب المضي في الخطوات الموضحة سابقًا أن تركز انتباهك ، مرارًا وتكرارًا ، على هدف واضح. مثل العضلات التي تستجيب للأوزان ، سيعزز هذا قدرتك العامة على التركيز - مما يسمح لك بالتعمق أكثر بسهولة. يجدر التأكيد ، مع ذلك ، على النقطة الواضحة المتمثلة في أنه لا يوجد شيء مميز حول حفظ البطاقة. أي عملية فكرية منظمة تتطلب اهتمامًا ثابتًا يمكن أن

يكون لها تأثير مماثل - سواء كانت دراسة التلمود ، مثل آدم مارلين من مقدمة القاعدة رقم 2 ، أو ممارسة التأمل المتمر ، أو محاولة تعلم جزء الغيتار من الأغنية عن طريق الأذن (مفضل سابق خاصتي). إذا كان حفظ البطاقة يبدو غريبًا بالنسبة لك ، بمعنى آخر ، فاختر بديلاً يتطلب متطلبات معرفية مماثلة. مفتاح هذه الإستراتيجية ليس التفاصيل ، ولكن بدلاً من ذلك الفكرة المحفزة بأن قدرتك على التركيز قوية فقط مثل التزامك بتدريبها. القاعدة # 3 ترك وسائل التواصل الاجتماعي في عام 2013 ، أطلق المؤلف ومستشار تجربة. قرر قطع الاتصال بحياته على الإنترنت لمدة خمسة وعشرين يومًا: لا فيسبوك ولا Baratunde Thurston الوسائط الرقمية تويتر ولا فورسكوير (الخدمة التي منحتها لقب "رئيس بلدية العام" في عام 2011) ، ولا حتى البريد الإلكتروني. كان بحاجة إلى الذي وصفه أصدقائه بأنه "الرجل الأكثر ارتباطًا في العالم" ، حسب إحصائياته في أكثر من تسعة ، Thurston الراحة. شارك في العام الذي سبقت تجربته . "كنت محترقًا. Facebook ونشر 1500 مرة على حائطه على Gmail وخمسين ألف محادثة على بعنوان Fast Company لأنه كتب عنها في مقال غلاف لمجلة Thurston العقلية. منتهي. نخب ، "أوضح. نحن على علم بتجربة كما يكشف ثورستون في المقال ، لم يستغرق الأمر وقتًا طويلاً للتكيف مع الحياة المنفصلة. قال: "بحلول نهاية الأسبوع. "#UnPlug" الأول ، بدا إيقاع أيامي الهادئ أقل غرابة". "كنت أقل توترًا بشأن عدم معرفة أشياء جديدة ؛ شعرت أنني ما زلت موجودًا على الرغم من عدم مشاركتي للأدلة الوثائقية على الوجود المذكور على الإنترنت ". أجرى ثورستون محادثات مع غرباء. لقد استمتع بالطعام دون في نفس الوقت ". Twitter انستغرام في التجربة. اشترى دراجة ("اتضح أنه من الأسهل ركوب الشيء عندما لا تحاول التحقق من قال ثورستون بحزن: "جاءت النهاية في وقت مبكر جدًا". لكن كان لديه شركات ناشئة لديرها وكتب في السوق ، لذلك بعد مرور بدقة نقطتين مهمتين Baratunde Thurston خمسة وعشرين يومًا ، أعاد تنشيط تواجده على الإنترنت على مضض. تلخص تجربة ومواقع المعلومات والترفيه مثل Instagram و Twitter و Facebook حول العلاقة الحالية لتقافتنا مع الشبكات الاجتماعية مثل فئتان من الإلهاء عبر الإنترنت سأطلق عليهما مجتمعين "أدوات الشبكة" في الصفحات امام. - BuzzFeed و Business Insider النقطة الأولى هي أننا ندرك بشكل متزايد أن هذه الأدوات تعمل على تشتيت وقتنا وتقليل قدرتنا على التركيز. هذا الواقع لم يعد يولد الكثير من النقاش. كلنا نشعر به. هذه مشكلة حقيقية للعديد من الأشخاص المختلفين ، لكن المشكلة تكون وخيمة بشكل خاص إذا كنت تحاول تحسين قدرتك على العمل بعمق. في القاعدة السابقة ، على سبيل المثال ، وصفت عدة استراتيجيات لمساعدتك على قبل Baratunde Thurston زيادة تركيزك. ستصبح هذه الجهود أكثر صعوبة بشكل ملحوظ إذا تصرف في نفس الوقت مثل التجربة ، مما يسمح لحياتك خارج هذا التدريب أن تظل ضبابية مشتتة للتطبيقات وعلامات تبويب المتصفح. قوة الإرادة محدودة ، وبالتالي كلما زادت الأدوات الجذابة التي تجذب انتباهك ، كلما كان من الصعب الحفاظ على التركيز على شيء مهم. لإتقان فن العمل العميق ، يجب أن تستعيد السيطرة على وقتك واهتمامك من العديد من الانحرافات التي تحاول سرقته . قبل أن نبدأ في مقاومة Baratunde هذه الانحرافات ، يجب أن نفهم ساحة المعركة بشكل أفضل. يقودني هذا إلى النقطة الثانية المهمة التي لخصتها قصة العجز الجنسي الذي يعاني منه عمال المعرفة حاليًا Thurston:

مناقشة هذه المشكلة من أدوات الشبكة والانتباه. شعر ثورستون ، الذي طغت عليه مطالب هذه الأدوات في وقته ، أن خياره الوحيد هو (مؤقتًا) ترك الإنترنت تمامًا. هذه الفكرة القائلة بأن التفرغ الشديد على الإنترنت *

هو البديل الوحيد

للإلهاء الذي تولده وسائل التواصل الاجتماعي والمعلومات الترفيهية قد انتشر بشكل متزايد في محادثتنا الثقافية.

تكمن المشكلة في هذه الاستجابة الثنائية لهذه المشكلة في أن هذين الخيارين غير

، مفيدتين للغاية. إن الفكرة القائلة بأنك ستترك الإنترنت هي ، بالطبع

رجل قش مليء بالنشاط ، وهو أمر غير ممكن بالنسبة لمعظم الناس (إلا إذا كنت صحفيًا تكتب

مقالة عن الإلهاء). لا يُقصد من أحد أن يتبع في الواقع قيادة باراتوندي ثورستون

وهذا الواقع يوفر مبررًا للبقاء مع -

البديل الوحيد المعروض: قبول حالتنا الحالية المشتتة للانتباه باعتبارها أمرًا لا مفر منه. على الرغم من كل البصيرة

خلال إجازته على الإنترنت ، على سبيل المثال ، لم يستغرق الأمر وقتًا Thurston والوضوح الذي اكتسبه طويلاً بمجرد انتهاء التجربة للعودة إلى الحالة المجزأة حيث بدأ. في اليوم الذي بدأت فيه كتابة هذا الفصل لأول مرة ، والذي جاء بعد ستة أشهر فقط ، Fast Company في الأصل في Thurston من ظهور مقالة . أرسل الموصل الذي تم إصلاحه بالفعل عشرات التغريدات في الساعات القليلة منذ أن استيقظ تحاول هذه القاعدة إخراجنا من هذا المأزق باقتراح خيار ثالث: قبول أن هذه الأدوات ليست شريرة بطبيعتها ، وأن بعضها قد يكون حيويًا للغاية لنجاحك وسعادتك ، ولكن في نفس الوقت تقبل أيضًا أن هذه العتبة للسماح لموقع (ما بالوصول المنتظم إلى وقتك واهتمامك) (ناهيك عن البيانات الشخصية يجب أن يكون أكثر صرامة ، وبالتالي يجب على معظم الأشخاص استخدام عدد أقل من هذه الأدوات. لن أطلب منك ، بعبارة أخرى ، ترك الإنترنت تمامًا مثلما لمدة خمسة وعشرين يومًا في عام 2013. ولكني سأطلب منك رفض Baratunde Thurston فعل حالة الترابط المفرط المشتت التي دفعته إلى تلك التجربة الجذرية في المركز الأول. هناك حل وسط ، وإذا كنت مهتمًا بتطوير .عادة عمل عميقة ، فيجب أن تكافح للوصول إلى هناك .خطوتنا الأولى نحو إيجاد هذه الأرضية الوسطى في اختيار أداة الشبكة هي فهم عملية القرار الافتراضية الحالية التي ينشرها معظم مستخدمي الإنترنت. في خريف 2013 ، تلقيت نظرة ثاقبة على هذه العملية بسبب مقال كتبه مطلقًا. على الرغم من أن المقال كان من المفترض أن يكون Facebook لشرح سبب عدم انضمامي إلى ، توضيحيًا وليس اتهاميًا ، إلا أنه وضع العديد من القراء في موقف دفاعي مما دفعهم للرد مع تبرير استخدامهم للخدمة. فيما يلي بعض الأمثلة على هذه المبررات:

- يمكنني رؤية ما يفعله أصدقاؤني. Facebook كان الترفيه هو أول ما جذبني إلى " .
- "ونشر صور مضحكة وإبداء تعليقات سريعة عندما] انضمت لأول مرة ، [لم أكن أعرف السبب] ... بدافع الفضول فقط انضمت إلى منتدى]" .
- من القصص القصيرة. [ذات مرة] قمت بتحسين كتابتي وتكوين صداقات جيدة .
- "لأن الكثير من الأشخاص الذين أعرفهم في المدرسة الثانوية موجودون هناك Facebook [أستخدم]" .

إليك ما يذهلني بشأن هذه الردود (التي تمثل المقدار الكبير من التعليقات التي تلقيتها حول هذا الموضوع): إنها بسيطة بشكل مدهش. لا أشك ، على سبيل المثال ، في أن المعلق الأول من هذه القائمة وجد بعض الترفيه في لكنني أفترض أيضًا أن هذا الشخص لم يكن يعاني من بعض ، Facebook استخدام النقص الحاد في خيارات الترفيه قبل أن يشترك في الخدمة . أود أن أراهن أيضًا على أن هذا المستخدم سينجح في درء الملل حتى لو ، في أحسن الأحوال ، Facebook تم إيقاف الخدمة فجأة. أضاف . خيارًا ترفيهيًا آخر (يمكن القول أنه متواضع جدًا) للعديد من الخيارات الموجودة بالفعل وأشار معلق آخر إلى تكوين صداقات في منتدى للكتابة. لا أشك في - وجود هؤلاء الأصدقاء ، لكن يمكننا أن نفترض أن هذه الصداقات خفيفة نظرًا لأنها تستند إلى إرسال رسائل قصيرة ذهبا وإيابًا عبر

شبكة الكمبيوتر. لا حرج في مثل هذه الصداقات الخفيفة ، لكن من غير المحتمل أن تكون في قلب الحياة الاجتماعية لهذا المستخدم. يمكن قول شيء مشابه عن المعلق الذي أعاد الاتصال بأصدقائه في المدرسة الثانوية: هذا تحويل لطيف ، لكنه ليس شيئاً محورياً لإحساسه بالارتباط الاجتماعي أو السعادة لأكون واضحاً ، أنا لا أحاول تشويه سمعة الفوائد التي تم تحديدها مسبقاً - لا يوجد شيء وهمي أو مضلل بشأنها. لكن ما أؤكد أنه هو أن هذه الفوائد طفيفة وعشوائية إلى حد ما. (على النقيض من ذلك ، إذا طلبت من ، بشكل عام ، أو البريد الإلكتروني World Wide Web شخص ما بدلاً من ذلك تبرير استخدام ، فستصبح الحجج أكثر واقعية وإقناعاً.) لهذه الملاحظة يمكنك أن أجيب بأن القيمة هي القيمة: إذا كان بإمكانك العثور على بعض الفوائد الإضافية في استخدام حتى لو كانت صغيرة - فلماذا لا تستخدمها؟ أسمى هذه الطريقة في - Facebook خدمة مثل التفكير عقلية أي منفعة ، لأنها تحدد أي فائدة محتملة كمبرر كافٍ لاستخدام أداة الشبكة. بمزيد من التفاصيل نهج أي فائدة لاختيار أداة الشبكة: أنت مبرر في استخدام أداة الشبكة إذا كان بإمكانك تحديد أي فائدة محتملة لاستخدامها ، أو أي شيء قد تفقده إذا لم تستخدمه تكمن مشكلة هذا النهج ، بالطبع ، في أنه يتجاهل جميع السلبيات التي تأتي مع الأدوات المعنية. تم تصميم هذه الخدمات بحيث تسبب الإدمان فهي تستهلك الوقت والاهتمام من الأنشطة التي تدعم بشكل مباشر أهدافك - المهنية والشخصية (مثل العمل العميق). في النهاية ، إذا استخدمت هذه الأدوات بشكل كافٍ ، فستصل إلى حالة الاتصال المحترق والمشتت للغاية التي والملايين من أمثاله. هنا Baratunde Thurston ابتليت بها نواجه الطبيعة الخبيثة الحقيقية لعقلية أي منفعة. قد يكون استخدام أدوات الشبكة ضاراً. إذا كنت لا تحاول أن تزن الإيجابيات مقابل السلبيات ، ولكن بدلاً من ذلك تستخدم ، أي لمحة عن بعض الفوائد المحتملة كمبرر للاستخدام غير المقيد لأداة فأنت تشل عن غير قصد قدرتك على النجاح في عالم العمل المعرفي.

هذا الاستنتاج ، إذا تم النظر فيه بموضوعية ، لا ينبغي أن يكون مفاجئاً. في سياق أدوات الشبكة ، أصبحنا مرتاحين لعقلية أي فائدة ، ولكن إذا قمنا ، بدلاً من ذلك بالتصغير والنظر في هذه العقلية في السياق الأوسع للعمالة الماهرة ، يبدو فجأة نهجاً غريباً وغير تاريخي اختيار الأدوات. بعبارة أخرى - بمجرد أن تضع جانباً الخطاب الثوري المحيط بكل ما يتعلق بالإنترنت الشعور الملخص في الجزء الأول ، أنك إما ملتزم تماماً "بالثورة" أو أحد ستدرك قريباً أن أدوات الشبكة ليس استثنائياً - Luddite رجال إنها أدوات ، لا تختلف عن مطرقة حداد أو فرشاة فنان ، يستخدمها (العمال المهرة لأداء وظائفهم بشكل أفضل (وأحياناً لتعزيز أوقات فراغهم على مر التاريخ ، طبق العمال المهرة التطور والتشكيك في مواجعتهم بأدوات جديدة وقراراتهم حول ما إذا كانوا سيتبنونها أم لا لا يوجد سبب يمنع العاملين في مجال المعرفة من فعل الشيء نفسه عندما يتعلق الأمر بالإنترنت - حقيقة أن العمالة الماهرة هنا تتضمن أجزاء رقمية لا تغير

هذا الواقع.

للمساعدة في فهم الشكل الذي قد تبدو عليه هذه الأداة الأكثر دقة ، فمن المنطقي أن تبدأ بالتحدث إلى شخص يكسب رزقه من العمل باستخدام أدوات (غير رقمية) ويعتمد على علاقة معقدة مع هذه الأدوات لتحقيق النجاح. لحسن الحظ من أجل أغراضنا ، وجدت مثل هذا الفرد في تخصص إنجليزي نحيل أصبح مزارعًا ناجحًا مستدامًا ، يُدعى (على نحو ملائم تقريبًا) ، فورست بريتشارد - وهي مزرعة عائلية تقع على بعد ساعة غرب العاصمة ، Forrest Pritchard Smith Meadows يدير واحدة من العديد من المزارع المتجمعة في وديان جبال بلو ريدج. بعد فترة وجيزة من تولي والديه السيطرة على الأرض ، كما علمت ، نقل بريتشارد العملية بعيدًا عن محاصيل الزراعة الأحادية التقليدية ونحو المفهوم الجديد في ذلك الوقت للحوم الحشائش. تتخطى المزرعة البيع بالجملة - لا يمكنك العثور على شرائح لحم سميث ميدوز في هول فودز - لبيعها مباشرة للمستهلكين في أسواق المزارعين الصاخبة في العاصمة. بكل المقاييس ، تزدهر المزرعة في صناعة ، Washington منطقة مترو. نادرًا ما تكافئ العمليات الصغيرة ، قابلت بريتشارد لأول مرة في سوق المزارعين المحليين لدينا في تاكوما بارك ، ميريلاند ، حيث يقوم جناح سميث ميدوز بعمل جيد. إن رؤية بريتشارد الذي يقف عادة أطول بقدم من معظم زبائنه في الضواحي ، مرتديًا الفانيليا الباهت الإجباري للمزارع ، هو رؤية حرفي واثق في تجارته. عرّفته بنفسه لأن الزراعة مهارة تعتمد على الإدارة الدقيقة للأدوات ، وأردت أن أفهم كيف يتعامل الحرفي في مجال غير رقمي. مع هذه المهمة الحاسمة.

قال لي ، لم يمض وقت طويل في إحدى محادثتنا حول هذا الموضوع ، "صناعة القش هي مثال جيد". "إنه موضوع يمكنني من خلاله تقديم الفكرة الأساسية لك دون الحاجة إلى التستر على الاقتصاديات الأساسية".

وأوضح أنه عندما استولى بريتشارد على سميث ميدوز ، صنعت المزرعة القش الخاص بها لاستخدامه كعلف للحيوانات خلال أشهر الشتاء عندما يكون الرعي مستحيلًا. يتم صناعة القش بقطعة من المعدات تسمى مكبس القش: جهاز تسحبه خلف جرار يقوم بضغط وربط العشب المجفف في بالات. إذا كنت تقوم بتربية الحيوانات: على الساحل الشرقي ، فهناك سبب واضح لامتلاك وتشغيل مكبس القش تحتاج حيواناتك إلى التبن. لماذا تنفق الأموال "لشراء" العلف عندما يكون لديك عشب جيد تمامًا ينمو مجانًا في تربتك؟ إذا اشترك المزارع في نهج أي منفعة يستخدمه عمال المعرفة ، فإنه بالتأكيد سيشتري مكبس القش ولكن كما أوضح لي بريتشارد (بعد الاعتذار الوقائي للحظة من السخرية) ، إذا تبني المزارع مثل هذه العقلية المبسطة ، "سأعد الأيام حتى ترفع لافتة" للبيع "على العقار. "يستخدم بريتشارد ، مثل معظم ممارسي مهنته ، عملية تفكير أكثر تعقيدًا عند تقييم الأدوات. وبعد تطبيق هذه العملية على مكبس القش ، سارع بريتشارد إلى بيعه: يشتري سميث ميدوز الآن كل التبن الذي تستخدمه

... هذا هو السبب

لنبدأ باستكشاف تكاليف صنع التبن "، قال بريتشارد. "أولاً ، هناك"

التكلفة الفعلية للوقود ، والإصلاحات ، والسقيفة لحفظ مكبس البالات. عليك أيضاً دفع

ضرائب عليها ". ومع ذلك ، كانت هذه التكاليف القابلة للقياس مباشرة الجزء السهل من

قراره. وبدلاً من ذلك ، كانت "تكاليف الفرصة البديلة" هي التي تتطلب مزيداً من الاهتمام. كما

أوضح: "إذا كنت أقوم بعمل التبن طوال الصيف ، فلا يمكنني فعل شيء آخر. على سبيل المثال ، أنا

الآن أستخدم هذا الوقت بدلاً من ذلك في تربية الغلايات [الدجاج المخصص للأكل]. هذه تولد

تدفقاً نقدياً إيجابياً ، لأنني أستطيع بيعها. لكنها تنتج أيضاً روثاً يمكنني

استخدامه بعد ذلك لتعزيز تربتي ". ثم هناك المسألة الدقيقة بنفس القدر المتمثلة في تقييم

القيمة الثانوية لباقة التبن المشتراة. كما أوضح بريتشارد: "عندما

أشتري التبن ، أأجر بالنقود مقابل البروتين الحيواني ، وكذلك الروث (بمجرد مروره

عبر نظام الحيوانات) ، مما يعني أنني أحصل أيضاً على المزيد من العناصر الغذائية لأرضي

في المقابل لأموالي. كما أنني أتجنب ضغط التربة من خلال قيادة

"الآلات الثقيلة فوق أرضي طوال الصيف

عند اتخاذ قراره النهائي بشأن مكبس البالات ، تجاوز بريتشارد

التكاليف النقدية المباشرة ، والتي كانت في الأساس عبارة عن غسل ، وبدلاً من ذلك حول انتباهه إلى

القضية الأكثر دقة المتعلقة بالصحة طويلة الأجل لحقوله. للأسباب الموضحة

سابقاً ، خلص بريتشارد إلى أن شراء التبن ينتج عنه مجالات أكثر صحة. وكما

لخص: "خصوبة التربة هي خط الأساس بالنسبة لي". من خلال هذا الحساب ، كان على مكبس البالات أن يذهب

لاحظ تعقيد قرار أداة بريتشارد. يؤكد هذا التعقيد

حقيقة مهمة: إن الفكرة القائلة بأن تحديد بعض المنافع كافية لاستثمار المال

والوقت والاهتمام في أداة هي أمر مثير للضحك للناس في تجارته. تقدم مكبس القش بالطبع

.فوائد - فكل أداة في متجر مستلزمات المزرعة لديها شيء مفيد لتقدمه

في الوقت نفسه ، بالطبع يقدم السلبيات أيضاً. توقع بريتشارد أن

يكون هذا القرار دقيقاً. بدأ بخط أساس واضح - في حالته ، أن صحة التربة

لها أهمية أساسية لنجاحه المهني - ثم بنى هذا

.الأساس نحو دعوة أخيرة حول ما إذا كان يجب استخدام أداة معينة

أقترح أنه إذا كنت عاملاً في مجال المعرفة - خاصة مهتمًا

بتنمية عادة عمل عميقة - فيجب أن تعامل اختيار الأدوات الخاص بك بنفس

مستوى الرعاية مثل العمال المهرة الآخرين ، مثل المزارعين. فيما يلي محاولتي

، لتعميم استراتيجية التقييم هذه. أسميها نهج الحرفي لاختيار الأدوات

.وهو الاسم الذي يؤكد أن الأدوات تساعد في النهاية على تحقيق الأهداف الأكبر لمهارة الفرد

النهج الحرفي لاختيار الأدوات: حدد العوامل الأساسية التي تحدد النجاح

والسعادة في حياتك المهنية والشخصية. لا تستخدم الأداة إلا إذا كانت آثارها الإيجابية على هذه العوامل

.تفوق تأثيراتها السلبية بشكل كبير.

لاحظ أن هذا النهج الحرفي لاختيار الأدوات يتعارض مع

نهج أي فائدة. في حين أن عقلية أي فائدة تحدد أي

تأثير إيجابي محتمل كمبرر لاستخدام الأداة ، فإن البديل الحرفي يتطلب أن

تؤثر هذه التأثيرات الإيجابية على العوامل في صميم ما هو مهم بالنسبة لك وأن

تفوق السلبيات.

على الرغم من أن نهج الحرفي يرفض بساطة نهج أي منفعة إلا أنه لا يتجاهل الفوائد التي تدفع الأشخاص حاليًا إلى استخدام أدوات الشبكة ، أو ، يقدم أي تصريحات مسبقة حول ما هي التكنولوجيا "الجيدة" أو "السيئة": إنه ببساطة يطلب ذلك أنت تعطي أي أداة شبكة معينة نفس النوع من المحاسبة المقاسة والدقيقة التي خضعت لها الأدوات في المهن الأخرى طوال تاريخ العمالة الماهرة.

تم تصميم الاستراتيجيات الثلاث التي تتبع في هذه القاعدة لزيادة راحتك بالتخلي عن أي عقلية ذات منفعة وتطبيق فلسفة الحرفي الأكثر تفكيرًا في تنسيق الأدوات التي تطالب بوقتك واهتمامك. هذا التوجيه مهم لأن نهج الحرفي ليس قضا وجافًا. إن تحديد ما هو أكثر أهمية في حياتك ، ثم محاولة تقييم تأثيرات الأدوات المختلفة على هذه العوامل ، لا يقتصر على صيغة بسيطة - تتطلب هذه المهمة الممارسة والتجريب. توفر الاستراتيجيات التالية بعض البنية لهذه الممارسة والتجربة من خلال إجبارك على إعادة النظر في أدوات الشبكة الخاصة بك من عدة زوايا مختلفة. مجتمعة ، يجب أن تساعدك على تنمية علاقة أكثر تطوراً مع أدواتك والتي ستسمح لك باستعادة السيطرة الكافية على وقتك واهتمامك لتمكين بقية الأفكار في الجزء 2 من النجاح تطبيق قانون القلة الحيوية على عادات الإنترنت الخاصة بك لا يستخدم مالكولم جلادويل تويتر. في مقابلة عام 2013 ، أوضح لماذا: "من ؟" ثم قال مازحا: "أعرف أن الكثير من Twitter قال أن معجبي يريدون أن يسمعوا مني على ، الناس يرغبون في رؤية القليل مني." مايكل لويس ، مؤلف آخر ذائع الصيت أنا لا أغرد على تويتر ، ولا أستخدم تويتر ، ولا يمكنني: "The Wire لا يستخدم الخدمة أيضًا ، موضحًا في وكما هو " Twitter. حتى أن أخبرك كيف تقرأ أو أين أجد رسالة مذكور في الجزء الأول ، فإن كاتب نيويورك الحائز على جائزة جورج باكر يتجنب الخدمة أيضًا ، وفي الواقع لم يستسلم لضرورة امتلاك هاتف ذكي إلا مؤخرًا.

لا يعتقد هؤلاء الكتاب الثلاثة أن تويتر عديم الفائدة. إنهم سريعون في قبول أن الكتاب الآخرين يجدونها مفيدة. في الواقع ، تم كتابة اعتراف باكر باستخدام غير تويتر كرد على مقال مؤيد لتويتر بلا خجل من قبل الناقد الإعلامي الراحل في نيويورك تايمز ديفيد كار ، وهو مقال انشر فيه كار والآن ، بعد ما يقرب من عام ، تويتر حول عقلي إلى الهريسة؟ لا ، أنا أقوم ، بسرد المزيد من الأشياء في لحظة معينة مما كنت أعتقد أنه ممكن وبدلاً من قضاء نصف ساعة في تصفح الإنترنت بحثًا عن الإضاءة ، أحصل على إحساس بأخبار اليوم وكيف يتفاعل الناس معها في الوقت الذي يستغرقه انتظار القهوة في ستاربكس. ومع ذلك ، في الوقت نفسه ، لا يشعر جلادويل ولويس وباكر أن الخدمة توفر لهم مزايا كافية تقريبًا لتعويض سلبياتها في ظروفهم الخاصة لويس ، على سبيل المثال ، يخشى أن تؤدي إضافة المزيد من إمكانية الوصول إلى استنزاف .

طاقته وتقليل قدرته على البحث وكتابة القصص الرائعة ، مشيرًا إلى: "إنه لأمر مدهش كيف يمكن الوصول إلى الأشخاص بشكل مفرط. هناك الكثير من الاتصالات في حياتي التي لا تُثري ، إنها تُفقر ". بينما يقلق باكر من جانبه بشأن الإلهاء قائلاً: "تويتر صدع لمدمني الإعلام". لقد ذهب إلى حد وصف هذيان كار بالخدمة بأنه "الصورة الأكثر رعبًا للمستقبل التي". قرأتها حتى الآن في العقد الجديد

لا يتعين علينا الجدل حول ما إذا كان هؤلاء المؤلفون على صواب في قراراتهم الشخصية والأدوات المماثلة) ، لأن أرقام مبيعاتهم) Twitter لتجنب وجوائزهم تتحدث عن أنفسهم. يمكننا بدلاً من ذلك استخدام هذه القرارات كتوضيح شجاع لنهج الحرفي لاختيار الأداة أثناء العمل. في الوقت الذي لا يزال فيه الكثير من العاملين في مجال المعرفة - وخاصة أولئك الذين يعملون في المجالات الإبداعية - محاصرين في عقلية أي فائدة ، فمن المنعش رؤية نهج أكثر نضجًا للفرز من خلال مثل هذه الخدمات. لكن ندرة هذه الأمثلة تذكرنا بأن التقييمات الناضجة والواقعة من هذا النوع ليس من السهل القيام بها. تذكر تعقيد عملية التفكير ، التي تم تسليط الضوء عليها سابقًا ، والتي كان على فورست بريتشارد أن يمر بها لاتخاذ قرار بشأن مكبس القش الخاص به: بالنسبة للعديد من العاملين في مجال المعرفة ، والعديد من الأدوات ، في حياتهم ، ستكون هذه القرارات معقدة بنفس القدر. الهدف من هذه الإستراتيجية بالتالي ، هو تقديم هيكل ما لعملية التفكير هذه - طريقة لتقليل بعض التعقيد في تحديد الأدوات التي تهلك حقًا.

تتمثل الخطوة الأولى في هذه الإستراتيجية في تحديد الأهداف الرئيسية عالية المستوى في كل من حياتك ، المهنية والشخصية. إذا كان لديك عائلة ، على سبيل المثال ، فقد تتضمن أهدافك الشخصية التربية الجيدة وإدارة أسرة منظمة. في المجال المهني ، تعتمد تفاصيل هذه الأهداف على ما تفعله من أجل لقمة العيش. في عملي الخاص كأستاذ ، على سبيل المثال ، أسعى إلى تحقيق هدفين مهمين ، أحدهما يركز على أن أكون مدرسًا فعالًا في الفصل الدراسي وموجهًا فعالًا لطلاب الدراسات العليا ، والآخر يركز على كونه باحثًا فعالًا. في حين أن أهدافك من المحتمل أن تختلف ، فإن المفتاح هو إبقاء القائمة مقتصرة على ما هو أكثر أهمية والحفاظ على الأوصاف بمستوى عالٍ بشكل مناسب. (إذا كان هدفك يتضمن هدفًا محددًا الوصول إلى مبيعات تصل إلى مليون دولار" أو "نشر نصف دزينة من الأوراق البحثية في" - عام واحد" - فحينئذ تكون محددة جدًا لأغراضنا هنا). عند الانتهاء ، يجب أن يكون لديك عدد قليل من الأهداف لكل من المجالات الشخصية والمهنية في حياتك.

بمجرد تحديد هذه الأهداف ، ضع قائمة لكل نشاطين أو ثلاثة من أهم الأنشطة التي تساعدك على تحقيق الهدف. يجب أن تكون هذه الأنشطة محددة بما يكفي للسماح لك بتصور القيام بها بوضوح. من ناحية أخرى ، يجب أن تكون عامة "بما يكفي بحيث لا ترتبط بنتيجة لمرة واحدة. على سبيل المثال ، يعتبر "إجراء بحث أفضل عامًا جدًا (ما الذي يبدو عليه "إجراء بحث أفضل؟") ، بينما "إنهاء البحث" في حدود البث الأدنى في الوقت المناسب لتقديم المؤتمر القادم محدد للغاية (إنها نتيجة لمرة واحدة). قد يكون النشاط الجيد في هذا السياق شيئًا مثل: "اقرأ وافهم بانتظام النتائج المتطورة في مجال عملي".

الخطوة التالية في هذه الإستراتيجية هي التفكير في أدوات الشبكة التي تستخدمها حالياً. لكل أداة من هذه الأدوات ، راجع الأنشطة الرئيسية التي حددتها وأسأل عما إذا كان لاستخدام الأداة تأثير إيجابي جوهري ، أو تأثير سلبي كبير ، أو تأثير ضئيل على مشاركتك المنتظمة والناجحة في النشاط. الآن يأتي القرار المهم: استمر في استخدام هذه الأداة فقط إذا استنتجت أن لها تأثيرات إيجابية كبيرة وأن هذه الآثار تفوق التأثيرات السلبية للمساعدة في توضيح هذه الاستراتيجية في العمل ، دعنا نفكر في دراسة حالة. لأغراض هذا المثال ، افترض أن مايكل لويس ، إذا طلب منه ذلك ، كان سيحقق الهدف التالي والأنشطة المهمة المقابلة لمسيرته في الكتابة. الهدف المهني: صياغة قصص جيدة الكتابة وقائمة على السرد وتغيير الطريقة التي يفهم بها الناس العالم.

الأنشطة الرئيسية التي تدعم هذا الهدف

- البحث بصبر وعمق .
- اكتب بعناية وبهدف .

تخيل الآن أن لويس كان يستخدم هذا الهدف لتحديد ما إذا كنت تريد استخدام على الأنشطة الرئيسية التي Twitter تويتر أم لا. تتطلب استراتيجيتنا منه التحقيق في تأثير ذكرها والتي تدعم هدفه. لا توجد طريقة مقنعة للقول بأن تويتر سيجعل لويس أفضل بشكل كبير في أي من هذه الأنشطة. افترض أن البحث العميق الذي أجراه لويس يتطلب منه قضاء أسابيع وشهور في التعرف على عدد صغير من المصادر (إنه خبير في مهارة الصحافة الطويلة المتمثلة في استخلاص قصة المصدر على مدار جلسات عديدة) ، والكتابة المتأنية ، بالطبع يتطلب التحرر من الهاء. في كلتا الحالتين ، ليس لتويتر في أحسن الأحوال تأثير حقيقي ، وفي أسوأ الأحوال يمكن أن يكون سلبياً إلى حد كبير ، اعتماداً على قابلية لويس للتأثر بسمات الخدمة التي تسبب الإدمان. وبالتالي فإن الاستنتاج هو أن لويس لا ينبغي أن يستخدم تويتر. قد تجادل في هذه المرحلة بأن حصر مثالنا في هذا الهدف الوحيد هو أمر بأفضل فرصة Twitter مصطنع ، لأنه يتجاهل المجالات التي تتمتع فيها خدمة مثل كأداة لإنشاء Twitter للمساهمة. بالنسبة للكتاب ، على وجه الخصوص ، غالباً ما يتم تقديم اتصالات مع جمهورك تؤدي في النهاية إلى المزيد من المبيعات. بالنسبة لكاتب مثل مايكل لويس ، من المحتمل ألا يستحق التسويق هدفه الخاص عندما يقوم بتقييم ما هو مهم في حياته المهنية. يتبع ذلك لأن سمعته تضمن حصوله على تغطية واسعة في القنوات الإعلامية ذات النفوذ الهائل ، إذا كان الكتاب جيداً حقاً. لذلك ، يتم تطبيق تركيزه بشكل أكثر إنتاجية على هدف كتابة أفضل كتاب ممكن بدلاً من محاولة الضغط على بعض المبيعات الإضافية من خلال وسائل غير فعالة يحركها المؤلف. بعبارة أخرى ، ليس السؤال هو ما إذا كان لدى تويتر بعض الفوائد التي يمكن تصورها للويس. إنه بدلاً من ذلك ما إذا كان يؤثر بشكل كبير وإيجابي على أهم الأنشطة في حياته Twitter استخدام المهنية.

ماذا عن كاتب أقل شهرة؟ في هذه الحالة ، قد يلعب تسويق الكتب دوراً

أساسيًا في تحقيق أهدافه. ولكن عندما تُجبر على تحديد أهم نشاطين أو ثلاثة أنشطة تدعم هذا الهدف ، فمن غير المحتمل أن يكون نوع الاتصال الخفيف الوزن الفردي الذي يمكنه تويتر من وضع القائمة. هذه نتيجة الرياضيات البسيطة. تخيل أن مؤلفنا الافتراضي يرسل بجدية عشر تغريدات فردية يوميًا ، خمسة أيام في الأسبوع - كل واحدة منها تربط واحدًا بواحد بقارئ . محتمل جديد .

تخيل الآن أن 50 بالمائة من الأشخاص الذين تم الاتصال بهم بهذه الطريقة أصبحوا معجبين مخلصين سيشترون بالتأكيد كتاب المؤلف التالي. خلال فترة السنتين التي قد يستغرقها تأليف هذا الكتاب ، ينتج عن ذلك ألفي عملية بيع - وهو تعزيز متواضع في أحسن الأحوال في سوق تتطلب فيه الحالة الأكثر مبيعًا مبيعات أكثر بمرتين أو ثلاث مرات في يقدم بعض الفوائد ، ولكن بدلاً من ذلك Twitter الأسبوع. السؤال مرة أخرى ليس ما إذا كان ما إذا كان يقدم فوائد كافية لتعويض تأثيره على وقتك واهتمامك (موردان .) (لهما قيمة خاصة للكاتب

بعد الاطلاع على مثال لهذا النهج المطبق في سياق مهني ، دعنا نفكر بعد ذلك في الإعداد المحتمل للأهداف الشخصية الأكثر إرباكًا. على وجه الخصوص دعنا نطبق هذا النهج على واحدة من أكثر أدوات ثقافتنا انتشارًا وشراسة : Facebook.

أو الشبكات الاجتماعية المماثلة) ، يشير معظم الناس إلى Facebook عند تبرير استخدام أهميتها في حياتهم الاجتماعية. مع وضع ذلك في الاعتبار ، دعنا نطبق استراتيجيتنا يقوم بالتخفيض بسبب تأثيره الإيجابي على هذا الجانب من Facebook لفهم ما إذا كان أهدافنا الشخصية. للقيام بذلك ، سنعمل مرة أخرى بهدف افتراضي وأنشطة داعمة رئيسية.

الهدف الشخصي: الحفاظ على صداقات وثيقة ومجزية مع مجموعة من الأشخاص المهمين بالنسبة لي.

الأنشطة الرئيسية التي تدعم هذا الهدف:

1. خذ بانتظام وقتًا للتواصل الهادف مع الأشخاص الأكثر.

(أهمية بالنسبة لي (على سبيل المثال ، حديث طويل ، ووجبة ، ونشاط مشترك

أعط نفسي لأولئك الذين هم أكثر أهمية بالنسبة لي (على سبيل المثال ، تقديم

(تضحيات غير بديهية لتحسين حياتهم

لن يشارك الجميع هذا الهدف المحدد أو الأنشطة الداعمة ، ولكن نأمل أن

تنص على أنها تنطبق على العديد من الأشخاص. دعنا الآن نتراجع ونطبق

في سياق هذا Facebook منطق التصفية الخاص باستراتيجيتنا على مثال

الهدف الشخصي. تقدم هذه الخدمة بالطبع أي عدد من الفوائد لحياتك الاجتماعية. على

سبيل المثال لا الحصر التي يتم ذكرها غالبًا: فهي تتيح لك اللحاق بأشخاص لم

ترهم منذ فترة ، وتسمح لك بالحفاظ على اتصال خفيف الوزن مع الأشخاص الذين تعرفهم

ولكن لا تقابلهم بانتظام ، فهي تتيح لك المزيد بسهولة مراقبة الأحداث المهمة في

حياة الناس (مثل ما إذا كانوا متزوجين أم لا أو كيف يبدو طفلهم الجديد

ويسمح لك بالتعثر على المجتمعات أو المجموعات عبر الإنترنت التي تتناسب مع ،)

اهتماماتك.

ولكن لا تقدم أي من هذه الفوائد ، Facebook هذه فوائد حقيقية لا يمكن إنكارها من تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على النشاطين الرئيسيين اللذين قمنا بإدراجهما ، وكلاهما غير متصل بالإنترنت ومجهود مكثف. لذلك ، قد تعيد استراتيجيتنا فوائد Facebook استنتاجًا ربما يكون مفاجئًا ولكن واضحًا: بالطبع يقدم لحياتك الاجتماعية ، ولكن لا شيء مهم بما يكفي لما يهملك حقًا في هذا المجال. لتبرير منحه إمكانية الوصول إلى وقتك واهتمامك.

*

، بدلاً من ذلك. Facebook لاكون واضحًا ، أنا لا أجادل في أنه يجب على الجميع التوقف عن استخدام أوضح أنه بالنسبة لدراسة الحالة (التمثيلية) المحددة ، تقترح الاستراتيجية المقترحة هنا إسقاط هذه الخدمة. ومع ذلك ، يمكنني أن أتخيل سيناريوهات أخرى معقولة من شأنها أن تؤدي إلى النتيجة المعاكسة. ضع في اعتبارك ، على سبيل المثال ، طالبًا جامعيًا جديدًا. بالنسبة لشخص في هذا الموقف ، قد يكون تكوين صداقات جديدة أكثر أهمية من دعم العلاقات القائمة. الأنشطة التي يحددها هذا الطالب لدعم هدفه المتمثل في حياة اجتماعية مزدهرة ، وبالتالي ، قد تتضمن شيئًا مثل ، "حضور الكثير من الأحداث والتواصل مع العديد من الأشخاص المختلفين". إذا كان هذا سيكون لها Facebook نشاطًا رئيسيًا ، وكنت في حرم جامعي ، فإن أداة مثل تأثير إيجابي كبير ويجب استخدامها.

لإعطاء مثال آخر ، فكر في شخص ما في الجيش تم نشره في الخارج. بالنسبة لهذا الجندي الافتراضي ، يعد الحفاظ على الاتصال الخفيف المتكرر مع الأصدقاء والعائلة المتورين في المنزل أولوية معقولة ، وقد يكون ذلك مرة أخرى من الأفضل دعمه من خلال الشبكات الاجتماعية. ما يجب أن يكون واضحًا من هذه الأمثلة هو أن هذه الإستراتيجية ، إذا تم تطبيقها كما Twitter أو Facebook هو موصوف ، ستقود العديد من الأشخاص الذين يستخدمون أدوات مثل للتخلي عنها - ولكن ليس الجميع. قد تشتكي في هذه المرحلة من التعسف في السماح لعدد صغير فقط من الأنشطة بالسيطرة على قراراتك بالعديد من Facebook بشأن هذه الأدوات. كما أنشأنا سابقًا ، على سبيل المثال ، يتمتع الفوائد في حياتك الاجتماعية ؛ لماذا يتخلى المرء عنها لمجرد أنه لا يحدث لمساعدة العدد الصغير من الأنشطة التي اعتبرناها أكثر أهمية؟ ومع ذلك ، ما هو مفتاح ، فهمه هنا هو أن هذا التقليل الجذري للأولويات ليس تعسفيًا ولكنه مدفوع بدلاً من ذلك بفكرة نشأت مرارًا وتكرارًا في أي عدد من المجالات المختلفة ، من ربحية العميل إلى المساواة الاجتماعية إلى منع الأعطال في . برامج الكمبيوتر .

قانون القلة الحيوية

*

في العديد من الأماكن ، يُعزى 80 في المائة من تأثير معين إلى 20 في المائة فقط من : الأسباب المحتملة.

على سبيل المثال ، قد يكون الأمر كذلك أن 80 في المائة من أرباح الشركة تأتي من 20 في المائة فقط من عملائها ، أو 80 في المائة من ثروة الأمة يملكها أغنى 20

في المائة من مواطنيها ، أو أن 80 في المائة من أعطال برامج الكمبيوتر تأتي من مجرد 20 في المائة من الأخطاء المحددة. هناك أساس رياضي رسمي لهذه الظاهرة (التقسيم 80/20 هو تقريبًا ما تتوقعه عند وصف توزيع قانون السلطة على التأثير - وهو نوع من التوزيع يظهر غالبًا عند قياس الكميات في العالم الحقيقي) ، ولكن من المحتمل أن يكون أكثر مفيد عند تطبيقه بشكل استكشافي كتذكير بأنه ، في كثير من الحالات ، لا يتم توزيع المساهمات في النتيجة بالتساوي.

من الآن فصاعدًا ، لنفترض أن هذا القانون ينطبق على الأهداف المهمة في حياتك. كما لاحظنا ، يمكن أن تساهم العديد من الأنشطة المختلفة في تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك ، يذكرنا قانون القلة الحيوية بأن أهم 20 في المائة أو نحو ذلك من هذه الأنشطة توفر الجزء الأكبر من الفوائد. بافتراض أنه يمكنك على الأرجح سرد ما بين عشرة إلى خمسة عشر نشاطًا متميزًا ومن المحتمل أن تكون مفيدة لكل هدف من أهداف حياتك ، فإن هذا القانون ينص على أن أهم نشاطين أو ثلاثة من هذه الأنشطة - الرقم الذي تطلب منك هذه الإستراتيجية التركيز عليه - هو الذي يحقق أقصى فائدة من الاختلاف في ما إذا كنت تنجح مع الهدف أم لا.

ومع ذلك ، حتى إذا قبلت هذه النتيجة ، فلا يزال من الممكن أن تجادل بأنه لا يجب عليك تجاهل الثمانين بالمائة الأخرى من الأنشطة المفيدة المحتملة. صحيح أن هذه الأنشطة الأقل أهمية لا تساهم تقريبًا في تحقيق هدفك مثل نشاطك الأول أو اثنين ، ولكنها يمكن أن توفر بعض الفوائد ، فلماذا لا تحتفظ بها في هذا المزيج؟ طالما أنك لا تتجاهل الأنشطة الأكثر أهمية ، يبدو أنه لا يضر أيضًا أن تدعم بعض البدائل الأقل أهمية.

ومع ذلك ، فإن هذه الحجة تغفل النقطة الأساسية التي مفادها أن جميع الأنشطة ، بغض النظر عن أهميتها ، تستهلك نفس مخزنك المحدود من الوقت والاهتمام. إذا كنت تخدم أنشطة منخفضة التأثير ، فأنت بذلك تستغني عن الوقت الذي قد تقضيه في أنشطة ذات تأثير أكبر. إنها لعبة محصلتها صفر. ونظرًا لأن وقتك يعود عليك بمكافآت أكبر كثيرًا عند استثماره في أنشطة عالية التأثير مقارنة بالاستثمار في أنشطة ذات تأثير منخفض ، فكلما تحولت إلى الثانية ، قلت الفائدة الإجمالية.

عالم الأعمال يفهم هذه الرياضيات. هذا هو السبب في أنه ليس من غير المألوف أن ترى شركة تطرد عملاء غير منتجين. إذا كانت نسبة 80 في المائة من أرباحهم تأتي من 20 في المائة من عملائهم ، فإنهم يكسبون المزيد من المال عن طريق إعادة توجيه الطاقة من العملاء ذوي الدخل المنخفض لخدمة العدد الصغير من العقود المربحة بشكل أفضل - فكل ساعة يقضونها على العقد الأخير تحقق عائدات أكثر من كل ساعة قضى على السابق. وينطبق الشيء نفسه على أهدافك المهنية والشخصية. من خلال قضاء الوقت الذي تستغرقه وإعادة الاستثمار في - Facebook الأنشطة ذات التأثير المنخفض - مثل العثور على أصدقاء قدامى على الأنشطة عالية التأثير - مثل اصطحاب صديق جيد لتناول الغداء - ينتهي بك الأمر أكثر نجاحًا في تحقيق هدفك. وبالتالي ، فإن التخلي عن أداة الشبكة باستخدام هذا المنطق لا يعني تفويت الفوائد الصغيرة المحتملة ، بل هو الاستفادة بشكل أكبر من الأنشطة التي تعرفها بالفعل لتحقيق فوائد كبيرة.

للعودة إلى حيث بدأنا ، بالنسبة لماكولم جلادويل ومايكل لويس وجورج

باكر ، لا يدعم تويتر نسبة 20 بالمائة من الأنشطة التي تولد الجزء الأكبر من النجاح في مهنتهم الكتابية. على الرغم من أن هذه الخدمة قد تعيد بعض المزايا الثانوية بمعزل عن غيرها ، إلا أنه عندما يُنظر إلى وظائفهم ككل ، فمن المحتمل أن يكونوا أكثر وإعادة توجيه ذلك الوقت إلى أنشطة أكثر إثمارًا ، مما لو ، Twitter نجاحًا في عدم استخدام قاموا بإضافته إلى جدولهم كواحد أكثر شيء يجب إدارته. يجب أن تهتم بنفس هذا في تحديد الأدوات التي تسمح لها بالمطالبة بوقتك واهتمامك المحدودين.

اترك وسائل التواصل الاجتماعي عندما قرر رايان نيقوديموس تبسيط حياته ، كان أحد أهدافه الأولى هو ممتلكاته. في ذلك الوقت ، كان رايان يعيش بمفرده في شقة فسيحة من ثلاث غرف نوم. لسنوات مدفوعًا بدافع المستهلك ، كان يحاول بذل قصارى جهده لملء هذه ، المساحة الواسعة. حان الوقت الآن لاستعادة حياته من أغراضه. كانت الإستراتيجية التي نشرها بسيطة في الوصف ولكنها جذرية في المفهوم. أمضى فترة ما بعد الظهر في تعبئة كل ما يملكه في صناديق من الورق المقوى كما لو كان على وشك الانتقال. من أجل ، تحويل ما وصفه بـ "مهمة صعبة" إلى شيء أقل صعوبة أطلق عليه "حفلة تعبئة" ، موضحًا: "كل شيء يكون أكثر إثارة عندما يكون "حفلة ، أليس كذلك؟ بمجرد الانتهاء من التعبئة ، أمضى نيقوديموس الأسبوع التالي في ممارسة روتينه المعتاد. إذا احتاج إلى شيء معبأ ، سيفكه ويعيده إلى حيث كان يذهب. في نهاية الأسبوع ، لاحظ أن الغالبية العظمى من أغراضه ظلت كما هي في الصناديق. لذا تخلص منه.

تتراكم الأشياء في حياة الأشخاص ، جزئيًا ، لأنه عند مواجهة فعل إقصائي معين من السهل أن تقلق ، "ماذا لو كنت بحاجة إلى هذا يومًا ما؟" ، ثم استخدم هذا ، القلق كذريعة لإبقاء العنصر المعني جالسًا . زودته مجموعة تغليف نيقوديموس بدليل قاطع على أن معظم أغراضه لم تكن بحاجة إليه ، وبالتالي دعمت سعيه للتبسيط.

قدمت الإستراتيجية الأخيرة طريقة منهجية لمساعدتك على بدء الفرز عبر أدوات الشبكة التي تطالب حاليًا بوقتك واهتمامك. تقدم لك هذه الإستراتيجية نهجًا مختلفًا ولكنه مكمل لهذه المشكلات نفسها ، وهي مستوحاة من للتخلص من الأشياء عديمة الفائدة Ryan Nicodemus نهج.

بمزيد من التفصيل ، تطلب هذه الإستراتيجية أن تؤدي ما يعادل حفلة التعبئة ، "على خدمات الوسائط الاجتماعية التي تستخدمها حاليًا. وبدلاً من "التعبئة و Facebook: ستمنع نفسك بدلاً من ذلك من استخدامها لمدة ثلاثين يومًا. جميعها أو أي خدمات أخرى ارتفعت - Vine و Snapchat و Twitter و Google+ و Instagram ، إلى الشعبية منذ أن كتبت هذه الكلمات لأول مرة. لا تقم بإلغاء تنشيط هذه الخدمات رسميًا ، و (هذا مهم) لا تذكر عبر الإنترنت أنك ستقوم بتسجيل الخروج: فقط توقف عن استخدامها أيها الرومي البارد. إذا تواصل معك شخص ما بوسائل أخرى وسألك عن سبب ، تراجع نشاطك في خدمة معينة ، فيمكنك أن تشرح ذلك ، ولكن لا تبذل جهدًا

لإخبار الناس.

بعد ثلاثين يومًا من هذه العزلة المفروضة ذاتيًا على الشبكة ، اسأل نفسك

:السؤالين التاليين حول كل خدمة من الخدمات التي تركتها مؤقتًا

هل كانت الثلاثين يومًا الماضية أفضل بشكل ملحوظ إذا كنت قادرًا على استخدام 1.

هذه الخدمة؟

2. هل اهتم الناس بأنني لم أستخدم هذه الخدمة؟

إذا كانت إجابتك "لا" لكلا السؤالين ، فقم بإنهاء الخدمة نهائيًا. إذا

كانت إجابتك بنعم واضحة ، فارجع إلى استخدام الخدمة. إذا كانت إجابتك

مؤهلة أو غامضة ، فالأمر متروك لك فيما إذا كنت ستعود إلى الخدمة ، على الرغم من أنني

(أشجعك على الميل نحو الإقلاع عن التدخين. (يمكنك دائمًا الانضمام لاحقًا

يتم اختيار هذه الإستراتيجية على وجه التحديد على وسائل التواصل الاجتماعي لأنه من بين

أدوات الشبكة المختلفة التي يمكنها المطالبة بوقتك واهتمامك ، يمكن أن تكون هذه الخدمات ، إذا تم استخدامها بلا

حدود ، مدمرة بشكل خاص لسعيك للعمل بشكل أعمق. إنها توفر

معلومات شخصية تصل وفقًا لجدول زمني متقطع لا يمكن التنبؤ به - مما

يجعلها مسببة للإدمان بشكل كبير وبالتالي فهي قادرة على إلحاق أضرار جسيمة بمحاولاتك

للجدولة والنجاح في أي فعل تركز. نظرًا لهذه المخاطر ، قد

تتوقع أن يتجنب المزيد من العاملين في مجال المعرفة هذه الأدوات تمامًا - لا سيما

أولئك مثل مبرمجي الكمبيوتر أو الكتاب الذين تعتمد سبل عيشهم بشكل صريح على

نتيجة العمل العميق. لكن جزءًا مما يجعل وسائل التواصل الاجتماعي خبيثة هو أن

الشركات التي تستفيد من انتباهك قد نجحت في تحقيق

.انقلاب تسويقي بارع: إقناع ثقافتنا بأنه إذا لم تستخدم منتجاتها فقد تفوتك الفرصة

هذا الخوف من أنك قد تفوتك له أوجه تشابه واضحة مع خوف نيقوديموس من أن

الأشياء الضخمة في خزانة ملابسه قد تكون ذات يوم مفيدة ، وهذا هو السبب في أنني

أقترح استراتيجية تصحيحية توازي حفلة التعبئة الخاصة به. بقضاء شهر

، بدون هذه الخدمات ، يمكنك استبدال خوفك من احتمال تفويتك - في الأحداث

والمحادثات ، والخبرة الثقافية المشتركة - بجرعة من الواقع. بالنسبة لمعظم

الناس ، ستؤكد هذه الحقيقة شيئًا ما يبدو واضحًا فقط بمجرد قيامك

:بالعمل الشاق لتحرير نفسك من الرسائل التسويقية المحيطة بهذه الأدوات

.إنها ليست مهمة جدًا في حياتك

سبب مطالبتك بعدم الإعلان عن تجربتك التي استمرت ثلاثين يومًا هو أنه بالنسبة

لبعض الأشخاص ، فإن جزءًا آخر من الوهم الذي يربطهم بوسائل التواصل الاجتماعي هو فكرة

أن الناس يريدون سماع ما تريد قوله ، وأنهم قد يصابون بخيبة أمل إذا

تركتهم فجأة مجردة من التعليق الخاص بك. أنا أتحدى بالذكاء إلى حد ما

هنا في صياغتي ، لكن هذا الشعور الأساسي مع ذلك شائع

ومهم لمعالجته. حتى كتابة هذه السطور ، على سبيل المثال ، كان متوسط عدد المتابعين

هو 208. عندما تعلم أن أكثر من مائتي شخص Twitter لمستخدم

تطوعوا لسماع ما تريد قوله ، فمن السهل أن تبدأ في الاعتقاد بأن

أنشطتك على هذه الخدمات مهمة. التحدث من التجربة كشخص

يكسب رزقه من محاولة بيع أفكاره للناس: هذا

!شعور قوي بالإدمان

ولكن إليكم حقيقة الجماهير في عصر وسائل التواصل الاجتماعي. قبل وجود هذه الخدمات

كان بناء جمهور من أي حجم يتجاوز أصدقاؤك المباشرين وعائلتك ،

يتطلب عملاً شاقاً وتنافسياً. في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، على سبيل المثال ، كان بإمكان أي شخص إنشاء مدونة ، ولكن لاكتساب مجرد عدد قليل من الزوار الفريدين شهرياً ، يتطلب منك بذل

جهد لتقديم معلومات ذات قيمة كافية

لجذب انتباه شخص ما. أعرف هذه الصعوبة جيداً. بدأت مدونتي الأولى في خريف

عام 2003. وقد أطلق عليها ، بمهارة كافية ، لقب إلهام. لقد استخدمتها للتعبير عن حياتي

كطالب جامعي في الحادية والعشرين من العمر. كانت هناك ، وأنا محرج من الاعتراف ، فترات طويلة

حيث لم يقرأها أحد (وهو مصطلح أستخدمه حرفياً). كما علمت في العقد

الذي تلا ذلك ، الفترة التي تمكنت فيها بصبر وبجهد من تكوين جمهور لمدونتي

من حفنة من القراء إلى مئات الآلاف ، Study Hacks ، الحالية

.شهرياً ، هي أن جذب انتباه الناس عبر الإنترنت أمر صعب وصعب الشغل

.إلا أنه ليس كذلك الآن.

أؤكد أن جزءاً مما غذى الموافقة السريعة لوسائل التواصل الاجتماعي هو قدرتها على تقصير

هذا الارتباط بين العمل الجاد لإنتاج قيمة حقيقية

والمكافأة الإيجابية لجذب انتباه الناس إليك. بدلاً من ذلك ، استبدلت هذا

التبادل الرأسمالي الخالد بديل جماعي ضحل: سأولي اهتماماً لما

تقوله إذا انتبهت لما أقوله - بغض النظر عن قيمته. المدونة أو

المجلة أو البرنامج التلفزيوني الذي يحتوي على المحتوى الذي عادة ما يملأ

.على سبيل المثال ، لن يجتذب ، في المتوسط ، أي جمهور ، Twitter أو موجز Facebook حائط

ولكن عندما يتم التقاطه ضمن الأعراف الاجتماعية لهذه الخدمات ، فإن هذا المحتوى نفسه

سيجذب الانتباه في شكل إبداءات الإعجاب والتعليقات. الاتفاق الضمني الذي

(يحفز هذا السلوك هو أنه في مقابل تلقي اهتمام (في الغالب ، غير مستحق

من أصدقاؤك ومتابعيك ، سترد الجميل من خلال إغداق

"الانتباه (غير المستحق) عليهم. أنت "تعجبك" بتحديث حالتني وسوف "تعجبك

تمنح هذه الاتفاقية كل فرد صورة من الأهمية دون الحاجة إلى .

.بذل الكثير من الجهد في المقابل

من خلال إلغاء هذه الخدمات دون سابق إنذار ، يمكنك اختبار حقيقة حالتك

كمنتج محتوى. بالنسبة إلى معظم الأشخاص ومعظم الخدمات ، قد تكون الأخبار واقعية

فمن المحتمل ألا يلاحظ أي شخص خارج أقرب أصدقاؤك وعائلتك أنك قمت بتسجيل -

الخروج. أدرك أنني صادف أنني أشعر بالغبطة عندما أتحدث عن هذه المشكلة - هل

هناك أي طريقة أخرى لمعالجتها؟ - ولكن من المهم مناقشتها لأن هذا البحث عن

الأهمية الذاتية يلعب دوراً مهماً في إقناع الناس بالاستمرار في

.تشتيت وقتهم دون تفكير والاهتمام

بالنسبة لبعض الأشخاص ، بالطبع ، ستكون هذه التجربة التي تستغرق ثلاثين يوماً صعبة

، وستولد الكثير من المشكلات. إذا كنت طالباً جامعياً أو شخصية عبر الإنترنت ، على سبيل المثال

فإن الامتناع عن التصويت سيعقد حياتك وسيتم ملاحظتك. لكن بالنسبة لمعظم الناس ، كما أظن ، فإن

النتيجة النهائية لهذه التجربة ، إن لم تكن إصلاحاً شاملاً لعاداتك على الإنترنت ، ستكون نظرة

أكثر رسوخًا للدور الذي تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي في وجودك اليومي. هذه الخدمات ليست بالضرورة ، كما هو معلن ، شريان الحياة لعالمنا المتصل الحديث ، إنها مجرد منتجات ، طورتها شركات خاصة ، وتم تمويلها بسخاء . وتسويقها بعناية ، ومصممة في نهاية المطاف لالتقاط ثم بيع معلوماتك الشخصية واهتمام المعلنين. يمكن أن تكون ممتعة ، ولكن في مخطط حياتك ، وما تريد تحقيقه ، فهي نزوة خفيفة الوزن وإلهاء غير مهم من بين العديد من التهديدات بإخراجك عن شيء أعمق. أو ربما تكون أدوات الوسائط الاجتماعية هي جوهر وجودك. لن تعرف أيًا من الاتجاهين حتى تختبر الحياة بدونها.

لا تستخدم الإنترنت للترفيه عن نفسك - كان أرنولد بينيت كاتبًا إنجليزيًا ولد بالقرب من مطلع القرن العشرين وقت مضطرب بالنسبة لاقتصاد وطنه. كانت الثورة الصناعية ، التي كانت مستعرة لعقود في هذه المرحلة ، قد انتزعت ما يكفي من فائض رأس المال من موارد الإمبراطورية لتوليد طبقة جديدة: العمال ذوي الياقات البيضاء. أصبح من الممكن الآن ، الحصول على وظيفة قضيت فيها عددًا محدودًا من الساعات في الأسبوع في مكتب وفي المقابل تحصل على راتب ثابت كافٍ لإعالة الأسرة. إن أسلوب الحياة هذا مألوف بشكل لطيف في عصرنا الحالي ، ولكن بالنسبة إلى بينيت ومعاصريه كان جديدًا ومزعجًا من نواح كثيرة. كان من بين اهتمامات بينيت أن أعضاء هذه الفئة الجديدة يفوتون الفرص التي قدموها للعيش. حياة كاملة.

كتب بينيت

في

كتابه للمساعدة الذاتية عام 1910 كلاسيكي ، كيف تعيش على مدار 24 ساعة في اليوم. يلاحظ أن هذا الراتب الافتراضي في لندن لديه ما ، يزيد قليلاً عن ستة عشر ساعة في اليوم بعد ساعات العمل هذه. بالنسبة إلى بينيت هذا كثير من الوقت ، لكن معظم الناس في هذا الموقف بشكل مأساوي لا يدركون إمكاناته. "الخطأ الكبير والعميق الذي يرتكبه الرجل العادي فيما يتعلق بيومه" ، كما يشرح ، هو أنه على الرغم من أنه لا يستمتع بعمله بشكل خاص حيث يرى أنه شيء يجب "اجتيازه" ، "فهو مستمر في البحث في تلك الساعات من) العاشرة إلى السادسة كـ "اليوم" ، حيث إن الساعات العشر التي تسبقها والساعات الست التي تليها ليست سوى مقدمة وخاتمة ". هذا هو الموقف الذي "يدينه بينيت ووصفه بأنه "غير منطقي تمامًا وغير صحي ما هو البديل عن هذا الوضع؟ يقترح بينيت أن الرجل العادي يرى أن ساعاته المجانية الست عشرة على أنها "يوم في يوم" ، موضحًا ، "خلال تلك الساعات الست عشرة ، كان حراً ؛ ليس بأجر. لا ينشغل بالهموم المالية إنه جيد مثل رجل لديه دخل خاص ". وبناءً على ذلك ، يجب على الرجل العادي بدلاً من ذلك أن يستخدم هذه المرة كأرستقراطي: لأداء تحسين صارم للذات - وهي مهمة ، وفقًا لبينيت ، تتضمن ، في المقام الأول ، قراءة الأدب العظيم والشعر.

كتب بينيت عن هذه القضايا منذ أكثر من قرن. قد تتوقع أنه في العقود الفاصلة ، وهي الفترة التي انتشرت فيها هذه الطبقة المتوسطة في الحجم في جميع أنحاء العالم ، كان تفكيرنا في وقت الفراغ قد تطور. لكنها لم تفعل. إذا كان هناك أي شيء ، مع صعود الإنترنت والاقتصاد منخفض الاهتمام الذي تدعمه - فإن متوسط الموظف الذي يعمل أربعين ساعة في الأسبوع - وخاصة أولئك من جيل الألفية البار في التكنولوجيا - قد شهد جودة وقت فراغه تظل

متدهورة ، وتتكون بشكل أساسي من ضبابية النقرات المشتتة على الترفيه الرقمي الأقل شيوعًا. إذا تمت إعادة بينيت إلى الحياة اليوم ، فمن المحتمل أن يقع في اليأس من عدم إحراز تقدم في هذا المجال من التنمية البشرية. لأكون واضحًا ، أنا غير مبال بالأسس الأخلاقية وراء اقتراحات بينيت. تبدو رؤيته المتمثلة في رفع أرواح وعقول الطبقة الوسطى من خلال قراءة الشعر والكتب العظيمة وكأنها عتيقة وطبقية إلى حد ما. لكن الأساس المنطقي لاقتراحه ، وهو أنك يجب أن تستفيد بشكل متعمد من وقتك خارج العمل ، لا يزال ذا صلة اليوم - لا سيما فيما يتعلق بهدف هذه القاعدة ، وهو تقليل تأثير أدوات الشبكة على قدرتك على أداء عمل عميق .

بمزيد من التفصيل ، في الاستراتيجيات التي تمت مناقشتها حتى الآن في هذه القاعدة ، لم نقض الكثير من الوقت حتى الآن على فئة من أدوات الشبكة ذات الصلة بشكل خاص بالقتال من أجل العمق: مواقع الويب التي تركز على الترفيه والمصممة لجذب انتباهك ولفت انتباهك إليها لأطول فترة ممكنة. في وقت كتابة هذا التقرير ، من الأمثلة الأكثر شيوعًا لهذه المواقع تستثمر هذه القائمة Reddit و Business Insider و BuzzFeed و Huffington Post بلا شك في التطور ، ولكن ما تشاركه هذه الفئة العامة من المواقع هو استخدام عناوين مصممة بعناية ومحتوى سهل الهضم ، وغالبًا ما يتم شحذها بواسطة الخوارزميات لجذب الانتباه إلى أقصى حد.

بمجرد وصولك إلى مقال واحد في أحد هذه المواقع ، فإن الروابط الموجودة على جانب الصفحة أو أسفلها تطلب منك النقر فوق مقال آخر ، ثم آخر. يتم استخدام كل حيلة متاحة لعلم النفس البشري ، من سرد العناوين على أنها "شائعة" أو "شائعة" ، إلى استخدام الصور الجذابة ، لإبقائك على اتصال. في هذه اللحظة بالذات ، على سبيل المثال ، تتضمن بعض تعني شيئًا "17 Words" ، BuzzFeed المقالات الأكثر شيوعًا على "Dogs Winning at Everything" مختلفًا تمامًا عند تهجئتها للخلف " و "33".

هذه المواقع ضارة بشكل خاص بعد انتهاء يوم العمل ، حيث تتيح لهم الحرية في جدولك أن تصبح مركزية في وقت فراغك. إذا كنت تنتظر في طابور ، أو تنتظر المؤامرة لالتقاطها في برنامج تلفزيوني ، أو تنتظر الانتهاء من تناول وجبة ، فإنها توفر عكازًا معرفيًا لضمان التخلص من أي فرصة للملل. كما جادلت في القاعدة رقم 2 ، فإن مثل هذا السلوك خطير ، لأنه يضعف قدرة عقلك العامة على مقاومة الإلهاء ، مما يجعل العمل العميق صعبًا في وقت لاحق عندما تريد حقًا التركيز. لجعل الأمور أسوأ ، فإن أدوات الشبكة هذه ليست شيئًا تنضم إليه ، وبالتالي فهي ليست شيئًا يمكنك إزالته من حياتك عن طريق الإقلاع عن التدخين مما يجعل الاستراتيجيتين السابقتين غير ذي صلة). إنها متوفرة دائمًا ، بمجرد

نقرة سريعة.

لحسن الحظ ، حدد أرنولد بينيت الحل لهذه المشكلة قبل مائة عام

، فكر ملياً في وقت فراغك. بعبارة أخرى :

تقترح هذه الإستراتيجية أنه عندما يتعلق الأمر بالاسترخاء ، لا تتخلف عن أي شيء يلفت

انتباهك في الوقت الحالي ، ولكن بدلاً من ذلك ، خصص بعض التفكير المسبق لمسألة

كيف تريد أن تقضي "يومك في غضون يوم واحد". " مواقع الويب المسببة للإدمان من النوع

المذكور سابقاً تزدهر في فراغ: إذا لم تمنح نفسك شيئاً لتقوم

به في لحظة معينة ، فستظهر دائماً كخيار جذاب. إذا قمت بدلاً من ذلك بملء

وقت الفراغ هذا بشيء أكثر جودة ، فسوف تتلاشى قبضتهم على انتباهك.

لذلك ، من الأهمية بمكان أن تكتشف مسبقاً ما ستفعله في

أمسياتك وعطلات نهاية الأسبوع قبل أن تبدأ. توفر الهوايات المنظمة

علماً جيداً لهذه الساعات ، لأنها تولد إجراءات محددة بأهداف محددة لملء

حيث تقضي وقتاً منتظماً كل ليلة ، à la Bennett ، وقتك. يعد برنامج القراءة المحدد

، لإحراز تقدم في سلسلة من الكتب المختارة عمداً ، خياراً جيداً أيضاً ، كما هو

بالطبع ، التمرين أو الاستمتاع بالخير (شخصياً) شركة.

في حياتي الخاصة ، على سبيل المثال ، تمكنت من قراءة عدد مذهل من الكتب في

عام عادي ، نظراً لمتطلبات وقتي كأستاذ وكاتب وأب (في

المتوسط ، أقرأ عادةً من ثلاثة إلى خمسة كتب في وقت). هذا ممكن لأن

أحد الأنشطة الترفيهية المفضلة التي أخطط لها مسبقاً بعد وقت نوم أطفالي هي قراءة

، كتاب ممتع. نتيجة لذلك ،

يظل هاتفي الذكي وجهاز الكمبيوتر الخاص بي ، وما يمكن أن يقدمه من مصادر تشتيت ، مهملاً عادةً بين نهاية يوم العمل

وصباح اليوم التالي.

في هذه المرحلة ، قد تقلق من أن إضافة مثل هذا الهيكل إلى الاسترخاء الخاص بك سوف يقضي

على الغرض من الاسترخاء ، والذي يعتقد الكثيرون أنه يتطلب التحرر التام من

الخطط أو الالتزامات. ألن تترك أمسية منظمة مرهقة - غير منتعشة

في اليوم التالي في العمل؟ توقع بينيت هذه الشكوى ، وهو أمر يُحسب له. كما -

:يجادل ، فإن مثل هذه المخاوف تسيء فهم ما ينشط الروح البشرية

ماذا؟ أنت تقول أن الطاقة الكاملة الممنوحة لتلك الست عشرة ساعة ستقلل من

قيمة العمل ثماني؟ ليس كذلك. على العكس من ذلك ، فإنه سيزيد بالتأكيد

من قيمة الأعمال الثمانية. أحد الأشياء الرئيسية التي

يجب أن يتعلمها الرجل النموذجي هو أن الملكات العقلية قادرة على

نشاط شاق مستمر؛ لا يتعبون كالذراع أو الساق. كل ما يريدونه

.هو التغيير - وليس الراحة ، إلا في النوم

من واقع خبرتي ، فإن هذا التحليل موضعي. إذا أعطيت عقلك شيئاً

، ذا مغزى للقيام به طوال ساعات استيقاظك ، فسوف تنهي اليوم أكثر إشباعاً

وتبدأ اليوم التالي أكثر استرخاءً ، مما لو سمحت بدلاً من ذلك لعقلك بالاستحمام

.لساعات في تصفح الويب شبه الواعي وغير المنظم

للتلخيص ، إذا كنت ترغب في التخلص من الإدمان على مواقع الترفيه على

وقتك وانتباهك ، فامنح عقلك بديلاً جيداً. لن

يحافظ هذا على قدرتك على مقاومة الإلهاء والتركيز فحسب ، بل يمكنك أيضًا تحقيق هدف أرنولد بينيت الطموح بتجربة ، ربما لأول مرة ، ما يعنيه العيش ، وليس مجرد الوجود.

القاعدة رقم 4

استنزاف المياه الضحلة

(Basecamp تسمى الآن) signals في صيف عام 2007 ، أطلقت شركة البرمجيات 37

تجربة: قاموا بتقصير أسبوع عملهم من خمسة أيام إلى أربعة. يبدو أن

موظفيهم ينجزون نفس القدر من العمل مع يوم واحد أقل ، لذلك

، جعلوا هذا التغيير دائمًا: كل عام ، من مايو حتى أكتوبر

، يعمل 37 موظفًا فقط من الاثنين إلى الخميس (باستثناء دعم العملاء

والذي لا يزال يعمل بكامل طاقته أسبوع). كما قال أحد مؤسسي الشركة جيسون فريد ساخزا في منشور

."بالمدونة حول القرار: "يجب أن يستمتع الناس بالطقس في الصيف

لم يمض وقت طويل قبل أن يبدأ التذمر في الصحافة التجارية. بعد بضعة أشهر

، من إعلان فرايد عن قرار شركته بجعل أربعة أيام من الأسابيع دائمة

كتبت الصحفية تارا و إيس مقالًا نقديًا لمجلة فوربس بعنوان "لماذا

:لا يعمل أسبوع الأسبوع لمدة أربعة أيام". لخصت مشكلتها مع هذه الإستراتيجية على النحو التالي

.إن حزم 40 ساعة في أربعة أيام ليس بالضرورة طريقة فعالة للعمل

يجد الكثير من الناس أن ثماني ساعات صعبة بما يكفي ؛ قد يؤدي مطالبهم بالبقاء

.لمدة سنتين إضافيتين إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية

"Forbes Misses the Point of the 4 كان فرايد سريع الاستجابة. في منشور مدونة بعنوان

بأنه سيكون من Weiss بدأ بالموافقة مع فرضية ، "Day Work Week -

، المجهد للموظفين حشر أربعين ساعة من الجهد في أربعة أيام. لكن ، كما يوضح

.هذا ليس ما يقترحه

يكتب "الهدف من أسبوع العمل المكون من 4 أيام هو القيام بعمل أقل ". "الأمر لا يتعلق بأربعة أيام كل منها 10 ساعات ... إنها حوالي أربعة

".أيام عادية كل 8 ساعات

قد يبدو هذا محيرًا في البداية. زعم فرايد في وقت سابق أن موظفيه ينجزون

نفس القدر في أربعة أيام كما في خمسة أيام. الآن ، ومع ذلك ، فهو يدعي أن

موظفيه يعملون لساعات أقل. كيف يمكن أن يكون كلاهما صحيحًا؟ اتضح أن الاختلاف

:يتعلق بدور العمل الضحل. مع توسع فرايد

قلة قليلة من الناس تعمل حتى 8 ساعات في اليوم. أنت محظوظ إذا حصلت على بضع

، ساعات جيدة بين جميع الاجتماعات ، والمقاطعات ، وتصفح الإنترنت ، وسياسات المكتب

.والأعمال الشخصية التي تتخلل يوم العمل المعتاد

تساعد ساعات العمل الرسمية الأقل على التخلص من الدهون في

أسبوع العمل المعتاد. بمجرد أن يحصل كل شخص على وقت أقل لإنجاز مهامه ، فإنهم يحترمون

ذلك الوقت أكثر. يصبح الناس بخيل مع وقتهم وهذا

شيء جيد. إنهم لا يضيعون في الأشياء التي لا تهم. عندما يكون لديك

.ساعات أقل ، عادة ما تقضيها بحكمة أكثر

بعبارة أخرى ، أدى تقليص عدد أسبوع العمل البالغ 37 إشارة إلى

التخلص بشكل غير متناسب من العمل الضحل مقارنة بالعمل العميق ، ولأن الأخير لم يمس إلى حد كبير ، فقد استمر إنجاز المهام المهمة. الأشياء الضحلة التي يمكن أن تبدو ملحة للغاية في الوقت الحالي تبين أنه لا يمكن الاستغناء عنها بشكل غير متوقع.

رد الفعل الطبيعي لهذه التجربة هو التساؤل عما يمكن أن يحدث إذا قطعت 37 إشارة خطوة أخرى إلى الأمام. إذا كان لإلغاء ساعات العمل الضحل تأثير ضئيل على النتائج الناتجة ، فماذا سيحدث إذا لم يقضوا فقط على العمل الضحل ، ولكنهم

استبدلوا هذا الوقت المستعاد حديثًا بعمل أكثر عمقًا؟ لحسن حظنا. فضولنا ، سرعان ما وضعت الشركة هذه الفكرة الأكثر جرأة على المحك أيضًا.

كان فرايد مهتمًا دائمًا بسياسات شركات التكنولوجيا مثل

التي منحت موظفيها 20 بالمائة من وقتهم للعمل في Google

مشاريع ذاتية التوجيه. على الرغم من إعجابه بهذه الفكرة ، فقد شعر أن اقتطاع يوم واحد من أسبوع مزدحم بخلاف ذلك لم يكن كافيًا لدعم نوع العمل العميق غير المنقطع الذي يولد "اختراقات حقيقية. وأوضح "سأستغرق 5 أيام متتالية على مدار 5 أيام موزعة على 5 أسابيع لذا نظرتنا هي أننا سنرى نتائج أفضل عندما يكون لدى الناس فترة طويلة". من الوقت غير المنقطع

لاختبار هذه النظرية ، نفذت 37 إشارة شيئًا جذريًا: منحت الشركة

موظفيها شهر يونيو بأكمله للعمل بعمق في مشاريعهم الخاصة. هذه

، سيكون الشهر فترة خالية من أي التزامات عمل ضحلة - لا اجتماعات حالة

في نهاية الشهر ، عقدت الشركة PowerPoint. ولا مذكرات ، ولحسن الحظ ، لا يوجد

.يوم عرض تقديمي "عرض فيه الموظفون الأفكار التي كانوا يعملون عليها"

.وصفها فرايد بأنها ناجحة ، Inc. تلخيصًا للتجربة في مقال بمجلة

أنتج يوم العرض التقديمي مشروعين تم وضعهما في مرحلة الإنتاج قريبًا: مجموعة أفضل

من الأدوات للتعامل مع دعم العملاء ونظام تصور البيانات الذي يساعد

الشركة على فهم كيفية استخدام عملائها لمنتجاتهم. من المتوقع أن تحقق هذه المشاريع

قيمة كبيرة للشركة ، ولكن من شبه المؤكد أنها

لم تكن لتنتج في غياب وقت العمل العميق غير المعوق المقدم

للموظفين. لاستغلال إمكاناتهم يتطلب عشرات الساعات من

.الجهد دون عوائق.

" كيف يمكننا تحمل تكاليف تعليق أعمالنا لمدة شهر من أجل "العبث"

"بأفكار جديدة؟" سأل فرايد بلاغيا. "كيف يمكننا تحمل عدم القيام بذلك؟

الضوء على حقيقة مهمة: العمل الضحل الذي signals تسلط تجارب 37

يهيمن بشكل متزايد على وقت واهتمام العاملين في مجال المعرفة هو أقل أهمية مما

يبدو في كثير من الأحيان في الوقت الحالي. بالنسبة لمعظم الشركات ، إذا قمت بإزالة

كميات كبيرة من هذه السطحية ، فمن المحتمل أن تظل أرباحها النهائية غير متأثرة. وكما

اكتشف جيسون فرايد ، إذا لم تقم فقط بإلغاء العمل الضحل ، ولكن أيضًا استبدلت هذا

الوقت المستعاد بمزيد من البديل العميق ، فلن يستمر

.العمل فقط ؛ يمكن أن تصبح أكثر نجاحًا.

تطلب منك هذه القاعدة تطبيق هذه الأفكار على حياتك العملية الشخصية. تم تصميم الاستراتيجيات

التالية لمساعدتك على تحديد السطحية في

جدولك الحالي بلا رحمة ، ثم خفضها إلى الحد الأدنى - مما يترك مزيدًا من الوقت للجهود العميقة الأكثر أهمية في النهاية.

قبل الخوض في تفاصيل هذه الاستراتيجيات ، يجب علينا أولاً مواجهة حقيقة أن هناك حدًا لهذا التفكير المضاد للضحل. تفوق قيمة العمل العميق إلى حد كبير قيمة العمل الضحل ، لكن هذا لا يعني أنه يجب عليك اتباع جدول زمني يتم فيه استثمار كل وقتك بعمق. لسبب واحد ، هناك حاجة إلى قدر غير بسيط من العمل الضحل للحفاظ على معظم وظائف العمل المعرفي. قد تكون قادرًا على تجنب التحقق من بريدك الإلكتروني كل عشر دقائق ، ولكن من المحتمل ألا تستمر طويلًا إذا لم ترد مطلقًا على الرسائل المهمة. بهذا المعنى ، يجب أن نرى الهدف من هذه القاعدة على أنه ترويض أثر العمل الضحل في جدولك ، وليس القضاء عليه.

ثم هناك قضية القدرات المعرفية. العمل العميق مرهق لأنه يدفعك نحو الحد من قدراتك. درس علماء نفس الأداء على نطاق واسع إلى أي مدى يمكن أن يستمر مثل هذه الجهود من قبل فرد في يوم معين.

*

في ورقتهم الأساسية حول الممارسة المتعمدة ، قام أندرس إريكسون ومعاونيه بمسح هذه الدراسات. لاحظوا أنه بالنسبة لشخص جديد على هذه الممارسة على وجه الخصوص ، ذكر طفل في المراحل الأولى من تطوير مهارة على مستوى الخبراء) ، فإن ساعة في اليوم هي حد معقول. بالنسبة لأولئك المطلعين على قسوة مثل هذه الأنشطة ، فإن الحد الأقصى يمتد إلى ما يقرب من أربع ساعات ، ولكن نادرًا ما يزيد. المعنى الضمني هو أنه بمجرد أن تصل إلى حد عملك العميق في يوم معين ، ستواجه مكافآت متناقصة إذا حاولت حشر المزيد. لذلك لا يصبح العمل الضحل خطيرًا إلا بعد إضافة ما يكفي لبدء مزاحمة جهودك العميقة المحدودة لهذا اليوم. في البداية ، قد يبدو هذا التحذير متفائلًا. يوم العمل المعتاد هو ثماني ساعات. لا يستطيع المفكر العميق الأكثر مهارة أن يقضي أكثر من أربع ساعات من هذه الساعات في حالة من العمق الحقيقي. ويترتب على ذلك أنه يمكنك قضاء نصف يوم بأمان في الغطس في المياه الضحلة دون حدوث آثار ضارة. يكمن الخطر الذي يفوته هذا التحليل في مدى سهولة استهلاك هذا القدر من الوقت ، لا سيما بمجرد التفكير في تأثير الاجتماعات والمواعيد والمكالمات والأحداث المجدولة الأخرى. بالنسبة للعديد من الوظائف ، يمكن أن تترك لك استنزاف الوقت القليل من الوقت بشكل مدهش للعمل الفردي.

وظيفتي كأستاذ ، على سبيل المثال ، هي تقليدياً أقل تعرضاً لمثل هذه الالتزامات ، ولكن مع ذلك ، فإنها غالباً ما تأخذ أجزاء كبيرة من وقتي ، خاصة خلال العام الدراسي. بالانتقال إلى يوم عشوائي في التقويم الخاص بي من الفصل الدراسي السابق (أكتب هذا خلال شهر صيفي هادئ) ، على سبيل المثال ، أرى أنه كان لدي اجتماع من 11 إلى 12 ، وآخر من واحد إلى اثنين وثلاثين ، وفصل إلى تعليم من ثلاثة إلى خمسة. لقد تم بالفعل تقليل يوم العمل الذي يبلغ ثماني ساعات في هذا المثال بمقدار أربع ساعات. حتى لو قمت بضغط كل الأعمال الضحلة المتبقية (رسائل البريد الإلكتروني ، المهام) في

نصف ساعة واحدة ، ما زلت أقل من الهدف المتمثل في أربع ساعات من العمل العميق اليومي. بعبارة أخرى ، على الرغم من أننا غير قادرين على قضاء يوم كامل في حالة من العمق المبهج ، لا ينبغي أن تقلل هذه الحقيقة من الحاجة الملحة لتقليل العمل الضحل ، حيث أن يوم العمل المعرفي النموذجي يكون أكثر تشتتًا مما يعتقده الكثيرون للتخليص ، أطلب منكم أن تتعاملوا مع العمل الضحل بشك لأن أضراره غالبًا ما يتم التقليل من شأنها إلى حد كبير وأهميتها مبالغ فيها إلى حد كبير. هذا النوع من العمل أمر لا مفر منه ، ولكن يجب أن تجعله مقيّدًا لدرجة لا يعيق فيها قدرتك على الاستفادة الكاملة من الجهود الأعمق التي تحدد تأثيرك في النهاية. ستساعدك الاستراتيجيات التالية على العمل وفقًا لهذه الحقيقة حدد جدولًا لكل دقيقة من يومك ، إذا كنت بين الخامسة والعشرين والرابعة والثلاثين من عمرك وتعيش في بريطانيا ، فمن المحتمل أنك تشاهد التلفاز أكثر مما تدرك. في عام 2013 استطلعت هيئة ترخيص التلفزيون البريطانية مشاهدي التلفزيون حول عاداتهم. قدر الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 عامًا الذين شاركوا في الاستطلاع أنهم يقضون ما بين 15 إلى 16 ساعة في الأسبوع في مشاهدة التلفزيون. هذا يبدو كثيرًا ، لكنه في الواقع أقل من الواقع. نحن نعلم هذا لأنه عندما يتعلق الأمر بعادات مشاهدة التلفزيون ، لدينا إمكانية الوصول إلى الحقيقة الأساسية. يضع مجلس أبحاث جمهور المذيعين (الأمريكية) عدادات في Nielsen المعادل البريطاني لشركة عينة تمثيلية من المنازل. تسجل هذه العدادات ، دون تحيز أو تفكير بالتمني ، مقدار مشاهدة الناس بالضبط. اتضح أن الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين خمسة وعشرين إلى أربعة وثلاثين عامًا والذين اعتقدوا أنهم يشاهدون خمس عشرة ساعة في الأسبوع ، يشاهدون أكثر من ثماني وعشرين ساعة. هذا التقدير السيئ لاستخدام الوقت ليس فريدًا في مشاهدة التلفزيون البريطاني. عندما تفكر في مجموعات مختلفة تقدر سلوكيات مختلفة بنفسها ، تبقى فجوات مماثلة بعناد. في مقال نشرته صحيفة وول ستريت جورنال حول هذا الموضوع ، أشارت كاتبة الأعمال لورا في أندركام إلى العديد من الأمثلة الأخرى. كشفت دراسة استقصائية أجرتها مؤسسة النوم الوطنية أن الأمريكيين يعتقدون أنهم ينامون ، في المتوسط ، في مكان ما حوالي سبع ساعات في الليلة. قام مسح استخدام الوقت الأمريكي ، الذي قام فيه الأشخاص بقياس نومهم بالفعل ، بتصحيح هذا الرقم إلى 8.6 ساعة. وجدت دراسة أخرى أن الأشخاص الذين ادعوا أنهم يعملون من ستين إلى أربع وستين ساعة أسبوعيًا كانوا في الواقع متوسطهم أكثر من أربع وأربعين ساعة في الأسبوع ، في حين أن أولئك الذين يزعمون أنهم يعملون أكثر من خمس وسبعين ساعة كانوا يعملون في الواقع أقل من خمسة وخمسين. تؤكد هذه الأمثلة نقطة مهمة: نقضي معظم يومنا على الطيار الآلي - لا نفكر كثيرًا فيما نفعله بوقتنا. هذه مشكلة. من الصعب منع الأشياء التافهة من التسلل إلى كل ركن من أركان جدولك إذا لم تواجه توازنك الحالي بين العمل العميق والضحل ، دون أن تتأرجح ، ثم تبثت عادة التوقف قبل العمل والسؤال ، "ما الذي يحقق لك أكبر فائدة الشعور الآن؟" تم تصميم الإستراتيجية الموضحة في الفقرات التالية

لإجبارك على هذه السلوكيات. إنها فكرة قد تبدو متطرفة في البداية ولكنها ستثبت قريبًا أنها لا غنى عنها في سعيكم للاستفادة الكاملة من قيمة العمل العميق: حدد جدولًا لكل دقيقة من يومك.

هذا اقتراحي: في بداية كل يوم عمل ، انتقل إلى صفحة جديدة من الورق المسطر في دفتر ملاحظات تخصصه لهذا الغرض. أسفل الجانب الأيسر من الصفحة ضع علامة على كل سطر آخر بساعة من اليوم ، بحيث تغطي المجموعة الكاملة لساعات عملك عادةً. الآن يأتي الجزء المهم: قسّم ساعات يوم عملك إلى كتل وقم بتعيين الأنشطة للكتل. على سبيل المثال ، يمكنك التوقف من التاسعة صباحًا حتى الحادية عشرة صباحًا لكتابة بيان صحفي للعميل. للقيام بذلك ، ارسم مربعًا يغطي الأسطر المقابلة لهذه الساعات ، ثم اكتب "بيان صحفي" داخل المربع. لا يلزم تخصيص كل كتلة لمهمة عمل. قد تكون هناك فترات زمنية محددة ، لتناول طعام الغداء أو استراحات الاسترخاء. للحفاظ على الأشياء نظيفة بشكل معقول ، يجب أن يكون الحد الأدنى لطول الكتلة ثلاثين دقيقة (أي سطر واحد على صفحتك). هذا يعني ، على سبيل المثال أنه بدلاً من وجود صندوق صغير فريد لكل مهمة صغيرة على لوحة اليوم - الرد على البريد الإلكتروني لرئيسك ، أرسل نموذج السداد ، واسأل كارل عن التقرير - يمكنك تجميع أشياء مماثلة في المزيد مجموعات المهام العامة. قد تجد أنه من المفيد ، في هذه الحالة ، رسم خط من مجموعة مهام إلى الجانب الأيمن المفتوح من الصفحة. حيث يمكنك سرد المجموعة الكاملة من المهام الصغيرة التي تخطط لإنجازها في تلك المجموعة. عندما تنتهي من جدولتك يومك ، يجب أن تكون كل دقيقة جزءًا من كتلة لديك ، في الواقع ، كل دقيقة من يوم عملك وظيفية. الآن بينما تمضي في يومك ، استخدم هذا الجدول لإرشادك.

هنا ، بالطبع ، سيبدأ معظم الناس في مواجهة المشاكل. يمكن أن يحدث خطأان ومن المحتمل أن يحدث ذلك) في جدولك بمجرد تقدم اليوم. الأول هو أن تقديراتك ستثبت أنها خاطئة. قد تخصص ساعتين لكتابة بيان صحفي ، على سبيل المثال ، وفي الواقع يستغرق الأمر ساعتين ونصف. المشكلة الثانية هي أنه سيتم مقاطعتك وستظهر التزامات جديدة بشكل غير متوقع على صفحتك. ستؤدي هذه الأحداث أيضًا إلى كسر جدولك الزمني.

هذا جيد. إذا تعطل جدولك الزمني ، فيجب عليك ، في اللحظة المتاحة التالية ، أن تستغرق بضع دقائق لإنشاء جدول زمني معدل للوقت المتبقي في اليوم. يمكنك الانتقال إلى صفحة جديدة. يمكنك مسح وإعادة رسم الكتل. أو افعل كما أفعل: اشطب الكتل لبقية اليوم وأنشئ كتلاً جديدة على يمين الكتل القديمة على الصفحة (أرسم الكتل نحيفة بحيث يكون لدي مساحة لعدة مراجعات). في بعض الأيام ، قد تعيد كتابة جدولك ست مرات. لا تياس إذا حدث هذا. هدفك ليس الالتزام بجدول زمني معين بأي ثمن ؛ بدلاً من ذلك ، من أجل الحفاظ ، في جميع الأوقات ، على رأي مدروس في ما تفعله مع وقتك في الماضي قدمًا - حتى إذا تم إعادة صياغة هذه القرارات مرارًا وتكرارًا مع تطور اليوم.

إذا وجدت أن مراجعات الجدول أصبحت مربكة في تكرارها ، فهناك بعض التكتيكات التي يمكن أن تضيفي مزيدًا من الاستقرار. أولاً ، يجب أن تدرك أنه من

شبه المؤكد أنك ستقلل في البداية من مقدار الوقت الذي تحتاجه لمعظم الأشياء. عندما يكون الناس جدداً على هذه العادة ، فإنهم يميلون إلى استخدام جدولهم الزمني ، كتجسيد للتفكير بالتمني - وهو أفضل سيناريو ليومهم. بمرور الوقت يجب أن تبذل جهداً للتنبؤ بدقة (إن لم يكن متحفظاً إلى حد ما) بالوقت الذي تتطلبه المهام.

التكتيك الثاني الذي يساعد هو استخدام الكتل الشريطية الفائضة. إذا لم تكن متأكدًا من المدة التي قد يستغرقها نشاط معين ، فاحظر الوقت المتوقع ، ثم اتبع ذلك بكتلة إضافية ذات غرض منفصل. إذا كنت بحاجة إلى مزيد من الوقت للنشاط السابق ، فاستخدم هذه الكتلة الإضافية لمواصلة العمل عليها. إذا أنهيت النشاط في الوقت المحدد ، فلديك استخدام بديل مخصص بالفعل للكتلة الإضافية على سبيل المثال ، بعض المهام غير العاجلة). هذا يسمح بعدم القدرة على التنبؤ في يومك دون مطالبتك باستمرار تغيير جدولك على الورق. على سبيل المثال ، بالعودة إلى مثال البيان الصحفي الخاص بنا ، يمكنك جدولة ساعتين لكتابة البيان الصحفي ، ولكن بعد ذلك تتبعه بساعة إضافية يمكنك استخدامها للاستمرار في كتابة البيان. إذا لزم الأمر ، ولكن بخلاف ذلك قم بتعيينه لمتابعة البريد الإلكتروني التكتيك الثالث الذي أقترحه هو أن تكون ليبراليًا في استخدامك لمجموعات المهام. انشر الكثير على مدار اليوم واجعلها أطول من المطلوب للتعامل مع المهام التي تخطط لها في الصباح. تظهر الكثير من الأشياء خلال يوم عامل المعرفة النموذجي وجود فترات زمنية منتظمة لمعالجة هذه المفاجآت يجعل الأمور تسير بسلاسة.

قبل أن أتركك لتضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ ، يجب أن أتناول اعتراضًا مشتركًا. من خلال تجربتي في عرض قيم الجداول اليومية ، وجدت أن الكثير من الناس قلقون من أن هذا المستوى من التخطيط سيصبح مقيّدًا بشكل مرهق هنا ، على سبيل المثال ، جزء من تعليق من قارئ اسمه جوزيف على منشور مدونة كتبتة حول هذا الموضوع:

أعتقد أنك تقلل من دور عدم اليقين ... [قلق بشأن] قيام القراء بتطبيق هذه الملاحظات على محمل الجد ، إلى حد كبير لعلاقة مهووسة (وغير صحية) مع جدول الفرد الذي يبدو أنه يبالغ في أهمية عد الدقائق على الضياع في الأنشطة ، والذي إذا كنا نتحدث عن الفنانين غالبًا ما يكون المسار الوحيد المعقول حقًا للعمل. أتفهم هذه المخاوف ، وجوزيف بالتأكيد ليس أول من أثارها. لحسن الحظ ، يمكن معالجتها بسهولة أيضًا. في نظام الجدولة اليومي الخاص بي بالإضافة إلى الجدولة المنتظمة لفترات زمنية طويلة ، للتفكير والمناقشة التأملية ، أحتفظ بقاعدة مفادها أنه إذا عثرت على فكرة مهمة ، فهذا سبب وجيه تمامًا لتجاهل بقية الجدول الزمني الخاص بي اليوم (باستثناء ، بالطبع ، الأشياء التي لا يمكن تخطيها). يمكنني بعد ذلك التمسك بهذه الرؤية غير المتوقعة حتى تفقد قوتها. في هذه المرحلة ، سأعود إلى الوراء. وأعيد بناء الجدول الزمني الخاص بي في أي وقت يتبقى من اليوم. بعبارة أخرى ، لا أسمح فقط بالعفوية في جدول أعمالي ؛ أنا أشجعها.

نقد جوزيف مدفوع بفكرة خاطئة مفادها أن الهدف من الجدول الزمني هو إجبار سلوكك على خطة جامدة. هذا النوع من الجدولة ، مع ذلك ، لا يتعلق بالقيود - إنه يتعلق بدلاً من ذلك بالتفكير. إنها عادة بسيطة تجبرك على قضاء بعض الوقت باستمرار طوال يومك وتساءل: "ما الذي يجعلني أفعل بالوقت المتبقي؟" إنها عادة أن تطلب النتائج ، وليس إخلاصك الذي لا ينضب للإجابة.

سأذهب إلى حد القول بأن شخصًا ما يتبع هذا المزيج من الجدولة الشاملة والاستعداد لتكييف الخطة أو تعديلها حسب الحاجة من المرجح أن يواجه رؤى إبداعية أكثر من شخص يتبنى نهجًا أكثر ، تقليدية "عقوية" حيث يُترك اليوم مفتوحًا وغير منظم.

، بدون بنية ، من السهل السماح لوقتك بالتحول إلى ضحلة - البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي ، وتصفح الإنترنت. هذا النوع من السلوك الضحل ، على الرغم من أنه مريض في الوقت الحالي ، إلا أنه لا يفضي إلى الإبداع. مع الهيكل ، من ناحية أخرى ، يمكنك التأكد من أنك تقوم بجدولة الكتل بانتظام للتعامل مع فكرة جديدة ، أو العمل بعمق على شيء صعب ، أو العصف الذهني لفترة محددة - وهو نوع الالتزام الذي يحتمل أن يحفز الابتكار. (تذكر ، على سبيل المثال ، المناقشة في القاعدة رقم 1 حول الطقوس الصارمة التي يتبعها العديد من المفكرين المبدعين العظماء.) ولأنك على استعداد للتخلي عن خطتك عندما تظهر فكرة مبتكرة ، فأنت مناسب تمامًا مثل الشخص المشتت. مبدع للمتابعة عندما يضرب الملهم.

للتلخيص ، الدافع وراء هذه الاستراتيجية هو الاعتراف بأن عادة العمل العميق تتطلب منك التعامل مع وقتك باحترام. الخطوة الأولى الجيدة نحو هذا التعامل المحترم هي النصيحة الموضحة هنا: قرر مقدمًا ما ستفعله في كل دقيقة من يوم عملك. من الطبيعي ، في البداية ، مقاومة هذه الفكرة ، لأنه من الأسهل بلا شك الاستمرار في السماح للقوى المزدوجة من النزوة الداخلية والطلبات الخارجية بتوجيه جدولك الزمني. لكن يجب عليك التغلب على عدم الثقة في الهيكل إذا كنت تريد الاقتراب من إمكاناتك الحقيقية كشخص يخلق أشياء مهمة. تحديد عمق كل نشاط

من ميزات جدولة يومك أنه يمكنك تحديد مقدار الوقت الذي تقضيه بالفعل في الأنشطة الضحلة. ومع ذلك ، يمكن أن يصبح استخلاص هذه الرؤية من جداولك أمرًا صعبًا في الممارسة العملية ، لأنه ليس من الواضح دائمًا إلى أي مدى يجب أن تفكر في مهمة معينة ضحلة. للتوسع في هذا التحدي ، دعنا نبدأ بتذكير أنفسنا بالتعريف الرسمي للعمل الضحل الذي قدمته في المقدمة:

العمل الضحل: مهام غير معرفية تتطلب أسلوبًا لوجستيًا ، وغالبًا ما يتم إجراؤها أثناء تشتيت الانتباه. تميل هذه الجهود إلى عدم خلق الكثير من القيمة الجديدة في العالم ويسهل تكرارها من الواضح أن بعض الأنشطة تفي بهذا التعريف. التحقق من البريد الإلكتروني ، على سبيل المثال ، أو جدولة مكالمات جماعية ، هي بلا شك ضحلة بطبيعتها. لكن تصنيف الأنشطة الأخرى يمكن أن يكون أكثر غموضًا. ضع في اعتبارك المهام التالية:

المثال رقم 1: تحرير مسودة لمقال أكاديمي سترسله أنت ومتعاون •

قريبًا إلى إحدى المجالات.

حول PowerPoint مثال رقم 2: إنشاء عرض تقديمي لـ •

أرقام مبيعات هذا الربع.

مثال رقم 3: حضور اجتماع لمناقشة الوضع الحالي •

لمشروع مهم والاتفاق على الخطوات التالية.

ليس من الواضح في البداية كيفية تصنيف هذه الأمثلة. يصف الأولان

المهام التي يمكن أن تكون مطلوبة للغاية ، ويبدو المثال الأخير مهمًا لتعزيز

هدف العمل الرئيسي. الغرض من هذه الإستراتيجية هو إعطائك مقياسًا دقيقًا

لحل هذا الغموض - مما يوفر لك طريقة لاتخاذ قرارات واضحة ومتسقة

، حول المكان الذي تقع فيه مهام العمل المحددة على نطاق ضحل إلى عميق. للقيام بذلك

(يطلب منك تقييم الأنشطة من خلال طرح سؤال بسيط (ولكن مدهش

:

كم من الوقت سيستغرق (بالأشهر) لتدريب خريج جامعي ذكي حديث بدون

تدريب متخصص في مجالي لإكمال هذه المهمة؟

لتوضيح هذا النهج ، دعنا نطبق هذا السؤال على أمثلةنا

للمهام الغامضة.

تحليل المثال رقم 1: يتطلب تعديل ورقة أكاديمية بشكل صحيح أن •

تفهم الفروق الدقيقة في العمل (حتى تتمكن من التأكد من وصفه

بدقة) والفروق الدقيقة في الأدبيات الأوسع نطاقًا (بحيث يمكنك التأكد من

الاستشهاد بها بشكل صحيح). تتطلب هذه المتطلبات معرفة متطورة بمجال أكاديمي

وهي مهمة تتطلب في عصر التخصص سنوات من الدراسة الدؤوبة على -

مستوى الدراسات العليا وما بعده. عندما يتعلق الأمر بهذا المثال ، فإن الإجابة على سؤالنا

ستكون كبيرة جدًا ، ربما على مقياس من خمسين إلى خمسة وسبعين شهرًا

تحليل المثال رقم 2: المثال الثاني لا يعمل بشكل جيد من خلال هذا •

تقديمي يصف مبيعاتك ربع السنوية PowerPoint التحليل. لإنشاء عرض

؛ PowerPoint يتطلب الأمر ثلاثة أشياء: أولاً ، معرفة كيفية عمل عرض تقديمي لـ ،

ثانيًا ، فهم التنسيق القياسي

لعروض الأداء الفصلية هذه داخل مؤسستك ؛ وثالثًا ، فهم

مقاييس المبيعات التي تتبعها مؤسستك وكيفية تحويلها إلى الرسوم البيانية الصحيحة. يمكن

أن نفترض أن خريج الكلية الافتراضي الذي تخيله سؤالنا

ويجب ألا يتطلب تعلم التنسيق القياسي ، PowerPoint يعرف بالفعل كيفية استخدام

للعروض التقديمية لمؤسستك أكثر من أسبوع. وبالتالي ، فإن السؤال الحقيقي

هو كم من الوقت يستغرقه خريج جامعي لامع لفهم المقاييس التي

تتبعها ، ومكان العثور على النتائج ، وكيفية تنظيفها وترجمتها إلى

، رسوم بيانية ومخططات مناسبة لعرض الشرائح. هذه ليست مهمة تافهة

ولكن بالنسبة لخريج جامعي لامع لن يتطلب الأمر أكثر من شهر إضافي أو نحو ذلك من

التدريب - لذلك يمكننا استخدام شهرين كجواب متحفظ

تحليل المثال رقم 3: يمكن أن تكون الاجتماعات صعبة التحليل. يمكن أن تبدو •

مملة في بعض الأحيان ولكن غالبًا ما يتم تقديمها أيضًا على أنها تلعب دورًا رئيسيًا في

أهم أنشطة مؤسستك. الطريقة المعروضة هنا تساعد في قطع هذه القشرة. كم من الوقت سيستغرق تدريب خريج جامعي حديث لامع ليأخذ مكانك في اجتماع التخطيط؟ سيتعين عليه أو عليها فهم المشروع جيدًا بما يكفي لمعرفة معالمه ومهارات المشاركين فيه. قد يحتاج خريجنا الافتراضي أيضًا إلى بعض التبصر في الديناميكيات الشخصية وواقع كيفية تنفيذ مثل هذه المشاريع في المنظمة. في هذه المرحلة ، قد تتساءل عما إذا كان خريج الكلية هذا سيحتاج أيضًا إلى خبرة عميقة في الموضوع الذي يتناوله المشروع لاجتماع التخطيط - ربما لا . نادرًا ما تتعمق مثل هذه الاجتماعات في المحتوى الموضوعي وتميل إلى إبراز الكثير من الأحاديث الصغيرة والمواقف التي يحاول المشاركون فيها جعل الأمر يبدو وكأنهم ملتزمون بالكثير دون الحاجة إلى الالتزام فعليًا. امنح خريجًا حديثًا مشرقًا لمدة ثلاثة أشهر لتعلم الحبال ويمكنه أو هي أن يحل محلك دون مشكلة في مثل هذا المهرجان. لذلك سنستخدم ثلاثة أشهر كإجابة يُقصد بهذا السؤال كتجربة فكرية (لن أطلب منك بالفعل تعيين خريج جامعي حديث لتولي المهام ذات الدرجات المنخفضة). لكن الإجابات التي يقدمها ستساعدك بشكل موضوعي على تحديد ضحالة أو عمق الأنشطة المختلفة. إذا تطلب خريج الكلية الافتراضي لدينا عدة أشهر من التدريب لتكرار مهمة ما ، فهذا يشير إلى أن المهمة تستفيد من الخبرة المكتسبة بشق الأنفس. كما ذكرنا سابقًا ، تميل المهام التي تستفيد من خبرتك إلى أن تكون مهامًا عميقة ، وبالتالي يمكن أن توفر فائدة مزدوجة: فهي تعود بقيمة أكبر في الوقت الذي تقضيه وتزيد من قدراتك ، مما يؤدي إلى التحسين. من ناحية أخرى ، فإن المهمة التي يمكن لخريج الكلية الافتراضي أن يلتقطها بسرعة هي مهمة لا تستفيد من الخبرة ، وبالتالي يمكن فهمها على أنها ضحلة.

ماذا يجب أن تفعل بهذه الاستراتيجية؟ بمجرد أن تعرف أين تقع أنشطتك على نطاق عميق إلى ضحل ، خصص وقتك نحو الأول. عندما نعيد النظر في دراسات الحالة الخاصة بنا ، على سبيل المثال ، نرى أن المهمة الأولى هي شيء قد ترغب في تحديده كأولوية على أنه استخدام جيد للوقت ، في حين أن الثانية والثالثة أنشطة من النوع الذي يجب تقليله إلى الحد الأدنى - فقد يشعران بالإنتاجية ، لكن عائداهم على استثمار (الوقت) ضئيل.

بطبيعة الحال ، فإن كيفية تحيز المرء بعيدًا عن الضحلة ونحو العمق ليس واضحًا دائمًا - حتى بعد أن تعرف كيفية تصنيف التزاماتك بدقة. يقودنا هذا إلى الاستراتيجيات التالية ، والتي ستوفر إرشادات محددة حول كيفية تحقيق هذا الهدف الصعب.

اسأل مديرك عن ميزانية للعمل الضحل إليك سؤال مهم نادرًا ما يُطرح: ما هي النسبة المئوية من وقتي التي يجب ، أن أمضيها في العمل الضحل؟ تقترح هذه الاستراتيجية أن تسألها. بمعنى آخر ، إذا كان لديك رئيس قم بإجراء محادثة حول هذا السؤال. (ربما يتعين عليك أولاً أن تحدد له أو لها ما يعنيه العمل "السطحي" و "العميق". إذا كنت تعمل لنفسك ، اسأل نفسك هذا السؤال. في كلتا الحالتين ، حدد إجابة محددة. ثم وهذا هو الجزء المهم - حاول الالتزام بهذه الميزانية -

(.ستساعدك الاستراتيجيات التي تسبق هذا وتتبعه على تحقيق هذا الهدف)

بالنسبة لمعظم الأشخاص في وظائف العمل المعرفية غير المبتدئة ، ستكون الإجابة على السؤال في مكان ما في نطاق 30 إلى 50 بالمائة (هناك عامل نفسي

، النفور المحيط بفكرة قضاء معظم وقتك في مهام لا تتطلب مهارات

لذا فإن 50 في المائة هو الحد الأعلى الطبيعي ، بينما في نفس الوقت سيبدأ معظم الرؤساء في

القلق من أنه إذا كانت هذه النسبة أقل بكثير من 30 في المائة ، فستكون كذلك تحولت إلى

(ناسك عمل معرفي يفكر في أفكار كبيرة ولكنه لا يستجيب أبدًا لرسائل البريد الإلكتروني

من المحتمل أن يتطلب الامتثال لهذه الميزانية تغييرات في سلوكك. يكاد يكون

من المؤكد أنك ستضطر إلى قول لا للمشاريع التي تبدو مملوءة بالضخالة

مع تقليل مقدار الضخالة في

مشاريعك الحالية بقوة أكبر. قد تقودك هذه الميزانية إلى إسقاط الحاجة إلى اجتماع أسبوعي للحالة

تفضيلاً للتقارير التي تعتمد على النتائج ("أخبرني عندما تحرز

تقدمًا كبيرًا ؛ ثم سنتحدث"). قد يقودك ذلك أيضًا إلى البدء في قضاء المزيد من الصباح في

عزلة التواصل أو أن تقرر أنه ليس بنفس الأهمية التي كنت تعتقد سابقًا أن تستجيب

بسرعة وبالتفصيل لكل رسالة بريد إلكتروني تصل إلى علبة الوارد الخاصة بك

هذه التغييرات كلها إيجابية بالنسبة لسعيك لجعل العمل العميق مركزًا في

حياتك العملية. من ناحية أخرى ، لا يطلبون منك التخلي عن

التزاماتك الأساسية الضحلة - وهي خطوة من شأنها أن تسبب مشاكل واستياء - لأنك ما زلت

تقضي الكثير من الوقت في مثل هذه الجهود. من ناحية أخرى ، فإنها تجبرك على وضع

حد صارم لمقدار الالتزامات الأقل إلحاحًا التي تسمح لها بالانزلاق بخبث إلى

جدولك الزمني. هذا الحد يحرر مساحة لكميات كبيرة من الجهد العميق على

أساس ثابت.

السبب الذي يجعل هذه القرارات يجب أن تبدأ بمحادثة مع رئيسك في العمل هو

أن هذه الاتفاقية تؤسس للدعم الضمني من مكان عملك. إذا كنت تعمل لصالح

شخص آخر ، فإن هذه الإستراتيجية توفر غطاءً عندما ترفض التزامًا أو

تعيد هيكلة مشروع لتقليل السطحية. يمكنك تبرير هذه الخطوة لأنه من

الضروري أن تصل إلى مزيج أنواع العمل المستهدف المحدد لك. كما ناقشت في

الفصل الثاني ، فإن جزءًا من سبب استمرار العمل الضحل بكميات كبيرة في

، العمل المعرفي هو أننا نادرًا ما نرى التأثير الكلي لمثل هذه الجهود على جداولنا. بدلاً من ذلك

نميل إلى تقييم هذه السلوكيات واحدة تلو الأخرى في الوقت الحالي - وهو منظور يمكن من خلاله

أن تبدو كل مهمة معقولة وملائمة تمامًا

ومع ذلك ، تتيح لك الأدوات الواردة سابقًا في هذه القاعدة توضيح هذا التأثير. يمكنك الآن بثقة أن تقول

"، لرئيسك في العمل ، هذه هي النسبة المئوية الدقيقة من وقتي الذي قضيته الأسبوع الماضي في عمل ضحل

، وإجباره على إعطاء موافقة صريحة على هذه النسبة. في مواجهة هذه الأرقام

والواقع الاقتصادي الذي يوضحونه (من الهدر بشكل لا يصدق ، على سبيل المثال ، أن تدفع

لمهني مدرب تدريباً عالياً لإرسال رسائل بريد إلكتروني وحضور الاجتماعات لمدة ثلاثين

ساعة في الأسبوع) ، سيتم توجيه المدير إلى النتيجة الطبيعية أنك بحاجة إلى قول "لا

لبعض الأشياء وتبسيط أشياء أخرى - حتى لو كان هذا يجعل الحياة أقل ملاءمة "

، لرئيسك أو لك أو لزملائك في العمل. لأنه ، بالطبع ، في النهاية

هدف الشركة هو توليد القيمة ، وليس التأكد من أن حياة موظفيها سهلة بقدر الإمكان.

إذا كنت تعمل من أجل نفسك ، فإن هذا التمرين سيجبرك على مواجهة حقيقة ضيق الوقت في جدولك "المزدحم" الذي ينتج عنه قيمة فعلية. ستمنحك هذه الأرقام الصعبة الثقة اللازمة لبدء تقليص

الأنشطة الضحلة التي تستنزف وقتك. بدون هذه الأرقام ، من الصعب على

" . رائد الأعمال أن يقول لا لأية فرصة قد تحقق عائداً إيجابياً

لا بد لي من ذلك " ، "Facebook! يجب أن أحافظ على تواجد نشط على " ، "Twitter! يجب أن أكون على

قم بتعديل الأدوات على مدونتي ! ، "أخبر نفسك ، لأنه عند التفكير في

العزلة ، فإن قول لا لأي من هذه الأنشطة يبدو وكأنك كسول. من خلال

الانتقاء والالتزام بنسبة ضحلة إلى عميقة ، يمكنك استبدال هذا

القبول غير المشروط بدافع الشعور بالذنب بعادة صحية تتمثل في محاولة تحقيق أقصى استفادة

(من الوقت الذي تخصصه في العمل الضحل (وبالتالي لا تزال تعرض نفسك لذلك

العديد من الفرص) ، ولكن إبقاء هذه الجهود مقيدة بجزء صغير بما يكفي من

وقتك واهتمامك لتمكين العمل العميق الذي يدفع عملك في النهاية

إلى الأمام.

بالطبع ، هناك دائماً احتمال أن تكون الإجابة

صارخة عندما تطرح هذا السؤال. لن يجيب أي رئيس صراحة ، "مائة بالمائة من وقتك يجب أن يكون

ضحلاً!" (ما لم تكن مبتدئاً ، عند هذه النقطة تحتاج إلى تأخير هذا التمرين

حتى تبني مهارات كافية لإضافة جهود عميقة إلى

مسؤوليات العمل الرسمية الخاصة بك) ، ولكن قد يجيب رئيسك ، بعدة كلمات ، "بقدر ما هو ضحل العمل كما

هو مطلوب لك للقيام على الفور بكل ما نحتاجه منك في الوقت الحالي ". في هذه

الحالة ، لا تزال الإجابة مفيدة ، حيث تخبرك أن هذه ليست وظيفة تدعم

العمل العميق ، والوظيفة التي لا تدعم العمل العميق ليست وظيفة يمكن أن تساعدك على النجاح

في اقتصاد المعلومات الحالي لدينا . في هذه الحالة ، يجب أن تشكر رئيسك على

التغذية الراجعة ، ثم تبدأ على الفور في التخطيط لكيفية الانتقال إلى منصب جديد

يقدر العمق.

أنه عملك بخمسة وثلاثين

يوماً في الأيام السبعة السابقة لكتابة هذه الكلمات لأول مرة ، شاركت في خمسة وستين

محادثة بريد إلكتروني مختلفة. من بين هذه المحادثات البالغ عددها 65 محادثة ، قمت بإرسال

، خمسة رسائل بريد إلكتروني بالضبط بعد الخامسة والنصف مساءً. القصة الفورية التي ترويها هذه الإحصائيات هي أنني

مع استثناءات قليلة ، لا أرسل رسائل بريد إلكتروني بعد الخامسة والثلاثين. ولكن بالنظر إلى مدى تشابك

البريد الإلكتروني مع العمل بشكل عام ، هناك حقيقة أكثر إثارة للدهشة ألمح إليها

هذا السلوك: لا أعمل بعد الخامسة والنصف مساءً

وأطلق على هذا الالتزام الإنتاجية ذات الجدول الثابت ، حيث إنني أصلح الهدف الثابت المتمثل في عدم ،

العمل بعد وقت معين ، ثم العمل للخلف للعثور على استراتيجيات إنتاجية

تسمح لي بالوفاء بهذا الإعلان. لقد مارست الإنتاجية بجدول ثابت

بسعادة لأكثر من نصف عقد حتى الآن ، وكان ذلك أمراً حاسماً في جهودي لبناء

حياة مهنية منتجة تتمحور حول العمل العميق. في الصفحات القادمة ، سأحاول

إقناعك بتبني هذه الاستراتيجية أيضًا.

اسمحوا لي أن أبدأ عرضي للإنتاجية ذات الجدول الزمني الثابت بالإشارة أولاً إلى أنه وفقًا للحكمة التقليدية ، في العالم الأكاديمي ، يجب أن يفشل هذا التكتيك.

يشتهر الأساتذة - وخاصة الأساتذة الصغار - بتبنيهم

، جداول مرهقة تمتد إلى الليل وخلال عطلات نهاية الأسبوع. ضع في اعتبارك ، على سبيل المثال

منشور مدونة نشره أستاذ علوم الكمبيوتر الشاب الذي سأطلق عليه "توم". في

هذا المنشور ، الذي كتبه توم في شتاء 2014 ، يكرر جدولته الزمني

ليوم قريب قضى فيه اثنتي عشرة ساعة في مكتبه. يتضمن هذا الجدول خمسة

اجتماعات مختلفة وثلاث ساعات من المهام "الإدارية" ، والتي يصفها بأنها

العناية بوسائل البريد الإلكتروني ، وملء الاستثمارات البيروقراطية ، وتنظيم

مذكرات الاجتماعات ، والتخطيط للاجتماعات المستقبلية". وفقًا لتقديره ، فقد أمضى ساعة ونصف فقط من

إجمالي الاثني عشر ساعة جالسًا في مكتبه وهو يتعامل مع عمل "حقيقي" ، والذي يعرفه بأنه

جهود تُحرز تقدمًا نحو "نتيجة بحثية". لا عجب أن

يشعر توم بأنه مضطر للعمل بشكل جيد بعد يوم العمل المعتاد. ويختتم في منشور آخر "لقد قبلت بالفعل

حقيقة أنني سأعمل في عطلات نهاية الأسبوع". "عدد قليل جدًا من

"أعضاء هيئة التدريس المبتدئين يمكنهم تجنب مثل هذا المصير

، ومع ذلك ، لدي. على الرغم من أنني لا أعمل ليلاً ونادراً ما أعمل في عطلات نهاية الأسبوع

بين وصولي إلى جامعة جورجتاون في خريف عام 2011 وبدء العمل في هذا الفصل

في خريف عام 2014 ، قمت بنشر حوالي عشرين مقالة تمت مراجعتها من قبل الزملاء. لقد

فزت أيضًا بمنحيتين تنافسييتين ، ونشرت كتابًا (غير أكاديمي) ، وأوشكت على

الانتهاء من كتابة آخر (الذي تقرأه في الوقت الحالي). كل ذلك مع تجنب

الجدول المرهقة التي اعتبرها تومز في العالم ضرورية

ما الذي يفسر هذا التناقض؟ يمكن أن نجد إجابة مقنعة في

، مقال تم نشره على نطاق واسع في عام 2013 من قبل أكاديمي آخر في مسيرتها المهنية

وأكثر إنجازًا مني: رادিকা ناجبال ، أستاذ فريد كافلي

المقال بالادعاء بأن الكثير من Nagpal لعلوم الكمبيوتر في جامعة هارفارد. يفتتح

الضغط الذي يعاني منه أساتذة المسار الوظيفي هو ضغط ذاتي. بدأت ، قبل أن تشرح كيف قررت أخيرًا تجاهل الحكمة التقليدية

وبدلاً من ذلك "عمداً ... افعل ذلك عن عمد

بوقت ما قبل تولي منصبها "بشكل هائل". يمضي Nagpal أشياء محددة للحفاظ على سعادتي ". أدى هذا الجهد المتعمد إلى تمتع ...

في شرح العديد من الأمثلة على هذه الجهود بالتفصيل ، ولكن هناك تكتيك واحد على وجه الخصوص يجب أن يبدو مألوفًا. Nagpal

كما تعترف ناغبال ، في وقت مبكر من حياتها الأكاديمية ، وجدت نفسها تحاول حشر العمل في كل ساعة مجانية بين الساعة السابعة

صباحًا ومنتصف الليل (نظرًا لأن لديها أطفالًا ، هذه المرة ، خاصة في المساء ، غالبًا ما كانت تعاني من كسر شديد). لم يستغرق الأمر

وقتًا طويلاً قبل أن تقرر أن هذه الإستراتيجية غير مستدامة ، لذلك حددت حدًا قدره خمسين ساعة في الأسبوع وعملت للخلف

إنتاجية ذات جدول زمني ثابت. نحن نعلم أن هذه Nagpal لتحديد القواعد والعادات اللازمة لتلبية هذا القيد. بعبارة أخرى ، نشر

الإستراتيجية لم تضر بمسيرتها الأكاديمية ، حيث انتهى بها الأمر بالحصول على وظيفة في الموعد المحدد ثم القفز إلى مستوى

الأستاذ الكامل بعد ثلاث سنوات إضافية فقط (صعود مثير للإعجاب). كيف نجحت في ذلك؟ وفقًا لمقالها ، كان أحد الأساليب

الرئيسية لاحترام حد ساعات عملها هو تحديد حصص صارمة على المصادر الرئيسية للمساعي الضحلة في حياتها الأكاديمية. على

سبيل المثال ، قررت أنها ستسافر خمس مرات فقط سنويًا لأي غرض ، حيث يمكن أن تولد الرحلات عبئًا كبيرًا بشكل مفاجئ من

الالتزامات الضحلة العاجلة (من إجراء ترتيبات الإقامة إلى كتابة المحادثات). قد تبدو خمس رحلات سنويًا كثيرًا ، لكنها خفيفة

بالنسبة للأكاديمي. للتأكيد على هذه النقطة ، لاحظ أن مات دبليو إتش ، زميل سابق لناجبال في قسم علوم الكمبيوتر بجامعة هارفارد كتب ذات مرة مشاركة مدونة ادعى فيها أنه من المعتاد أن يسافر أعضاء هيئة التدريس المبتدئين من اثني (Google) (يعمل الآن في في تجنب 10 إلى 15 رحلة إضافية!) Nagpal عشر إلى عشرين عامًا . أربع مرات في السنة. (تخيل الجهود الضحلة التي تجنبها للتحكم في يوم عملها (هي أيضًا ، على سبيل المثال ، وضعت Nagpal حصة السفر هي مجرد واحدة من عدة تكتيكات استخدمتها قيودًا على عدد الأوراق التي ستراجعها كل عام) ، ولكن ما تشاركته جميع تكتيكاتها كان التزامًا بسد الضحلة بلا رحمة مع حماية الجهود العميقة - أي البحث الأصلي - التي حددت في النهاية مصيرها المهني. بالعودة إلى المثال الخاص بي ، إنه التزام مشابه يمكنني من النجاح بجدولة ثابتة. أنا أيضًا حذر للغاية بشأن استخدامي للكلمة الأكثر خطورة في مفردات الإنتاجية: "نعم". يتطلب إقناعي الكثير بالموافقة على شيء ينتج عنه عملاً ضحلاً. إذا طلبت مشاركتي في عمل جامعي وهذا ليس ضروريًا تمامًا ، فقد أرد بدافع تعلمته من رئيس القسم الذي وظفني: "تحدث إلي بعد تولي المنصب". تكتيك آخر يناسبني هو أن أكون واضحًا في رفضي لكن غامضًا في توضيحي للرفض. المفتاح هو تجنب تقديم خصوصية كافية حول العذر بحيث يكون لدى الطالب الفرصة لنزع فتيله. على سبيل المثال ، إذا رفضت دعوة محادثة تستغرق وقتًا طويلاً بحجة أن لدي رحلات أخرى مجدولة في نفس الوقت تقريبًا ، فأنا لا أقدم تفاصيل - مما قد يترك للطالب القدرة على اقتراح طريقة تتناسبه أو حدثها في التزاماتي الحالية - ولكن بدلاً من ذلك قل فقط ، "تبدو مثيرة للاهتمام ، لكن لا يمكنني القيام بذلك بسبب تعارض الجدول الزمني". عند رفض الالتزامات ، أقاوم أيضًا الرغبة في تقديم جائزة ترضية تنتهي بالتهام قدر كبير من جدول أعمالي (على سبيل المثال ، "آسف ، لا يمكنني الانضمام إلى لجننتكم ، لكنني سعيد بالقاء نظرة على بعض مقترحاتكم لأنها تجتمع وتقدم أفكارًا"). الاستراحة النظيفة هي الأفضل. بالإضافة إلى حماية واجباتي بعناية ، فأنا شديد الضمير حيال إدارة وقتي. نظرًا لأن وقتي محدود كل يوم ، لا يمكنني السماح بمهلة كبيرة للتسلل إلي ، أو إضاعة صباح في يوم العمل الذي يتم فرضه من خلال الإنتاجية Damoclean شيء تافه ، لأنني لم أتوقف لحظة لصياغة خطة ذكية. إن سقف ذات الجدول الثابت لديه طريقة للحفاظ على جهود مؤسستي حادة. بدون هذا القطع الذي يلوح في الأفق ، من المحتمل أن ينتهي بي الأمر بمزيد من التراخي في عاداتي. لتلخيص هذه الملاحظات ، يمكن أن ننجح أنا وناجبال في الأوساط الأكاديمية دون زيادة العبء على غرار توم لسبيين. أولاً ، نحن غير متكافئين في عملية الإعدام التي فرضناها التزامنا بجدول زمني ثابت. من خلال تقليل الضحلة بلا رحمة مع الحفاظ على العمق ، تحرر هذه الاستراتيجية وقتنا دون التقليل من مقدار القيمة الجديدة التي نولدها. في الواقع ، سأذهب إلى حد القول بأن التقليل من الضحلة يحرر المزيد من الطاقة للبديل العميق ، مما يسمح لنا بإنتاج أكثر مما لو كنا قد تخلفنا عن الالتزام بجدول أكثر ازدحامًا نموذجيًا. ثانيًا ، تتطلب حدود وقتنا تفكيرًا أكثر حرصًا حول عاداتنا التنظيمية ، مما يؤدي أيضًا إلى إنتاج المزيد من القيمة مقارنة بالجدول الأطول ولكن الأقل تنظيمًا. الادعاء الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو أن هذه الفوائد نفسها تنطبق على معظم مجالات العمل المعرفي. أي ، حتى لو لم تكن أستاذًا ، يمكن أن تحقق الإنتاجية ذات الجدول الثابت فوائد قوية. في معظم وظائف العمل المعرفي ، قد يكون من الصعب في الوقت الحالي رفض التزام ضحل يبدو غير ضار بمعزل عن الآخرين - سواء كان ذلك بقبول دعوة لتناول القهوة أو الموافقة على "القفز على مكالمات". ومع ذلك ، فإن الالتزام بجدول زمني محدد للإنتاجية يحولك إلى عقلية الندرة. وفجأة أصبح أي التزام يتجاوز جهودك العميقة موضع شك ويُنظر إليه على أنه قد يؤدي إلى اضطراب. تصبح إجابتك الافتراضية "لا" ، يرتفع شريط الوصول إلى وقتك واهتمامك بشكل سريع ، وتبدأ في تنظيم الجهود التي تتجاوز هذه العقبات بكفاءة لا تعرف الرحمة. قد يقول ذلك أيضًا إلى اختبار الافتراضات المتعلقة بثقافة العمل في شركتك والتي كنت تعتقد أنها صارمة ولكن تبين أنها مرنة. من الشائع ، على سبيل المثال ، تلقي رسائل بريد إلكتروني من رئيسك في العمل بعد ساعات. ستجعلك الإنتاجية ذات الجدول الثابت تتجاهل هذه الرسائل حتى صباح اليوم التالي. يشك الكثيرون في أن هذا قد يسبب مشاكل ، كما هو متوقع مثل هذه الردود ، ولكن في كثير من الحالات ، حقيقة أن رئيسك يصادف أنه يمسح بريده الوارد ليلاً لا يعني أنها تتوقع استجابة فورية - درس ستساعده هذه الإستراتيجية قريبًا تكتشف. بعبارة أخرى ، فإن إنتاجية الجدول الزمني الثابت هي عادة وصفية يسهل تبنيها ولكن تأثيرها واسع النطاق. إذا كان عليك اختيار سلوك واحد فقط يعيد توجيه تركيزك نحو العمق ، فيجب أن يكون هذا السلوك على رأس قائمة الاحتمالات لديك. ومع ذلك ، إذا كنت لا تزال غير متأكد من فكرة أن القيود الاصطناعية على يوم عملك يمكن أن تجعلك أكثر نجاحًا ، فأنا أحثك على تحويل انتباهك مرة أخرى إلى مهنة المدافعة عن الجدول الزمني الثابت راديكا ناجبال. في صدفة مرضية ، في نفس الوقت تقريبًا الذي كان توم يندب فيه عبر الإنترنت بشأن عبء العمل المكثف الذي لا مفر منه كأستاذ شاب ، كانت ناغبال تحتفل بأحدث الانتصارات المهنية العديدة التي مرت بها على الرغم من جدولها الثابت: تم عرض بحثها

على غلاف مجلة العلوم. صعوبة الوصول لا تكتمل مناقشة العمل الضحل دون التفكير في البريد الإلكتروني. هذا النشاط الضحل الجوهري خادع بشكل خاص في قبضته على انتباه معظم العاملين في مجال المعرفة ، لأنه يوفر تدفقًا ثابتًا من الإلهاءات الموجهة لك على وجه التحديد. أصبح الوصول إلى البريد الإلكتروني في كل مكان متأصلًا جدًا في عاداتنا المهنية لدرجة أننا بدأنا نفقد الإحساس بأن لدينا أي رأي في دوره في حياتنا. كما حذر جون فريمان في كتابه الصادر عام 2009 ، طغيان البريد الإلكتروني ، مع ظهور هذه التكنولوجيا "نحن نضعف ببطء قدرتنا على الشرح - بطريقة دقيقة ومعقدة - لماذا من الخطأ جدًا بالنسبة لنا الشكوى والمقاومة ، أو إعادة تصميم أيام العمل لدينا بحيث يمكن التحكم فيها ". يبدو البريد الإلكتروني أمراً واقعاً. المقاومة غير مجدية. هذه الإستراتيجية تقاوم هذه النزعة القدرية. فقط لأنك لا تستطيع تجنب هذه الأداة تمامًا لا يعني أن عليك التنازل عن كل سلطة على دورها في المشهد العقلي الخاص بك. أصف في الأقسام التالية ثلاث نصائح ستساعدك على استعادة السلطة حول كيفية وصول هذه التكنولوجيا إلى وقتك واهتمامك ، وتوقف تآكل الاستقلالية التي حددها فريمان. المقاومة ليست عبثية: لديك سيطرة على اتصالاتك الإلكترونية أكثر مما قد تفترضه في البداية. النصيحة رقم 1: اجعل الأشخاص الذين يرسلون إليك بريدًا إلكترونيًا يقومون بمزيد من العمل يسهل الوصول إلى معظم المؤلفين غير الخياليين. وهي تتضمن عنوان بريد إلكتروني على مواقع المؤلفين الخاصة بهم إلى جانب دعوة مفتوحة لإرسال أي طلب أو اقتراح يتبادر إلى الذهن. حتى أن العديد يشجعون هذه التعليقات باعتبارها التزامًا ضروريًا لأهمية المروعة ولكن التي يروج لها كثيرًا "بناء المجتمع" بين قرائهم. لكن هذا هو الشيء: أنا لا أشتريه. إذا قمت بزيارة صفحة الاتصال على موقع المؤلف الخاص بي ، فلا يوجد عنوان بريد إلكتروني للأغراض العامة. بدلاً من ذلك ، أدرج أشخاصًا مختلفين يمكنك الاتصال بهم لأغراض محددة: وكيل الأدبي لطلبات الحقوق ، على سبيل المثال ، أو الوكيل الناطق لطلبات التحدث. إذا كنت ترغب في الوصول إلي ، فأنا أقدم فقط عنوان بريد إلكتروني ذي غرض خاص يأتي مع شروط وتوقعات منخفضة سأجيب عليها: إذا كان لديك عرض أو للأسباب calnewport.com [فرصة أو مقدمة قد تجعل حياتي أكثر تشويقًا ، راسلني على البريد الإلكتروني المثير للاهتمام] (في المذكورة أعلاه ، سأرد فقط على تلك المقترحات التي تتناسب بشكل جيد مع جدول أعمالي واهتماماتي. أسمى هذا النهج مرشح المرسل ، حيث أطلب من مراسلي تصفية أنفسهم قبل محاولة الاتصال بي. لقد أدى هذا الفلتر إلى تقليل الوقت الذي أقضيه في صندوق الوارد الخاص بي بشكل كبير. قبل أن أبدأ في استخدام عامل تصفية المرسل ، كان لدي عنوان بريد إلكتروني قياسي للأغراض العامة مدرج في موقع الويب الخاص بي. ليس من المستغرب ، أنني كنت أتلقي عددًا كبيرًا من رسائل البريد الإلكتروني الطويلة التي تطلب المشورة بشأن أسئلة محددة (وغالبًا ما تكون معقدة جدًا) للطلاب أو المهنة. أحب مساعدة الأفراد ، لكن هذه الطلبات أصبحت ساحقة - لم يستغرقوا من المرسلين وقتًا طويلاً في صياغتها لكنهم كانوا يحتاجون إلى الكثير من الشرح والكتابة من جانبي للرد. لقد ألغى عامل تصفية المرسل معظم هذه الاتصالات ، وبذلك قلل بشكل كبير من عدد الرسائل التي أواجهها في صندوق الوارد الكتابي. بالنسبة إلى اهتمامي الخاص بمساعدة القراء ، أقوم الآن بإعادة توجيه هذه الطاقة نحو الإعدادات التي أختارها بعناية لزيادة التأثير. بدلاً من السماح لأي طالب في العالم بإرسال سؤال لي ، على سبيل المثال ، أعمل الآن عن كذب مع عدد صغير من مجموعات الطلاب حيث يمكنني الوصول بسهولة ويمكنني تقديم توجيه أكثر جوهرية وفعالية. فائدة أخرى لمرشح المرسل هي أنه يعيد تعيين التوقعات. السطر الأكثر أهمية في وصفي هو ما يلي: "سأرد فقط على تلك المقترحات التي تتطابق بشكل جيد مع جدول أعمالي واهتماماتي." يبدو هذا بسيطًا ، لكنه يحدث فرقًا جوهريًا في طريقة تفكير مراسلي في رسائلهم الموجهة إلي. العرف الاجتماعي المحيط بالبريد الإلكتروني هو أنه ما لم تكن مشهورًا ، إذا أرسل لك شخص ما شيئًا ما ، فأنت مدين له أو لها بالرد. لذلك ، بالنسبة لمعظم الناس ، فإن البريد الوارد المليء بالرسائل يولد إحساسًا كبيرًا بالالتزام. من خلال إعادة ضبط توقعات مراسليك على الواقع الذي ربما لن تستجيب له ، تتحول التجربة. البريد الوارد الآن عبارة عن مجموعة من الفرص التي يمكنك إلقاء نظرة عليها عندما يكون لديك وقت فراغ - ابحث عن الفرص المناسبة لك للمشاركة. لكن كومة الرسائل غير المقروءة لم تعد تولد شعورًا بالالتزام. يمكنك ، إذا أردت ، تجاهلهم جميعًا ، ولن يحدث شيء سيء. من الناحية النفسية ، يمكن أن يكون هذا تحريرًا. لقد شعرت بالقلق عندما بدأت في استخدام مرشح المرسل لأول مرة - كما لو كان وقتي أكثر قيمة من وقت قرائي - وأنه من شأنه أن يزعج الناس. لكن هذا الخوف لم يتحقق. يقبل معظم الناس بسهولة فكرة أن لديك الحق في التحكم في اتصالاتك الواردة ، لأنهم يرغبون في التمتع بهذا الحق نفسه. الأهم من ذلك ، يقدر الناس الوضع. معظمهم على ما يرام في عدم تلقي رد إذا لم يتوقعوا ردًا (بشكل عام ، أولئك الذين لديهم حضور عام بسيط ، مثل المؤلفين ، يبالغون في تقدير مدى اهتمام الناس حقًا بردودهم على رسائلهم). في بعض الحالات ، قد تؤدي إعادة تعيين التوقعات هذه إلى كسب المزيد من الائتمان عند الرد. على سبيل المثال ، أرسل لي محرر منشور عبر الإنترنت مرة واحدة

فرصة نشر ضيف بافتراض ، تم تعيينه بواسطة عامل التصفية الخاص بي ، والذي من المحتمل ألا أستجيب له. عندما فعلت ذلك ، كانت مفاجأة سعيدة. إليك ملخصها للتفاعل: لذلك ، عندما قمت بإرسال بريد إلكتروني إلى كال لأسأله عما إذا كان يريد المساهمة في [المنشور] ، تم تعيين توقعاتي. لم يكن لديه أي شيء في [مرشح المرسل] الخاص به حول رغبته في ضيف مدونة ، لذلك لم يكن هناك أي مشاعر قاسية إذا لم أسمع زقزقة من قبل. ثم ، عندما رد ، شعرت بسعادة غامرة. مرشح المرسل الخاص بي هو مجرد مثال واحد على هذه الإستراتيجية العامة. خذ بعين الاعتبار المستشار كلاي هربرت ، وهو خبير في إدارة حملات التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا: تخصص يجذب الكثير من المرسلين الذين يأملون في الحصول على بعض النصائح المفيدة. كمقالة عن تقارير تصفية المرسل ، "في مرحلة ما ، تجاوز عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم سعة [هربرت] ، لذلك Forbes.com في أنشأ عوامل تصفية تضع العبء على عاتق الشخص الذي يطلب المساعدة." على الرغم من أنه بدأ من دافع مماثل مثلي ، إلا أن مرشحات هربرت اتخذت شكلاً مختلفاً. للاتصال به ، يجب عليك أولاً الرجوع إلى الأسئلة الشائعة للتأكد من أن سؤالك لم تتم الإجابة عليه بالفعل (وكان هذا هو الحال بالنسبة للعديد من الرسائل التي كان هربرت يعالجها قبل أن تكون عوامل التصفية الخاصة به في مكانها الصحيح). إذا قمت بإجراء ذلك من خلال غربال الأسئلة الشائعة ، فسيطلب منك بعد ذلك ملء استبيان يسمح له بمزيد من الفحص بحثاً عن الاتصالات التي تبدو ذات صلة خاصة بخبرته. بالنسبة لأولئك الذين يتخطون هذه الخطوة ، يفرض هربرت رسوماً رمزية يجب عليك دفعها قبل التواصل معه. لا تتعلق هذه الرسوم بجني أموال إضافية ، ولكنها تتعلق بالاختيار للأفراد الجادين في تلقي المشورة والعمل بناءً عليها. لا تزال مرشحات هربرت تمكنه من مساعدة الناس واكتشاف فرص شيقة. لكن في الوقت نفسه ، قاموا بتقليص اتصاله الوارد إلى مستوى يمكنه التعامل معه بسهولة. لإعطاء مثال آخر ، فكر في أنطونيو سينتينو ، الذي يدير مدونة عملية من خطوتين. إذا كان لديك سؤال ، فإنه يحولك إلى مكان عام Centeno الشهيرة. يحدد مرشح المرسل Real Man Style أنه من الهدر الإجابة على نفس الأسئلة مرارًا وتكرارًا في محادثات فردية خاصة. إذا تجاوزت هذه الخطوة ، Centeno لنشره. يعتقد فسوف يجعلك تلتزم ، من خلال النقر فوق مربعات الاختيار ، بالوعود الثلاثة التالية: أنا لا أطرح على أنطونيو سؤالاً نمطياً يمكنني أن لمدة 10 دقائق. أنا لا أرسل رسائل غير مرغوب فيها إلى أنطونيو من خلال طلب عام للقص واللصق Google أجده في البحث في للترويج لعمل غير ذي الصلة. سأفعل عملاً جيدًا لبعض الغرباء العشوائيين إذا استجاب أنطونيو خلال 23 ساعة. لا يظهر مربع الرسائل الذي يمكنك كتابة رسالتك فيه على صفحة الاتصال إلا بعد النقر فوق المربع بجوار جميع الوعود الثلاثة. للتخلص ، التقنيات الأساسية للبريد الإلكتروني تحويلية ، لكن الأعراف الاجتماعية الحالية التي توجه كيفية تطبيقنا لهذه التكنولوجيا متخلفة. إن الفكرة القائلة بأن جميع الرسائل ، بغض النظر عن الغرض أو المرسل ، تصل في نفس البريد الوارد غير المتميز ، وأن هناك توقعًا بأن كل رسالة تستحق استجابة (في الوقت المناسب) ، هي فكرة غير مجدية بشكل سيئ. يعتبر عامل تصفية المرسل خطوة صغيرة ولكنها مفيدة نحو وضع أفضل للأمور ، وهي فكرة حان وقتها - على الأقل بالنسبة للعدد المتزايد من رواد الأعمال وأصحاب الأعمال الحرة الذين يتلقون الكثير من الاتصالات الواردة ولديهم القدرة على إملاء إمكانية الوصول. (أود أيضًا أن أرى قواعد مماثلة منتشرة في كل مكان للاتصال داخل المكتب في المؤسسات الكبيرة ، ولكن للأسباب المذكورة في الفصل 2 ، فمن المحتمل أننا بعيدون جدًا عن هذا الواقع.) إذا كنت في وضع يسمح لك بفعل ذلك ، ففكر في عوامل تصفية المرسل كطريقة لاستعادة بعض السيطرة على وقتك واهتمامك. النصيحة رقم 2: قم بمزيد من العمل عند إرسال رسائل البريد الإلكتروني أو الرد عليها ضع في اعتبارك رسائل البريد الإلكتروني القياسية التالية: البريد الإلكتروني رقم 1: "كان من الرائع مقابلتك الأسبوع الماضي. أود متابعة بعض تلك القضايا التي ناقشناها. هل تريد تناول القهوة؟" البريد الإلكتروني رقم 2: "يجب أن نعود إلى مشكلة البحث التي ناقشناها خلال زيارتي الأخيرة. ذكرني أين نحن مع ذلك؟" البريد الإلكتروني رقم 3: "لقد طعنت في تلك المقالة التي ناقشناها. إنه مرفق. أفكار؟" يجب أن تكون هذه الأمثلة الثلاثة مألوفة لمعظم العاملين في مجال المعرفة ، لأنها تمثل العديد من الرسائل التي تملأ علب الوارد الخاصة بهم. إنها أيضًا ألغام أرضية محتملة الإنتاجية: سيكون لكيفية استجابتك لها تأثير كبير على مقدار الوقت والاهتمام الذي تستغرقه المحادثة الناتجة في النهاية. على وجه الخصوص ، رسائل البريد الإلكتروني الاستفهام مثل هذه تولد غريزة أولية للاندفاع عن أسرع استجابة ممكنة من شأنها مسح الرسالة - مؤقتًا - خارج صندوق الوارد الخاص بك. ستوفر لك الاستجابة السريعة ، على المدى القصير ، بعض الراحة الطفيفة لأنك تتنازل عن المسؤولية التي تنطوي عليها الرسالة من المحكمة الخاصة بك والعودة إلى المرسل. ومع ذلك ، فإن هذه الراحة قصيرة الأجل ، حيث ستستمر هذه المسؤولية في الارتداد مرارًا وتكرارًا ، مما يؤدي إلى استنفاد وقتك واهتمامك باستمرار. لذلك ، أقترح أن الإستراتيجية الصحيحة عند مواجهة سؤال من هذا النوع هي التوقف للحظة قبل الرد واستغراق الوقت للإجابة على

الموجه الرئيسي التالي: ما هو المشروع الذي تمثله هذه الرسالة ، وما هو الأكثر فاعلية (من حيث الرسائل التي تم إنشاؤها) عملية للوصول بهذا المشروع إلى خاتمة ناجحة؟ بمجرد إجابتك على هذا السؤال بنفسك ، استبدل إجابة سريعة بأخرى تستغرق وقتًا لوصف العملية التي حددتها ، والإشارة إلى الخطوة الحالية ، والتأكيد على الخطوة التالية. أسمى هذا النهج المتمحور حول العملية للبريد الإلكتروني ، وهو مصمم لتقليل كل من عدد رسائل البريد الإلكتروني التي تتلقاها ومقدار الفوضى العقلية التي تولدها. لشرح هذه العملية بشكل أفضل ولماذا تعمل ، ضع في اعتبارك الاستجابات التالية التي تتمحور حول العملية لعينة رسائل البريد الإلكتروني من وقت سابق: استجابة تتمحور حول العملية للبريد الإلكتروني رقم 1: "أرغب في تناول القهوة. دعونا نجتمع في ستاربيكس في الحرم الجامعي. أدناه ، أدرجت يومين في الأسبوع المقبل عندما أكون متفرغًا. لكل يوم ، أدرجت ثلاث مرات. إذا كان أي من مجموعات اليوم والوقت تعمل من أجلك ، فأخبرني بذلك . سأعتبر تأكيد الرد الخاص بك للاجتماع. إذا لم تعمل أي من مجموعات التاريخ والوقت هذه ، فاتصل بي على الرقم أدناه وسنقوم بتقسيم الوقت المناسب . نتطلع إلى ذلك." الاستجابة المرتكزة على العمليات للبريد الإلكتروني رقم 2: "أوافق على أننا يجب أن نعود إلى هذه المشكلة. إليك ما أقترحه ... "في وقت ما في الأسبوع القادم ، أرسل لي عبر البريد الإلكتروني كل ما تتذكره عن مناقشتنا حول المشكلة. بمجرد استلام هذه الرسالة ، سأبدأ دليلًا مشتركًا للمشروع وأضيف إليه مستندًا يلخص ما أرسلته إلي ، جنبًا إلى جنب مع ذاكرتي الخاصة بمناقشتنا السابقة. في المستند ، سأقوم بتسليط الضوء على خطوتين أو ثلاث خطوات واعدة تالية. "يمكننا بعد ذلك اتخاذ إجراء في تلك الخطوات التالية لبضعة أسابيع وإعادة تسجيل الوصول. أقترح أن نحدد موعدًا لمكالمة هاتفية لمدة شهر من الآن لهذا الغرض. أدرجت أدناه بعض التواريخ والأوقات التي أكون فيها متاحًا لإجراء مكالمة. عندما ترد بملاحظاتك ، حدد مجموعة التاريخ والوقت التي تناسبك بشكل أفضل وسننظر في تأكيد الرد على المكالمة. أنطلع إلى التعمق في هذه المشكلة ." الاستجابة المرتكزة على العمليات إلى البريد الإلكتروني رقم 3: "شكرًا على عودتك إلي. سأقرأ مسودة المقالة هذه وأرسل لك نسخة منقحة مع تعليقات يوم الجمعة (العاشر). في هذا الإصدار الذي أرسلته مرة أخرى ، سأقوم بتحرير ما يمكنني فعله بنفسني ، وإضافة تعليقات للفت انتباهك إلى الأماكن التي أعتقد أنك أكثر ملاءمة فيها لإجراء التحسين. في هذه المرحلة ، يجب أن يكون لديك ما تحتاجه لتنقيح وإرسال المسودة النهائية ، لذلك سأترك لك القيام بذلك - لا داعي للرد على هذه الرسالة أو المتابعة معي بعد إعادة التعديلات - ما لم ، بالطبع ، هناك مشكلة ." في صياغة هذه الاستجابات النموذجية ، بدأت بتحديد المشروع الذي تتضمنه الرسالة. لاحظ أن كلمة "مشروع" مستخدمة بشكل فضفاض هنا. يمكن أن تغطي الأشياء الكبيرة والمشروعات الواضحة ، مثل إحراز تقدم في مشكلة البحث (المثال رقم 2) ، ولكنها تنطبق بنفس السهولة على التحديات اللوجستية الصغيرة مثل إعداد اجتماع قهوة (مثال رقم 1). ثم استغرقت دقيقة أو دقيقتين للتفكير في عملية تنقلنا من الوضع الحالي إلى النتيجة المرجوة مع الحد الأدنى من الرسائل المطلوبة. كانت الخطوة الأخيرة هي كتابة رد يصف بوضوح هذه العملية وأين نقف. تركزت هذه الأمثلة على الرد عبر البريد الإلكتروني ، ولكن يجب أن يكون واضحًا أن طريقة مماثلة تعمل أيضًا عند كتابة رسالة بريد إلكتروني من البداية. يمكن للنهج المتمحور حول العملية للبريد الإلكتروني أن يخفف بشكل كبير من تأثير هذه التقنية على وقتك واهتمامك. هناك سببان لهذا التأثير. أولاً ، يقلل من عدد رسائل البريد الإلكتروني في صندوق الوارد الخاص بك - أحيانًا بشكل كبير (شيء بسيط مثل جدول اجتماع قهوة يمكن أن يتحول بسهولة إلى نصف دزينة أو أكثر من الرسائل على مدى عدة أيام ، إذا لم تكن حريصًا بشأن الردود). وهذا بدوره يقلل من الوقت الذي تقضيه في بريدك الوارد ويقلل من القوة الذهنية التي يجب أن تنفقها عندما تفعل ذلك. ثانيًا ، لسرقة هناك رسالة جيدة تتمحور حول العملية على الفور "تغلق الحلقة" فيما يتعلق بالمشروع قيد البحث. ، David Allen المصطلحات من عندما يبدأ مشروع ما عن طريق رسالة بريد إلكتروني ترسلها أو تتلقاها ، فإنها تجلس في المشهد العقلي الخاص بك - لتصبح شيئًا "على طبقك" بمعنى أنه قد تم لفت انتباهك إليه ويحتاج في النهاية إلى معالجته. تغلق هذه الطريقة هذه الحلقة المفتوحة كحالة متشكل. من خلال العمل خلال العملية بأكملها ، والإضافة إلى قوائم المهام الخاصة بك وتقويم أي التزامات ذات صلة من جانبك ، وتسريع الطرف الآخر يمكن لعقلك استعادة العقار العقلي الذي طلبه المشروع مرة واحدة. تعني الفوضى العقلية الأقل ، توفر المزيد من الموارد العقلية للتفكير العميق.

قد لا تبدو رسائل البريد الإلكتروني المتمحورة حول العمليات طبيعية في البداية. لسبب واحد ، أنها تتطلب قضاء المزيد من الوقت في التفكير في رسائلك قبل كتابتها. في الوقت الحالي ، قد يبدو هذا وكأنك تقضي المزيد من الوقت على البريد الإلكتروني. لكن

النقطة المهمة التي يجب تذكرها هي أن الدقيقتين أو الثلاث دقائق الإضافية التي تقضيها في هذه المرحلة ستوفر لك المزيد من الدقائق في القراءة والرد على الرسائل الإضافية غير الضرورية لاحقًا.

المشكلة الأخرى هي أن الرسائل التي تتمحور حول العملية يمكن أن تبدو متقنة ومفرطة في التقنية. تعزز الأعراف الاجتماعية الحالية المحيطة بالبريد الإلكتروني نغمة المحادثة التي تتعارض مع الجداول الزمنية الأكثر منهجية أو أشجار القرار المستخدمة بشكل شائع في الاتصالات المتمحورة حول العمليات. إذا كان هذا يهمك ، أقترح عليك إضافة مقدمة محادثة أطول إلى رسائلك. يمكنك حتى فصل الجزء المتمحور حول العملية من الرسالة عن افتتاح المحادثة بخط فاصل ، أو تسميته "الخطوات التالية المقترحة" ، بحيث تبدو لهجتها الفنية أكثر ملاءمة في السياق "في النهاية ، هذه المتاعب الصغيرة تستحق العناء. من خلال وضع المزيد من التفكير في المقدمة بشأن ، ما يتم اقتراحه حقًا من خلال رسائل البريد الإلكتروني التي تدخل وتخرج من صندوق الوارد الخاص بك ستقل بشكل كبير من التأثير السلبي لهذه التكنولوجيا على قدرتك على القيام بعمل مهم بالفعل.

نصيحة رقم 3: لا ترد

بصفتي طالب دراسات عليا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، أتيحت لي الفرصة للتفاعل مع الأكاديميين المشهورين أثناء القيام بذلك ، لاحظت أن الكثيرين يشاركون أسلوبًا رائعًا ونادرًا نوعًا ما في التعامل مع البريد الإلكتروني: سلوكهم الافتراضي عند تلقي رسالة بريد إلكتروني هو عدم الرد.

، بمرور الوقت ، تعلمت الفلسفة التي تقود هذا السلوك: عندما يتعلق الأمر بالبريد الإلكتروني فقد اعتقدوا أن مسؤولية المرسل هي إقناع المتلقي بأن الرد يستحق العناء. إذا لم تقدم حجة مقنعة وقمت بتقليل الجهد المطلوب من الأستاذ للرد بشكل كافٍ ، فلن تحصل على رد.

على سبيل المثال ، من المحتمل ألا ينتج عن البريد الإلكتروني التالي ردًا مع العديد من الأسماء الشهيرة في المعهد:

مرحبًا يا أستاذ. أود أن أتوقف لبعض الوقت للحديث عنه. هل انت

موجود

"تتطلب الاستجابة لهذه الرسالة الكثير من العمل ("هل أنت متاح؟

غامضة للغاية بحيث لا يمكن الرد عليها بسرعة). أيضًا ، لا توجد محاولة للقول بأن هذه الدردشة تستحق وقت الأستاذ. مع وضع هذه الانتقادات في الاعتبار ، إليك نسخة من نفس الرسالة التي من المرجح أن تولد ردًا:

، مرحبًا أستاذ. أنا أعمل في مشروع مشابه لمع مستشاري

هل من المقبول أن أتوقف في آخر خمس عشرة دقيقة من .

ساعات العمل يوم الخميس لشرح ما نحن بصده بمزيد من التفاصيل ومعرفة ما إذا كان

يمكن أن يكمل مشروعك الحالي؟

على عكس الرسالة الأولى ، توضح هذه الرسالة سبب كون هذا الاجتماع

منطقيًا وتقليل الجهد المطلوب من المتلقي للاستجابة.

، تطلب هذه النصيحة أن تنسخ ، إلى أقصى حد ممكن في سياقك المهني

هذا التناقض المهني مع البريد الإلكتروني. لمساعدتك في هذا الجهد ، حاول تطبيق

القواعد الثلاثة التالية لفرز الرسائل التي تتطلب استجابة وأيها

لا.

فرز البريد الإلكتروني الخاص بالأستاذ: لا ترد على رسالة البريد الإلكتروني إذا

:انطبق أي مما يلي:

• إنها غامضة أو تجعل من الصعب عليك تكوين •

استجابة معقولة.

• ليس سؤالاً أو اقتراحاً يثير اهتمامك •

• لن يحدث أي شيء جيد حقاً إذا قمت بالرد •

• ولن يحدث شيء سيء حقاً إذا لم تفعل ذلك •

في جميع الحالات ، هناك العديد من الاستثناءات الواضحة. إذا كانت رسالة غامضة حول

، مشروع لا تهتم به تأتي من الرئيس التنفيذي لشركتك ، على سبيل المثال

فسترد. ولكن بالنظر إلى ما وراء هذه الاستثناءات ، فإن هذا النهج الأستاذ يطلب منك أن

تصبح أكثر قسوة عندما تقرر ما إذا كنت تنقر على "رد" أم لا

قد تكون هذه النصيحة غير مريحة في البداية لأنها ستؤدي إلى خرق

اصطلاح رئيسي يحيط بالبريد الإلكتروني حالياً: يتم افتراض الردود ، بغض النظر عن

ملاءمة الرسالة أو مدى ملاءمتها. لا توجد أيضاً طريقة لتجنب حدوث بعض

الأشياء السيئة إذا اتبعت هذا النهج. على الأقل ، قد يشعر بعض الأشخاص

بالارتباك أو الانزعاج - خاصة إذا لم يروا مطلقاً اصطلاحات البريد الإلكتروني القياسية

موضع تساؤل أو تجاهل. هذا هو الشيء: هذا جيد. كما كتب المؤلف تيم فيريس ذات مرة

طور عادة ترك الأشياء الصغيرة السيئة. إذا لم تفعل ، فلن :

تجد وقتاً للأشياء الكبيرة التي ستغير حياتك ". يجب أن يريحك أن تدرك أنه ، كما

اكتشف الأساتذة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، يسارع الناس إلى تعديل توقعاتهم وفقاً

لتفاصيل عادات الاتصال الخاصة بك. ربما لا تكون حقيقة أنك لم ترد على رسائلهم المكتوبة على عجل

حدثاً رئيسياً في حياتهم ،

بمجرد أن تتخطى الانزعاج من هذا النهج ، ستبدأ في تجربة

مكافآته. هناك نوعان من الاستعارات الشائعة عندما يناقش الأشخاص حلولاً

لحمل الزائد للبريد الإلكتروني. يقول أحدهم أن إرسال رسائل البريد الإلكتروني يولد المزيد من رسائل البريد الإلكتروني ، بينما

يقول الآخر إن المصارعة مع رسائل البريد الإلكتروني الغامضة أو غير ذات الصلة هي مصدر رئيسي

للضغط المرتبط بالبريد الوارد. النهج المقترح هنا يستجيب بقوة لكلا

- المسألتين - فأنت ترسل عدداً أقل من رسائل البريد الإلكتروني وتجاهل تلك التي ليس من السهل معالجتها

وبذلك ستضعف بشكل كبير من قبضة البريد الوارد لديك على مدار وقتك

واهتمامك.

الخلاصة

مرات عديدة لدرجة أنها دخلت Microsoft لقد رويت قصة تأسيس شركة

عالم الأسطورة. في شتاء عام 1974 ، شاهد طالب شاب من جامعة هارفارد يُدعى بيل جيتس

Popular Electronics أول كمبيوتر شخصي في العالم ، على غلاف مجلة ، Altair جهاز

يدرك غيتس أن هناك فرصة لتصميم برنامج للجهاز ، لذا فقد تخلى عن

كل شيء وبمساعدة بول ألين ومونتي دافيدوف يقضي

الأسابيع الثمانية التالية في اختراق إصدار من لغة البرمجة الأساسية لـ

غالبًا ما يُستشهد بهذه القصة كمثال على بصيرة جيتس وجرأته ، لكن Altair.

المقابلات الأخيرة كشفت عن سمة أخرى لعبت دورًا حاسمًا في
النهاية السعيدة للحكاية: قدرة غيتس الخارقة على العمل العميق
Harvard في مقال نشر عام 2013 حول هذا الموضوع لجريدة Isaacson تغيير W كما أوضح
عمل جيتس بهذه الشدة لمثل هذه الأطوال خلال هذه الفترة الممتدة التي استمرت شهرين ، Gazette
لدرجة أنه غالبًا ما ينهار في النوم على لوحة المفاتيح الخاصة به في منتصف كتابة
سطر من التعليقات البرمجية . بعد ذلك ، كان ينام لمدة ساعة أو ساعتين ، ويستيقظ ، ويستعيد نشاطه من
" حيث توقف - وهي قدرة يصفها بول ألين الذي لا يزال معجبًا بأنه
، إنجاز رائع للتركيز". في كتابه المبتكرون
لخص إيزاكسون في وقت لاحق ميل جيتس الفريد نحو العمق على النحو التالي: "السمة الوحيدة التي ميزت
غيتس عن ألن] كانت التركيز. كان عقل ألين يتنقل بين العديد من]
". الأفكار والمشاعر ، لكن جيتس كان هاجسًا متسلسلًا
هنا ، في هذه القصة التي تركز على هوس جيتس ، نواجه أقوى
أشكال حجتي من أجل العمل العميق. من السهل ، وسط اضطراب
عصر المعلومات سريع التطور ، أن تتخلف عن التذمر الديالكتيكي. يشعر المتشائمون
بيننا بالقلق بشكل غامض بشأن الاهتمام الذي يوليه الناس لهواتفهم ، ويتشوقون لأيام التركيز غير المستعجل
في حين أن محبو موسيقى الجاز الرقميين يعادلون هذا الحنين إلى ،
والممل ، ويعتقدون أن الاتصال المتزايد هو الأساس Luddism
لمستقبل يوتوبي. أعلن مارشال ماكلوهان أن "الوسيلة هي الرسالة" ، ولكن
- "يبدو أن محادثتنا الحالية حول هذه المواضيع تشير ضمنيًا إلى أن "الوسيلة هي الأخلاق
أو تراه على أنه انهيارنا Facebook إما أن تكون على دراية بمستقبل
كما أكدت في مقدمة هذا الكتاب ، ليس لدي اهتمام بهذا النقاش. إن
الالتزام بالعمل العميق ليس موقفًا أخلاقيًا وليس بيانًا فلسفيًا
بل هو بدلاً من ذلك اعتراف عملي بأن القدرة على التركيز هي مهارة -
تنجز أشياء ثمينة. بعبارة أخرى ، يعد العمل العميق أمرًا مهمًا ، ليس لأن الإلهاء
أمر شرير ، ولكن لأنه مكن بيل جيتس من بدء صناعة بمليارات الدولارات في أقل من
فصل دراسي.
هذا أيضًا درس ، كما اتضح ، تعلمته شخصيًا مرارًا وتكرارًا
في حياتي المهنية. لقد كنت محبًا للعمق لأكثر من عقد من الزمان ، لكن حتى ما
زلت أتفاجأ بانتظام بقوتها. عندما كنت في كلية الدراسات العليا ، وهي الفترة
التي واجهت فيها هذه المهارة لأول مرة وبدأت في إعطاء الأولوية لها ، وجدت أن العمل العميق سمح
لي بكتابة زوج من الأوراق البحثية عالية الجودة التي راجعها الأقران كل عام (بمعدل محترم
للطالب) ، بينما نادرًا ما أملك للعمل الخمس الماضية في أيام الأسبوع أو العمل على الإطلاق في
(عطلات نهاية الأسبوع (وهو أمر نادر بين زملائي).
ومع اقترابي من انتقالي إلى الأستاذية ، بدأت أشعر بالقلق. كطالب
وباحث في مرحلة ما بعد الدكتوراة ، كانت التزامات وقتي في حدها الأدنى - مما يترك لي معظم يومي
، لأتشكل على النحو الذي أريده. كنت أعلم أنني سأفقد هذه الرفاهية في المرحلة التالية من حياتي المهنية
ولم أكن واثقًا من قدرتي على دمج العمل العميق الكافي في هذا
، الجدول الأكثر تطلبًا للحفاظ على إنتاجيتي. بدلاً من مجرد القلق من قلقي
قررت أن أفعل شيئًا حيال ذلك: لقد وضعت خطة لتعزيز عضلات عملي العميقة

تم نشر جهود التدريب هذه خلال العامين الماضيين في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، بينما كنت باحثًا في مرحلة ما بعد الدكتوراة بدأت في البحث عن وظائف أستاذ. كان تكتيكي الرئيسي هو إدخال قيود مصطنعة على جدول أعمالي ، وذلك لتقريب ، وقت الفراغ المحدود الذي توقعته كأستاذ. بالإضافة إلى قاعدتي بشأن عدم العمل ليلاً ، بدأت في أخذ فترات استراحة غداء طويلة في منتصف النهار للذهاب للركض ثم تناول الغداء مرة أخرى في شقتي. لقد وقعت أيضًا صفقة لكتابة كتابي الرابع ، حسًا لا يمكنهم تجاهلك ، خلال هذه الفترة - وهو مشروع ، بالطبع ، سرعان ما فرض مطالبه الشديدة على وقتي.

للتعويض عن هذه القيود الجديدة ، قمت بتحسين قدرتي على العمل بعمق من بين الطرق الأخرى ، بدأت في حجب ساعات العمل العميقة بعناية أكبر والحفاظ عليها من التوغل. لقد طورت أيضًا القدرة على العمل بعناية من خلال ، (الأفكار خلال الساعات العديدة التي أمضيتها سيرًا على الأقدام كل أسبوع (نعمة في إنتاجيتي ، وأصبحت مهووسًا بالعثور على مواقع منفصلة تساعد على التركيز.

خلال فصل الصيف ، على سبيل المثال ، كنت أعمل غالبًا تحت القبة في وهو موقع كهفي ممتع يصبح مزدحمًا للغاية عندما يكون - Barker Engineering مكتبة الفصل في الجلسة ، وخلال فصل الشتاء ، كنت أبحث عن مواقع أكثر غموضًا لبعض الصمت ، وفي النهاية طورت موقعًا تفضيل مكتبة لويس الموسيقية الصغيرة والمجهزة جيدًا . في مرحلة ما ، اشتريت دفتر ملاحظات معملًا متطورًا ومبطّنًا بالشبكة بقيمة 50 دولارًا للعمل على البراهين الرياضية ، معتقدين أن نفقته ستؤدي إلى مزيد من العناية في تفكيري.

انتهى بي الأمر بالدهشة من مدى نجاح هذا الالتزام بالعمق بعد أن حصلت على وظيفة كأستاذ لعلوم الكمبيوتر في جامعة جورج تاون في خريف عام 2011 ، زادت التزاماتي بشكل كبير في الواقع. لكنني كنت أتدرب في هذه اللحظة. لم أحافظ فقط على إنتاجية البحثية ؛ لقد تحسن بالفعل قفز معدلي السابق من ورقتين جيدتين سنويًا ، والذي حافظت عليه كطالب دراسات عليا غير مرتبط ، إلى أربع أوراق بحثية جيدة سنويًا ، في المتوسط ، بمجرد أن أصبحت أستاذًا مثقلًا بالأعباء.

على الرغم من أن هذا كان مثيرًا للإعجاب بالنسبة لي ، إلا أنني سرعان ما عرفت أنني لم أصل بعد إلى حدود ما يمكن أن ينتجه العمل العميق. سيأتي هذا الدرس خلال عامي الثالث كأستاذ. خلال سنتي الثالثة في جورج تاون ، والتي امتدت من خريف 2013 حتى صيف 2014 ، حولت انتباهي مرة أخرى إلى عاداتي العميقة في العمل ، بحثًا عن المزيد من الفرص للتحسين. سبب كبير لإعادة - الالتزام بهذا العمق هو الكتاب الذي تقرأه حاليًا ، وكتب معظمه خلال هذه الفترة. إن كتابة مخطوطة كتاب من سبعين ألف كلمة ، بالطبع ، وضعت قيدًا جديدًا مفاجئًا على جدول أعمالي المزدحم بالفعل ، وأردت التأكد من أن إنتاجيتي الأكاديمية لم تحقق نجاحًا مماثلًا. سبب آخر للعودة إلى العمق كان عملية الحيازة التي تلوح في الأفق. بقي لدي عام أو عامين من المنشورات قبل تقديم قضية فترة ولايتي. بعبارة أخرى ، كان هذا هو الوقت المناسب

للإدلاء ببيان حول قدراتي (لا سيما بالنظر إلى أنني وزوجتي كنا نخطط لتنمية أسرتنا مع طفل ثانٍ في العام الأخير قبل انتهاء فترة خدمتي). كان السبب الأخير الذي جعلني أعود إلى العمق أكثر شخصية و (باعترااف الجميع) كان شريزًا. لقد تقدمت بطلب للحصول على منحة تحظى باحترام كبير ورفضت من قبل العديد من زملائي. لقد شعرت بالضيق والإحراج ، لذلك قررت أنه بدلاً من مجرد الشكوى أو الانغماس في الشك الذاتي ، سأعوض خسارة المنحة عن طريق زيادة معدل منشوراتي وإعجابي بها - مما يسمح لهم بالإعلان نيابة عني أنني أعرف بالفعل ما كنت أفعله ، حتى لو لم يفلح طلب المنحة هذا في طريقي.

كنت بالفعل عاملاً بارعًا وعميقًا ، لكن هذه القوى الثلاث دفعتنني إلى دفع هذه العادة إلى أقصى الحدود. أصبحت قاسية في رفض الالتزامات التي تستغرق وقتًا طويلاً وبدأت في العمل أكثر في أماكن معزولة خارج مكتبي. لقد سجلت عددًا من ساعات عملي العميقة في مكان بارز بالقرب من مكتبي وانزعجت عندما فشلت في النمو بمعدل سريع بما فيه الكفاية. ربما كان الأمر الأكثر تأثيرًا هو أنني عدت إلى عاداتي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا المتمثلة في العمل على حل المشاكل في رأسي كلما حان الوقت المناسب - سواء كان ذلك تمشية الكلب أو التنقل. بينما في وقت سابق ، كنت أميل إلى زيادة عملي العميق فقط مع اقتراب الموعد النهائي ، كنت هذا العام بلا هواة - في معظم الأحيان في كل يوم من كل أسبوع كنت أحت ذهني على التعامل مع النتائج المترتبة على ذلك ، بغض النظر عما إذا كان الموعد النهائي محددًا أم لا قرب. لقد حللت البراهين في ركوب المترو وأثناء تجريف الثلج. عندما قيل ابني في عطلة نهاية الأسبوع ، كنت أسرع في التفكير في الساحة ، وعندما كنت عالقًا في حركة المرور ، كنت أعمل بشكل منهجي على حل المشكلات التي كانت تعيقني.

مع تقدم هذا العام ، أصبحت آلة عمل عميقة - وأدهشتني نتيجة هذا التحول. خلال نفس العام الذي كتبت فيه كتابًا ودخل ابني البكر في طفولي الرهيبين ، تمكنت من مضاعفة متوسط إنتاجي الأكاديمي بأكثر من ضعف متوسط إنتاجي الأكاديمي ، ونشر تسعة أوراق علمية راجعها الأقران - كل ذلك مع الحفاظ على حظري للعمل في المساء.

أنا أول من يعترف بأن العام الذي أمضيته في العمق الشديد ربما كان شديد التطرف بعض الشيء. لقد أثبت أنه مرهق معرفيًا ، والمضي قدمًا سأقوم على الأرجح بتخفيف هذه الشدة لكن هذه التجربة تعزز النقطة التي فتحت هذا الاستنتاج: العمل العميق هو وسيلة أقوى مما يفهمه معظم الناس. إنه الالتزام بهذه المهارة التي سمحت لبيل جيتس بالاستفادة القصوى من فرصة غير متوقعة لإنشاء صناعة جديدة ، وهذا سمح لي بمضاعفة إنتاجيتي الأكاديمية في نفس العام الذي قررت فيه تأليف كتاب في نفس الوقت. إن ترك الجماهير المشتتة للانضمام إلى القلة المركزة ، كما أجادل ، هي تجربة تحويلية.

الحياة العميقة بالطبع ليست للجميع. يتطلب عملاً شاقًا وتغييرات جذرية في عاداتك. بالنسبة للكثيرين ، هناك راحة في الانشغال الاصطناعي للرسائل الإلكترونية السريعة ومواقف الوسائط الاجتماعية ، بينما تتطلب الحياة العميقة أن تترك الكثير من ذلك خلفك. هناك أيضًا عدم ارتياح يحيط بأي جهد

لإنتاج أفضل الأشياء التي تستطيع إنتاجها ، لأن هذا يجبرك على مواجهة احتمالية أن أفضل ما لديك ليس جيدًا (حتى الآن). التعليق على ثقافتنا أكثر أمانًا من الدخول إلى حلبة روزفلت ومحاولة دفعها إلى شيء أفضل ولكن إذا كنت على استعداد لتجنب وسائل الراحة والمخاوف هذه ، وبدلاً من ذلك تكافح من أجل نشر عقلك بأقصى قدرته على إنشاء أشياء مهمة ، فسوف تكتشف ، كما فعل الآخرون قبلك ، أن هذا العمق يولد حياة غنية بالإنتاجية والمعنى. في الجزء الأول ، نقلت عن الكاتب وينيفريد غالاغر قوله ، "سأعيش حياة مركزة ، لأنها أفضل نوع على الإطلاق." أنا موافق. وكذلك يفعل بيل جيتس . ونأمل الآن بعد أن انتهيت من هذا الكتاب ، فأنت توافق أيضًا Cal Newport أيضًا بواسطة

جيد جدًا ، لا يمكنهم تجاهلك كيف تصبح نجماً في المدرسة الثانوية . "احتفظ بالمفتاح" ؛ و "الشعور بالراحة والتجدد": يونغ ، كارل. ذكريات ، أحلام ، تأملات. عبر. ريتشارد وينستون. نيويورك: بانثيون ، 1963 . "بالرغم من أن لديه العديد من المرضى" ومعلومات أخرى عن عادات الفنانين: كوري ، ماسون. الطقوس اليومية: كيف يعمل الفنانون. نيويورك: كنوبف ، 2013. لقد أثبت الجدول الزمني التالي لحياة جونغ وعمله أيضًا فائدته في فك تشابك دور العمل العميق في حياته المهنية: كوجيل ، تشارلز. "كارل يونغ." مايو 1997 <http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm>. أندرس إريكسون من جامعة ولاية فلوريدا هو باحث أكاديمي رائد في مفهوم الممارسة المتعمدة. لديه وصف جميل للفكرة على موقعه الأكاديمي على الإنترنت: قائمة عادات العمل العميقة للشخصيات الهامة. <http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html>. مستمدة من المصادر التالية: • معلومات مونتين تأتي من: باكويل ، سارة. كيف تعيش: أو حياة مونتين في سؤال واحد وعشرين محاولة في إجابة. نيويورك: مطبعة أخرى ، 2010. • تأتي معلومات مارك توين من: طقوس ماسون كوري اليومية. • معلومات وودي: مأخوذة من Peter Higgs آلن مأخوذة من الفيلم الوثائقي لروبرت ويدي لعام 2011 ، وودي آلن: فيلم وثائقي. • معلومات ، بيتر هيجز يثبت أنه بعيد المنال مثل هيجز بوسون بعد نجاح نوبل. "الفارديان ، 9 أكتوبر 2013." Sample, Ian. تأتي • <http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive>. Secret معلومات بيل جيتس مأخوذة من: روبرت جوث. "في" . https://twitter.com/jk_rowling. من JK Rowling معلومات ، وول ستريت جورنال ، 28 مارس 2005 "Microsoft." بيل جيتس يفكر في مستقبل ، <http://online.wsj.com/news/articles/SB11196625830690477>. تأتي معلومات نيل ستيفنسون من نسخة قديمة • The Internet Archive: من موقع ويب ستيفنسون ، والتي تم حفظها في لقطة ديسمبر 2003 بواسطة <http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html>. الاقتصاد الاجتماعي: إطلاق القيمة والإنتاجية من خلال" Chui ، Michael ، et al. "لعام 2012 أن McKinsey وجدت دراسة" . التقنيات الاجتماعية. "معهد ماكينزي العالمي. يوليو 2012 http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy. يبدو أن ما تفعله " . أغباء؟" مجلة الأطلسي الشهرية ، يوليو - أغسطس Google شبكة الإنترنت هو "و" أنا لست الوحيد": كار ، نيكولاس. "هل جعلنا / 306868 . <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid> / 2008. تأتي من مذكرة المؤلف في النسخة الورقية من الكتاب. The Shallows حقيقة أن كار اضطر إلى الانتقال إلى حجرة لإنهاء كتابة "القوة العظمى في القرن الحادي والعشرين": باركر ، إريك. "حافظ على تركيزك: 5 طرق لزيادة مدى انتباهك." ينبح حتى الشجرة الفصل 1 معلومات عن حركة . <http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/>. خاطئة. 18 سبتمبر 2013 انتخابات نيت سيلفر على موقع نيويورك تايمز على الإنترنت: تريسي ، مارك. "نيت سيلفر هي آلة مرور رجل واحد في العصر." نيو الإخبارية: ألين ، مايك. Nate Silver's ESPN / ABC معلومات حول صفقة . <http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-new-york-times> . 6 نوفمبر 2012

بوليتيكو ، 22 يوليو 2013 "Nate Silver على ABC و ESPN كيف هبطت

<http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html>.

أمثلة على المخاوف المتعلقة بمنهجية سيلفر: ديفيس ، شون م. "هل قيمة نيت سيلفر في خطر؟" ديلي كولر ، 1 نوفمبر 2012

ماركوس وجاري وإرنست ديفيس. "ما أخطأ نيت". <http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/>. سيلفر. <http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html>. 25 يناير 2013

David • من المواقع الإلكترونية التالية David Heinemeier Hansson تأتي المعلومات حول David Heinemeier Hanson. <http://david.heinemeierhansson.com/>. • 37 ليندبرج ، أوليفر. "الأسرار الكامنة وراء نجاح 37". TechRadar ، 6 سبتمبر 2010. <http://www.techradar.com/us/news/internet/the-secrets-behind-37signals-success-712499>. • "OAK Racing". ويكيبيديا. http://en.wikipedia.org/wiki/OAK_Racing.

لمعرفة تم استرداد القيمة. <http://www.forbes.com/profile/john-doerr/>. المزيد عن صفقات جون دوير: "جون دوير". فوربس التالية في 10 أبريل 2014 Forbes.com البالغة 3.3 مليار دولار من صفحة ملف تعريف John Doerr الصافية لـ

نحن في المراحل الأولى من إعادة الهيكلة الكبرى" و "تقنياتنا تتقدم للأمام". <http://www.forbes.com/profile/john-doerr/>. التسابق ضد الآلة: كيف تسرع الثورة الرقمية الابتكار ، وتؤدي إلى Erik و Andrew McAfee و Brynjolfsson من الصفحة 9 من

تقنيات أخرى". Cambridge, MA: Digital Frontier Press, 2011. الإنتاجية ، وتحول العمالة والاقتصاد بشكل لا رجعة فيه

مثل تصور البيانات والتحليلات والاتصالات عالية السرعة": المرجع نفسه ، 9. "السؤال الرئيسي سيكون: هل أنت جيد في العمل مع

الآلات الذكية أم لا؟": من الصفحة 1 من كوين ، تايلر. المتوسط انتهى. نيويورك: بينجوين ، 2013. روزين ، شيرون. "اقتصاديات

النجوم". المجلة الاقتصادية الأمريكية 71.5 (ديسمبر 1981): 845-858. "سماع تعاقب المطربين المتوسطيين لا يضيف إلى أداء

وأهميته للتفاوتات في العمل لأول مرة إلى اهتمامي بكتابة / حديث Instagram متميز واحد": نفس المرجع ، 846. تم تقديم مثال

جارون لانير. كيف تصبح فائزًا في الاقتصاد الجديد تفاصيل حول أدوات نيت سيلفر: • هيكي ، والتر. "كيف تصبح فضية نيت في 9

<http://www.businessinsider.com/how-nate-silver-and-fivethityeight-works-2012-11>. خطوات بسيطة". بيزنس إنسايدر ، 14 نوفمبر 2012

في نيويورك تايمز. أسألني اي IAmA Blogger for FiveThirtyEight. الفضة ، نيت •. 11-2012-fivethityeight-works-2012-11

شئ". رديت

http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_blogger_for_fivethirtyeight_at_the_new_york.

وهو نظام ، PostgreSQL الذي قدمته كان من SQL مثال www.stata.com/why-use-stata/. "Stata لماذا نستخدم"

قاعدة بيانات مفتوح المصدر شائع في كل من الصناعة والأوساط الأكاديمية (خاصة). لا أعرف ما هو النظام المحدد الذي يستخدمه

المستخدمة في هذا المثال. يساعدك العمل العميق على تعلم الأشياء الصعبة SQL لكنه يتطلب بالتأكيد نوعًا مختلفًا من لغة ، Silver

الحياة الفكرية: أرواحها وشروطها. Sertillanges ، Antonin-Dalmace. بسرعة "دع عقلك يصبح عدسة": من الصفحة 95 من

وأساليبها. عبر. ماري ريان. كورك ، أيرلندا: مطبعة ميرسير ، 1948. "تنمية العقل وتعميقه": المرجع نفسه ، 13. تفاصيل حول

الممارسة المتعمدة تعتمد بشكل كبير على ورقة الاستطلاع التالية حول الموضوع: إريكسون ، كا ، آر تي كرامب ، سي. تيش رومر.

"دور الممارسة المتعمدة في اكتساب أداء الخبراء." مراجعة نفسية 100.3 (1993): 363-406. "ننكر أن هذه الاختلافات [بين فنانين

الأداء الخبراء والبالغين العاديين] غير قابلة للتغيير": المرجع نفسه ، 13. "الرجال العباقرون أنفسهم": من الصفحة 95 من

الحياة الفكرية. "الاهتمام المنتشر يكاد يكون مناقضًا للانتباه المركز الذي تتطلبه الممارسة المتعمدة": من الصفحة ، Sertillanges

دور الممارسة المتعمدة في اكتساب أداء الخبراء." يمكن العثور على تفاصيل "Tesch-Romer و Krampe و Ericsson 368 من

لدى كويل أيضًا عرض شرائح لطيف حول عملية تكوين Coyle, The Talent Code. حول البيولوجيا العصبية لأداء الخبراء في

النخاع على موقعه على الإنترنت: "هل تريد أن تصبح رياضيًا نجميًا؟ بناء المزيد من المايلين." قانون الموهبة

لمزيد من المعلومات حول الممارسة المتعمدة ، يقدم الكتابان التاليان نظرة عامة جيدة www.thetalentcode.com/myelin.

المبالغة في تقدير الموهبة: ما الذي يفصل حقًا بين فنانين الأداء من الطراز العالمي والآخرين. Colvin ، Geoffrey. • شائعة

نيويورك: بورتفوليو ، 2008. • كويل ، دانيال. قانون الموهبة: العظمة لم تولد. نمت. إليك الطريقة. نيويورك: بانتم ، 2009. العمل

العميق يساعدك على الإنتاج على مستوى النخبة يمكن العثور على المزيد حول آدم جرانت وسجلاته وسيرته الذاتية (المكونة من

الملف الشخصي / 1323 / . / <https://mgmt.wharton.upenn.edu> : ثلاثين صفحة) على موقعه الأكاديمي على الإنترنت في Adam Grant المقالة عن. Viking Adult ، 2013 ، جرانت ، آدم. أعط وخذ: لماذا مساعدة الآخرين تقودنا إلى النجاح. نيويورك MM20. الطريق القديسة للنجاح. "مجلة نيويورك تايمز ، 31 مارس 2013" Susan. New York Times: Dominus مجلة نيويورك ، كال. كيف تصبح طالبًا عاديًا: الاستراتيجيات غير التقليدية التي يستخدمها طلاب الكلية الحقيقية لتحقيق درجات عالية أثناء الدراسة أقل. نيويورك: تري ريفرز برس ، 2006. ليروي ، صوفي. "لماذا يصعب علي القيام بعملية؟ التحدي المتمثل في الانتباه عند التبديل بين مهام العمل." السلوك التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار البشري 109 (2009): 168-181. ماذا عن جاك دورسي؟ "إنه معطل على نطاق واسع ومجرم متكرر" و "أقوم بالكثير من عملي على طاولات الوقوف" وتفصيل عن جدول جاك دورسي اليومي فوربس ، 17 أكتوبر "Square و Twitter جاك دورسي: أسرار القيادة في" Savitz ، Eric. التالية: Forbes.com تأتي من مقالة 2012. <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/>. التالي في Forbes.com 10 تم الوصول إلى الرقم الصافي للثروة جاك دورسي المذكور على ملف <http://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/>. "من مقابلة مع" : أبريل 2014 <http://www.kirotv.com/videos/technology/how-long-can-vimeo-ceo-kerry-trainor-go-without/vCCBLd/>. هل تؤدي المكاتب ذات "Hoare, Rose. الجديد Facebook الفصل 2 "أكبر مخطط مفتوح في العالم" ومعلومات أخرى حول مقر المخطط المفتوح إلى عمل أفضل أم عقول مغلقة؟" سي إن إن ، 4 أكتوبر 2012 <http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/>. "نحن نشجع الناس على البقاء في العراء" : فوربس ، 17 "Square و Twitter جاك دورسي: أسرار القيادة في" Savitz ، Eric. Square: وغيرها من المعلومات حول مقر مقاطعة المراهقين الثرثارين" و "مكاسب الإنتاجية الجديدة" من مقالة نيويورك تايمز التالية حول المراسلة" : أكتوبر 2012 <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square>. "يغير طريقة محادثات الأعمال." نيويورك تايمز ، 5 أبريل / نيسان 2006 IM Generation. الفورية: ستروم ، ديفيد <http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html>. يمكن العثور على المزيد ألف دولار من مجموعة المؤسس 580 Hall.com جمعت" Tsotsis ، Alexia. وفي هذا المقال Hall.com على Hall حول أكتوبر 2011 ، 16 TechCrunch. "وأخرين لتحويل التعاون في الوقت الفعلي <http://techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-others-to-transform-realtime-cooperation/> قائمة محدثة تضم أكثر من ثمانمائة موظف في نيويورك تايمز يستخدمون تويتر. <https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members>. نُشرت القطعة الأصلية لجوناثان فرانزين لصحيفة الغارديان على الإنترنت في 13 سبتمبر 2013 بعنوان "جوناثان فرانزين: ما الخطأ في العالم الحديث". تمت إزالة القطعة منذ ذلك الحين في 4 أكتوبر 2013 ، بقلم كاتي والدمان ، والتي انتهت بها الأمر بعنوان "استمرار حرب Slate لأسباب "قانونية". إليكم القطعة: أن العنوان الأصلي كان أكثر قسوة URL جوناثان فرانزين الوحيدة على الإنترنت". لاحظ من عنوان http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan_franzen_says_twitter_is_a_coercive_de فرانزين فئة واحدة": من رد جينيفر وينر على فرانزين في الجمهورية الجديدة: وينر ، جينيفر. "ما يسيء فهمه جوناثان فرانزين" <http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen> ، 18 سبتمبر 2013 الهاء الهائل" و "إذا كنت تقوم ببعض الأعمال": كنز ، جوليان. "الأخبار السليمة: أدلة أكثر ضررًا على المكاتب" jonathan-franzen. <http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/>. "المفتوحة". وكالة الصوت ، 16 نوفمبر 2011 تم الإبلاغ عن هذا حسب الموضوعات "والنتائج ذات الصلة من: مارك وغلوريا" . <http://www.sigchi.org> حول SIGCHI وفيكترور إم جونزاليس وجوستين هاريس. "لا توجد مهمة تركت وراءنا؟ فحص طبيعة العمل المجزأ." وقائع مؤتمر العوامل البشرية في أنظمة الحوسبة. نيويورك: إيه سي إم ، 2005. "تويتر هو صدع لمدمني الإعلام" وتفصيل أخرى لأفكار جورج باكر حول وسائل التواصل الاجتماعي: باكر ، جورج. "وقف العالم." نيويورك ، 29 يناير 2010 <http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html>. الثقب الأسود المتري "طريقة اتصال" حرة وعديمة الاحتكاك "وتفصيل أخرى لتجربة البريد الإلكتروني لتوم كوكران: كوكران ، توم. "البريد الإلكتروني ليس

من الصعب بشكل " <http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/>. مجانيًا. هارفارد بيزنس ريفيو ، 8 أبريل 2013 موضوعي قياس الفرد: من الصفحة 509 من كتاب بيكيتي ، توماس. رأس المال في القرن الحادي والعشرين. كامبريدج ، ماساتشوستس: مطبعة بيلكناب ، 2014. "بلا شك صحيح": مانزي ، جيم. "فتاحة علب بيكيتي." ناشونال ريفيو ، 7 يوليو 2014 <http://www.nationalreview.com/corner/382084/piketys-can-opener-jim-manzi>. هذه المراجعة الدقيقة

مبدأ المقاومة الأقل "في البداية قاوم Piketty. هي المكان الذي صادفت فيه اقتباس Jim Manzi بواسطة Piketty والنقدية لكتاب الفريق". "تعريض حياتهم المهنية للخطر" ؛ و "منتج أفضل يتم تسليمه إلى

Leslie A. و Perlow في Leslie Perlow العمل "بالإضافة إلى ملخص جيد لأبحاث الاتصال الخاصة بـ

جعل الإجازة متوقعة - ومطلوبة." هارفارد بيزنس ريفيو ، أكتوبر. Jessica L. Porter و

<https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required>. 2009.

إنجاز الأمور. نيويورك. Allen، David. لمعرفة المزيد عن نظام إدارة المهام لديفيد ألين ، راجع كتابه

Viking ، 2001.

وكذلك عبر ، Getting Things Done ، Allen ، إدارة المهام المكون من خمسة عشر عنصرًا في Allen يمكن العثور على مخطط

الإنترنت:

http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.pdf.

الانشغال كوكيل للإنتاجية

التي تفي بالقاعدة التالية: "لقد x للأكاديمي (بشكل تقريبي) أكبر قيمة h يعتبر مؤشر

أو استشهادات أكثر." لاحظ أن هذه القيمة تمكن من التقاط عدد x أوراقًا تحتوي على x نشرت على الأقل

بساطة عن طريق ضخ h الأوراق التي كتبها وعدد مرات الاستشهاد بك. لا يمكنك الحصول على قيمة عالية لمؤشر

الكثير من الأوراق منخفضة القيمة ، أو عن طريق امتلاك عدد قليل من الأوراق التي يتم الاستشهاد بها كثيرًا. يميل هذا المقياس إلى

في العديد من المجالات بمراحل مهنية معينة h-index النمو عبر الوظائف ، ولهذا السبب ترتبط أهداف

للقيام بعمل فيزيائي جيد حقًا": جاء ذلك حول علامة 28:20 في مقابلة تلفزيونية عام 1981 مع ريتشارد فاينمان

YouTube تمت إزالة مقطع فيديو (NOVA تم بث المقابلة في الولايات المتحدة كحلقة من) BBC Horizon لبرنامج

الخاص بهذه المقابلة الذي شاهده أثناء البحث عن هذا الكتاب منذ ذلك الحين بسبب

(<https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE>). شكوى حقوق النشر التي قدمتها هيئة الإذاعة البريطانية

http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2 و

<http://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-response-fastly-to-email/>

<http://www.worldcat.org/wcpa/servlet/DCAR>

مقتطفات = صحيح & standardNoType = 1 & standardNo = 0738201081

المديرون أنفسهم يسكنون في مشهد نفسي محير: من الصفحة 9 من كروفورد ، ماثيو. تسوق

Class مثل Soulcraft. 2009 ، بينجوين ، نيويورك.

أدوات التدوير: هذا المفهوم هو استعارة شائعة في مناقشة نظام إدارة المهام لديفيد ألين ؛ راجع

حول التسويق. "43 مجلدات ، 19 أغسطس / آب 2007 GTD مان ، ميرلين. "بودكاست: مقابلة مع ديفيد ألين من

؛ شولر ، واين. "قوة أدوات" <http://www.43folders.com/2006/10/10/producing-talk-procrastination>

<http://schuller.id.au/2008/04/09/the-power-of-cranking-widgets-gtd-times/> التدوير. مدونة واين شولر ، 9 أبريل 2008

؛ وبابوتا ، ليو. "أدوات التحريك: حول عملك إلى / <http://zenhabits.net/cranking-widgets-turn-your-work-into/>

2007

المزيد عن حظر ماريسا ماير للعمل من المنزل: كارلسون ، نيكولاس. "كيف أدركت ماريسا ماير أن ياهو

مارس 2013 ، Business Insider ، "في العمل في المنزل كان يتهاون

<http://www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3>.

عبادة الإنترنت

ليس لدي دليل محدد على أن أليسا روبين تعرضت لضغوط لتغرد. لكن يمكنني Alissanyt. أليسا روبين تغرد على بمكتب للشبكات الاجتماعية The Times وتحفظ ، Twitter في حسابها على "nyt" تقديم حالة ظرفية: إنها تُدرج يساعد في تثقيف موظفيها حول كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (راجع

وهو تركيز أدى إلى ، https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783) ، قيام

<https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members>: أكثر من ثمانمائة موظف بالتغريد

، في ما يلي مثال على إحدى مقالات أليسا روبن التي صادفتها عند كتابة هذا الفصل: روبن ، وأليسا ج "ومايا دي لا بوم" ، ادعاءات التواطؤ الفرنسي في الإبادة الجماعية في رواندا ، والتي تثير الاستياء المتبادل

نيويورك تايمز ، 8 أبريل 2014

. ref = alissajohannsenrubin . ؟

1993 ، Vintage Books :استسلام الثقافة للتكنولوجيا. نيويورك: Technopoly. ساعي البريد ، نيل

هذا لا يجعلها غير قانونية": المرجع نفسه ، 48

Morozov ، Evgeny. هذا هو الميل لرؤية "الإنترنت" كمصدر للحكمة": من الصفحة 25 من "

لحفظ كل شيء ، انقر هنا . نيويورك: بابليك أفيرز ، 2013

الفصل 3

أقوم بكل أعمالي يدويًا": من بيان الفنان ريك فورير ، والذي يمكن العثور عليه عبر الإنترنت ، إلى جانب " <http://www.doorcountyforgeworks.com> :تفاصيل السيرة الذاتية العامة عن فورير ومعلومات حول عمله

هذا الجزء ، الانهيار الأولي " ؛ "عليك أن تكون لطيفًا جدًا" ؛ "إنه جاهز" ؛ و "للقيام بذلك بشكل صحيح ، هذا هو"

وهو ، PBS التابع لبرنامج "Secrets of the Viking Swords" الأمر الأكثر تعقيدًا": من الفيلم الوثائقي

تم بثها لأول مرة في 25 سبتمبر 2013. لمزيد من المعلومات حول الحلقة وعلى الإنترنت NOVA حلقة من

<http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html> :انظر التدفق

Class as Soulcraft الرضا عن إظهار الذات بشكل ملموس": من الصفحة 15 من كروفورد ، متجر"

:عالم الطرق السريعة للمعلومات": من تصريح الفنان ريك فورير

<http://www.doorcountyforgeworks.com>.

حجة عصبية للعمق

:رابت Gallagher، Winifred. ليس فقط السرطان ؛ "هذا المرض أراد" ؛ و "أفلام ، يمشي": من الصفحة 3 من "

الانتباه والحياة المركزة. نيويورك ، بنغوين ، 2009

.مثل الأصابع التي تشير إلى القمر": المرجع نفسه ، 2

.من أنت": المرجع نفسه ، 1

.زر إعادة الضبط": المرجع نفسه ، 48

.بدلاً من الاستمرار في التركيز": المرجع نفسه ، 49

، (على الرغم من أن رابت يقدم ملخصًا جيدًا لبحث باربرا فريديريكسون حول الإيجابية (انظر الصفحات 48-49

:يمكن العثور على مزيد من التفاصيل في كتاب فريديريكسون لعام 2009 حول هذا الموضوع: فريديريكسون ، باربرا. الإيجابية

بحث رائد يكشف عن كيفية احتضان القوة الخفية للمشاعر الإيجابية والتغلب

Crown Archetype ، 2009. على السلبية والازدهار. نيويورك

انظر الصفحات 50-51). لمزيد من المعلومات ، راجع Rapt في Laura Carstensen ظهر بحث عند تقاطع العاطفة والإدراك: الشيخوخة". Carstensen, Laura L., and Joseph A. Mikels. المقال التالي وتأثير الإيجابية. "الاتجاهات الحالية في علم النفس 14.3 (2005): 117-121.

التدفق: علم نفس Csikszentmihalyi , Mihaly. التركيز شديد للغاية": من الصفحة 71 من "Harper & Row ، 1990. التجربة المثلى. نيويورك: دار النشر.

Gallagher, Rapt. خمس سنوات من إعداد التقارير": من الصفحة 13 من "

.سأختار أهدافي بعناية": المرجع نفسه ، 14"

حجة نفسية للعمق

:لمزيد من المعلومات حول طريقة أخذ العينات من التجربة ، اقرأ المقال الأصلي هنا

لارسون ، ريد ، وميهالي سيكسزينتميهالي. "طريقة أخذ عينات التجربة." اتجاهات جديدة

.لمنهجية العلوم الاجتماعية والسلوكية. 15 (1983): 41-56.

:يمكنك أيضًا العثور على ملخص قصير للتقنية في ويكيبيديا

http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method.

Csikszentmihalyi , Flow. أفضل اللحظات تحدث عادة": من الصفحة 3 من "

.من المفارقات أن الاستمتاع بالوظائف أسهل في الواقع": المرجع نفسه ، 162"

.يجب إعادة تصميم الوظائف": المرجع نفسه ، 157"

A Philosophical Argument for Depth

:شون دورانس كيللي. كل الأشياء مشرقة "The world used to be": from page xi of Dreyfus, Hubert, and

.New York: Free Press, 2011. قراءة الكلاسيكيات الغربية لإيجاد معنى في عصر علماني

"The Enlightenment's Metaphysical embrace": Ibid., 204. " because every

piece of wood is different": Ibid., 210

:مع سانتياغو غونزاليس متاحة على الإنترنت THINKR الرمز قصير وموجز ": من مقابلة

https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw.

نحن الذين قطعنا أحجارًا مجردة" و "داخل الهيكل العام": من مقدمة هانت وأندرو وديفيد

Addison-Wesley: توماس. المبرمج البراغماطي: من مراقب إلى محترف. نيويورك

Professional ، 1999.

Homo Sapiens Deepensis

Gallagher, Rapt. سأعيش حياة مركزة": من الصفحة 14 من "

القاعدة رقم 1

هوفمان ، دبليو ، ر. بوميستر ، ج. فورستر ، وك. فوهس. "الإغراءات اليومية: دراسة عينات تجربة للرغبة

.والصراع والتحكم في النفس." مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 102.6 (2012): 1318-1335.

Baumeister و Roy F. و John Tierney تبين أن الرغبة هي القاعدة وليس الاستثناء": من الصفحة 3 من "

.Penguin Press ، 2011. قوة الإرادة: إعادة اكتشاف أعظم قوة بشرية. نيويورك

.أخذ استراحة من العمل الشاق": المرجع نفسه ، 4"

نضوب الأنا: هل الذات النشطة مصدر". Baumeister, R., E. Bratlavsky, M. Muraven, and DM Tice. الدراسة الأصلية

.محدود؟" مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 74 (1998): 1252-1265.

حدد فلسفتك العميقة

:Donald Knuth ما أفعله يستغرق ساعات طويلة من الدراسة" و "لقد كنت رجلاً سعيدًا": من صفحة الويب الخاصة بـ

.لغة البرمجة. <http://www-cs-faculty.stanford.edu/~uno/email>.

الأشخاص الذين يرغبون في التدخل في تركيزي": من موقع نيل ستيفنسون القديم ، في صفحة بعنوان "

معركتي المستمرة مع الاهتمام الجزئي المستمر" المؤرشفة في ديسمبر 2003

[http://web.archive.org/web/20031231203738/](http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/) <http://www.well.com/~neal/>.

معادلة الإنتاجية معادلة غير خطية": من موقع نيل ستيفنسون القديم ، في صفحة بعنوان "لماذا أنا"

مراسل سيء" ، المؤرشفة في ديسمبر 2003

[http://web.archive.org/web/20031207060405/](http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html) <http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html>.

William Morrow، 2008. ستيفنسون ، نيل. عناثم. نيويورك

والتوتر بين التركيز والإلهاء ، راجع "مقابلة مع Anathem لمزيد من المعلومات حول العلاقة بين

في سبتمبر 2008 GoodReads.com المنشورة على موقع "Neal Stephenson

http://www.goodreads.com/Neal_Stephenson. مقابلات / عرض / 14

لقد رأيت فرصتي": من مقال (الإنترنت) الشهير "لا تكسر السلسلة" بقلم براد إسحاق ، الذي يكتب لموقع

Lifehacker.com: <http://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret>.

، أحد أفضل صحفيي المجالات": هيتشنز ، كريستوفر ، "لمسة الشر". استعراض لندن للكتب

22 1992. <http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil>. أكتوبر / تشرين الأول

Simon: إيزاكسون ، والتر ، وإيفان توماس. الحكماء: ستة أصدقاء والعالم الذي صنعوه. نيويورك

تم نشر النسخة الأصلية من هذا الكتاب في عام 1986 ، ولكن) and Schuster Reissue Edition، 2012.

(أعيد نشره مؤخراً في غلاف مقوى بسبب نجاح النشر الأخير لإيزاكسون

بلوتارخ": من مقتطفات من مراجعات ar .

الرجال الحكماء لوالتر إيزاكسون والتي وجدت في دعاية سترة كتابية مستنسخة على موقع سيمون وشوستر الرسمي

والتر إيزاكسون / <http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/9781476728827>

طقوس

:و "قمت بتدريب نفسي" وتفاصيل أخرى حول عادات روبرت كارو "Caro's] New York كل شهر من مكتب"

فبراير 2009 ، والذي اكتشفته من خلال المنشور 16 ، Newsweek ، "The Marathon Man". دارمان ، جوناثان

Mason Currey's Daily Routines: على مدونة "Robert Caro" ، التالي

http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html.

تم لفت انتباهي إلى معلومات تشارلز داروين من خلال منشور "تشارلز داروين" على روتين ماسون كوري

11 ديسمبر 2008. http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html.

" هذا المنشور ، بدوره ، مستوحى من تشارلز داروين: رفيق بقلم آر بي فريمان ، تم الوصول إليه بواسطة كوري في كتاب

"العمل الكامل لتشارلز داروين عبر الإنترنت

"الطقوس اليومية". Currey، Mason. التالي: Slate.com هناك فكرة شائعة أن الفنانين": من مقال

Slate ، مايو 2013 ، 16

http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkne

، حسن الترتيب. "نيويورك تايمز". Brooks، David. العقول المبدعة العظيمة] تفكر مثل الفنانين": من

25 2014. http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html?_r=1.

and-

President-obamas-un-speech.html?_r=1.

فقط الأفكار المكتسبة من المشي هي التي لها أي قيمة": لقد لفت انتباهي اقتباس نيتشه هذا

من خلال الكتاب الممتاز عن المشي والفلسفة: جروس ، فريديريك. فلسفة المشي. عبر. جون

Verso Books ، 2014. هاو. نيويورك

قم بإيماءات كبرى

بينما كنت أنتهي من الأقداس المهلكة ، جاء يوم واحد": من نص مقابلة رولينج عام 2010 مع " <http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/transcript-of-oprah-interview-with-jk-rowling/> .

تفاصيل عن عمل جي كي رولينج في فندق بالمورال: جونسون ، سايمون. "يدفع معجبو هاري بوتر 1000 جنيه إسترليني في الليلة للإقامة في غرفة الفندق حيث أنهت سلسلة جي كي رولينج." تلغراف ، 20 يوليو 2008 <http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-hotel-room-where-JK-series.html>.

Think Weeks لـ Bill Gates: Guth ، Robert A. "In Secret Hideaway ، Bill Gates Ponders Microsoft's Future." 28 مارس 2005 . وول ستريت جورنال ، 28 مارس 2005 <http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477> ;
ملغ = reno64-wsj.

إنه حقًا حوالي شهرين ونصف الشهر": من مقابلة المؤلف التالية: بيرنبوم ، روبرت. "آلان" <http://www.identitytheory.com/alan-lightman/> . لايتمان. "نظرية الهوية ، 16 نوفمبر 2000

كتاب مايكل بولان حول بناء مقصورة الكتابة: بولان ، مايكل. مكان خاص بي: تعليم هواة البناء. نيويورك: راندوم هاوس ، 1997

لمزيد من المعلومات عن تدافع ويليام شوكلي لاختراع ترانزستور الوصلات: "شوكلي يخترع <http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html> . ترانزستور التقاطع." برنامج تلفزيوني

أين منزلك؟ " موقع بيتر شانكمان ، 2 يوليو "Shankman: من منشور مدونة بواسطة: "DNA! أهو! لامع" <http://shankman.com/where-s-your-home/> . 2014

تكلفة الرحلة 4000 دولار": من مقابلة مع شانكمان: ماتشان ، ديان. "لماذا يطلق بعض رواد الأعمال" <http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-ADHD-1310052627559> . MarketWatch ، 12 يوليو 2011 . قوة عظمى ADHD على بعضها

لا تعمل وحدك

في يوليو 2013 بلومبيرج بيزنس ويك مقال بقلم فينسا وونغ بعنوان "إنهاء طغيان مكتب الخطة المفتوحة من-المكتب-المخطط المفتوح. تحتوي- <http://www.bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny> : هذه المقالة

على مزيد من المعلومات الأساسية حول الأضرار التي لحقت بالمساحات المكتبية المفتوحة على إنتاجية العمال المفتوح من Facebook تم أخذ 2800 عامل تم الاستشهاد بهم فيما يتعلق بحجم مكتب

"الآن هذا هو مكتب خطة مفتوحة" . Prigg ، Mark. التالي في مارس 2014 Daily Mail مقال <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-reveal-Facebooks-hacker-campus-house-10-000-worker-ONE-room.html> .

، تسهيل التواصل وتدفق الأفكار": كونيكوفا ، ماريبا. "فخ المكتب المفتوح." نيويوركركر <http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap> . 7 يناير 2014

الخطة المفتوحة مذهلة جدًا": ستيفنسون ، سيث. "الرئيس بلا مكتب." سليت ، 4 مايو 2014 http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan_offices_the_r و Twitter تشجع الناس على البقاء في العراء": سافيتز ، إريك. "جاك دورسي: أسرار القيادة في Square." فوربس ، 17 أكتوبر 2012 <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-driving-secrets-of-twitter-and-square/> / 3 .

عن المبنى 20 ، بالإضافة إلى الخلفية العامة وقوائم الاختراعات ، تأتي من New Yorker يقتبس
 التالية لعام 2012 ، مجتمعة بدرجة أقل مع تجربة المؤلف المباشرة مع New Yorker مقالة
 التفكير الجماعي". نيويورك، 30 يناير 2012. Lehrer ، Jonah. <http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink>.
 السفر على طول القاعة "ومعلومات عن ميرفين كيلي وأهدافه"
 لحرم موراي هيل التابع لمختبرات بيل: جيرتنر ، جون. "ابتكار حقيقي". نيويورك تايمز ، 25 فبراير 2012
<http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html>.
 PBS: على موقع "Transistorized!" يمكن العثور على موجز لتاريخ اختراع الترانزستور في
<http://www.pbs.org/transistor/album1/>. يمكن العثور على تاريخ أكثر تفصيلاً في الفصل السابع من .
 كتاب والتر إيزاكسون لعام 2014 ، المبتكرون. نيويورك: سايمون وشوستر
 نفذ مثل الأعمال التجارية
 التخصصات. Jim Huling و Sean Covey و Chris و McClesney الخاصة بـ xx إلى xix كيف أفعال هذا؟": من الصفحات من
 الأربعة
 للتنفيذ. نيويورك: سايمون وشوستر ، 2004.
 يتحدث كلايتون كريستنسن أيضًا عن تجربته مع آندي جروف في
 مقال في هارفارد بيزنس ريفيو في يوليو - أغسطس 2010 ، "كيف ستقيس حياتك؟" أنه توسع لاحقًا ليصبح كتابًا يحمل نفس
 الاسم: <http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1>.
 كلما حاولت أن تفعل أكثر": من الصفحة 10 من ماشيسني وكوفي وهولينج ، التخصصات الأربعة للتنفيذ.
 إذا كنت تريد كسب الحرب لجذب الانتباه": بروكس ، ديفيد. "فن التركيز". نيويورك تايمز ، 3 يونيو 2013
<http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html?hp&rref=opinion&r=2>.
 التخصصات الأربعة للتنفيذ ، Huling و Covey و McClesney عندما تستقبلهم": من الصفحة 12 من
 يلعب الناس بشكل مختلف عندما يحافظون على النتيجة": المرجع السابق ، 12
 إيقاع الاجتماعات المنتظمة والمتكررة" و "يحدث التنفيذ حقًا": المرجع نفسه ، 13
 كن كسولًا
 ، أنا لست مشغولًا" و "الكسل هو ليس مجرد إجازة": كريد ، تيم. "الفخ المشغول". نيويورك تايمز
<http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/>. يونيو 2013 30
 تم لفت انتباهي إلى الكثير (وإن لم يكن كل) البحث الذي تم الاستشهاد به لدعم قيمة وقت التوقف عن العمل من
 لماذا يحتاج دماغك إلى مزيد". Jabr ، Ferris: حول هذا الموضوع Scientific American خلال مقالة مفصلة في
<http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/>. أكتوبر 2013 15 ، Scientific American. "من التوقف
 Loran F. و Maarten W. Bos و Ap و Dijksterhuis تم التأكيد على المؤلفات العلمية": من ملخص
 Nordgren و Rick B. van Baaren ، "On Make the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect."
 العلوم 311.5763 (2006): 1007-1005.
 دراسة نظرية استعادة الانتباه الموضحة في النص: بيرمان ، مارك جي ، جون جونيدس ، وستيفن كابلان
 الفوائد المعرفية للتفاعل مع الطبيعة". علم النفس 19.12 (2008): 1212-1207.
 لقد أطلقت على هذه الدراسة "يتم الاستشهاد بها بشكل متكرر" استنادًا إلى أكثر من أربعمائة اقتباس تم تحديدها بواسطة الباحث
 اعتبارًا من Google العلمي من
 نوفمبر 2014.
 (بشكل عام (مصدر اقتباسات بيرمان الخاصة بي ART مقالة عبر الإنترنت يتحدث فيها بيرمان عن هذه الدراسة و
 بيرمان ، مارك . "برمان في الدماغ: كيفية زيادة تركيزك." هافينغتون بوست ، 2 فبراير 2012.

http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html.

كابلان وراشيل وستيفن كابلان. تجربة الطبيعة: منظور نفسي. كامبريدج.

مطبعة جامعة كامبريدج ، 1989

Ericsson, KA, RT Krampe, and C. Tesch-Römer. "دور الممارسة المتعمدة في اكتساب"

أداء الخبراء." مراجعة نفسية 100.3 (1993): 363-406.

!اعتبره حصل " Roy F. Baumeister و EJ و Masicampo الالتزام بخطة محددة لهدف: "من"

يمكن أن يقضي وضع الخطة على الآثار المعرفية للأهداف غير المنجزة ". مجلة الشخصية

.وعلم النفس الاجتماعي 101.4 (2011): 667.

القاعدة # 2

تقديري لـ "مئات الآلاف" من مربى التلمود اليوميين يأتي من مقال بقلم شموئيل روزنر ، "صفحة

2012 (<http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and->

بالإضافة إلى مراسلاتي الشخصية مع آدم مارلين ، (/ daily-talmud-study) نصف سنوات من

لذلك لدينا مقاييس تسمح لنا بالتقسيم " و "قال الأشخاص الذين نتحدث معهم باستمرار: "مقابلة كليفورد ناس في"

الصوت. NPR. في Talk of the Nation: Science Friday مايو 2013 ، مع إيرا فلاتو ، في برنامج 10

of-multitasking. [http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-](http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking)

في تطور مأساوي ، توفي ناس بشكل غير متوقع بعد ستة أشهر فقط من هذه المقابلة.

لا تأخذ استراحة من الإلهاء. بدلاً من ذلك ، خذ فترات راحة من التركيز.

باورز ، وليام. بلاك بيرى هاملت: بناء حياة جيدة في عصر رقمي. نيويورك: هاربر ، 2010

PBS "افعل ما فعله ثورو": "قطع المؤلف عن أجهزة الاتصال لإعادة الاتصال بالحياة"

NewsHour ، 16 أغسطس 2010. http://www.pbs.org/newshour/bb/science-july-dec10-hamlets_08-16/.

اعمل مثل تيدي روزفلت

المعلومات العامة عن عادات ثيودور روزفلت في هارفارد تأتي من

السيرة الذاتية الرائعة لإدموند موريس: موريس ، إدموند. صعود ثيودور روزفلت. نيويورك: راندوم هاوس ، 2001. على وجه

الخصوص ،

تتضمن الصفحات 61-65 كتالوج موريس لأنشطة روزفلت الجماعية ومقتطفًا من رسالة من

روزفلت إلى والدته توضح عاداته في العمل. الحساب المحدد الذي خصه روزفلت ربع

يومه المعتاد للعمل المدرسي يأتي من الصفحة 64

.مجموعة مذهلة من الاهتمامات: "من الصفحة 64 لموريس ، صعود ثيودور روزفلت"

يأتي الاستلام الإيجابي لكتاب روزفلت من نشرة نوتال من التعليقات الختامية لموريس: على وجه الخصوص ، الملاحظة

"في الفصل المعنون "الرجل ذو الصباح في وجهه 37

أحد الأكثر معرفة": من الصفحة 67 لموريس ، صعود ثيودور روزفلت. لقد نسبت هذا"

التقييم إلى موريس ، على الرغم من أن هذا غير مباشر إلى حد ما ، لأن موريس هنا يجادل في الواقع بأن

لابد أنه شعر بهذا عن ابنه ، The Summer Birds of the Adirondacks والد روزفلت ، بعد نشر كتاب

.مقدار الوقت الذي أمضاه في مكتبه: "من صفحة 64 لموريس ، صعود ثيودور روزفلت"

استظهر مجموعة بطاقات

اقتباسات من دانيال كيلوف جاءت من مراسلات شخصية. تم أخذ بعض المعلومات الأساسية عن قصته من

Lieu Thi Pham. و <http://mentalathlete.wordpress.com/about/> ، سيرته الذاتية على الإنترنت

<http://www.smartplanet.com/blog/global-> ZDNet ، 21 أغسطس 2013. "في ملبورن ، يفتح رياضيو الذاكرة متجراً"

observer/in-

melbourne-memory-sportses-open-up-shop / يمكن الاطلاع على المزيد من نتائج كيلوف (مآثر الذاكرة) من مباراته .

الحائزين على ميداليتين

الإلكتروني World Memory Statistics على موقع

:
فوير ، جوشوا. السير على سطح القمر مع آينشتاين: فن وعلم تذكر كل شيء. نيويورك

.بينجوين ، 2011.

New "اكتشفنا أن أحد أكبر الاختلافات": كاري ، بنديكت. "التذكر ، رياضة متطرفة"

York Times Well Blog ، مايو 19 2014.

بقلم فرانسييس ، The Art of Memory: لمزيد من الروابط الممتعة بين الحفظ والتفكير العام ، انظر

أ. 2001.

.طبع من قبل مطبعة جامعة شيكاغو

القاعدة # 3

الرجل الأكثر ارتباطًا في العالم" ؛ "كنت محترقًا" ؛ "بنهاية الأسبوع الأول" ؛ "جاءت النهاية"

من: Baratunde Thurston مبركة" ؛ ومعلومات عامة عن تجربة

Fast Company التي ظهرت في عدد يوليو - أغسطس 2013 من "#UnPlug" Baratunde Thurston مقالة

<http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet>.

Twitter إلى التغريدات في 13 مارس 2014 ، من مقبض Twitter على Thurston تشير الإشارة إلى استخدام

Baratunde.

لأن: "مأخوذ Facebook [الترفيه كان قوتي الأولي" ؛ "[عندما] انضمت لأول مرة" ؛ و "أنا أستخدم"

من: أقسام التعليقات لمنشورتي المدونة التاليتين اللتين كتبتهما في خريف 2013

" . أربع حجج فشلت في إقناعي Facebook: لماذا (ما زلت) لا أنضم إلى "

[http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me /](http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/).

" . http://calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/ . مطلقًا Facebook لماذا لم أشارك في "

http://smithmeadows.com/. لمعرفة المزيد عن مزارع فورست بريتشارد وسميث ميدوز

طبّق قانون القلة الحيوية على عاداتك على الإنترنت

من يقول أن معجبي يريدون أن يسمعوا مني: " من حديث مالكولم جلادويل الذي عُقد في "

الذي عقد في مايو 2013 ، في مدينة نيويورك ، BookExpo America 2013 منتدى النشر الرقمي الدولي كجزء من مؤتمر

، يمكن العثور على ملخص للحديث ، بما في ذلك الاقتباسات المقتطفة في هذا الفصل ، وبعض مقتطفات الفيديو .

، هافينغتون بوست ، "Luxury Condos Would Look Wonderful There" "Malcolm Gladwell Attacks NYPL" في

http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/malcolm-gladwell-attacks-

_n_3355041.html. مايو 29 2013.

، أنا لا أغرد على تويتر" و "إنه لأمر مدهش كيف يمكن الوصول إليها بشكل مفرط": من مقابلة مايكل لويس التالية: ألان"

مارس 1 2010 ، The Wire . "نيكول. مايكل لويس: ما قرأته

<http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/>.

في تحمله "بقلم ديفيد كار لصحيفة نيويورك تايمز في Twitter والآن ، بعد مرور عام تقريبًا": من "لماذا سيستمر"

لغة البرمجة . http://www.nytimes.com/2010/01/03/weekinreview/03carr. يناير 2010

Packer، الإلكتروني New Yorker هو صدع لمدمني الإعلام: " من مقال رأي على الإنترنت كُتب لموقع Twitter،

وقف العالم. "نيويورك ركر ، 29 يناير 2010. George.

<http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html>.

(تمت مناقشة قانون القلة الحيوية في العديد من المصادر. يبدو أن كتاب ريتشارد كوخ لعام 1998 ، مبدأ 80/20

الضخم لعام 2007 Tim Ferriss نيويورك: كراون ، 1998) ، قد ساعد في إعادة طرح الفكرة في سوق الأعمال. قام بائع

نيويورك: كراون ، 2007) بتعميمه بشكل أكبر ، لا سيما بين) The 4 Hour Workweek ،

مجتمع رواد الأعمال التكنولوجيين. تحتوي صفحة ويكيبيديا الخاصة بمبدأ باريتو على ملخص جيد

(للاماكن المختلفة التي تنطبق فيها هذه الفكرة العامة (لقد قمت برسم العديد من الأمثلة الخاصة بي من هنا

http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle.

قم بإنهاء وسائل التواصل الاجتماعي

Ryan Nicodemus: كل شيء يكون أكثر إثارة عندما تكون حفلة "ومعلومات عامة عن "حفلة التعبئة" لـ

<http://www.theminimalists.com/21days/day3/>. اليوم 3: حفلة التعبئة". الحد الأدنى

هو امرأة أمريكية لديها Twitter من: "متوسط مستخدم Twitter يأتي متوسط إحصائيات المتابعين على

و 208 متابعين". تلغراف ، 11 أكتوبر 2012 iPhone هاتف

[http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-](http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html)

[an-iPhone-and-208-followers.html](http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html).

عدداً كبيراً من المتابعين لدرجة أن متوسط Twitter خذ هذه الإحصائية بحذر. يمتلك عدد قليل من مستخدمي

الانحراف عالياً. من المفترض أن يكون الوسيط أقل من ذلك بكثير. ولكن مرة أخرى ، تشمل كلا الإحصائيتين المستخدمين الذين

سجلوا لتجربة الخدمة أو قراءة التغريدات ، والذين لم يقوموا بأي محاولة جادة لكسب متابعين أو

كتابة تغريدات. إذا قصرنا انتباهنا على أولئك الذين يغردون بالفعل ويريدون متابعين ، فستكون

أعداد المتابعين أعلى.

لا تستخدم الإنترنت للترفيه عن نفسك

خذ حالة اللندني الذي يعمل "؛ خطأ جسيم وعميق" ؛ "خلال تلك الست عشرة ساعة"

كان حراً" ؛ و ماذا؟ أنت تقول تلك الطاقة الكاملة "؛ من الفصل 4 في بينيت ، أرنولد. كيف تعيش على مدار 24

ساعة في اليوم. نُشر في الأصل عام 1910. الاقتباسات مأخوذة من النسخة المجانية للنص المحفوظ

Project Gutenberg: <http://www.gutenberg.org/files/2274/2274-h/2274-h.htm> في HTML بتنسيق

القاعدة رقم 4

يجب أن يستمتع الناس بالطقس في الصيف "وملاحظات عامة حول قرار جايسون فرايد بنقل

Signal v. "إلى أسبوع عمل مدته أربعة أيام: "تجارب مكان العمل: شهر لنفسك (Basecamp إشارة) (الآن 37

Noise ، 31 مايو 2012. <https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself>.

لفريد: ويس ، تارا Forbes.com حزم 40 ساعة في أربعة أيام: "من نقد"

www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-driving-cx_tw_0818workweek.html. لماذا لا يعمل أسبوع العمل لمدة أربعة أيام . فوربس. 18 أغسطس 2008

driving-cx_tw_0818workweek.html.

الهدف من أسبوع العمل لمدة 4 أيام هو "و "عدد قليل جدًا من الأشخاص يعملون حتى 8 ساعات في اليوم: "من"

Signal v. Noise "Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week": رد فريد على مدونة شركته

<http://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week>. أغسطس 2008

Fried's: "Workplace Experiments." سأستغرق 5 أيام متتالية: "من مدونة شركة"

<https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself>.

، "فرايد ، جايسون. "لماذا أعطيت شركتي شهرًا إجازة: Inc.com كيف يمكننا تحمل تكلفة: "من مقال موقع"

<http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html>. أغسطس 2012

RT و KA و Ericsson: الملاحظات حول عدد الساعات الممكنة في اليوم من الممارسة المتعمدة تأتي من الصفحة 370 من

"دور الممارسة المتعمدة في اكتساب أداء الخبراء" C. Tesch-Römer و Krampe.

مراجعة نفسية 100.3 (1993): 406-363.

جدولة كل دقيقة من يومك

تأتي الإحصائيات حول عادات التليفزيون البريطاني من مقالة الغارديان هذه ، بقلم منى شلبي ، التي نُشرت في 8 أكتوبر 2013: <http://www.theguardian.com/politics/reality-check> / 2013 / oct / 08 / على الإنترنت أو مشاهدة التليفزيون على الإنترنت من الوقت على الإنترنت أم نشاهد التليفزيون؟".

، مقال لورا فاندركام في صحيفة وول ستريت جورنال: "المبالغة في تقدير أعمالنا المفرطة" ، 29 مايو 2009 <http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405>.

، "أعتقد أنك قللت كثيرًا": من التعليق رقم 6 على منشور المدونة "العادات العميقة: خطط لأسبوعك مقدمًا"

عادات خطة الأسبوع الخاص بك مقدما <http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-> أغسطس 2014 8

أنه عملك بخمسة وثلاثين

خرافة مخيفة وبيانات مخيفة كثيرة" ومعلومات عامة حول عادة الإنتاجية ذات الجدول الثابت لرادريكا ناجبال

، أروع ما بعد الدكتوراة لمدة 7 سنوات أو: كيف تعلمت أن أتوقف عن القلق وأحب حياة الكلية":

Scientific American ، 21 يوليو 2013 [http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-](http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-Learn-to-stop)

القلق-وحب-الحياة-المسار-الحياة-الكلية- / .

اقتباس مات ويلش حول السفر النموذجي لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين: "فخ الشهرة". متقلب ولا مركزي ، 4 أغسطس

2014. <http://matt-welsh.blogspot.com/2014/08/the-fame-trap.html>.

على الغلاف Radhika Nagpal حيث يظهر عمل Science قضية:

<http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc>; Science 343.6172 (14 808-701): فبراير 2014.

أصبح من الصعب الوصول إليها

طغيان البريد الإلكتروني. Freeman، John نحن نضع ببطء قدرتنا على الشرح: "من الصفحة 13 من"

Scribner ، 2009. رحلة الأربعة آلاف عام إلى بريدك الوارد. نيويورك

<http://calnewport.com/contact/>. لمشاهدة مرشحات المرسل الخاصة بي أثناء العمل

لذا ، عندما قمت بإرسال بريد إلكتروني إلى كال لأسأله عما إذا كان: "جلي ، جوسلين". "أوقفوا الجنون: كيفية سحق"

99 [http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communic-](http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communic-overload) overload.

في مرحلة ما ، عدد الأشخاص الذين تواصلوا معهم" ومزيد من التفاصيل حول"

"فلاتر كلاي هيربرت وأنطونيو سينتينو: سيمونز ، مايكل. "بناء العلاقات المفتوحة: عادة الـ 15 دقيقة التي تغير شبكتك"

2014 [http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-](http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-15-minutes-that-transforms-your-network/)

15-minutes-that-transforms-your-network / .

هذه تتحدث أيضًا عن عادة مرشح المرسل الخاص بي. (لقد اقترحت اسم "مرشح المرسل" على Forbes.com لاحظ أن مقالة (مؤلف المقال ، مايكل سيمونز ، وهو أيضًا صديق لي منذ فترة طويلة

<http://www.realmenrealstyle.com/contact/>. شاهد مرشحات أنطونيو أثناء العمل

طور عادة ترك الأشياء الصغيرة السيئة تحدث: "من مدونة تيم فيريس: "فن ترك"

الأشياء السيئة تحدث. "تجربة تيم فيريس ، 25 أكتوبر 2007

<http://fourhourworkweek.com/2007/10/25/weapons-of-mass-distractions-and-the-art-of-letting-bad-things->

/ . يحدث

الخلاصة

إنجاز مذهل للتركيز": من مقال في جريدة هارفارد: آيزاكسون ، والتر. "فجر" <http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution/>. ثورة" سبتمبر 2013.

السمة الوحيدة التي ميزت [جيتس عن ألن] كانت التركيز": إيزاكسون ، والتر. المبتكرون. نيويورك: جاء الاقتباس من 9:55 إلى الفصل 6 من الجزء 2 في. Simon and Schuster ، 2014. Audible.com. النسخة الصوتية الكاملة من الكتاب.

جاءت تفاصيل قصة بيل جيتس أساسًا من مقال إيزاكسون ، "فجر الثورة" ، الذي اقتطفه والتر إيزاكسون (مع التعديل) من مذكرته. لقد قمت أيضًا بسحب بعض التفاصيل الأساسية Microsoft Mogul من السيرة الذاتية الممتازة للأعمال لعام 1994 لستيفن مانيس. مانس ، ستيفن. غيتس: كيف أعاد اختراع صناعة - وجعل نفسه أغنى رجل في أمريكا. نيويورك: دوبيلاي ، 1992. نيويورك ، كال. جيد جدًا ولا يمكنهم تجاهلك: لماذا تتغلب المهارة على الشغف في البحث عن عمل تحبه. Business Plus ، 2012. نيويورك.

يمكنك العثور على قائمة بمنشوراتي في مجال علوم الكمبيوتر ، مرتبة حسب السنة ، على موقع الويب الأكاديمي الخاص بي <http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport>. المنشورات من العام الذي عشت فيه بعمق مدرجة تحت. لاحظ أن علماء الكمبيوتر النظريين ، مثلي ، ينشرون بشكل أساسي في المؤتمرات التنافسية ، وليس 2014. المجالات ، وأنا نميل إلى إدراج المؤلفين أحيانًا ، وليس بترتيب المساهمة. Gallagher, Rapt. سأعيش الحياة المركزة": من الصفحة 14 من "تؤكد الحقيقة المعقدة للتقنيات التي تستفيد منها الشركات الحقيقية للمضي قدمًا على عبثية

الفكرة الشائعة الآن بأن التعرض للمنتجات المبسطة التي تواجه المستهلك - وخاصة في المدارس - يهين أو السماح لهم بتصوير واجباتهم المنزلية على iPad الناس بطريقة ما للنجاح في اقتصاد عالي التقنية. إن منح الطلاب أجهزة من شأنه أن Hot Wheels يهينهم لاقتصاد عالي التقنية مثل اللعب مع YouTube يهينهم للنجاح مثل ميكانيكا السيارات.

بعد أن عمم مالكولم جلادويل فكرة الممارسة المتعمدة في كتابه الأكثر مبيعًا لعام 2008 ، القيم المتطرفة: قصة * النجاح ، أصبح من المؤلف داخل دوائر علم النفس (مجموعة مشبوهة ، بشكل عام ، من كل ما يتعلق بجلادويل) إحداث ثغرات في فرضية الممارسة المتعمدة. ومع ذلك ، بالنسبة للجزء الأكبر ، لم تلغي هذه الدراسات ضرورة الممارسة المتعمدة ، ولكنها بدلاً من ذلك حاولت تحديد المكونات الأخرى التي تلعب دورًا في أداء الخبراء. في مقال نُشر في مجلة عام 2013 بعنوان "لماذا يكون أداء الخبير خاصًا ولا يمكن استقراءه من دراسات الأداء لدى عامة السكان: رد فعل على الانتقادات" ، ونُشر في ، رد إريكسون على العديد من هذه الدراسات. في هذه المقالة ، 81-103 (2014) Intelligence مجلة يجادل إريكسون ، من بين أمور أخرى ، بأن التصميمات التجريبية لهذه الأوراق النقدية غالبًا ما تكون معيبة لأنها تفترض أنه يمكنك استقراء الفرق بين المتوسط وفوق المتوسط في مجال معين للفرق بين الخبراء وغير الخبراء.

في الولايات المتحدة هناك ثلاث رتب من الأساتذة: مساعد ، مشارك ، وكامل. عادة ما يتم تعيينك * كأستاذ مساعد ويتم ترقيتك إلى أستاذ مشارك عندما تحصل على منصب. الأستاذية الكاملة هي أمر يتطلب عادة سنوات عديدة لتحقيقه بعد انتهاء المنصب ، إذا حققت ذلك أصلاً. ألعاب القرار المعجمية فلاش سلاسل الحروف على الشاشة ؛ بعض الكلمات حقيقية والبعض الآخر لا. يتعين على اللاعب * أن يقرر بأسرع ما يمكن ما إذا كانت الكلمة حقيقية أم لا ، والضغط على مفتاح للإشارة إلى "حقيقي" والآخر للإشارة إلى "غير حقيقي". تسمح لك هذه الاختبارات بتحديد مقدار "تنشيط" كلمات رئيسية معينة في ذهن اللاعب ، لأن المزيد من التنشيط يؤدي باللاعب إلى ضرب "الكلمة الحقيقية" بشكل أسرع عندما يرونها تومض على الشاشة.

في الجزء الثاني ، أخوض في مزيد من التفاصيل حول سبب عدم صحة هذا الادعاء بالضرورة *

إنني أضعف نوعًا ما في استخدامي لكلمة "فردية" هنا. لا تنطبق الفلسفة الرهبانية *

على أولئك الذين يعملون بأنفسهم فقط. هناك أمثلة على المساعي العميقة حيث يتم العمل بين مجموعة صغيرة. فكر ، على سبيل المثال ، في فرق تأليف الأغاني مثل رودجرز وهامرشتاين ، أو فرق الاختراع مثل الأخوين رايت. ما أقصده حقًا من خلال استخدامي للمصطلح هو أن هذه الفلسفة تنطبق جيدًا على أولئك الذين يمكنهم العمل نحو أهداف واضحة دون الالتزامات الأخرى التي تأتي مع كونهم عضوًا في منظمة أكبر.

قد يزعم مؤيدو خطط المكاتب المفتوحة أنهم يقترحون من هذا المزيج من العمق والتفاعل من خلال إتاحة * غرف اجتماعات يمكن للأشخاص استخدامها عند الحاجة للتعمق في الفكرة. ومع ذلك ، فإن هذا التصور يقلل من أهمية دور العمل العميق في الابتكار. هذه الجهود ليست مرافقة عرضية لمواجهات فرصة ملهمة ؛ وبدلاً من ذلك ، فإنهم يمثلون الجزء الأكبر من الجهد المبذول في معظم الاختراقات الحقيقية يمكنك الاطلاع على لقطة من "قائمة الساعات" الخاصة بي على الإنترنت: "العادات العميقة: هل يجب عليك تتبع الساعات أم الأحداث الرئيسية؟" 23 مارس

2014 ، <http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/>.

هناك بعض الجدل في الأدبيات حول ما إذا كانت هذه هي نفس الكمية بالضبط *

ومع ذلك ، لا يهم هذا لأغراضنا . الملاحظة الرئيسية هي أن هناك موردًا محدودًا ، ضروريًا للاهتمام ، يجب الحفاظ عليه.

Ron White ، "How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed" ، ضيف آخر ، The Art of Manliness ، 1 (يونيو) 2012 ،

<http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards/>.

لاحظ أن التفرغ على الإنترنت يختلف عن سبت الإنترنت المذكور في القاعدة رقم 2. يطلب الأخير *

أن تأخذ فترات راحة صغيرة بانتظام من الإنترنت (عادة يوم واحد في عطلة نهاية الأسبوع) ، بينما يصف الأول استراحة طويلة وكبيرة من الحياة عبر الإنترنت ، تستمر لعدة أسابيع - وأحيانًا أكثر من ذلك.

لم أكن Facebook. كان هذا النوع من التحليل بالضبط هو الذي يدعم عدم تواجدي على *

عضوًا من قبل ، وقد فاتني بلا شك العديد من الفوائد الثانوية من النوع الملخص أعلاه ، لكن هذا لم

يؤثر على سعبي للحفاظ على حياة اجتماعية مزدهرة ومجزية إلى أي درجة ملحوظة.

هذه الفكرة لها العديد من الأشكال والأسماء المختلفة ، بما في ذلك قاعدة 80/20 ، مبدأ باريتو ، وإذا كنت تشعر *

بالغرور بشكل خاص ، فإن مبدأ تباين العوامل

تبحث الدراسات التي أوردتها في نشاط الممارسة المتعمدة - التي *

تتداخل إلى حد كبير (ولكن ليس بالكامل) مع تعريفنا للعمل العميق. لأغراضنا هنا ، تعتبر الممارسة المتعمدة موقفاً محدداً جيداً للفئة العامة للمهام المتطلبة معرفياً التي ينتمي إليها العمل العميق.

Hachette Digital. نشكرك على شرائك هذا الكتاب الإلكتروني الذي نشرته شركة

، لتلقي عروض خاصة ومحتوى إضافي وأخبار حول أحدث كتبنا الإلكترونية وتطبيقاتنا

.اشترك في نشراتنا الإخبارية

قم بالتسجيل

hachettebookgroup.com/newsletters أو قم بزيارتنا على

صفحة عنوان

الغلاف صفحة الترحيب مقدمة الجزء 1: الفكرة الفصل 1: العمل العميق ذو قيمة الفصل 2: العمل العميق نادر الفصل 3: العمل العميق

ذو مغزى الجزء 2: قاعدة القواعد # 1: العمل بعمق القاعدة رقم 2: احتضن القاعدة رقم 3: قم بإنهاء قاعدة الوسائط الاجتماعية رقم النشرات الإخبارية حقوق النشر حقوق الطبع والنشر حقوق Cal Newport Notes 4: استنزاف المياه الضحلة الخاتمة أيضًا بواسطة تصميم الغلاف بواسطة إليزابيث تيرنر الغلاف حقوق الطبع والنشر © 2016 Cal Newport الطبع والنشر © 2016 بواسطة جميع الحقوق محفوظة. وفقًا لقانون حقوق الطبع والنشر الأمريكي لعام 1976 ، يعتبر Hachette Book Group, Inc. بواسطة المسح الضوئي والتحميل والمشاركة الإلكترونية لأي جزء من هذا الكتاب دون إذن الناشر قرصنة غير قانونية وسرقة للملكية الفكرية للمؤلف. إذا كنت ترغب في استخدام مادة من الكتاب (بخلاف أغراض المراجعة) ، فيجب الحصول على إذن كتابي مسبق عن طريق Grand Central Publishing Hachette. شكرا لك على دعمك لحقوق المؤلف. @ hbgusa.com الاتصال بالناشر على أذونات Book Group 1290 Avenue of the Americas, New York, NY 10104 hachettebookgroup.com هو قسم من Grand Central Publishing إصدار الكتاب الإلكتروني الأول: يناير 2016 twitter.com/grandcentralpub Hachette Speakers Bureau Hachette Book Group, Inc. يوفر Hachette Book Group, Inc. هي علامة تجارية لشركة Hachette Book Group, Inc. logo أو www.hachettespeakersbureau.com مجموعة كبيرة من المؤلفين لأحداث التحدث. لمعرفة المزيد ، انتقل إلى Bureau اتصل بالرقم (866) 6591-376. الناشر غير مسؤول عن مواقع الويب (أو محتواها) التي لا يملكها الناشر. ردمك 1-978-4555-0-8666 E3