

Deep Work

پڑھنا شروع کریں۔

فہرست کا خانہ

خبرنامے

کاپی رائٹ صفحہ

یو ایس کاپی رائٹ ایکٹ 1976 کے مطابق، پبلشر کی اجازت کے بغیر اس کتاب کے

کسی بھی حصے کی اسکیننگ، اپ لوڈنگ اور الیکٹرانک شیئرنگ مصنف کی املاک دانش کی

غیر قانونی قزاقی اور چوری ہے۔ اگر آپ کتاب سے مواد استعمال کرنا چاہتے ہیں (جائزہ کے

مقاصد کے علاوہ)، تو permissions@hbgusa.com پر پبلشر سے رابطہ

کر کے پیشگی تحریری اجازت حاصل کرنی ہوگی۔ مصنف کے حقوق کی حمایت کے لیے آپ

کا شکریہ۔

تعارف

سوئس کینٹن آف سینٹ گیلین میں، زیورخ جھیل کے شمالی کنارے کے قریب، بولنگن نام کا ایک گاؤں ہے۔ 1922 میں، ماہر نفسیات کارل جنگ نے اعتکاف کی تعمیر شروع کرنے کے لیے اس جگہ کا انتخاب کیا۔ اس نے ایک بنیادی دو منزلہ پتھر کے گھر سے آغاز کیا جسے وہ ٹاور کہتے ہیں۔ ہندوستان کے دورے سے واپس آنے کے بعد، جہاں اس نے گھروں میں مراقبہ کے کمروں کو شامل کرنے کی مشق کا مشاہدہ کیا، اس نے ایک نجی دفتر کو شامل کرنے کے لیے کمپلیکس کو بڑھا دیا۔ "اپنے ریٹائرنگ روم میں میں خود ہوں،" جنگ نے جگہ کے بارے میں کہا۔ "میں ہر وقت چابی اپنے پاس رکھتا ہوں۔ میری اجازت کے بغیر وہاں کسی اور کو جانے کی اجازت نہیں ہے۔"

اپنی کتاب مینروزانہ کی رسومات، صحافی مین کری نے ٹاور میں ماہر نفسیات کے کام کی عادات کو دوبارہ بنانے کے لیے جنگ پر مختلف ذرائع سے ترتیب دی۔ کری کی رپورٹ کے مطابق، جنگ صبح سات بجے اٹھتا، اور بڑے ناشتے کے بعد وہ اپنے نجی دفتر میں لکھنے کا دو گھنٹے کا وقت گزارتا۔ اس کی دوپہر اکثر مراقبہ یا آس پاس کے دیہی علاقوں میں لمبی سیر پر مشتمل ہوتی۔ ٹاور میں بجلی نہیں تھی، اس لیے جیسے جیسے دن ڈھلتا تھا، تیل کے لمپوں

سے روشنی آتی تھی اور چمنی سے حرارت آتی تھی۔ جنگ دس بجے تک بستر پر لیٹا ہوا ہو جائے گا۔ "اس ٹاور میں مجھے آرام اور تجدید کا احساس شروع سے ہی شدید تھا،" انہوں نے کہا۔

اگرچہ بولنگن ٹاور کو تعطیلات کے گھر کے طور پر سوچنا پرکشش ہے، اگر ہم اسے اس مقام پر جنگ کے کیریئر کے تناظر میں رکھیں تو یہ واضح ہے کہ جھیل کے کنارے اعتکاف کام سے فرار کے طور پر نہیں بنایا گیا تھا۔ 1922 میں جب جنگ نے جائیداد خریدی تو وہ چھٹی لینے کا متحمل نہیں تھا۔ اس سے صرف ایک سال پہلے 1921 میں اس نے شائع کیا تھا۔ نفسیاتی اقسام، ایک بنیادی کتاب جس نے بہت سے اختلافات کو مستحکم کیا جو جنگ کی سوچ اور اس کے ایک وقت کے دوست اور سرپرست سگمنڈ فرائیڈ کے خیالات کے درمیان طویل عرصے سے ترقی کر رہے تھے۔ 1920 کی دہائی میں فرائیڈ سے اختلاف کرنا ایک جرات مندانہ اقدام تھا۔ اپنی کتاب کا بیک اپ لینے کے لیے، جنگ کو تیز رہنے کی ضرورت تھی اور سمارٹ مضامین اور کتابوں کا ایک سلسلہ تیار کرنے کی ضرورت تھی جو مزید معاون اور قائم کرنے کے لیے تجزیاتی نفسیات، اس کے نئے ملکتہ فکر کا حتمی نام۔

جنگ کے لیکچرز اور مشاورتی مشق نے اسے زیورخ میں مصروف رکھا۔ یہ واضح ہے۔ لیکن وہ اکیلے مصروفیت سے مطمئن نہیں تھا۔ وہ ہمارے لاشعور کو سمجھنے کے طریقے کو تبدیل کرنا چاہتا تھا، اور اس مقصد کے لیے اس سے زیادہ گہرے، زیادہ محتاط سوچ کی ضرورت تھی جو وہ اپنے مصروف شہر کی طرز زندگی کے دوران سنبھال سکتا تھا۔ جنگ اپنی پیشہ ورانہ زندگی سے بچنے کے لیے نہیں بلکہ اسے آگے بڑھانے کے لیے بولنگن کی طرف پیچھے ہٹ گئی۔

کارل جنگ بیسویں صدی کے سب سے بااثر مفکرین میں سے ایک بن گئے۔ یقیناً اس کی کامیابی کی بہت سی وجوہات ہیں۔ تاہم، اس کتاب میں، میں مندرجہ ذیل مہارت سے اس کی وابستگی میں دلچسپی رکھتا ہوں، جس نے تقریباً یقینی طور پر اس کی کامیابیوں میں کلیدی کردار ادا کیا:

گہرا کام: پیشہ ورانہ سرگرمیاں جو خلفشار سے پاک ارتکاز کی حالت میں کی جاتی ہیں جو آپ کی علمی صلاحیتوں کو اپنی حد تک لے جاتی ہیں۔ یہ کوششیں نئی قدر پیدا کرتی ہیں، آپ کی مہارت کو بہتر کرتی ہیں، اور نقل کرنا مشکل ہے۔

قدر کے ہر آخری قطرے کو اپنی موجودہ فکری صلاحیت سے نکالنے کے لیے گہری محنت ضروری ہے۔ اب ہم نفسیات اور نیورو سائنس دونوں میں کئی دہائیوں کی تحقیق سے جان چکے ہیں کہ ذہنی تناؤ کی کیفیت جو گہرے کام کے ساتھ ہوتی ہے آپ کی صلاحیتوں کو بہتر بنانے کے لیے بھی ضروری ہے۔ دوسرے لفظوں میں گہرا کام، بالکل اسی قسم کی کوشش تھی جو بیسویں صدی کے اوائل میں علمی نفسیات جیسے علمی طور پر مانگنے والے میدان میں سامنے آنے کے لیے درکار تھی۔

اصطلاح "گہرا کام" میرا اپنا ہے اور یہ کوئی ایسی چیز نہیں ہے جسے کارل جنگ نے استعمال کیا ہو گا، لیکن اس عرصے کے دوران اس کے اعمال ایسے تھے جو بنیادی تصور کو سمجھتے تھے۔ جنگ نے اپنی پیشہ ورانہ زندگی میں گہرے کام کو فروغ دینے کے لیے جنگل

میں پتھر سے ایک ٹاور بنایا — ایک ایسا کام جس کے لیے وقت، توانائی اور پیسہ درکار تھا۔ یہ اسے مزید فوری تعاقب سے بھی دور لے گیا۔ جیسا کہ مبینہ کمری لکھتے ہیں، جنگ کے بولنگن کے باقاعدہ سفر نے اپنے طبی کام پر گزارے ہوئے وقت کو کم کر دیا، نوٹ کرتے ہوئے، "اگرچہ اس کے پاس بہت سے مریض تھے جو اس پر انحصار کرتے تھے، جنگ وقت نکالنے میں شرم محسوس نہیں کرتے تھے۔" گہرا کام، اگرچہ ترجیح دینا ایک بوجھ ہے، دنیا کو تبدیل کرنے کے اس کے مقصد کے لیے بہت اہم تھا۔

درحقیقت، اگر آپ دور دراز اور حالیہ دونوں تاریخوں سے تعلق رکھنے والی دیگر بااثر شخصیات کی زندگیوں کا مطالعہ کرتے ہیں، تو آپ کو معلوم ہوگا کہ گہرے کام سے وابستگی ایک عام موضوع ہے۔ مثال کے طور پر سولہویں صدی کے مضمون نگار مشیل ڈی مونٹیگن نے جنگ کو ایک نجی لائبریری میں کام کرتے ہوئے پیش کیا جو اس نے جنوبی ٹاور میں اپنے فرانسسیسی شیڈ کی پتھر کی دیواروں کی حفاظت کے لیے بنایا تھا، جبکہ مارک ٹوین نے بہت کچھ لکھا *The Adventures of Tom Sawyer*۔ نیویارک میں کواری فارم کی پراپرٹی پر ایک شیڈ میں، جہاں وہ گرمیوں میں گزار رہا تھا۔ ٹوین کا مطالعہ مرکزی گھر سے اتنا الگ تھلگ تھا کہ اس کے خاندان نے کھانے کی طرف اس کی توجہ مبذول کرنے کے لیے ہارن بجانا شروع کیا۔

تاریخ میں آگے بڑھتے ہوئے، اسکرین رائٹر اور ڈائریکٹر ووڈی ایلن پر غور کریں۔ 1969 اور 2013 کے درمیان اڑتالیس سال کے عرصے میں، ووڈی ایلن نے 44 فلمیں لکھیں اور

ان کی ہدایت کاری کی جنہیں تئیس اکیڈمی ایوارڈ نامزدگی ملے جو کہ فنکارانہ پیداواری صلاحیت کی ایک مضحکہ خیز شرح ہے۔ اس پورے عرصے کے دوران، ایلن کے پاس کبھی بھی کمپیوٹر نہیں تھا، بجائے اس کے کہ وہ جرمنی کے اولمپیا SM3 دستی ٹائپ رائٹر پر اپنی تمام تحریریں، الیکٹرانک خلفشار سے پاک، مکمل کرے۔ ایلن کے کمپیوٹرز کو مسترد کرنے میں پیٹر ہگز کے ساتھ شامل ہوا، جو ایک نظریاتی طبیعیات دان ہے جو اس طرح کے منقطع ہونے میں اپنا کام انجام دیتا ہے۔

تنہائی کہ نوبل انعام جیتنے کے اعلان کے بعد صحافی اسے تلاش نہیں کر سکے۔ جے کے دوسری طرف رولنگرتا ہے ایک کمپیوٹر کا استعمال کریں، لیکن اپنے ہیرو پوٹر ناولوں کی تحریر کے دوران سوشل میڈیا سے مشہور طور پر غائب تھی۔ حالانکہ یہ دور ٹیکنالوجی کے عروج اور میڈیا شخصیات میں اس کی مقبولیت کے ساتھ موافق تھا۔ رولنگ کے عملے نے بالآخر 2009 کے موسم خزاں میں اس کے نام سے ٹویٹر اکاؤنٹ شروع کیا، جب وہ کام کر رہی تھیں۔ آرام دہ اور پرسکون خالی جگہ، اور پہلے ڈیڑھ سال تک اس کا واحد ٹویٹ پڑھا: "یہ اصلی میں ہوں، لیکن آپ مجھ سے نہیں سنیں گے اکثر مجھے ڈر لگتا ہے، کیونکہ اس وقت قلم اور کاغذ میری ترجیح ہے۔"

گہرا کام، یقیناً، تاریخی یا ٹیکنو فوبک تک محدود نہیں ہے۔ مائیکروسافٹ کے سی ای او بل گیٹس نے مشہور طور پر سال میں دو بار "تھنک ویکس" کا انعقاد کیا، جس کے دوران وہ خود کو الگ تھلگ کر لیتے تھے (اکثر جھیل کے کنارے کایچ میں) بڑے خیالات پڑھنے اور سوچنے کے سوا کچھ نہیں کرتے تھے۔ یہ 1995 کے تھنک ویک کے دوران تھا جب گیٹس نے

اپنا مشہور "انٹرنیٹ ٹائیڈل" لکھا

ویلو" میمو جس نے مائیکروسافٹ کی توجہ نیٹ اسکپ کمپنیکیشنز نامی ایک نئی کمپنی کی طرف موڑ دی۔ اور ایک ستم ظریفی میں، نیل سٹیفنسن، سائبرپنک کے مشہور مصنف جس نے انٹرنیٹ کے زمانے کے بارے میں ہمارے مقبول تصور کی تشکیل میں مدد کی، الیکٹرانک طور پر اس تک پہنچنا تقریباً ناممکن ہے۔ اس کی ویب سائٹ کوئی ای میل ایڈریس پیش نہیں کرتی ہے اور اس بارے میں ایک مضمون پیش کرتی ہے کہ وہ جان بوجھ کر برا کیوں ہے۔ سوشل میڈیا کا استعمال کرتے ہوئے۔ یہاں اس نے ایک بار بھول جانے کی وضاحت کیسے کی تھی: "اگر میں اپنی زندگی کو اس طرح سے ترتیب دوں کہ مجھے بہت طویل، لگاتار، بلا تعطل وقت مل جائے، تو میں ناول لکھ سکتا ہوں۔ [اگر میں اس کے بجائے بہت زیادہ مداخلت کرتا ہوں] اس کی جگہ کیا ہے؟ ایک ناول کے بجائے جو طویل عرصے تک جاری رہے گا... وہاں ای میل پیغامات کا ایک گروپ ہے جو میں نے انفرادی افراد کو بھیجا ہے۔

بااثر افراد کے درمیان گہرے کام کی ہمہ گیریت پر زور دینا ضروری ہے کیونکہ یہ زیادہ تر جدید علمی کارکنوں کے طرز عمل کے بالکل برعکس ہے — ایک ایسا گروہ جو گہرائی میں جانے کی قدر کو تیزی سے بھول رہا ہے۔

علمی کارکن گہری کام سے اپنی واقفیت کھونے کی وجہ اچھی طرح سے قائم ہے: نیٹ ورک ٹولز۔ یہ ایک وسیع زمرہ ہے جو ای میل اور ایس ایم ایس جیسی مواصلاتی خدمات، ٹویٹر اور فیس بک جیسے سوشل میڈیا نیٹ ورکس، اور BuzzFeed اور Reddit جیسی

انفوٹینمنٹ سائنس کی چمکیلی الجھن کو حاصل کرتا ہے۔ مجموعی طور پر، اسمارٹ فونز اور نیٹ ورک آفس کمپیوٹرز کے ذریعے ان تک ہر جگہ رسائی کے ساتھ مل کر، ان ٹولز کے عروج نے زیادہ تر علمی کارکنوں کی توجہ کو ٹکڑے ٹکڑے کر دیا ہے۔ 2012 کے McKinsey کے ایک مطالعے سے پتا چلا ہے کہ اوسط علمی کارکن اب ورک ویک کا 60 فیصد سے زیادہ وقت الیکٹرانک کمیونیکیشن اور انٹرنیٹ سرچنگ میں صرف کرتا ہے، تقریباً 30 فیصد ورکر کا وقت صرف ای میل پڑھنے اور اس کا جواب دینے کے لیے وقف ہوتا ہے۔

بکھری توجہ کی یہ حالت گہرے کام کو ایڈجسٹ نہیں کر سکتی، جس کے لیے طویل عرصے تک بلا روک ٹوک سوچ کی ضرورت ہوتی ہے۔ تاہم ایک ہی وقت میں جدید علم کارکن روٹی نہیں کھا رہے ہیں۔ دراصل، وہ رپورٹ کرتے ہیں کہ وہ ہمیشہ کی طرح مصروف ہیں۔ تضاد کی وضاحت کیا ہے؟ ایک اور قسم کی کوشش سے بہت کچھ سمجھا جا سکتا ہے، جو گہرے کام کے خیال کو ہم منصب فراہم کرتا ہے:

کم کام: غیر علمی طور پر مطالبہ کرنے والے، لاجسٹک طرز کے کام، جو اکثر مشغول ہوتے ہوئے انجام پاتے ہیں۔ یہ کوششیں دنیا میں زیادہ نئی قدر پیدا نہیں کرتی ہیں اور ان کی نقل تیار کرنا آسان ہے۔

نیٹ ورک ٹولز کے دور میں، دوسرے لفظوں میں، نالج ورکرز تیزی سے گہرے کام کو اٹھلے متبادل کے ساتھ بدلتے ہیں — انسانی نیٹ ورک راؤٹرز جیسے ای میل پیغامات کو

مسلسل بھیجنا اور وصول کرنا، جس میں خلفشار کے فوری ہٹ کے لیے بار بار وقفے ہوتے ہیں۔ بڑی کوششیں جو گہری سوچ کے ذریعہ اچھی طرح سے کام کریں گی، جیسے کہ ایک نئی کاروباری حکمت عملی بنانا یا گرانٹ کی ایک اہم درخواست لکھنا، پریشان کن ڈیشوں میں بٹ جاتی ہیں جو خاموش معیار پیدا کرتی ہیں۔ گہرائی کے لیے معاملات کو مزید خراب کرنے کے لیے، اس بات کے بڑھتے ہوئے شواہد موجود ہیں کہ اتمھلی کی طرف یہ تبدیلی کوئی ایسا انتخاب نہیں ہے جسے آسانی سے تبدیل کیا جاسکے۔ جنونی اتمھلا پن کی حالت میں کافی وقت گزاریں اور آپ مستقل طور پر گہرے کام کرنے کی اپنی صلاحیت کو کم کریں۔ "نیٹ جو کچھ کر رہا ہے وہ میری توجہ اور غور و فکر کرنے کی صلاحیت کو ختم کر رہا ہے،" صحافی نکولس کار نے 2008 میں ایک بار بار حوالہ دیا بحر اوقیانو سمضمون "[اور] میں اکیلا نہیں ہوں۔" کار نے اس دلیل کو ایک کتاب میں بڑھا دیا، شیلوز جو پلٹرز پرائز کے لیے فائلسٹ بن گیا۔ لکھنے کے لئے شیلوز مناسب طور پر، کار کو ایک کیمین میں جانا پڑا اور زبردستی رابطہ منقطع کرنا پڑا۔

یہ خیال کہ نیٹ ورک ٹولز ہمارے کام کو گہرائی سے اتلی کی طرف دھکیل رہے ہیں نیا نہیں ہے۔ شیلوز ہمارے دماغ اور کام کی عادات پر انٹرنیٹ کے اثرات کا جائزہ لینے والی حالیہ کتابوں کی سیریز میں صرف پہلی کتاب تھی۔ ان بعد کے عنوانات میں ولیم پاورز شامل ہیں۔ ہیمیلیٹ کا بلیک بیری، جان فری میزای میل کا ظلم، اور ایلکس سو جونگ کن پینگر خلفشار کی لت۔ جن میں سے سبھی متفق ہیں، کم و بیش، کہ نیٹ ورک ٹولز ہمیں ایسے کام سے مشغول کر رہے ہیں جس کے لیے مسلسل ارتکاز کی ضرورت ہوتی ہے، جبکہ ساتھ ہی ساتھ توجہ مرکوز رہنے کی ہماری صلاحیت کو بھی کم کر رہے ہیں۔

ثبوت کے اس موجودہ جسم کو دیکھتے ہوئے، میں اس نقطہ کو قائم کرنے کی کوشش میں اس کتاب میں زیادہ وقت نہیں گزاروں گا۔ ہم امید کر سکتے ہیں کہ نیٹ ورک ٹولز گہرے کام پر منفی اثر ڈالتے ہیں۔ میں اس تبدیلی کے طویل مدتی معاشرتی نتائج کے بارے میں کسی بھی بڑے دلائل کو بھی پس پشت ڈال دوں گا، کیونکہ اس طرح کے دلائل ناقابل تسخیر درائیں کھولتے ہیں۔ بحث کے ایک طرف جaron لینیئر اور جان فری مین جیسے تکنیکی شکوک و شبہات ہیں، جنہیں شک ہے کہ ان میں سے بہت سے اوزار، کم از کم اپنی موجودہ حالت میں، معاشرے کو نقصان پہنچاتے ہیں، جب کہ دوسری طرف کلائیو تھا مسن جیسے تکنیکی امید پرستوں کا کہنا ہے کہ وہ معاشرے کو تبدیل کر رہے ہیں، یقینی طور پر، لیکن ان طریقوں سے جو ہمیں بہتر بنائیں گے۔ گوگل، مثال کے طور پر، ہماری یادداشت کو کم کر سکتا ہے، لیکن ہم اب نہیں کرتے ضرورتاً چھی یادیں، جیسا کہ اس وقت ہم اب کسی بھی چیز کو تلاش کر سکتے ہیں جس کے بارے میں ہمیں جاننے کی ضرورت ہے۔

اس فلسفیانہ بحث میں میرا کوئی موقف نہیں ہے۔ اس معاملے میں میری دلچسپی اس کے بجائے بہت زیادہ عملی اور انفرادی دلچسپی کے مقالے کی طرف جھکتی ہے: ہمارے کام کے کلچر کا اٹھلے کی طرف تبدیلی (چاہے آپ کے خیال میں یہ فلسفیانہ طور پر اچھا ہو یا برا) ان چند لوگوں کے لیے ایک بڑے معاشی اور ذاتی موقع کو بے نقاب کر رہا ہے جو اس صلاحیت کو تسلیم کرتے ہیں۔ اس رجحان کے خلاف مزاحمت کرنے اور گہرائی کو ترجیح دینے کا ایک ایسا موقع جسے، زیادہ عرصہ نہیں گزرا، ورجینیا کے ایک بور نوجوان کنسلٹنٹ جس کا نام جلیسن بین ہے۔

یہ دریافت کرنے کے بہت سے طریقے ہیں کہ آپ ہماری معیشت میں قابل قدر نہیں ہیں۔ جیسن بین کے لیے یہ سبق واضح ہو گیا تھا جب اسے مالیاتی مشیر کے طور پر نوکری لینے کے کچھ ہی عرصے بعد احساس ہوا کہ اس کی زیادہ تر کام کی ذمہ داریاں "ایک ساتھ مل کر" ایکسل اسکریپٹ کے ذریعے خودکار ہو سکتی ہیں۔

بین کی خدمات حاصل کرنے والی فرم نے پیچیدہ سودوں میں ملوث بینکوں کے لیے رپورٹیں تیار کیں۔ ("یہ اتنا ہی دلچسپ تھا جتنا کہ لگتا ہے،" بین نے ہمارے ایک انٹرویو میں مذاق کیا۔) رپورٹ بنانے کے عمل کے لیے ایکسل اسپریڈ شیٹس کی ایک سیریز میں ڈیٹا کی دستی ہیرا پھیری کے گھنٹوں کی ضرورت تھی۔ جب وہ پہلی بار پہنچا، تو اس مرحلے کو مکمل کرنے میں بین کو فی رپورٹ چھ گھنٹے لگ گئے (فرم کے سب سے زیادہ کارآمد سابق فوجی اس کام کو تقریباً نصف وقت میں مکمل کر سکتے ہیں)۔ یہ بین کے ساتھ اچھا نہیں بیٹھا۔

"جس طرح سے یہ مجھے سکھایا گیا تھا، یہ عمل پیچیدہ اور دستی طور پر شدید لگتا تھا،" بین یاد کرتے ہیں۔ وہ جانتا تھا کہ ایکسل میں میکروز نامی ایک خصوصیت ہے جو صارفین کو عام کاموں کو خودکار کرنے کی اجازت دیتی ہے۔ بین نے اس موضوع پر مضامین پڑھے اور جلد ہی ایک نئی ورک شیٹ کو اکٹھا کیا، جو ان میکروز کی ایک سیریز کے ساتھ تیار کی گئی ہے جو دستی ڈیٹا کی ہیرا پھیری کے چھ گھنٹے کے عمل کو لے سکتی ہے اور اسے بنیادی طور پر، بٹن کے کلک سے بدل سکتی ہے۔ ایک رپورٹ

تحریری عمل جس میں اسے اصل میں کام کا پورا دن لگتا تھا اب اسے ایک گھنٹے سے بھی

کم کیا جا سکتا ہے۔

بین ایک ذہین آدمی ہے۔ اس نے ایک ایلیٹ کالج (یونیورسٹی آف ورجینیا) سے معاشیات کی ڈگری کے ساتھ گریجویٹیشن کیا، اور اپنی صورتحال میں بہت سے لوگوں کی طرح وہ اپنے کیریئر کے لیے عزائم رکھتا تھا۔ اسے یہ سمجھنے میں زیادہ وقت نہیں لگا کہ ان عزائم کو اس وقت تک ناکام بنایا جائے گا جب تک کہ اس کی اہم پیشہ ورانہ صلاحیتوں کو ایکسل میکرو میں پکڑا جاسکے۔ اس نے فیصلہ کیا، اس لیے اسے دنیا کے لیے اپنی قدر بڑھانے کی ضرورت ہے۔ تحقیق کے ایک عرصے کے بعد، بین اس نتیجے پر پہنچا: وہ، اپنے خاندان کے سامنے اعلان کرے گا، انسانی اسپرڈ شیٹ کے طور پر اپنی ملازمت چھوڑ دے گا اور کمپیوٹر پروگرامر بن جائے گا۔ جیسا کہ اکثر اس طرح کے عظیم منصوبوں کے ساتھ ہوتا ہے، تاہم، ایک رکاوٹ تھی: جیسن بین کو کوڈ لکھنے کا طریقہ نہیں معلوم تھا۔

ایک کمپیوٹر سائنسدان کے طور پر میں ایک واضح نکتہ کی تصدیق کر سکتا ہوں: کمپیوٹر پروگرامنگ مشکل ہے۔ زیادہ تر نئے ڈویلپرز اپنی پہلی ملازمت سے پہلے چار سالہ کالج کی تعلیم کو رسیاں سیکھنے کے لیے وقف کرتے ہیں — اور پھر بھی، بہترین مقامات کے لیے مقابلہ سخت ہے۔ جیسن بین کے پاس یہ وقت نہیں تھا۔ اپنی ایکسل اپنی فینی کے بعد، اس نے مالیاتی فرم میں اپنی نوکری چھوڑ دی اور اپنے اگلے قدم کی تیاری کے لیے گھر چلا گیا۔ اس کے والدین خوش تھے۔

ایک منصوبہ تھا، لیکن وہ اس خیال سے خوش نہیں تھے کہ یہ وطن واپسی طویل مدتی ہو

سکتی ہے۔ بین کو ایک مشکل ہنر سیکھنے کی ضرورت تھی، اور ایسا کرنے کی ضرورت تھی۔ تیز۔

یہیں پر بین کو اسی مسئلے کا سامنا کرنا پڑا جس نے بہت سے علمی کارکنوں کو کیریئر کے مزید دھماکہ خیز راستے پر جانے سے روک دیا۔ کمپیوٹر پروگرامنگ جیسی پیچیدہ چیز کو سیکھنے کے لیے علمی طور پر متقاضی تصورات پر شدید بلا تعطل ارتکاز کی ضرورت ہوتی ہے — ارتکاز کی وہ قسم جس نے کارل جنگ کو زیورخ جھیل کے آس پاس کے جنگلوں تک پہنچایا۔ یہ کام، دوسرے لفظوں میں، گہرے کام کا کام ہے۔ تاہم، زیادہ تر علمی کارکن، جیسا کہ میں نے اس تعارف میں پہلے بحث کی تھی، گہرا کام کرنے کی اپنی صلاحیت کھو چکے ہیں۔ بین اس رجحان سے مستثنیٰ نہیں تھا۔

"میں ہمیشہ انٹرنیٹ پر آتا تھا اور اپنا امی میل چیک کرتا تھا۔ میں خود کو روک نہیں سکا، یہ ایک مجبوری تھی،" بین نے کہا، اپنے آپ کو اس مدت کے دوران بیان کرتے ہوئے جس کی وجہ سے اس نے اپنی مالیاتی نوکری چھوڑ دی۔ گہرائی کے ساتھ اپنی مشکل پر زور دینے کے لیے، بین نے مجھے ایک پروجیکٹ کے بارے میں بتایا جو ایک بار فنانس فرم کا ایک سپروائزر اس کے پاس لایا تھا۔ "وہ چاہتے تھے کہ میں ایک کاروباری منصوبہ لکھوں،" اس نے وضاحت کی۔ بین کو بزنس پلان لکھنا نہیں آتا تھا، اس لیے اس نے فیصلہ کیا کہ وہ پانچ مختلف موجودہ پلانز تلاش کرے گا اور پڑھے گا — ان کا موازنہ اور ان کے برعکس یہ سمجھنے کے لیے کہ کیا ضرورت ہے۔ یہ ایک اچھا خیال تھا، لیکن بین کو ایک

مسئلہ تھا: "میں توجہ مرکوز نہیں رکھ سکتا تھا۔" اس عرصے کے دوران کچھ دن تھے، اب وہ تسلیم کرتے ہیں، جب اس نے تقریباً ہر منٹ ("میرا وقت کا 98 فیصد") ویب پر سرفنگ کرتے ہوئے صرف کیا۔ بزنس پلان پروجیکٹ - اپنے کیئر کے شروع میں خود کو ممتاز کرنے کا ایک موقع - راستے میں گر گیا۔

جس وقت اس نے کام چھوڑا، بین کو گہرے کام کے ساتھ اپنی مشکلات کا بخوبی علم تھا، اس لیے جب اس نے خود کو کوڈ کرنا سیکھنے کے لیے وقف کیا، تو وہ جانتا تھا کہ اسے بیک وقت اپنے دماغ کو گہرائی میں جانے کا طریقہ سکھانا ہے۔ اس کا طریقہ کار سخت لیکن موثر تھا۔ "میں نے اپنے آپ کو ایک ایسے کمرے میں بند کر لیا جس میں کمپیوٹر نہیں تھا: صرف نصابی کتابیں، نوٹ کارڈز، اور ایک ہائی لائٹر۔" وہ کمپیوٹر پروگرامنگ کی نصابی کتابوں کو نمایاں کرتا، آئیڈیاز کو نوٹ کارڈز میں منتقل کرتا، اور پھر زور سے مشق کرتا۔ الیکٹرانک خلفشار سے پاک یہ ادوار پہلے تو مشکل تھے، لیکن بین نے خود کو کوئی دوسرا آپشن نہیں دیا: وہ تھا اس مواد کو سیکھنے کے لیے، اور اس نے اس بات کو یقینی بنایا کہ اس کمرے میں اس کی توجہ ہٹانے کے لیے کچھ نہ ہو۔ تاہم، وقت گزرنے کے ساتھ، وہ توجہ مرکوز کرنے میں بہتر ہوتا گیا، بالآخر اس مقام پر پہنچ گیا جہاں وہ روزانہ پانچ یا اس سے زیادہ منقطع گھنٹے کمرے میں گزار رہا تھا، اس مشکل نئی مہارت کو سیکھنے پر توجہ مرکوز کیے بغیر۔ وہ یاد کرتے ہیں "میں نے شاید اس موضوع پر اٹھارہ کتابوں کی طرح کچھ پڑھا تھا جب تک میں نے کام کیا تھا"۔ دو ماہ تک پڑھائی سے دور رہنے کے بعد، بین نے بدنام زمانہ مشکل ڈیو بوٹ کیمپ میں شرکت

کی: ویب اپیلیکیشن پروگرامنگ میں ہفتے میں سو گھنٹے کا کریش کورس۔ (پروگرام کی تحقیق کے دوران، بین کو پرنسٹن سے پی ایچ ڈی کرنے والا ایک طالب علم ملا جس نے دیو کو "اپنی زندگی میں اب تک کی سب سے مشکل چیز" کے طور پر بیان کیا تھا)۔

اس کی تیاری اور گہرے کام کے لیے اس کی نئی قابل قدر صلاحیت دونوں کو دیکھتے ہوئے، بین نے شاندار کارکردگی کا مظاہرہ کیا۔ "کچھ لوگ ظاہر ہوتے ہیں جو تیار نہیں ہوتے،" انہوں نے کہا۔ "وہ توجہ مرکوز نہیں کر سکتے ہیں۔ وہ جلدی سیکھ نہیں سکتے۔" صرف نصف طلباء جنہوں نے بین کے ساتھ پروگرام شروع کیا تھا وہ وقت پر فارغ التحصیل ہو گئے۔ بین نے نہ صرف گریجویٹیشن کیا بلکہ اپنی کلاس میں ٹاپ طالب علم بھی تھا۔

گہرے کام کی ادائیگی ہوئی۔ بین نے فوری طور پر سان فرانسسکو ٹیک سٹارٹ اپ میں 25 ملین ڈالر کی وینچر فنڈنگ اور اس کے ملازمین کے انتخاب کے ساتھ ایک ڈویلپر کے طور پر نوکری حاصل کی۔ جب بین نے مالیاتی مشیر کے طور پر اپنی ملازمت چھوڑ دی، صرف نصف سال پہلے، وہ ایک سال میں \$40,000 کما رہا تھا۔ کمپیوٹر ڈویلپر کے طور پر اس کی نئی ملازمت نے \$100,000 ادا کیے — ایک ایسی رقم جو کہ اس کی مہارت کی سطح کے ساتھ، بنیادی طور پر سلیکون ویلی مارکیٹ میں بغیر کسی حد کے بڑھ سکتی ہے۔

جب میں نے بین سے آخری بات کی تھی، تو وہ اپنی نئی پوزیشن میں ترقی کر رہا تھا۔ گہرے کام کے ایک نئے سرشار، اس نے اپنے دفتر سے سرک کے پار ایک پارٹمنٹ کرائے پر لیا، جس سے وہ صبح سویرے کسی اور کے آنے سے پہلے ظاہر ہو سکتا تھا اور بغیر کسی

خلفشار کے کام کرتا تھا۔ "اچھے دنوں میں، میں پہلی ملاقات سے پہلے چار گھنٹے توجہ مرکوز کر سکتا ہوں،" اس نے مجھے بتایا۔ "پھر شاید دوپہر میں مزید تین سے چار گھنٹے۔ اور میرا مطلب 'افوکس' ہے: کوئی امی میل نہیں، کوئی ہیکر نیوز نہیں [ایک ویب سائٹ جو تکنیکی اقسام میں مقبول ہے]، صرف پروگرامنگ۔ کسی ایسے شخص کے لیے جس نے کبھی کبھی اپنے دن کا 98 فیصد تک اپنی پرانی ملازمت میں ویب سرفنگ میں صرف کرنے کا اعتراف کیا، جیسن بین کی تبدیلی حیران کن سے کم نہیں ہے۔

جیسن بین کی کہانی ایک اہم سبق پر روشنی ڈالتی ہے: گہرا کام مصنفین اور بیسویں صدی کے اوائل کے فلسفیوں کا کوئی پرانی اثر نہیں ہے۔ اس کے بجائے یہ ایک ہنر ہے جس کی آج بہت قدر ہے۔

اس قدر کی دو وجوہات ہیں۔ سب سے پہلے سیکھنے کے ساتھ کیا کرنا ہے۔ ہمارے پاس ایک معلوماتی معیشت ہے جو پیچیدہ نظاموں پر منحصر ہے جو تیزی سے تبدیل ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر بین نے سیکھی ہوئی کمپیوٹر کی کچھ زبانیں دس سال پہلے موجود نہیں تھیں اور ممکنہ طور پر اب سے دس سال بعد پرانی ہو جائیں گی۔ اسی طرح، 1990 کی دہائی میں مارکیٹنگ کے شعبے میں آنے والے کسی کو شاید اندازہ نہیں تھا کہ آج انہیں ڈیجیٹل تجزیات میں مہارت حاصل کرنے کی ضرورت ہوگی۔ ہماری معیشت میں قابل قدر رہنے کے لیے، لہذا، آپ کو پیچیدہ چیزوں کو تیزی سے سیکھنے کے فن میں مہارت حاصل کرنی چاہیے۔ یہ کام گہری محنت کی ضرورت ہے۔ اگر آپ اس قابلیت کو فروغ نہیں دیتے ہیں، تو آپ ٹیکنالوجی

کی ترقی کے ساتھ پیچھے پڑ جائیں گے۔

دوسری وجہ یہ ہے کہ گہرا کام قابل قدر ہے کیونکہ ڈیجیٹل نیٹ ورک انقلاب کے اثرات دونوں طریقوں سے کٹ جاتے ہیں۔ اگر آپ کوئی مفید چیز تخلیق کر سکتے ہیں، تو اس کے قابل رسائی سامعین (مثلاً، آجر یا گاہک) بنیادی طور پر لامحدود ہیں۔ جو آپ کے انعام کو بہت زیادہ بڑھاتا ہے۔ دوسری طرف، اگر آپ جو کچھ تیار کر رہے ہیں وہ معمولی ہے، تو آپ مشکل میں ہیں، کیونکہ آپ کے سامعین کے لیے آن لائن بہتر متبادل تلاش کرنا بہت آسان ہے۔ چاہے آپ کمپیوٹر پروگرامر، مصنف، مارکیٹر، کنسلٹنٹ، یا کاروباری،

آپ کی صورتحال جنگ فرائیڈ کو پیچھے چھوڑنے کی کوشش کرنے کی طرح ہو گئی ہے، یا جیسن بین ایک گرم آغاز میں اپنے آپ کو برقرار رکھنے کی کوشش کر رہے ہیں: کامیاب ہونے کے لیے آپ کو وہ بہترین چیزیں تیار کرنی ہوں گی جو آپ تیار کرنے کے قابل ہیں۔ — ایک ایسا کام جس میں گہرائی کی ضرورت ہو۔

گہرے کام کی بڑھتی ہوئی ضرورت نئی ہے۔ ایک صنعتی معیشت میں، ایک چھوٹا ہنر مند مزدور اور پیشہ ور طبقہ تھا جس کے لیے گہرا کام بہت ضروری تھا، لیکن زیادہ تر کارکن بغیر کسی خلفشار کے توجہ مرکوز کرنے کی صلاحیت پیدا کیے بغیر ہی ٹھیک کر سکتے تھے۔ انہیں کریمنک و پیجس کے لیے ادائیگی کی گئی تھی۔ اور ان کی ملازمت کے بارے میں زیادہ کچھ نہیں بدلے گا ان دہائیوں میں جو انہوں نے اسے رکھا تھا۔ لیکن جیسا کہ ہم معلوماتی معیشت کی طرف منتقل ہو رہے ہیں، ہماری زیادہ سے زیادہ آبادی علمی کارکن ہیں، اور گہرا کام ایک

اہم کرنسی بنتا جا رہا ہے۔ چاہے زیادہ تر نے ابھی تک اس حقیقت کو تسلیم نہیں کیا ہے۔

گہرا کام، دوسرے لفظوں میں، ایک پرانے زمانے کی مہارت نہیں ہے جو غیر متعلق ہے۔ اس کے بجائے یہ عالمی سطح پر مسابقتی معلوماتی معیشت میں آگے بڑھنے کے خواہاں ہر فرد کے لیے ایک اہم قابلیت ہے جو ان لوگوں کو چبانے اور تھوکنے کا رجحان رکھتی ہے جو اپنی آمدنی حاصل نہیں کر رہے ہیں۔ حقیقی انعامات ان لوگوں کے لیے مخصوص نہیں ہیں جو فیس بک استعمال کرنے میں آرام سے ہیں (ایک چھوٹا کام، آسانی سے نقل کیا جاتا ہے)، بلکہ اس کے بجائے ان لوگوں کے لیے جو خدمت کو چلانے والے اختراعی تقسیم شدہ نظاموں کو بنانے میں آرام سے ہیں (ایک فیصلہ کن گہرا کام، نقل کرنا مشکل)۔ گہرا کام اتنا اہم ہے کہ ہم اس پر غور کر سکتے ہیں، کاروباری مصنف ایرک بارکر، "21 ویں صدی کی سپر پاور" کے فقرے کو استعمال کرنے کے لیے۔

اب ہم نے سوچ کے دو پہلو دیکھے ہیں۔ ایک گہرے کام کی بڑھتی ہوئی کمی کے بارے میں اور دوسرا اس کی بڑھتی ہوئی قدر کے بارے میں۔ جسے ہم اس خیال میں جوڑ سکتے ہیں جو اس کتاب میں درج ذیل ہر چیز کی بنیاد فراہم کرتا ہے:

گہری کام کی مفروضہ: گہرے کام کرنے کی صلاحیت بڑھتی جا رہی ہے۔ نایاب بالکل ایک ہی وقت میں یہ تیزی سے ہوتا جا رہا ہے قیمتہماری معیشت میں۔ نتیجے کے طور پر، چند لوگ جو اس ہنر کو فروغ دیتے ہیں، اور پھر اسے اپنی کام کی زندگی کا مرکز بناتے ہیں، وہ ترقی کریں

گے۔

اس کتاب کے دو مقاصد ہیں، جن کا تعاقب دو حصوں میں کیا گیا ہے۔ پہلا، حصہ 1 میں نمٹا گیا، آپ کو اس بات پر قائل کرنا ہے کہ کام کا گہرا مفروضہ درست ہے۔ دوسرا، حصہ 2 میں نمٹا گیا، آپ کو سکھانا ہے کہ اپنے دماغ کو تربیت دے کر اور اپنے کام کی عادات کو تبدیل کر کے اس حقیقت سے کیسے فائدہ اٹھایا جائے تاکہ آپ اپنی پیشہ ورانہ زندگی میں گہرے کام کو جگہ دیں۔ تاہم، ان تفصیلات میں غوطہ لگانے سے پہلے، میں یہ بتانے کے لیے ایک لمحہ نکالوں گا کہ میں اتنی گہرائی کا عقیدت مند کیسے بن گیا۔

میں نے پچھلی دہائی کو مشکل چیزوں پر توجہ مرکوز کرنے کی اپنی صلاحیت پیدا کرنے میں گزارا ہے۔ اس دلچسپی کے ماخذ کو سمجھنے کے لیے، یہ جاننے میں مدد ملتی ہے کہ میں ایک نظریاتی کمپیوٹر سائنسدان ہوں جس نے اپنی ڈاکٹریٹ کی تربیت MIT کے مشہور تھیوری آف کمپیوٹیشن گروپ میں انجام دی ہے۔

پیشہ ورانہ مہارت۔

ان سالوں کے دوران، میں نے میک آرٹھر "جینیئس گرانٹ" کے فاتح سے ہال کے نیچے ایک گریجویٹ طالب علم کے دفتر کا اشتراک کیا — ایک پروفیسر جس کی قانونی طور پر شراب پینے کی عمر سے پہلے MIT میں خدمات حاصل کی گئی تھیں۔ یہ کوئی معمولی بات نہیں تھی کہ اس نظریہ دان کو عام جگہ پر بیٹھے ہوئے، سفید تختے پر نشانات کو گھورتے ہوئے، اس کے ارد گرد آنے والے علماء کا ایک گروپ کھڑا ہے، وہ بھی خاموشی سے بیٹھا

اور گھور رہا ہے۔ یہ گھنٹوں تک جاری رہ سکتا ہے۔ میں دوپہر کے کھانے پر جاؤں گا، میں واپس آؤں گا۔ پھر بھی گھور رہا ہوں۔ اس خاص پروفیسر تک پہنچنا مشکل ہے۔ وہ ٹویٹر پر نہیں ہے اور اگر وہ آپ کو نہیں جانتا ہے، تو وہ آپ کے ای میل کا جواب نہیں دے گا۔ پچھلے سال ان کے سولہ مقالے شائع ہوئے۔

اس قسم کی شدید ارتکاز میرے طالب علمی کے زمانے میں ماحول پر چھائی رہی۔ حیرت کی بات نہیں، میں نے جلد ہی گہرائی کے لیے اسی طرح کی وابستگی تیار کی۔ اپنے دوستوں اور مختلف پبلسٹیز دونوں کے غم میں جن کے ساتھ میں نے اپنی کتابوں پر کام کیا ہے، میرے پاس کبھی بھی فیس بک یا ٹویٹر اکاؤنٹ نہیں ہے، یا بلاگ کے باہر کوئی اور سوشل میڈیا موجود نہیں ہے۔ میں ویب سرف نہیں کرتا ہوں اور اپنی زیادہ تر خبریں اپنے گھر پر ڈیلیور کرنے سے حاصل کرتا ہوں۔ واشنگٹن پوسٹ اور این پی آر۔ مجھ تک پہنچنا بھی عام طور پر مشکل ہے: میری مصنف کی ویب سائٹ ذاتی ای میل ایڈریس فراہم نہیں کرتی ہے، اور میرے پاس 2012 تک اپنا پہلا اسمارٹ فون نہیں تھا (جب میری حاملہ بیوی نے مجھے الٹی میٹم دیا تھا۔ فونوہ کام کرتا ہے اس سے پہلے کہ ہمارا بیٹا پیدا ہو۔)

دوسری طرف، گہرائی سے میری وابستگی نے مجھے انعام دیا ہے۔ اپنے کالج سے فارغ التحصیل ہونے کے بعد دس سال کی مدت میں، میں نے چار کتابیں شائع کیں، پی ایچ ڈی حاصل کی، اعلیٰ شرح پر ہم مرتبہ نظرثانی شدہ اکیڈمک پیپرز لکھے، اور جارج ٹاؤن یونیورسٹی میں مدت ملازمت کے پروفیسر کے طور پر خدمات حاصل کیں۔ میں نے اس بڑے پیمانے پر

پیداوار کو برقرار رکھا جبکہ شاذ و نادر ہی پانچ یا چھ بجے کے بعد کام کیا۔ کام کے ہفتے کے دوران۔

یہ کمپرسڈ شیڈول ممکن ہے کیونکہ میں نے اپنی زندگی میں کم سے کم کرنے کے لیے اہم کوشش کی ہے اور اس بات کو یقینی بناتے ہوئے کہ میں اس وقت سے زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھاؤں گا۔ میں اپنے دنوں کو احتیاط سے منتخب گہرے کام کے ایک بنیادی حصے کے گرد بناتا ہوں، اٹھلی سرگرمیوں کے ساتھ میں اپنے شیڈول کے دائرہ کار میں چھوٹے پھٹ جانے سے بالکل بچ نہیں سکتا۔ دن میں تین سے چار گھنٹے، ہفتے میں پانچ دن، بلا تعطل اور احتیاط سے ہدایت کی گئی ارتکاز، یہ پتہ چلتا ہے، بہت قیمتی پیداوار پیدا کر سکتا ہے۔

میری گہرائی سے وابستگی نے غیر پیشہ ورانہ فوائد بھی لوٹائے ہیں۔ زیادہ تر، میں کام سے گھر پہنچنے کے وقت اور اگلی صبح جب کام کا نیا دن شروع ہوتا ہے، میں کمپیوٹر کو ہاتھ نہیں لگاتا ہوں (بنیادی استثناء بلاگ پوسٹس ہیں، جو میں اپنے بچوں کے سونے کے بعد لکھنا پسند کرتا ہوں)۔ مکمل طور پر منقطع ہونے کی یہ قابلیت، کچھ فوری کام کے ای میل چیک میں چھپنے یا سوشل میڈیا سائٹس کے بار بار سروے کرنے کے زیادہ معیاری عمل کے برخلاف، مجھے اپنے ساتھ موجود رہنے کی اجازت دیتی ہے۔

شام کو بیوی اور دو بیٹے، اور دو بچوں کے مصروف باپ کے لیے حیرت انگیز کتابیں پڑھیں۔ عام طور پر، میری زندگی میں خلفشار کی کمی اعصابی ذہنی توانائی کے اس پس منظر کو کم کرتی ہے جو لوگوں کی روزمرہ کی زندگی میں تیزی سے پھیلتی دکھائی دیتی ہے۔ میں بور ہونے میں

آرام دہ ہوں، اور یہ حیرت انگیز طور پر فائدہ مند ہنر ہو سکتا ہے—خاص طور پر ایک سست D.C گرمیوں کی رات میں ریڈیو پر آہستہ آہستہ سامنے آنے والا نیشنلز گیم سننا۔

اس کتاب کو کم سے کم گہرائی کی طرف میری کشش کو باضابطہ بنانے اور اس کی وضاحت کرنے کی کوشش کے طور پر بہترین بیان کیا گیا ہے، اور ان حکمت عملیوں کی ان اقسام کی تفصیل بتائی گئی ہے جنہوں نے اس کشش پر عمل کرنے میں میری مدد کی ہے۔ میں نے اس سوچ کو الفاظ کے ساتھ پابند کیا ہے، جزوی طور پر، آپ کو گہرے کام کے ارد گرد اپنی زندگی کی تعمیر نو میں میری رہنمائی کی پیروی کرنے میں مدد کرنے کے لیے — لیکن یہ پوری کہانی نہیں ہے۔ ان خیالات کو کشید کرنے اور واضح کرنے میں میری دوسری دلچسپی یہ ہے کہ میں اپنے عمل کو مزید فروغ دوں۔ گہری کام کے مفروضے کی میری پہچان نے مجھے ترقی کی منازل طے کرنے میں مدد کی ہے، لیکن مجھے یقین ہے کہ میں ابھی تک اپنی پوری قدر پیدا کرنے کی صلاحیت تک نہیں پہنچا ہوں۔ جب آپ آگے کے ابواب میں نظریات اور اصولوں کے ساتھ جدوجہد کرتے ہیں اور بالآخر فتح حاصل کرتے ہیں، تو آپ کو یقین دلایا جا سکتا ہے کہ میں اس کی پیروی کر رہا ہوں—بے رحمی سے اٹھلے کو ختم کرنا اور بڑی محنت سے میری گہرائی کی شدت کو بڑھانا۔ (اس کتاب کے اختتام میں آپ جان لیں گے کہ میں نے کیسا سلوک کیا۔)

جب کارل جنگ نے نفسیات کے شعبے میں انقلاب لانا چاہا تو اس نے جنگل میں ایک اعتکاف تعمیر کیا۔ جنگ کا بولنگن ٹاور ایک ایسی جگہ بن گیا جہاں وہ گہرائی سے سوچنے کی

اپنی صلاحیت کو برقرار رکھ سکتا تھا اور پھر ایسی شاندار اصلیت کا کام تیار کرنے کے لیے اس مہارت کو بروئے کار لا سکتا تھا کہ اس نے دنیا کو بدل کر رکھ دیا۔ آگے کے صفحات میں، میں آپ کو قائل کرنے کی کوشش کروں گا کہ آپ اپنے ذاتی بولنگن ٹاورز کی تعمیر کی کوشش میں میرے ساتھ شامل ہوں۔ تیزی سے مشغول دنیا میں حقیقی قدر پیدا کرنے کی صلاحیت پیدا کرنا؛ اور پچھلی نسلوں کی سب سے زیادہ کارآمد اور اہم شخصیات کے ذریعے قبول کیے گئے سچ کو پہچاننا: گہری زندگی ایک اچھی زندگی ہے۔

حصہ 1

خیال

پہلا باب

گہرا کام قابل قدر ہے۔

جیسے ہی 2012 میں الیکشن کا دن آنے لگا، ٹریفک پرنیویارک ٹائمزویب سائٹ میں اضافہ ہوا، جیسا کہ قومی اہمیت کے لمحات میں معمول ہے۔ لیکن اس بار، کچھ مختلف تھا۔ اس ٹریفک کا غیر متناسب حصہ — کچھ رپورٹس کے مطابق 70 فیصد سے زیادہ — وسیع ڈومین میں ایک ہی جگہ کا دورہ کر رہا تھا۔ یہ صفحہ اول کی بریکنگ نیوز اسٹوری نہیں تھی، اور یہ پیپر

کے پلٹز پرائز جیتنے والے کالم نگاروں میں سے کسی کی تبصرہ نہیں تھی۔ اس کے بجائے یہ ایک بلاگ تھا جسے بیس بال کے اعداد و شمار کے گیک نے نیٹ سلور نامی انتخابی پیش گوئی کے ذریعے چلایا تھا۔ ایک سال سے بھی کم عرصے کے بعد ESPN، اور ABC نیوز نے سلور کو اس سے دور کر دیا۔ اوقات) جس نے ایک درجن تک مصنفین کے عملے کا وعدہ کر کے اسے برقرار رکھنے کی کوشش کی) ایک بڑے معاہدے میں جو سلور کے آپریشن کو کھیلوں سے لے کر موسم سے لے کر نیٹ ورک نیوز سیگمنٹس تک، اکیڈمی ایوارڈز ٹیلی کاسٹ تک ہر چیز میں ایک کردار دے گا۔ اگرچہ سلور کے ہاتھ سے بنائے گئے ماڈلز کے طریقہ کار کی سختی کے بارے میں بحث جاری ہے، لیکن اس سے انکار کرنے والے بہت کم لوگ ہیں جو 2012 میں یہ پینتیس سالہ ڈیٹا وز ہماری معیشت میں ایک فاتح تھا۔

ایک اور فاتح David Heinemeier Hansson ہے، جو کمپیوٹر پروگرامنگ اسٹار ہے جس نے Ruby on Rails ویب سائٹ ڈویلپمنٹ فریم ورک بنایا، جو اس وقت ویب کی کچھ مقبول ترین منزلوں کی بنیاد فراہم کرتا ہے، بشمول Twitter اور Hulu۔ Hansson بااثر ترقیاتی فرم (2014) Basecamp تک 37signals کہلاتا ہے) میں شراکت دار ہے۔ ہینسن عوامی طور پر بیس کیمپ یا اس کے دوسرے آمدنی کے ذرائع سے اپنے منافع میں حصہ داری کے بارے میں بات نہیں کرتا ہے، لیکن ہم فرض کر سکتے ہیں کہ وہ منافع بخش ہیں کیونکہ ہینسن نے اپنا وقت شکاگو، مالبیو، اور ماربیلا، اسپین کے درمیان تقسیم کیا، جہاں وہ بلندی پر چلا جاتا ہے۔ ریس کار ڈرائیونگ کی کارکردگی۔

ہماری معیشت میں واضح فاتح کی ہماری تیسری اور آخری مثال جان ڈوئر ہے، جو مشہور سیلیکون ویلی وینچر کیپیٹل فنڈ کلینر پرنٹر کافیلڈ اینڈ بائرز میں ایک جنرل پارٹنر ہے۔ Doerr نے موجودہ تکنیکی انقلاب کو ہوا دینے والی بہت سی اہم کمپنیوں کو فنڈ دینے میں مدد کی، بشمول، Amazon، Google، Twitter اور Sun Microsystems۔ ان سرمایہ کاری پر واپسی فلکیاتی رہی ہے Doerr کی: مجموعی مالیت، اس تحریر کے مطابق، \$3 بلین سے زیادہ ہے۔

سلور، ہینسن، اور ڈور نے اتنا اچھا کام کیوں کیا ہے؟ جوابات کی دو قسمیں ہیں۔ اس سوال پر پہلے ہیں۔ مائیکرو دائرہ کار میں اور شخصیت کی خصوصیات اور حکمت عملیوں پر توجہ مرکوز کریں جنہوں نے اس تینوں کے عروج کو آگے بڑھانے میں مدد کی۔ دوسری قسم کے جوابات زیادہ ہیں۔ وسیعاس میں وہ افراد پر کم اور کام کی قسم پر زیادہ توجہ دیتے ہیں جس کی وہ نمائندگی کرتے ہیں۔ اگرچہ اس بنیادی سوال کے لیے دونوں نقطہ نظر اہم ہیں، لیکن میکرو جوابات ہماری بحث کے لیے سب سے زیادہ متعلقہ ثابت ہوں گے، کیونکہ وہ بہتر انداز میں روشنی ڈالتے ہیں کہ ہماری موجودہ معیشت کیا انعامات دیتی ہے۔

اس میکرو تناظر کو دریافت کرنے کے لیے ہم MIT ماہرین اقتصادیات، ایرک براؤنفلسن اور اینڈریو میکافی کی طرف رجوع کرتے ہیں، جنہوں نے اپنی 2011 کی بااثر کتاب میں، مشین کے خلاف ریس، ایک زبردست معاملہ پیش کریں کہ مختلف قوتوں کے درمیان، یہ خاص طور پر ڈیجیٹل ٹیکنالوجی کا عروج ہے جو ہماری لیبر مارکیٹوں کو غیر متوقع طریقوں سے

تبدیل کر رہا ہے Brynjolfsson اور McAfee اپنی کتاب کے اوائل میں وضاحت کرتے ہیں، "ہم ایک عظیم تنظیم نو کے ابتدائی مراحل میں ہیں۔" "ہماری ٹیکنالوجیز آگے بڑھ رہی ہیں لیکن ہماری بہت سی مہارتیں اور تنظیمیں پیچھے ہیں۔" بہت سے کارکنوں کے لیے، یہ وقفہ بری خبر کی پیش گوئی کرتا ہے۔ جیسے جیسے ذہین مشینیں بہتر ہوتی جا رہی ہیں، اور مشین اور انسانی صلاحیتوں کے درمیان فرق کم ہو رہا ہے، آجروں کا "نئے لوگوں" کے بجائے "نئی مشینوں" کی خدمات حاصل کرنے کا امکان بڑھتا جا رہا ہے۔ اور جب صرف ایک انسان ہی کرے گا، مواصلات اور تعاون کی ٹیکنالوجی میں بہتری دور دراز کے کام کو پہلے سے کہیں زیادہ آسان بنا رہی ہے، جس سے کمپنیوں کو ستاروں کے لیے کلیدی کرداروں کو آؤٹ سورس کرنے کی ترغیب مل رہی ہے۔

تاہم، یہ حقیقت عالمی طور پر بھیانک نہیں ہے۔ جیسا کہ Brynjolfsson اور McAfee زور دیتے ہیں، یہ عظیم تنظیم نو نہیں ہے۔ نیچے ڈرائیونگ تمام ملازمتیں لیکن اس کے بجائے ہے تقسیم کرنا نہیں اگرچہ لوگوں کی بڑھتی ہوئی تعداد اس نئی معیشت میں کھو جائے گی کیونکہ ان کی مہارت خود کار یا آسانی سے آؤٹ سورس ہو جائے گی، لیکن کچھ اور لوگ بھی ہیں جو نہ صرف زندہ رہیں گے بلکہ ترقی کی منازل طے کریں گے۔ جو پہلے سے زیادہ قابل قدر (اور اس وجہ سے زیادہ انعام یافتہ) بن جائیں گے Brynjolfsson اور McAfee اکیلے نہیں ہیں کہ معیشت کے لیے اس bimodal رفتار کو تجویز کریں۔ 2013 میں، مثال کے طور پر، جارج میسن کے ماہر اقتصادیات ٹائمر کوون نے شائع کیا۔ اوسط ختم ہو گیا ہے، ایک کتاب جو ڈیجیٹل ڈویژن کے اس مقالے کی بازگشت کرتی

ہے۔ لیکن جو چیز Brynjolfsson اور McAfee کے تجزیے کو خاص طور پر کارآمد بناتی ہے وہ یہ ہے کہ وہ تین مخصوص گروہوں کی نشاندہی کرتے ہیں جو اس تقسیم کے منافع بخش پہلو پر گریں گے اور انٹیلیجنٹ مشین ایج کے فوائد کی غیر متناسب مقدار حاصل کریں گے۔ حیرت کی بات نہیں، یہ ان تینوں گروہوں سے ہے جن کا تعلق سلور، ہینسن اور ڈوئر ہے۔ آئیے ان گروپوں میں سے ہر ایک کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے چھوتے ہیں کہ وہ اچانک اتنے قیمتی کیوں ہیں۔

اعلیٰ ہنر مند کارکن

Brynjolfsson اور McAfee نے نیٹ سلور کے ذریعہ پیش کردہ گروپ کو "اعلیٰ ہنر مند" قرار دیا۔

کارکنان روبوٹکس اور آواز کی شناخت جیسی ترقی بہت کم ہنر مند پوزیشنوں کو خودکار کر رہی ہے، لیکن جیسا کہ یہ ماہرین اقتصادیات زور دیتے ہیں، "ڈیٹا ویئرولائزیشن، اینا لیکس، تیز رفتار کمیونیکیشنز، اور تیز رفتار پروٹو ٹائپنگ جیسی دیگر ٹیکنالوجیز نے مزید تجریدی اور ڈیٹا پر مبنی استدلال کی شراکت میں اضافہ کیا ہے، جس میں اضافہ ہوا ہے۔ ان ملازمتوں کی اقدار۔" دوسرے لفظوں میں، وہ لوگ جو تیزی سے پیچیدہ مشینوں کے ساتھ کام کرنے اور قیمتی نتائج کو چھیڑنے کی اوریکولر صلاحیت رکھتے ہیں وہ ترقی کریں گے۔ ٹائلر کوون اس حقیقت کو مزید دو لوگ انداز میں بیان کرتے ہیں: "اہم سوال یہ ہوگا: کیا آپ ذہین مشینوں کے ساتھ کام کرنے میں اچھے ہیں یا نہیں؟"

نیٹ سلور، یقیناً، ڈیٹا کو بڑے ڈیٹا بیسز میں فیڈ کرنے میں اپنے آرام کے ساتھ، پھر اسے اپنے پراسرار مونٹی کارلو سمیلیشنز میں ڈالنے میں، اعلیٰ ہنر مند کارکن کا مظہر ہے۔ ذہین مشینیں سلور کی کامیابی میں رکاوٹ نہیں ہیں، بلکہ اس کی پیشگی شرط فراہم کرتی ہیں۔

سپر اسٹارز

اکس پروگرامر ڈیوڈ ہینمیر ہینسن دوسرے گروپ کی ایک مثال پیش کرتے ہیں جس کی براہجولفسن اور میکافی نے پیش گوئی کی ہے کہ ہماری نئی معیشت میں ترقی کرے گی: "سپر اسٹارز۔" تیز رفتار ڈیٹا نیٹ ورکس اور تعاون کے ٹولز جیسے ای میل اور ورجوئل میڈنگ سافٹ ویئر نے علمی کام کے بہت سے شعبوں میں علاقائیت کو تباہ کر دیا ہے۔ مثال کے طور پر، ایک کل وقتی پروگرامر کی خدمات حاصل کرنا، دفتر کی جگہ کو ایک طرف رکھنا، اور فوائد کی ادائیگی کرنا اب کوئی معنی نہیں رکھتا، جب آپ اس کے بجائے دنیا کے بہترین پروگرامرز میں سے کسی ایک کو ادا کر سکتے ہیں، جیسے ہینسن، پراجیکٹ کو مکمل کرنے کے لیے کافی وقت کے لیے۔ ہاتھ اس منظر نامے میں، آپ کو شاید کم پیسوں میں بہتر نتیجہ ملے گا، جبکہ Hansson ہر سال بہت سے زیادہ کلائنٹس کی خدمت کر سکتا ہے، اور اس وجہ سے یہ بھی بہتر ہو گا۔

حقیقت یہ ہے کہ ہنسن ماربیلا، اسپین سے دور سے کام کر رہا ہے، جب کہ آپ کا دفتر ڈیس موئز، آئیووا میں ہے، آپ کی کمپنی کے لیے کوئی فرق نہیں پڑتا، کیونکہ مواصلات اور

تعاون کی ٹیکنالوجی میں پیشرفت عمل کو ہموار بناتی ہے۔ (تاہم، یہ حقیقت ڈیس موئز میں رہنے والے کم ہنر مند مقامی پروگرامرز کے لیے اہمیت رکھتی ہے اور انہیں مستقل تنخواہ کی ضرورت ہے۔) یہی رجحان ان شعبوں کی بڑھتی ہوئی تعداد کے لیے ہے جہاں ٹیکنالوجی پیداواری دور دراز کے کام کو ممکن بناتی ہے۔ مشاورت، مارکیٹنگ، تحریر، ڈیزائن، اور اسی طرح ایک بار جب ٹیلنٹ مارکیٹ کو عالمی طور پر قابل رسائی بنا دیا جاتا ہے، تو وہ لوگ جو مارکیٹ کے عروج پر ہوتے ہیں ترقی کی منازل طے کرتے ہیں جبکہ باقی متاثر ہوتے ہیں۔

1981 کے ایک اہم مقالے میں، ماہر اقتصادیات شیرون روزن نے ان "ونر ٹیک آل" مارکیٹوں کے پیچھے ریاضی کا کام کیا۔ اس کی کلیدی بصیرت میں سے ایک واضح طور پر ٹیلنٹ کا نمونہ بنانا تھا — لیبل لگا ہوا، بے ضرر، متغیر کے ساتھ q ان کے فارمولوں میں — ایک عنصر کے طور پر "ناکمل متبادل"، جس کی وضاحت روزن نے یوں کی ہے: "متوسط گلوکاروں کے یکے بعد دیگرے سننے سے کسی ایک شاندار کارکردگی میں اضافہ نہیں ہوتا"۔

دوسرے لفظوں میں، ٹیلنٹ کوئی ایسی چیز نہیں ہے جسے آپ بڑی تعداد میں خرید سکتے ہیں اور مطلوبہ سطحوں تک پہنچنے کے لیے یکجا کر سکتے ہیں: بہترین ہونے کا ایک پرمیم ہے۔ لہذا، اگر آپ کسی ایسے بازار میں ہیں جہاں صارف کو تمام فنکاروں تک رسائی حاصل ہے، اور ہر ایک کی q قدر واضح ہے، صارف بہت بہترین کا انتخاب کرے گا۔ یہاں تک کہ اگر ہنر کی سیرٹی پر اگلے مرحلے کے مقابلے میں بہترین کا ٹیلنٹ فائدہ چھوٹا ہے، تب بھی سپر اسٹارز مارکیٹ کا بڑا حصہ جیتتے ہیں۔

1980 کی دہائی میں، جب روزن نے اس اثر کا مطالعہ کیا، تو اس نے فلمی ستاروں اور موسیقاروں جیسی مثالوں پر توجہ مرکوز کی، جہاں واضح بازار موجود تھے، جیسے کہ میوزک اسٹورز اور فلم تھیٹر، جہاں سامعین کو مختلف فنکاروں تک رسائی حاصل ہوتی ہے اور وہ بنانے سے پہلے اپنی صلاحیتوں کا درست اندازہ لگا سکتے ہیں۔ خریداری کا فیصلہ۔ مواصلات اور تعاون کی ٹیکنالوجیز کے تیزی سے اضافے نے بہت سی دوسری سابقہ مقامی مارکیٹوں کو بھی اسی طرح کے عالمگیر بازار میں تبدیل کر دیا ہے۔ کمپیوٹر پروگرامر یا تعلقات عامہ کے کنسلٹنٹ کی تلاش کرنے والی چھوٹی کمپنی اب ٹیلنٹ کے ایک بین الاقوامی بازار تک اسی طرح رسائی رکھتی ہے جس طرح ریکارڈ اسٹور کی آمد نے چھوٹے شہر کے موسیقی کے پرستاروں کو مقامی موسیقاروں کو نظر انداز کرنے کی اجازت دی تھی تاکہ وہ دنیا کے بہترین البمز خرید سکیں۔ بینڈ سپر اسٹار اثر، دوسرے لفظوں میں، آج اس سے کہیں زیادہ وسیع اطلاق رکھتا ہے جتنا روزن تیس سال پہلے پیش گوئی کر سکتا تھا۔ ہماری معیشت میں افراد کی بڑھتی ہوئی تعداد اب اپنے شعبوں کے راک اسٹارز سے مقابلہ کر رہی ہے۔

مالکان

حتمی گروپ جو ہماری نئی معیشت میں پروان چڑھے گا — وہ گروپ جس کی علامت جان ڈوئر ہے — ان لوگوں پر مشتمل ہے جن کے پاس نئی ٹیکنالوجیز میں سرمایہ کاری کرنے کے لیے سرمایہ ہے جو عظیم تنظیم نو کو آگے بڑھا رہی ہیں۔ جیسا کہ ہم مارکس کے بعد سے سمجھ چکے ہیں، سرمائے تک رسائی بڑے فائدے فراہم کرتی ہے۔ تاہم، یہ بھی سچ ہے کہ

کچھ ادوار دوسروں کے مقابلے زیادہ فوائد پیش کرتے ہیں۔ جیسا کہ Brynjolfsson اور McAfee نے اشارہ کیا، جنگ کے بعد کا یورپ نقد کے ڈھیر پر بیٹھنے کے لیے ایک برے وقت کی ایک مثال تھا، کیونکہ تیز افراط زر اور جارحانہ ٹیکسوں کے امتزاج نے حیران کن رفتار کے ساتھ پرانی قسمتوں کا صفایا کر دیا (جسے ہم "ڈاؤنٹن ایبی" کہہ سکتے ہیں۔ اثر۔) "عظیم تنظیم نو، جنگ کے بعد کے دور کے برعکس، ہے سرمائے تک رسائی کے لیے خاص طور پر اچھا وقت۔ یہ سمجھنے کے لیے کیوں، پہلے اس سودے بازی کا نظریہ یاد کریں، جو معیاری معاشی سوچ کا ایک اہم جزو ہے، یہ دلیل دیتا ہے کہ جب سرمایہ سرمایہ کاری اور محنت کے امتزاج سے پیسہ کمایا جاتا ہے، تو انعامات واپس کیے جاتے ہیں، موٹے طور پر، ان پٹ کے متناسب۔ چونکہ ڈیجیٹل ٹیکنالوجی بہت سی صنعتوں میں مزدوری کی ضرورت کو کم کرتی ہے، ذہین مشینوں کے مالکان کو ملنے والے انعامات کا تناسب بڑھ رہا ہے۔ آج کی معیشت میں وینچر کیپیٹلسٹ انسٹاگرام جیسی کمپنی کو فنڈ دے سکتا ہے، جسے بالآخر ایک ارب ڈالر میں فروخت کیا گیا، جبکہ

ملازمت صرف تیرہ لوگ تاریخ میں اور کب اتنی بڑی مقدار میں محنت کی اتنی بڑی مقدار شامل ہو سکتی ہے؟ محنت سے بہت کم ان پٹ کے ساتھ، اس دولت کا تناسب جو مشین کے مالکان کو واپس جاتا ہے۔ اس معاملے میں، وینچر سرمایہ کاروں - کی کوئی نظیر نہیں ملتی۔ یہ کوئی تعجب کی بات نہیں ہے کہ ایک وینچر کیپیٹلسٹ جس کا میں نے اپنی آخری کتاب کے لیے انٹرویو کیا تھا اس نے مجھے کچھ تشویش کے ساتھ تسلیم کیا، "ہر کوئی میری ٹوکری چاہتا ہے"۔

آئیے اب تک کے دھاگوں کو ایک ساتھ کھینچتے ہیں: موجودہ معاشی سوچ، جیسا کہ میں نے سروے کیا ہے، دلیل دیتی ہے کہ ٹیکنالوجی کی بے مثال ترقی اور اثرات ہماری معیشت کی بڑے پیمانے پر تنظیم نو کر رہے ہیں۔ اس نئی معیشت میں، تین گروہوں کو ایک خاص فائدہ ہوگا: وہ لوگ جو ذہین مشینوں کے ساتھ اچھی اور تخلیقی طور پر کام کر سکتے ہیں، وہ جو اپنے کام میں بہترین ہیں، اور وہ جو سرمائے تک رسائی رکھتے ہیں۔

واضح ہو کہ براؤن لفسن، میکافی اور کون جیسے ماہرین اقتصادیات کے ذریعہ شناخت کی گئی یہ عظیم تنظیم نو نہیں ہے۔ صرف اس وقت اہمیت کا حامل معاشی رجحان، اور جن تین گروہوں کا ذکر پہلے کیا گیا ہے وہ نہیں ہیں۔ صرف گروپ جو اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کریں گے، لیکن اس کتاب کی دلیل کے لیے جو چیز اہم ہے وہ یہ ہے کہ یہ رجحانات، چاہے اکیلے ہی کیوں نہ ہوں، ہینا ہم، اور یہ گروہ، خواہ وہ واحد گروہ ہی کیوں نہ ہوں، مرضیت رقی کی منازل طے کرنا اگر آپ ان میں سے کسی بھی گروپ میں شامل ہو سکتے ہیں، تو آپ اچھا کریں گے۔ اگر آپ نہیں کر سکتے ہیں، تو آپ اب بھی اچھی کارکردگی کا مظاہرہ کر سکتے ہیں، لیکن آپ کی پوزیشن زیادہ غیر یقینی ہے۔

اب ہمیں جس سوال کا سامنا کرنا ہوگا وہ واضح ہے: کوئی ان فاتحین میں کیسے شامل ہوتا ہے؟ آپ کے بڑھتے ہوئے جوش کو روکنے کے خطرے میں، مجھے سب سے پہلے یہ اعتراف کرنا چاہیے کہ میرے پاس تیزی سے سرمایہ اکٹھا کرنے اور اگلا جان ڈوئر بننے کا کوئی راز نہیں ہے۔ (اگر میرے پاس ایسے راز ہوتے تو یہ ممکن نہیں کہ میں انہیں کسی کتاب

میں شیئر کروں۔) تاہم، جیتنے والے دیگر دو گروپس قابل رسائی ہیں۔ ان تک کیسے رسائی حاصل کی جائے وہ مقصد ہے جس سے ہم آگے نمٹتے ہیں۔

نئی معیشت میں فاتح کیسے بنیں۔

میں نے ابھی دو گروہوں کی نشاندہی کی ہے جو ترقی کی منازل طے کر رہے ہیں اور میرا دعویٰ ہے کہ وہ قابل رسائی ہیں: وہ جو ذہین مشینوں کے ساتھ تخلیقی طور پر کام کر سکتے ہیں اور وہ جو اپنے شعبے میں ستارے ہیں۔ وسیع ہوتی ہوئی ڈیجیٹل تقسیم کے ان منافع بخش شعبوں میں اترنے کا راز کیا ہے؟ میں بحث کرتا ہوں کہ درج ذیل دو بنیادی صلاحیتیں اہم ہیں۔

نئی معیشت میں پھلنے پھولنے کی دو بنیادی صلاحیتیں۔

1. مشکل چیزوں میں تیزی سے مہارت حاصل کرنے کی صلاحیت۔

2. معیار اور رفتار دونوں کے لحاظ سے اشرافیہ کی سطح پر پیدا کرنے کی صلاحیت۔

آئیے پہلی صلاحیت کے ساتھ شروع کریں۔ شروع کرنے کے لیے، ہمیں یاد رکھنا چاہیے کہ ہم ٹویٹر اور آئی فون جیسی بہت سی صارفین کو درپیش ٹیکنالوجیز کے بدیہی اور ڈراپ ڈیڈ۔ سادہ صارف کے تجربے سے خراب ہو چکے ہیں۔ تاہم، یہ مثالیں صارفین کی مصنوعات ہیں، سنجیدہ اوزار نہیں: عظیم تنظیم نو کو چلانے والی زیادہ تر ذہین مشینیں سمجھنے اور مہارت حاصل

کرنے کے لیے نمایاں طور پر زیادہ پیچیدہ ہیں۔

نیٹ سلور پر غور کریں، ہماری سابقہ مثال کسی ایسے شخص کی جو پیچیدہ ٹیکنالوجی کے ساتھ اچھی طرح کام کر کے ترقی کرتی ہے۔ اگر ہم اس کے طریقہ کار کی گہرائی میں غوطہ لگاتے ہیں، تو ہمیں پتہ چلتا ہے کہ ڈیٹا پر مبنی انتخابی پیشین گوئیاں بنانا اتنا آسان نہیں جتنا "زیادہ ووٹ کون جیتے گا؟" ٹائپ کرنا۔ تلاش کے خانے میں۔ اس کے بجائے وہ پول کے نتائج کا ایک بڑا ڈیٹا بیس (250 سے زیادہ پولسٹرز کے ہزاروں پولز) کو برقرار رکھتا ہے جسے وہ Stata میں فیڈ کرتا ہے، جو StataCorp نامی کمپنی کے ذریعہ تیار کردہ ایک مشہور شماریاتی تجزیہ نظام ہے۔ یہ مہارت حاصل کرنے کے لئے آسان اوزار نہیں ہیں۔ یہاں، مثال کے طور پر، ایک جدید ڈیٹا بیس کے ساتھ کام کرنے کے لیے آپ کو جس قسم کی کمانڈ کو سمجھنے کی ضرورت ہے جیسے سلور استعمال کرتا ہے:

نام، آبادی، اونچائی منتخب کریں کے طور پر شہر بنائیں یونین منتخب کریں نام، آبادی،

اونچائی غیر۔ دارالحکومتوں سے؛

ایس کیو ایل نامی زبان میں اس قسم کے ڈیٹا بیس سے پوچھ گچھ کی جاتی ہے۔ آپ انہیں ان کی ذخیرہ شدہ معلومات کے ساتھ تعامل کرنے کے لیے یہاں دکھائے گئے حکموں کی طرح بھیجتے ہیں۔ یہ سمجھنا کہ ان ڈیٹا بیس کو کیسے جوڑنا ہے۔ مثال کے طور پر کمانڈ ایک "ویو" بناتی ہے: ایک وریوئل ڈیٹا بیس ٹیبل جو ڈیٹا کو اکٹھا کرتا ہے

ایک سے زیادہ موجودہ میزوں، اور اس کے بعد ایس کیو ایل کمانڈز جیسے معیاری ٹیبل کے

ذریعے حل کیا جا سکتا ہے۔ آراء کب تخلیق کریں اور اتنا اچھا کیسے کریں یہ ایک مشکل سوال ہے، بہت سے لوگوں میں سے ایک جسے آپ کو سمجھنا چاہیے اور حقیقی دنیا کے ڈیٹا بیس سے معقول نتائج کو چھپڑنے میں مہارت حاصل کرنی چاہیے۔

ہمارے Nate سلور کیس اسٹڈی پر قائم رہتے ہوئے، دوسری ٹیکنالوجی پر غور کریں جس پر وہ انحصار کرتا ہے۔ Stata: یہ ایک طاقتور ٹول ہے، اور یقینی طور پر کوئی ایسی چیز نہیں ہے جسے آپ معمولی ٹکنرنگ کے بعد بدیہی طور پر سیکھ سکتے ہیں۔ یہاں، مثال کے طور پر، اس سافٹ ویئر کے تازہ ترین ورژن میں شامل کردہ خصوصیات کی تفصیل ہے: Stata 13 "بہت سی نئی خصوصیات شامل کرتا ہے جیسے علاج کے اثرات، کثیر سطحی GLM، طاقت اور نمونہ کا سائز، عمومی SEM، پیشن گوئی، اثر کے سائز، پروجیکٹ۔ مینیجر، لمبی تاریخیں اور BLOBs اور بہت کچھ۔" سلور اس پیچیدہ سافٹ ویئر کو استعمال کرتا ہے۔ اس کے عمومی SEM اور BLOBs کے ساتھ۔ آپس میں جڑے ہوئے حصوں کے ساتھ پیچیدہ ماڈلز بنانے کے لیے: ایک سے زیادہ ریگریشنز، جو حسب ضرورت پیرامیٹرز پر کیے جاتے ہیں، جنہیں پھر ممکنہ اظہار میں استعمال ہونے والے حسب ضرورت وزن کے طور پر حوالہ دیا جاتا ہے، وغیرہ۔

یہ تفصیلات فراہم کرنے کا مقصد اس بات پر زور دینا ہے کہ ذہین مشینیں پیچیدہ اور مہارت حاصل کرنا مشکل ہیں*۔ ان لوگوں کے گروپ میں شامل ہونے کے لیے جو ان مشینوں کے ساتھ اچھی طرح کام کر سکتے ہیں، اس لیے ضروری ہے کہ آپ مشکل چیزوں میں مہارت حاصل کرنے کی اپنی صلاحیت کو بہتر بنائیں۔

اور چونکہ یہ ٹیکنالوجیز تیزی سے تبدیل ہوتی ہیں، اس لیے مشکل چیزوں میں مہارت حاصل کرنے کا یہ عمل کبھی ختم نہیں ہوتا: آپ کو اسے جلدی، بار بار کرنے کے قابل ہونا چاہیے۔

مشکل چیزوں کو جلدی سیکھنے کی یہ صلاحیت، یقیناً، صرف ذہین مشینوں کے ساتھ اچھی طرح کام کرنے کے لیے ضروری نہیں ہے۔ یہ کسی بھی شعبے میں سپر اسٹار بننے کی کوشش میں بھی کلیدی کردار ادا کرتا ہے — یہاں تک کہ وہ بھی جن کا ٹیکنالوجی سے بہت کم تعلق ہے۔ مثال کے طور پر عالمی معیار کا یوگا انسٹرکٹر بننے کے لیے ضروری ہے کہ آپ جسمانی مہارتوں کے بڑھتے ہوئے پچیدہ سیٹ پر عبور حاصل کریں۔ طب کے کسی خاص شعبے میں مہارت حاصل کرنے کے لیے، ایک اور مثال دینے کے لیے، ضروری ہے کہ آپ متعلقہ طریقہ کار پر تازہ ترین تحقیق میں تیزی سے مہارت حاصل کر لیں۔ ان مشاہدات کو مزید مختصر طور پر بیان کرنے کے لیے: اگر آپ سیکھ نہیں سکتے، تو آپ ترقی نہیں کر سکتے۔

اب پہلے دکھائی گئی فرسٹ میں سے دوسری بنیادی صلاحیت پر غور کریں: اشرافیہ کی سطح پر پیداوار۔ اگر آپ سپر اسٹار بننا چاہتے ہیں تو متعلقہ مہارتوں میں مہارت حاصل کرنا ضروری ہے، لیکن کافی نہیں۔ پھر آپ کو اس پوشیدہ صلاحیت کو ٹھوس نتائج میں تبدیل کرنا ہوگا جن کی لوگ قدر کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر بہت سے ڈویلپرز کمپیوٹرز کو اچھی طرح سے پروگرام کر سکتے ہیں، لیکن ڈیوڈ ہینسن، ہمارے مثال کے طور پر پہلے کے سپر اسٹار نے، روبی آن ریلز بنانے کی اس صلاحیت کا فائدہ اٹھایا، اس پروجیکٹ نے اس کی ساکھ بنائی۔

Ruby on Rails کو Hansson کی ضرورت تھی کہ وہ اپنی موجودہ مہارت کو ان کی حد تک لے جائے اور غیر واضح طور پر قابل قدر اور ٹھوس نتائج پیدا کرے۔

پیدا کرنے کی یہ صلاحیت ان لوگوں پر بھی لاگو ہوتی ہے جو ذہین مشینوں میں مہارت حاصل کرنا چاہتے ہیں Nate۔ سلور کے لیے یہ سیکھنا کافی نہیں تھا کہ بڑے ڈیٹا سیٹس میں ہیرا پھیری کیسے کی جائے اور شماریاتی تجزیے کیسے چلائے جائیں۔ اس کے بعد اسے یہ ظاہر کرنے کی ضرورت تھی کہ وہ اس مہارت کو ان مشینوں سے معلومات کو چھیڑنے کے لیے استعمال کر سکتا ہے جس کا ایک بڑا سامعین خیال رکھتا ہے۔ سلور نے اپنے دنوں کے دوران بہت سے سٹیٹس گیکس کے ساتھ کام کیا۔ بیس بال پراسپیکٹس لیکن یہ اکیلا سلور تھا جس نے ان مہارتوں کو انتخابی پیشین گوئی کے نئے اور زیادہ منافع بخش علاقے میں ڈھالنے کی کوشش کی۔ یہ ہماری معیشت میں جیتنے والوں کی صفوں میں شامل ہونے کے لیے ایک اور عمومی مشاہدہ فراہم کرتا ہے: اگر آپ پیداوار نہیں کرتے ہیں، تو آپ ترقی نہیں کر پائیں گے۔ چاہے آپ کتنے ہی ہنرمند یا باصلاحیت کیوں نہ ہوں۔

دو صلاحیتوں کو قائم کرنے کے بعد جو ہماری نئی، ٹیکنالوجی سے متاثرہ دنیا میں آگے بڑھنے کے لیے بنیادی ہیں، اب ہم واضح فالو اپ سوال پوچھ سکتے ہیں: کوئی ان بنیادی صلاحیتوں کو کیسے فروغ دیتا ہے؟ یہاں ہم اس کتاب کے مرکزی مقالے پر پہنچتے ہیں: ابھی بیان کی گئی دو بنیادی صلاحیتوں کا انحصار آپ کی کارکردگی دکھانے کی صلاحیت پر ہے۔

گہرا کام۔ اگر آپ نے اس بنیادی مہارت میں مہارت حاصل نہیں کی ہے، تو آپ مشکل

چیزیں سیکھنے یا اشرافیہ کی سطح پر پیدا کرنے کے لیے جدوجہد کریں گے۔

گہرے کام پر ان صلاحیتوں کا انحصار فوری طور پر واضح نہیں ہے۔ اس کے لیے سیکھنے، ارتکاز اور پیداوری کی سائنس پر گہری نظر کی ضرورت ہے۔ آگے کے حصے اس کو قریب سے دیکھنے کو فراہم کرتے ہیں، اور ایسا کرنے سے اس کنکشن میں مدد ملے گی۔

گہرے کام اور معاشی کامیابی کے درمیان آپ کے لیے غیر متوقع سے ناقابل شکست کی طرف تبدیلی۔

گہرا کام آپ کو مشکل چیزیں جلدی سیکھنے میں مدد کرتا ہے۔

"اپنے ذہن کو ایک عینک بننے دو، توجہ کی بدلتی ہوئی کرنوں کی بدولت، آپ کی روح جو کچھ بھی ہے اس پر پوری طرح ارادہ رکھیں جو آپ کے ذہن میں ایک غالب، مکمل طور پر جذب خیال کے طور پر قائم ہے۔"

یہ مشورہ انٹونین۔ ڈالمیس سرٹیلینجز کی طرف سے آیا ہے، جو ایک ڈومینیکن فقیر اور اخلاقی فلسفے کے پروفیسر ہیں، جنہوں نے بیسویں صدی کے اوائل میں ایک پتلی لیکن بااثر جلد کے عنوان سے لکھا۔ فکری زندگی Sertillanges نے یہ کتاب "ذہن کی ترقی اور گہرائی" کے لیے ایک رہنما کے طور پر لکھی ہے ان لوگوں کے لیے جنہیں خیالات کی دنیا میں زندگی گزارنے کے لیے بلایا جاتا ہے۔ بھر مینفکری زندگی Sertillanges پیچیدہ مواد میں مہارت حاصل کرنے کی ضرورت کو تسلیم کرتا ہے اور قاری کو اس چیلنج کے لیے تیار کرنے میں

مدد کرتا ہے۔ اس وجہ سے، اس کی کتاب ہماری جستجو میں کارآمد ثابت ہوتی ہے تاکہ یہ بہتر طریقے سے سمجھ سکیں کہ لوگ کس طرح مشکل (علمی) مہارتوں میں تیزی سے مہارت حاصل کر لیتے ہیں۔

Sertillanges کے مشورے کو سمجھنے کے لیے، آئیے پہلے کے اقتباس پر واپس آتے ہیں۔ ان الفاظ میں، جو کئی شکلوں میں گونجتے ہیں۔ فکری زندگی Sertillanges کا استدلال ہے کہ اپنے شعبے کے بارے میں اپنی سمجھ کو آگے بڑھانے کے لیے آپ کو متعلقہ عنوانات کو منظم طریقے سے نمٹنا چاہیے، جس سے آپ کی "توجہ کی شعاعیں" ہر ایک میں چھپی ہوئی حقیقت کو ننگا کر سکیں۔ دوسرے الفاظ میں، وہ سکھاتا ہے: سیکھنے کے لیے شدید ارتکاز کی ضرورت ہوتی ہے۔۔ یہ خیال اپنے وقت سے آگے نکلتا ہے۔ 1920 کی دہائی میں ذہن کی زندگی پر غور کرتے ہوئے Sertillanges، نے علمی طور پر مطلوبہ کاموں میں مہارت حاصل کرنے کے بارے میں ایک حقیقت کا پردہ فاش کیا۔

باضابطہ کاری کا یہ کام 1970 کی دہائی میں سنجیدگی کے ساتھ شروع ہوا، جب نفسیات کی ایک شاخ، جسے کبھی کبھی کارکردگی کی نفسیات کہا جاتا ہے، نے منظم طریقے سے اس بات کو تلاش کرنا شروع کیا کہ کیا ماہرین (بہت سے مختلف شعبوں میں) کو ہر کسی سے الگ کرتا ہے۔ 1990 کی دہائی کے اوائل میں، فلوریڈا اسٹیٹ یونیورسٹی کے پروفیسر K. Anders Ericsson نے ان سٹروں کو ایک ہی مربوط جواب میں کھینچا، جو بڑھتے ہوئے تحقیقی لٹریچر سے مطابقت رکھتا ہے، کہ اس نے ایک مضحکہ خیز نام دیا: جان بوجھ کر

مشق۔

ایرکسن نے اس موضوع پر اپنے بنیادی مقالے کو ایک طاقتور دعوے کے ساتھ کھولا:
"ہم اس بات سے انکار کرتے ہیں کہ یہ اختلافات [ماہر اداکاروں اور عام بالغوں کے درمیان]
ناقابل تغیر ہیں... اس کے بجائے، ہم بحث کرتے ہیں کہ ماہر اداکاروں اور عام بالغوں کے
درمیان فرق زندگی بھر کی مدت کی عکاسی کرتا ہے۔ ایک مخصوص ڈومین میں کارکردگی کو بہتر
بنانے کے لیے جان بوجھ کر کوشش کرنا۔"

امریکی ثقافت، خاص طور پر، پروڈیوجی کی کہانی کو پسند کرتی ہے ("کیا آپ جانتے ہیں؟
یہ میرے لیے کتنا آسان ہے!؟" فلم میں میٹ ڈمین کا کردار مشہور طور پر روتا ہے۔ گڈول
ہیننگجیسا کہ وہ ایسے ثبوتوں پر تیزی سے کام کرتا ہے جو دنیا کے سب سے بڑے ریاضی دانوں
کو روک دیتے ہیں)۔ ایرکسن کے ذریعہ تحقیق کی لائن کو فروغ دیا گیا، اور اب بڑے پیمانے
پر قبول کیا جاتا ہے (انتباہات کے ساتھ،^{*} ان خرافات کو غیر مستحکم کرتا ہے۔ علمی طور
پر کام کرنے والے کام میں مہارت حاصل کرنے کے لیے مشق کی اس مخصوص شکل کی
ضرورت ہوتی ہے — قدرتی ہنر کے لیے چند مستثنیات ہیں۔) (اس نکتے پر بھی، ایسا لگتا ہے
کہ سرٹیلینجز اپنے وقت سے آگے تھے، بحث کرتے ہوئے۔ فکری زندگی، بذاتِ خود باصلاحیت
لوگ اپنی تمام تر طاقت اس نکتے پر لا کر ہی عظیم تھے جس پر انہوں نے اپنا پورا پیمانہ دکھانے
کا فیصلہ کیا تھا۔" ایرکسن اس سے بہتر نہیں کہہ سکتا تھا۔)

یہ ہمیں اس سوال پر لاتا ہے کہ جان بوجھ کر مشق کرنے کی اصل میں کیا ضرورت

ہے۔ اس کے بنیادی اجزاء کو عام طور پر درج ذیل کے طور پر شناخت کیا جاتا ہے: (1) آپ کی توجہ کسی خاص مہارت پر مرکوز ہے جسے آپ بہتر بنانے کی کوشش کر رہے ہیں یا کسی آئیڈیا پر جسے آپ عبور کرنے کی کوشش کر رہے ہیں۔ (2) آپ کو فیڈ بیک موصول ہوتا ہے تاکہ آپ اپنی توجہ کو درست کرنے کے لیے اپنے نقطہ نظر کو درست کر سکیں جہاں یہ سب سے زیادہ نتیجہ خیز ہے۔ پہلا جزو ہماری بحث کے لیے خاص اہمیت کا حامل ہے، کیوں کہ یہ اس بات پر زور دیتا ہے کہ خلفشار کے ساتھ ساتھ جان بوجھ کر عمل بھی نہیں ہو سکتا، اور یہ کہ اس کے بجائے بلا روک ٹوک ارتکاز کی ضرورت ہے۔ جیسا کہ Ericsson زور دیتا ہے، "منتشر توجہ تقریباً مخالف ہے۔ توجہ مرکوز جان بوجھ کر مشق کی ضرورت ہے" (زور میرا۔)

ماہر نفسیات کے طور پر، ایرکسن اور اس کے شعبے کے دیگر محققین اس میں دلچسپی نہیں رکھتے کیونکہ جان بوجھ کر مشق کام کرتا ہے؛ وہ اسے صرف ایک موثر رویے کے طور پر پہچان رہے ہیں۔ تاہم، موضوع پر Ericsson کے پہلے بڑے مقالوں کے بعد سے آنے والی دہائیوں میں، نیورو سائنسدان ان جسمانی میکانزم کو تلاش کر رہے ہیں جو لوگوں کو مشکل کاموں میں بہتری لاتے ہیں۔ جیسا کہ صحافی ڈینیئل کوئل نے اپنی 2009 کی کتاب میں سروے کیا ہے، ٹیلنٹ کوڈ، ان سائنسدانوں کو تیزی سے یقین ہے کہ جواب میں مائیلین شامل ہے۔ فیٹی ٹشو کی ایک تہہ جو نیوران کے ارد گرد بڑھتی ہے، ایک انسولیٹر کی طرح کام کرتی ہے جو خلیوں کو تیز اور صاف کرنے کی اجازت دیتی ہے۔ بہتری میں مائیلین کے کردار کو سمجھنے کے لیے، اس بات کو ذہن میں رکھیں کہ مہارتیں، خواہ وہ ذہنی ہوں یا جسمانی، بالآخر

دماغی سرکٹس تک کم ہو جاتی ہیں۔ کارکردگی کی یہ نئی سائنس دلیل دیتی ہے کہ جب آپ متعلقہ نیورونز کے گرد زیادہ مائیلین تیار کرتے ہیں تو آپ مہارت سے بہتر ہوتے ہیں، جس سے متعلقہ سرکٹ زیادہ آسانی اور مؤثر طریقے سے فائر ہو جاتا ہے۔ کسی چیز میں بہت اچھا ہونا اچھی طرح سے میلین ہونا ہے۔

یہ سمجھ اہم ہے کیونکہ یہ ایک اعصابی بنیاد فراہم کرتی ہے کہ جان بوجھ کر مشق کیوں کام کرتی ہے۔ ایک خاص مہارت پر شدت سے توجہ مرکوز کر کے، آپ الگ تھلگ رہ کر، بار بار، مخصوص متعلقہ سرکٹ کو فائر کرنے پر مجبور کر رہے ہیں۔ ایک مخصوص سرکٹ کا یہ بار بار استعمال oligodendrocytes نامی خلیات کو متحرک کرتا ہے تاکہ سرکٹس میں موجود نیورونز کے گرد مائیلین کی تمہوں کو لپیٹنا شروع کر دیا جائے۔ مؤثر طریقے سے مہارت کو سیمٹ کرنا۔ اس کی وجہ، اس لیے، کام پر شدت سے توجہ مرکوز کرنا کیوں ضروری ہے۔ خلفشار سے گریز کرتے ہوئے ہاتھ کا استعمال یہ ہے کیونکہ متعلقہ نیورل سرکٹ کو الگ کرنے کا یہی واحد طریقہ ہے جو مفید مائیلینیشن کو متحرک کرنے کے لیے کافی ہے۔ اس کے برعکس، اگر آپ کم ارتکاز کی حالت میں ایک پیچیدہ نئی مہارت (کہیں، ایس کیو ایل ڈیٹا بیس مینجمنٹ) سیکھنے کی کوشش کر رہے ہیں (شاید آپ کے پاس فیس بک فیڈ بھی کھلی ہے)، تو آپ بیک وقت بہت سارے سرکٹس فائر کر رہے ہیں اور الگ تھلگ کرنے کے لیے بے ترتیبی سے۔ نیوران کا گروپ جسے آپ اصل میں مضبوط کرنا چاہتے ہیں۔

اس صدی میں جب سے Antonin-Dalmace Sertillanges نے توجہ

کی شعاعوں کو فوکس کرنے کے لیے دماغ کو عینک کی طرح استعمال کرنے کے بارے میں لکھا تھا، ہم اس بلند استعارے سے ایک واضح طور پر کم شاعرانہ وضاحت کی طرف بڑھے ہیں جس کا اظہار اولیگوڈینڈروسائٹ سیلز کے حوالے سے کیا گیا ہے۔ لیکن سوچنے کے بارے میں سوچنے کا یہ سلسلہ ایک ناگزیر نتیجے کی طرف اشارہ کرتا ہے: مشکل چیزوں کو جلدی سیکھنے کے لیے، آپ کو بغیر کسی خلفشار کے شدت سے توجہ مرکوز کرنی چاہیے۔ سیکھنا، دوسرے لفظوں میں، گہرے کام کا ایک عمل ہے۔ اگر آپ گہرائی میں جانے میں آرام سے ہیں، تو آپ کو ہماری معیشت میں ترقی کے لیے درکار پیچیدہ نظاموں اور مہارتوں میں مہارت حاصل کرنے میں آسانی ہوگی۔ اگر آپ اس کے بجائے ان بہت سے لوگوں میں سے ایک ہیں جن کے لیے گہرائی غیر آرام دہ اور خلفشار ہر جگہ ہے، تو آپ کو یہ توقع نہیں کرنی چاہیے کہ یہ نظام اور مہارتیں آپ کے پاس آسانی سے آئیں گی۔

گہرا کام آپ کو اشرافیہ کی سطح پر پیدا کرنے میں مدد کرتا ہے۔

ایڈم گرانٹ اشرافیہ کی سطح پر تیار کرتا ہے۔ جب میں 2013 میں گرانٹ سے ملا، تو وہ پین کے وارٹن سکول آف بزنس میں مدت ملازمت پانے والے سب سے کم عمر پروفیسر تھے۔ ایک سال بعد، جب میں نے یہ باب لکھنا شروع کیا (اور ابھی اپنی مدت ملازمت کے بارے میں سوچنا شروع کر رہا تھا)، دعویٰ اپ ڈیٹ ہو گیا: وہ اب سب سے کم عمر ہے۔ مکمل پروفیسر* وارٹن میں

گرانٹ کے تعلیمی میدان میں اتنی تیزی سے ترقی کرنے کی وجہ آسان ہے: وہ پیدا کرتا

ہے۔ 2012 میں، گرانٹ نے سات مضامین شائع کیے — وہ سبھی بڑے جرائد میں۔ یہ اس کے فیلڈ کے لیے ایک مضحکہ خیز حد سے زیادہ شرح ہے (جس میں پروفیسرز اکیلے یا چھوٹے پیشہ ورانہ تعاون میں کام کرتے ہیں اور ان کی تحقیق کی حملیت کے لیے طلبہ اور پوسٹ ڈاکس کی بڑی ٹیمیں نہیں ہوتی ہیں)۔ 2013 میں یہ تعداد گھٹ کر پانچ رہ گئی۔ یہ اب بھی مضحکہ خیز طور پر زیادہ ہے، لیکن اس کے حالیہ معیارات سے نیچے ہے۔ تاہم، اس ڈپ کے لیے اسے معاف کیا جاسکتا ہے، کیونکہ اسی سال اس نے ایک کتاب شائع کی۔ دینے اور لینے کے، جس نے کاروبار میں تعلقات پر ان کی کچھ تحقیق کو مقبول کیا۔ یہ کہنا کہ یہ کتاب کامیاب رہی ایک چھوٹی سی بات ہے۔ یہ کے سرورق پر نمایاں ہوا۔ نیویارک ٹائمز میگزین اور ایک بڑے پیمانے پر بیچنے والا بن گیا۔ جب گرانٹ کو 2014 میں مکمل پروفیسری سے نوازا گیا، تو وہ اپنی سب سے زیادہ فروخت ہونے والی کتاب کے علاوہ ساٹھ سے زیادہ ہم مرتبہ نظرثانی شدہ اشاعتیں لکھ چکے ہیں۔

گرانٹ سے ملنے کے فوراً بعد، میرے ذہن میں میرا اپنا تعلیمی کیریئر، میں مدد نہیں کر سکا لیکن اس سے اس کی پیداواری صلاحیت کے بارے میں پوچھ سکتا ہوں۔ خوش قسمتی سے میرے لیے، وہ اس موضوع پر اپنے خیالات بانٹ کر خوش تھے۔ یہ پتہ چلتا ہے کہ گرانٹ اشرافیہ کی سطح پر پیداوار کے میکانکس کے بارے میں بہت کچھ سوچتا ہے۔ اس نے مجھے، مثال کے طور پر، ایک ورکشاپ سے پاورپوائنٹ سلائیڈز کا مجموعہ بھیجا جو اس نے اپنے شعبے کے کئی دوسرے پروفیسرز کے ساتھ شرکت کی تھی۔ یہ تقریب ڈیٹا سے چلنے والے مشاہدات پر مرکوز تھی کہ کس طرح زیادہ سے زیادہ شرح پر تعلیمی کام تیار کیا جائے۔ ان سلائیڈوں

میں فی سیزن کے وقت مختص کرنے کے تفصیلی پائی چارٹ، شریک مصنفین کے ساتھ تعلقات کی ترقی کو کیچر کرنے والا ایک فلو چارٹ، اور بیس سے زیادہ عنوانات کے ساتھ پڑھنے کی تجویز کردہ فہرست شامل تھی۔ یہ کاروباری پروفیسر کتابوں میں کھولے ہوئے اور کبھی کبھار کسی بڑے آئیڈیا پر ٹھوکر کھانے والے غیر حاضر علمی کی کلچ نہیں جیتے ہیں۔ وہ پیداواری صلاحیت کو منظم طریقے سے حل کرنے کے لیے ایک سائنسی مسئلے کے طور پر دیکھتے ہیں — ایسا لگتا ہے کہ ایڈم گرانٹ نے حاصل کیا ہے۔

اگرچہ گرانٹ کی پیداواری صلاحیت بہت سے عوامل پر منحصر ہے، خاص طور پر ایک خیال ایسا ہے جو اس کے طریقہ کار میں مرکزی نظر آتا ہے: مشکل لیکن اہم فکری کام کو طویل، بلا تعطل پھیلاؤ میں جوڑنا۔ گرانٹ اس بچنگ کو متعدد سطحوں پر انجام دیتا ہے۔ سال کے اندر، وہ اپنی تعلیم کو موسم خزاں کے سمسٹر میں جمع کر دیتا ہے، جس کے دوران وہ اپنی تمام تر توجہ اچھی طرح پڑھانے اور اپنے طلباء کے لیے دستیاب ہونے پر لگا سکتا ہے۔ (یہ طریقہ کار گر لگتا ہے، کیونکہ گرانٹ اس وقت وارٹن میں اعلیٰ درجہ کا استاد ہے اور متعدد تدریسی ایوارڈز کا فاتح ہے۔) موسم خزاں میں اپنی تدریس کو بیچ کر، گرانٹ پھر موسم بہار اور موسم گرما میں تحقیق کی طرف پوری توجہ مرکوز کر سکتا ہے، اور کم خلفشار کے ساتھ اس کام سے نمٹیں۔

گرانٹ نے بھی اپنی توجہ چھوٹے ٹائم اسکیل پر مرکوز کی ہے۔ تحقیق کے لیے وقف کردہ ایک سمسٹر کے اندر، وہ ایسے ادوار کے درمیان باری باری کرتا ہے جہاں اس کا دروازہ طلبہ

اور ساتھیوں کے لیے کھلا ہوتا ہے، اور ایسے ادوار جہاں وہ کسی ایک تحقیقی کام پر مکمل توجہ مرکوز کیے بغیر خود کو الگ تھلگ کرتا ہے۔ (وہ عام طور پر ایک علمی مقالے کی تحریر کو تین مجرد کاموں میں تقسیم کرتا ہے: اعداد و شمار کا تجزیہ کرنا، مکمل مسودہ لکھنا، اور مسودے کو قابل اشاعت چیز میں تبدیل کرنا۔) ان ادوار کے دوران، جو تین یا چار دن تک جاری رہ سکتا ہے، وہ اکثر اپنے ای میل پر دفتر سے باہر خودکار جواب دہندہ ڈالتے ہیں تاکہ نامہ نگار جان لیں کہ وہ جواب کی توقع نہیں رکھتے۔ "یہ کبھی کبھی میرے ساتھیوں کو الجھا دیتا ہے،" اس نے مجھے بتایا۔ "وہ کہتے ہیں، آپ دفتر سے باہر نہیں ہیں، میں آپ کو ابھی آپ کے دفتر میں دیکھ رہا ہوں!" لیکن گرانٹ کے لیے، جب تک وہ ہاتھ میں کام مکمل نہیں کر لیتا، سخت تنہائی کو نافذ کرنا ضروری ہے۔

میرا اندازہ یہ ہے کہ ایڈم گرانٹ ایک اعلیٰ تحقیقی ادارے کے اوسط پروفیسر سے کافی زیادہ گھنٹے کام نہیں کرتا ہے (عام طور پر، یہ ورکاہولزم کا شکار ایک گروپ ہے)، لیکن وہ اب بھی اپنے شعبے میں کسی اور سے زیادہ پیداوار کرنے کا انتظام کرتا ہے۔۔ میں بحث کرتا ہوں کہ بچنگ کے بارے میں اس کا نقطہ نظر اس تضاد کی وضاحت میں مدد کرتا ہے۔ خاص طور پر، اپنے کام کو شدید اور بلا تعطل دالوں میں مضبوط کر کے، وہ پیداواری صلاحیت کے درج ذیل قانون کا فائدہ اٹھانا:

اعلیٰ معیار کے کام کی پیداوار = (وقت گزارا گیا) x (فوکس کی شدت)

اگر آپ اس فارمولے پر یقین رکھتے ہیں، تو گرانٹ کی عادات معنی رکھتی ہیں: جب وہ

کام کرتا ہے تو اس کی شدت کو زیادہ سے زیادہ بنا کر، وہ کام کرنے میں صرف کیے گئے وقت کی فی یونٹ کے نتائج کو زیادہ سے زیادہ کرتا ہے۔

یہ پہلی بار نہیں ہے جب میں نے پیداواری صلاحیت کے اس فارمولک تصور کا سامنا کیا ہے۔ یہ سب سے پہلے میری نظر میں اس وقت آیا جب میں اپنی دوسری کتاب پر تحقیق کر رہا تھا، سیدھے طالب علم کیسے بنیں،۔ کئی سال پہلے۔ اس تحقیقی عمل کے دوران، میں نے ملک کے کچھ انتہائی مسابقتی اسکولوں کے پچاس کے قریب الٹرا ہائی اسکورنگ کالج کے انڈرگریجویٹس کا انٹرویو کیا۔ میں نے ان انٹرویوز میں جو چیز نوٹ کی وہ یہ ہے کہ بہت اچھے طلباء نے اکثر جی پی اے کی درجہ بندی میں اپنے نیچے والے طلباء کے گروپ سے کم تعلیم حاصل کی۔ اس رجحان کی وضاحت میں سے ایک فارمولہ نکلا جس کی تفصیل پہلے بیان کی گئی تھی: بہترین طلباء نے پیداواری صلاحیت میں شدت کے کردار کو سمجھا اور اس لیے وہ اپنی توجہ کو زیادہ سے زیادہ کرنے کے لیے اپنے راستے سے ہٹ گئے — ٹیسٹ کی تیاری یا پیپر لکھنے کے لیے درکار وقت کو یکسر کم کرنا۔ ، ان کے نتائج کے معیار کو کم کیے بغیر۔

ایڈم گرانٹ کی مثال سے یہ ظاہر ہوتا ہے کہ شدت کا یہ فارمولہ صرف انڈرگریجویٹ GPA سے ہٹ کر لاگو ہوتا ہے اور دیگر علمی طور پر مطالبہ کرنے والے کاموں سے بھی متعلقہ ہے۔ لیکن ایسا کیوں ہوگا؟ ایک دلچسپ وضاحت یونیورسٹی آف مینیسوٹا کی بزنس پروفیسر سوفی لیروئے کی جانب سے سامنے آئی ہے۔ 2009 کے ایک مقالے میں، جس کا عنوان تھا، دلچسپ انداز میں، "میرا کام کرنا اتنا مشکل کیوں ہے؟"، لیروئے نے ایک اثر متعارف

کرایا جسے وہ کہتے ہیں۔ توجہ کی باقیات۔ اس مقالے کے تعارف میں، اس نے نوٹ کیا کہ دوسرے محققین نے ملٹی ٹاسکنگ کے اثر کا مطالعہ کیا ہے — بیک وقت متعدد کاموں کو انجام دینے کی کوشش — کارکردگی پر، لیکن یہ کہ جدید علمی کام کے دفتر میں، ایک بار جب آپ کافی اعلیٰ سطح پر پہنچ گئے، تو یہ بہت زیادہ تھا۔ ایک سے زیادہ پروجیکٹس پر ترتیب وار کام کرنے والے لوگوں کو تلاش کرنا عام ہے: "ایک میننگ سے دوسری میننگ میں جانا، ایک پراجیکٹ پر کام شروع کرنا اور جلد ہی دوسرے میں منتقل ہونا تنظیموں میں زندگی کا صرف ایک حصہ ہے،" لیروئے بتاتے ہیں۔

یہ تحقیق اس کام کی حکمت عملی کے ساتھ جس مسئلے کی نشاندہی کرتی ہے وہ یہ ہے کہ جب آپ کسی ٹاسک A سے دوسرے ٹاسک B میں جاتے ہیں، تو آپ کی توجہ فوری طور پر نہیں جاتی ہے۔ باقیات آپ کی توجہ اصل کام کے بارے میں سوچنے میں اٹکی رہتی ہے۔ یہ باقیات خاص طور پر موٹی ہو جاتی ہیں اگر آپ کے سوچ کرنے سے پہلے ٹاسک A پر آپ کا کام بے حد اور کم شدت کا تھا، لیکن یہاں تک کہ اگر آپ آگے بڑھنے سے پہلے ٹاسک A کو ختم کر دیتے ہیں، تو آپ کی توجہ تھوڑی دیر کے لیے منقسم رہتی ہے۔

لیرائے نے لیبارٹری میں ٹاسک سوئچز کو مجبور کر کے کارکردگی پر توجہ کی اس باقیات کے اثر کا مطالعہ کیا۔ ایسے ہی ایک تجربے میں، مثال کے طور پر، اس نے اسے شروع کیا۔ ورڈ پھیلیاں کے سیٹ پر کام کرنے والے مضامین۔ آزمائشوں میں سے ایک میں، وہ انہیں روکے گی اور انہیں بتائے گی کہ انہیں ایک نئے اور چیلنجنگ کام کی طرف بڑھنے کی ضرورت

ہے، اس معاملے میں، ریزیوے پڑھنا اور فرضی بھرتی کے فیصلے کرنا۔ دیگر آزمائشوں میں، اس نے مضامین کو اگلا کام دینے سے پہلے پھیلیاں ختم کرنے دیں۔ پریشان کرنے اور ملازمت پر رکھنے کے درمیان، وہ پہلے کام سے باقی رہ جانے والی باقیات کی مقدار کو درست کرنے کے لیے ایک فوری لغوی فیصلے کا کھیل متعین کرے گی*۔ اس کے اور اس سے ملتے جلتے تجربات کے نتائج واضح تھے: "جو لوگ کاموں کو تبدیل کرنے کے بعد توجہ کی باقیات کا سامنا کر رہے ہیں ان کے لگے کام پر خراب کارکردگی کا مظاہرہ کرنے کا امکان ہے،" اور باقیات جتنی شدید ہوں گی، کارکردگی اتنی ہی خراب ہوگی۔

توجہ کی باقیات کا تصور اس بات کی وضاحت کرنے میں مدد کرتا ہے کہ شدت کا فارمولا کیوں درست ہے اور اس وجہ سے گرانٹ کی پیداواری صلاحیت کی وضاحت میں مدد کرتا ہے۔ بغیر سوچ کیے ایک ہی مشکل کام پر طویل عرصے تک کام کرنے سے، گرانٹ اپنی دیگر ذمہ داریوں سے توجہ کی باقیات کے منفی اثرات کو کم کرتا ہے، جس سے وہ اس ایک کام پر زیادہ سے زیادہ کارکردگی دکھا سکتا ہے۔ جب گرانٹ کسی کاغذ پر کئی دنوں تک تنہائی میں کام کر رہا ہوتا ہے، دوسرے لفظوں میں، وہ معیاری پروفیسر کے مقابلے میں ایک اعلیٰ سطحی تاثیر پر ایسا کر رہا ہوتا ہے جس میں زیادہ خلفشار والی حکمت عملی کی پیروی کی جاتی ہے جس میں کام کو بار بار ریزیڈو سلیدرنگ رکاوٹوں سے روکا جاتا ہے۔

یہاں تک کہ اگر آپ گرانٹ کی انتہائی تنہائی کو مکمل طور پر نقل کرنے سے قاصر ہیں (ہم حصہ 2 میں گہرائی کے نظام الاوقات کے لیے مختلف حکمت عملیوں سے نمٹیں گے)،

توجہ کی باقیات کا تصور اب بھی بتا رہا ہے کیونکہ اس کا مطلب ہے کہ نیم خلفشار کی حالت میں کام کرنے کی عام عادت آپ کی کارکردگی کے لیے ممکنہ طور پر تباہ کن۔ ہر دس منٹ بعد اپنے ان باکس پر ایک نظر ڈالنا بے ضرر معلوم ہو سکتا ہے۔ درحقیقت، بہت سے لوگ اس رویے کا جواز پیش کرتے ہیں۔ بہتر اسکرین پر ان باکس کو ہر وقت کھلا چھوڑنے کے پرانے رواج کے مقابلے (ایک اسٹرا میں عادت جس کی اب بہت کم پیروی کرتے ہیں)۔ لیکن لیرائے ہمیں سکھاتا ہے کہ یہ حقیقت میں زیادہ بہتری نہیں ہے۔ وہ فوری چیک آپ کی توجہ کے لیے ایک نیا ہدف متعارف کراتا ہے۔ اس سے بھی بدتر، ایسے پیغامات کو دیکھ کر جن سے آپ اس وقت نمٹ نہیں سکتے (جو تقریباً ہمیشہ ایسا ہی ہوتا ہے)، آپ کو ثانوی کام نامکمل چھوڑ کر بنیادی کام کی طرف واپس جانے پر مجبور کیا جائے گا۔ اس طرح کے حل نہ ہونے والے سوچنے کے ذریعہ چھوڑی گئی توجہ کی باقیات آپ کی کارکردگی کو کم کر دیتی ہیں۔

جب ہم ان انفرادی مشاہدات سے پیچھے ہٹتے ہیں تو ہمیں ایک واضح دلیل کی شکل نظر آتی ہے: اپنے عروج کی سطح پر پیدا کرنے کے لیے آپ کو خلفشار سے پاک کسی ایک کام پر پوری توجہ کے ساتھ طویل مدت تک کام کرنے کی ضرورت ہے۔ دوسرا راستہ ڈالو، کام کی قسم جو آپ کی کارکردگی کو بہتر بناتی ہے وہ گہرا کام ہے۔ اگر آپ طویل عرصے تک گہرائی میں جانے میں آرام دہ نہیں ہیں، تو پیشہ ورانہ طور پر ترقی کرنے کے لیے اپنی کارکردگی کو معیار اور مقدار کی بلند ترین سطح تک پہنچانا مشکل ہوگا۔ جب تک کہ آپ کا ہنر اور ہنر آپ کے مقابلے کے مقابلے میں بالکل کم نہ ہو جائے، ان میں سے گہرے کارکن آپ کو آگے

بڑھائیں گے۔

جیک ڈورسی کے بارے میں کیا خیال ہے؟

میں نے اب اپنی دلیل پیش کی ہے کہ کیوں گہرا کام ان صلاحیتوں کی حملیت کرتا ہے جو ہماری معیشت میں تیزی سے اہم ہوتی جا رہی ہیں۔ تاہم، اس نتیجے کو قبول کرنے سے پہلے، ہمیں ایک قسم کے سوال کا سامنا کرنا چاہیے جو اکثر اس موضوع پر بحث کرتے وقت پیدا ہوتا ہے: جیک ڈورسی کے بارے میں کیا خیال ہے؟

جیک ڈورسی نے ٹوئٹر کو تلاش کرنے میں مدد کی۔ سی ای او کے عہدے سے سبکدوش ہونے کے بعد، اس نے پھر ادائیگی کی پروسیسنگ کمپنی اسکوائر کا آغاز کیا۔ فوربس پروفائل کا حوالہ دینے کے لئے: "وہ بڑے پیمانے پر ایک خلل ڈالنے والا اور دوبارہ مجرم ہے۔" وہ ایسا بھی ہے جو گہرے کام کی حالت میں زیادہ وقت نہیں گزارتا۔ ڈورسی کے پاس طویل عرصے تک بلا روک ٹوک سوچ کی عیش و آرام نہیں ہے کیونکہ، جس وقت فوربس پروفائل لکھا گیا تھا، اس نے ٹوئٹر (جہاں وہ چیئر مین رہے) اور اسکوائر دونوں جگہوں پر انتظامی فرائض کو برقرار رکھا، جس کی وجہ سے ایک سختی سے کیلیبریٹڈ شیڈول بنتا ہے جو اس بات کو یقینی بناتا ہے۔ کمپنیوں کے پاس ایک متوقع "ہفتہ وار کیڈنس" ہے (اور یہ یہ بھی یقینی بناتا ہے کہ ڈورسی کا وقت اور توجہ بری طرح ٹوٹ گئی ہے۔)

مثال کے طور پر، ڈورسی رپورٹ کرتا ہے کہ وہ اوسطاً تیس سے چالیس سیٹ میٹنگ نوٹس کے ساتھ ختم کرتا ہے جن کا وہ جائزہ لیتا ہے اور رات کو فلٹر کرتا ہے۔ ان تمام ملاقاتوں

کے درمیان چھوٹی جگہوں میں، وہ غیر معمولی دستیابی پر یقین رکھتا ہے۔ ڈورسی نے کہا،
"میں اپنا بہت سا کام اسٹینڈ اپ ٹیبل پر کرتا ہوں، جس پر کوئی بھی آسکتا ہے۔" "مجھے
کمپنی کے ارد گرد یہ تمام گفتگو سننے کو ملتی ہے۔"

کام کا یہ انداز گہرا نہیں ہے۔ ہمارے پچھلے حصے سے ایک اصطلاح استعمال کرنے کے
لیے، ڈورسی کی توجہ کی باقیات ممکنہ طور پر موٹی ہو جاتی ہیں جب وہ ایک میٹنگ سے دوسری
میٹنگ میں جاتے ہیں، اور لوگوں کو اس کے درمیان مختصر وقفوں میں آزادانہ طور پر مداخلت
کرنے دیتا ہے۔ اور پھر بھی، ہم یہ نہیں کہہ سکتے کہ ڈورسی کا کام کم ہے، کیونکہ اتھلے
کام، جیسا کہ تعارف میں بیان کیا گیا ہے، کم قیمت اور آسانی سے نقل کرنے والا ہے،
جب کہ جیک ڈورسی جو کرتا ہے وہ ہماری معیشت میں ناقابل یقین حد تک قیمتی اور بہت
زیادہ انعام یافتہ ہے (اس تحریر کے مطابق وہ 1.1 بلین ڈالر سے زیادہ کی مجموعی مالیت کے
ساتھ دنیا کے ایک ہزار امیر ترین لوگوں میں شامل ہیں۔)

جیک ڈورسی ہماری بحث کے لیے اہم ہے کیونکہ وہ ایک ایسے گروپ کا نمونہ ہے جسے
ہم نظر انداز نہیں کر سکتے: وہ افراد جو گہرائی کے بغیر ترقی کرتے ہیں۔ جب میں نے اس
سیکشن کے محرک سوال کا عنوان "کیا جیک ڈورسی کے بارے میں؟"، تو میں ایک عام سوال
کی ایک خاص مثال فراہم کر رہا تھا: اگر گہرا کام اتنا اہم ہے، تو ایسے لوگ کیوں مشغول ہیں
جو اچھا کام کرتے ہیں؟ اس باب کو ختم کرنے کے لیے، میں اس سوال کو حل کرنا چاہتا
ہوں تاکہ یہ آپ کی توجہ کی طرف متوجہ نہ ہو کیونکہ ہم آگے کے صفحات میں گہرائی کے

موضوع میں مزید گہرائی میں غوطہ لگاتے ہیں۔

شروع کرنے کے لیے، ہمیں سب سے پہلے نوٹ کرنا چاہیے کہ جیک ڈورسی ایک بڑے ادارے کا اعلیٰ سطحی ایگزیکٹو ہے۔

کمپنی (حقیقت میں دو کمپنیاں)۔ ایسے عہدوں کے حامل افراد ان لوگوں کے زمرے میں اہم کردار ادا کرتے ہیں جو بغیر گہرائی کے ترقی کرتے ہیں، کیونکہ ایسے ایگزیکٹوز کا طرز زندگی مشہور اور ناگزیر طور پر مشغول ہوتا ہے۔ ویسٹ کے سی ای او کیری ٹرینر یہ ہیں، اس سوال کا جواب دینے کی کوشش کر رہے ہیں کہ وہ ای میل کے بغیر کتنی دیر تک جا سکتا ہے: "میں بغیر کسی ٹھوس ہفتہ کے بغیر، بغیر... ٹھیک ہے، دن کے زیادہ تر وقت بغیر اس کے... میرا مطلب ہے، میں 11۔ یہ دیکھو لیکن میں ضروری نہیں کہ جواب دوں۔"

ایک ہی وقت میں، یقیناً، یہ ایگزیکٹوز آج امریکی معیشت میں تاریخ کے کسی اور وقت کے مقابلے میں بہتر معاوضہ اور زیادہ اہم ہیں۔ جیک ڈورسی کی گہرائی کے بغیر کامیابی انتظامیہ کی اس اعلیٰ سطح پر عام ہے۔ ایک بار جب ہم اس حقیقت کو بیان کر لیتے ہیں، تو ہمیں اپنے آپ کو یاد دلانے کے لیے پیچھے ہٹنا چاہیے کہ یہ گہرائی کی عمومی قدر کو کمزور نہیں کرتا۔ کیوں؟ کیونکہ ان ایگزیکٹوز کی کام کی زندگی میں خلفشار کی ضرورت ان کی مخصوص ملازمتوں کے لیے انتہائی مخصوص ہے۔ ایک اچھا چیف ایگزیکٹو بنیادی طور پر ایک مشکل سے خود کار فیصلہ کرنے والا انجن ہوتا ہے IBM، کے برعکس نہیں۔ خطرہ! واٹسن سسٹم چلانے۔ انہوں نے تجربہ کا ایک مشکل سے جیتا ہوا ذخیرہ تیار کیا ہے اور اپنی مارکیٹ کے لیے ایک

جہلت کو عزت اور ثابت کیا ہے۔ اس کے بعد انہیں پورے دن میں ان پٹ پیش کیے جاتے ہیں — امی میلز، میٹنگز، سائٹ وزٹ، اور اس طرح کی شکل میں — جس پر انہیں کارروائی اور عمل کرنا چاہیے۔ کسی CEO کو کسی ایک مسئلے کے بارے میں گہرائی سے سوچنے میں چار گھنٹے گزارنے کے لیے کہنا اس چیز کا ضیاع ہے جو اسے قیمتی بناتی ہے۔ مسئلہ کے بارے میں گہرائی سے سوچنے کے لیے تین ذہین ماتحتوں کی خدمات حاصل کرنا بہتر ہے اور پھر حتمی فیصلے کے لیے ان کے حل کو ایگزیکٹو کے پاس لائیں۔

یہ خاصیت اہم ہے کیونکہ یہ ہمیں بتاتی ہے کہ اگر آپ کسی بڑی کمپنی میں اعلیٰ سطح کے ایگزیکٹو ہیں، تو شاید آپ کو اس کے بعد آنے والے صفحات میں مشورے کی ضرورت نہیں ہے۔ دوسری طرف، یہ ہمیں یہ بھی بتاتا ہے کہ آپ ان ایگزیکٹوز کے نقطہ نظر کو بڑھاوا نہیں دے سکتے دوسرے لوگ یہاں حقیقت یہ ہے کہ ڈورسی رکاوٹ کی حوصلہ افزائی کرتا ہے یا کیری ٹرینر اپنا ای میل مسلسل چیک کرتا ہے اس کا یہ مطلب نہیں ہے کہ اگر آپ اس کی پیروی کرتے ہیں تو آپ ان کی کامیابی کا اشتراک کریں گے: ان کے طرز عمل کارپوریٹ افسران کے طور پر ان کے مخصوص کرداروں کی خصوصیت ہیں۔

مخصوصیت کا یہ اصول اسی طرح کی جوابی مثالوں پر لاگو ہونا چاہیے جو اس کتاب کے بقیہ حصے کو پڑھتے ہوئے ذہن میں آتی ہیں۔ ہماری معیشت کے کچھ ایسے گوشے ہیں جو ہمیں مسلسل یاد رکھنے چاہئیں جہاں گہرائی کی قدر نہیں کی جاتی۔ ایگزیکٹوز کے علاوہ، ہم بھی شامل کر سکتے ہیں، مثال کے طور پر، مخصوص قسم کے سیلز مین اور لابیٹ، جن کے لیے

مستقل کنکشن ان کی سب سے قیمتی کرنسی ہے۔ یہاں تک کہ وہ لوگ بھی ہیں جو ان شعبوں میں مشغول کامیابی کو پیسنے کا انتظام کرتے ہیں جہاں گہرائی مدد کرے گی۔

لیکن ایک ہی وقت میں، اپنے کام کو ضروری طور پر غیر گہرا لیبل لگانے میں زیادہ جلدی نہ کریں۔ صرف اس لیے کہ آپ کی موجودہ عادات گہرے کام کو مشکل بناتی ہیں اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ گہرائی کی کمی آپ کے کام کو اچھی طرح سے کرنے کے لیے بنیادی ہے۔ لگے باب میں، مثال کے طور پر، میں بتاتا ہوں۔

اعلیٰ طاقت والے مینجمنٹ کنسلٹنٹس کے ایک گروپ کی کہانی جو اس بات پر قائل تھے کہ اپنے گاہکوں کی خدمت کے لیے ان کے لیے مسلسل ای میل کنیکٹیویٹی ضروری ہے۔ جب ہارورڈ کے ایک پروفیسر نے انہیں زیادہ باقاعدگی سے رابطہ منقطع کرنے پر مجبور کیا (ایک تحقیقی مطالعہ کے حصے کے طور پر)، تو انہوں نے حیرت کی بات یہ دیکھی کہ اس رابطے میں اتنا فرق نہیں پڑا جتنا انہوں نے فرض کیا تھا۔ گاہکوں کو واقعی ہر وقت ان تک پہنچنے کی ضرورت نہیں تھی اور کنسلٹنٹس کے طور پر ان کی کارکردگی بہتر ایک بار جب ان کی توجہ کم ہو گئی۔

اسی طرح، میں جانتا ہوں کہ کئی مینیجرز نے مجھے قائل کرنے کی کوشش کی کہ وہ سب سے زیادہ قیمتی ہیں جب وہ اپنی ٹیموں کے مسائل کا فوری جواب دینے کے قابل ہوتے ہیں، پروجیکٹ لاگ جیم کو روکتے ہیں۔ وہ اپنے کردار کو دوسروں کی پیداواری صلاحیتوں کو فعال کرنے کے طور پر دیکھتے ہیں، ضروری نہیں کہ وہ اپنی حفاظت کریں۔ تاہم، فالو اپ

بات چیت سے جلد ہی پتہ چلا کہ یہ مقصد ایسا نہیں ہے۔ واقعیتوجہ فریکچر کنیکٹوٹی کی ضرورت ہے۔ درحقیقت، بہت سی سافٹ ویئر کمپنیاں اب سکرم پراجیکٹ مینجمنٹ کے طریقہ کار کو متعین کرتی ہیں، جو اس ایڈہاک میسجنگ کو باقاعدہ، انتہائی ساختہ، اور بے رحمی سے موثر اسٹیٹس میٹنگز سے بدل دیتی ہے (اکثر بلوئیٹ کی خواہش کو کم کرنے کے لیے کھڑے ہو کر منعقد کی جاتی ہیں)۔ یہ نقطہ نظر ان مسائل کے بارے میں گہرائی سے سوچنے کے لئے زیادہ انتظامی وقت کو آزاد کرتا ہے جن سے ان کی ٹیمیں نمٹ رہی ہیں، اکثر ان کی پیداوار کی مجموعی قدر کو بہتر بناتی ہے۔

دوسرا راستہ رکھو: گہرا کام نہیں ہے صرف ہماری معیشت میں قابل قدر مہارت، اور اس قابلیت کو پروان چڑھائے بغیر اچھا کرنا ممکن ہے، لیکن وہ مقامات جہاں یہ مشورہ دیا جاتا ہے تیزی سے نایاب ہیں۔ جب تک کہ آپ کے پاس اس بات کا پختہ ثبوت نہ ہو کہ خلفشار آپ کے مخصوص پیشے کے لیے اہم ہے، اس باب میں پہلے بحث کی گئی وجوہات کے لیے، گہرائی پر سنجیدگی سے غور کرتے ہوئے، آپ کی بہترین خدمت کی جاتی ہے۔

باب دو

گہرا کام نایاب ہے۔

2012 میں، فیس بک نے فرینک گیہری کے ڈیزائن کردہ نئے ہیڈکوارٹر کے منصوبوں کی

نقاب کشائی کی۔ اس نئی عمارت کے مرکز میں وہی ہے جسے سی ای او مارک زکربرگ نے "دنیا کا سب سے بڑا کھلی منزل کا منصوبہ" کہا: تین ہزار سے زائد ملازمین دس ایکڑ کے پھیلے ہوئے منقولہ فرنیچر پر کام کریں گے۔ فیس بک، بلاشبہ، اوپن آفس کے تصور کو قبول کرنے والا واحد سلیکن ویلی ہیوی ویٹ نہیں ہے۔ جب جیک ڈورسی، جن سے ہم پچھلے باب کے آخر میں ملے تھے، نے سان فرانسسکو کرونیکل کی پرانی عمارت کو ہاؤس اسکوائر کے لیے خریدا، تو اس نے اس جگہ کو ترتیب دیا تاکہ اس کے ڈویلپر طویل مشترکہ میزوں پر مشترکہ جگہوں پر کام کریں۔ ڈورسی نے وضاحت کرتے ہوئے کہا، "ہم لوگوں کو کھلے میں باہر رہنے کی ترغیب دیتے ہیں کیونکہ ہم بے تکلفی پر یقین رکھتے ہیں — اور لوگ ایک دوسرے کے ساتھ چلتے ہوئے نئی چیزیں سکھاتے ہیں۔"

حالیہ برسوں میں ایک اور بڑا کاروباری رجحان فوری پیغام رسانی کا عروج ہے۔ اے اوقا مضمون نوٹ کرتا ہے کہ یہ ٹیکنالوجی اب "چیٹ نوجوانوں کا صوبہ" نہیں ہے اور اب کمپنیوں کو "نئے پیداواری فوائد اور کسٹمر کے رد عمل کے وقت میں بہتری" سے فائدہ اٹھانے میں مدد کر رہی ہے IBM۔ میں ایک سینئر پروڈکٹ مینیجر فخر کرتا ہے: "ہم ہر روز I.B.M کے اندر 2.5 ملین I.M بھیجتے ہیں۔"

کاروباری IM اسپیس میں داخل ہونے والے حالیہ کامیاب ترین افراد میں سے ایک ہال ہے، ایک سیلیکون ویلی اسٹارٹ اپ جو ملازمین کو صرف چیٹ سے آگے بڑھنے اور "ریٹل ٹائم تعاون" میں مشغول ہونے میں مدد کرتا ہے۔ سان فرانسسکو میں مقیم ایک ڈویلپر نے مجھے

بتایا کہ ہال استعمال کرنے والی کمپنی میں کام کرنا کیسا تھا۔ سب سے زیادہ "موثر" ملازمین، انہوں نے وضاحت کی، جب کمپنی کے ہال اکاؤنٹ پر کوئی نیا سوال یا تبصرہ پوسٹ کیا جاتا ہے تو وہ اپنی اسکرین پر الرٹ چمکانے کے لیے اپنا ٹیکسٹ ایڈیٹر ترتیب دیتے ہیں۔ اس کے بعد وہ، پریکٹس کی اسٹروک کی ایک ترتیب کے ساتھ، ہال میں چھلانگ لگا سکتے ہیں، اپنے خیالات ٹائپ کر سکتے ہیں، اور پھر بمشکل ایک وقفے کے ساتھ اپنے کوڈنگ پر واپس جا سکتے ہیں۔ میرا دوست ان کی رفتار کو بیان کرتے ہوئے بہت متاثر ہوا۔

ایک تیسرا رجحان سوشل میڈیا کی موجودگی کو برقرار رکھنے کے لیے ہر قسم کے مواد تیار کرنے والوں کے لیے دباؤ ہے۔ دینیویارک ٹائمز پرانی دنیا کی میڈیا اقدار کا گڑھ، اب اپنے ملازمین کو ٹویٹ کرنے کی ترغیب دیتا ہے—یہ اشارہ آٹھ سو سے زیادہ مصنفین، ایڈیٹرز، اور فوٹوگرافروں نے اخبار کے لیے لیا ہے جو اب ٹوئٹر اکاؤنٹ برقرار رکھتے ہیں۔

یہ ظاہری رویہ نہیں ہے۔ اس کی بجائے یہ نیا معمول ہے۔ جب ناول نگار جونا تھن فرانزین نے اس کے لیے ایک تحریر لکھی۔ سرپرستوں کو ادبی دنیا میں "زبردستی ترقی" قرار دیتے ہوئے، اس کا بڑے پیمانے پر تمسخر اڑایا گیا کہ وہ رابطے سے باہر ہیں۔ آن لائن میگزین سلیٹ فرانزین کی شکایات کو "انٹرنیٹ پر تنہا جنگ" قرار دیا اور ساتھی ناول نگار جینیفر وینر نے ایک جواب لکھا۔ نئی جمہوریت میں اس نے دلیل دی، "فرانزین ایک کیٹیگری ہے، ایک تنہا آواز جاری کرنے والی تھت سے ایسے احکام جو صرف خود پر لاگو ہو سکتے ہیں۔ طنزیہ ہمیشہ ٹیگ #JonathanFranzenhates جلد ہی ایک جنون بن گیا۔

میں ان تین کاروباری رجحانات کا ذکر کرتا ہوں کیونکہ یہ ایک تضاد کو نمایاں کرتے ہیں۔ پچھلے باب میں، میں نے دلیل دی کہ ہماری بدلتی ہوئی معیشت میں گہرا کام پہلے سے کہیں زیادہ قیمتی ہے۔ اگر یہ سچ ہے، تاہم، آپ اس ہنر کو نہ صرف مہتواکانکشی افراد بلکہ اپنے ملازمین سے زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھانے کی امید رکھنے والی تنظیموں کے ذریعے بھی فروغ دیتے ہوئے دیکھیں گے۔ جیسا کہ فراہم کردہ مثالیں زور دیتی ہیں، ایسا نہیں ہو رہا ہے۔ بہت سے دوسرے خیالات کو کاروباری دنیا میں گہرے کام سے زیادہ اہم کے طور پر ترجیح دی جا رہی ہے، بشمول، جیسا کہ ہم نے ابھی ابھی سامنا کیا، غیر معمولی تعاون، تیز رفتار مواصلات، اور سوشل میڈیا پر ایک فعال موجودگی۔

یہ کافی برا ہے کہ بہت سارے رجحانات کو گہرے کام سے پہلے ترجیح دی جاتی ہے، لیکن چوٹ کی توہین کو شامل کرنے کے لیے، ان میں سے بہت سے رجحانات فعال طور پر کمیکسی کی گہرائی میں جانے کی صلاحیت۔ کھلے دفاتر، مثال کے طور پر، تعاون کے مزید مواقع پیدا کر سکتے ہیں*، لیکن وہ ایسا "بڑے پیمانے پر خلفشار" کی قیمت پر کرتے ہیں تاکہ ایک برطانوی ٹی وی خصوصی کے لیے کیے گئے تجربات کے نتائج کا حوالہ دیا جاسکے۔ برف کی عمارتوں کی خفیہ زندگی"۔ اگر آپ ابھی کسی کام میں مصروف ہیں اور بیک گراؤنڈ میں ایک فون بند ہو جاتا ہے، تو یہ اس چیز کو برباد کر دیتا ہے جس پر آپ توجہ مرکوز کر رہے ہیں،" شو کے تجربات چلانے والے نیورو سائنسدان نے کہا۔ "اگرچہ آپ اس وقت آگاہ نہیں ہیں، دماغ خلفشار کا جواب دیتا ہے"۔

اسی طرح کے مسائل ریئل ٹائم میسجنگ کے عروج پر لاگو ہوتے ہیں۔ ای میل ان باکسز، نظریہ طور پر، آپ کی توجہ صرف اس وقت بھٹک سکتے ہیں جب آپ انہیں کھولنے کا انتخاب کرتے ہیں، جب کہ انسٹنٹ میسنجر سسٹم کا مقصد ہمیشہ فعال رہنا ہوتا ہے۔ - رکاوٹ کے اثرات کو بڑھانا۔ گلوبیا مارک، یونیورسٹی آف کیلیفورنیا، اروائن میں انفارمیٹکس کی پروفیسر، توجہ کے ٹکڑے کرنے کی سائنس کی ماہر ہیں۔ ایک اچھی طرح سے حوالہ شدہ مطالعہ میں، مارک اور اس کے شریک مصنفین نے حقیقی دفاتر میں علمی کارکنوں کا مشاہدہ کیا اور پایا کہ رکاوٹ، چاہے مختصر ہو، کسی کام کو مکمل کرنے کے لیے درکار کل وقت میں ایک اہم حصہ تک تاخیر کرتی ہے۔ "یہ مضامین کی طرف سے بہت نقصان دہ ہونے کے طور پر رپورٹ کیا گیا تھا،" اس نے عام تعلیمی کم بیانی کے ساتھ خلاصہ کیا۔

مواد تیار کرنے والوں کو سوشل میڈیا پر مجبور کرنے سے گہرائی تک جانے کی صلاحیت پر بھی منفی اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر سنجیدہ صحافیوں کو سنجیدہ صحافت کرنے پر توجہ دینے کی ضرورت ہے — پیچیدہ ذرائع میں غوطہ لگانا، مربوط دھاگوں کو نکالنا، قائل نثر تیار کرنا — تاکہ حصہ لینے کے لیے دن بھر اس گہری سوچ میں خلل ڈالیں۔

آن لائن ٹائٹنگ کے آگے پیچھے جھاگ میں سب سے زیادہ غیر متعلقہ (اور کسی حد تک توہین آمیز) لگتا ہے، اور بدترین طور پر تباہ کن طور پر پریشان کن ہے۔ قابل احترام نیویارکر عملے کے مصنف جارج پیکر نے اس خوف کو ایک مضمون میں اچھی طرح سے پکڑا ہے کہ وہ ٹویٹ کیوں نہیں کرتے ہیں: "ٹویٹر میڈیا کے عادی افراد کے لئے کریک ہے۔ یہ مجھے ڈراتا ہے، اس لیے نہیں کہ میں اخلاقی طور پر اس سے برتر ہوں، بلکہ اس لیے کہ مجھے نہیں لگتا کہ

میں اسے سنبھال سکتا ہوں۔ مجھے ڈر ہے کہ میں اپنے بیٹے کو بھوکا رہنے دوں گا۔" واضح رہے کہ جب اس نے یہ مضمون لکھا تو پیکر اپنی کتاب لکھنے میں مصروف تھا۔ دی ان واٹنگ، جو جلد ہی سامنے آیا اور فوری طور پر نیشنل بک جمیٹ لیا۔

ایوارڈ— اس کے سوشل میڈیا کے استعمال کی کمی کے باوجود (یا، شاید، اس کی مدد سے۔)

خلاصہ کرنے کے لیے، آج کاروبار میں بڑے رجحانات لوگوں کی گہرے کام کرنے کی صلاحیت کو فعال طور پر کم کر دیتے ہیں، حالانکہ ان رجحانات کے ذریعے جن فوائد کا وعدہ کیا گیا ہے (مثلاً، بے سکونی میں اضافہ، درخواستوں پر تیز رد عمل، اور زیادہ نمائش) ان فوائد کی وجہ سے کم ہوتے ہیں جو ایک گہرے کام سے وابستگی (مثال کے طور پر، مشکل چیزوں کو تیزی سے سیکھنے اور اشرافیہ کی سطح پر پیدا کرنے کی صلاحیت)۔ اس باب کا مقصد اس تضاد کی وضاحت کرنا ہے۔ گہرے کام کی نایابیت، میں بحث کروں گا، عادت کی کچھ بنیادی کمزوری کی وجہ سے نہیں ہے۔ جب ہم اس بات کو قریب سے دیکھتے ہیں کہ ہم کام کی جگہ میں خلفشار کو کیوں اپناتے ہیں تو ہمیں معلوم ہوگا کہ وجوہات ہماری توقع سے کہیں زیادہ من مانی ہیں — یہ ابہام اور الجھن کے ساتھ مل کر ناقص سوچ پر مبنی ہے جو اکثر علمی کام کی وضاحت کرتی ہے۔ میرا مقصد آپ کو یہ باور کرانا ہے کہ اگرچہ ہمارا موجودہ خلفشار ایک حقیقی رجحان ہے، لیکن یہ ایک غیر مستحکم بنیاد پر بنایا گیا ہے اور ایک بار جب آپ گہری کام کی اخلاقیات کو فروغ دینے کا فیصلہ کر لیتے ہیں تو اسے آسانی سے مسترد کیا جا سکتا ہے۔

میٹرک بلیک ہول

2012 کے موسم خزاں میں، اٹلانٹک میڈیا کے چیف ٹکنالوجی آفیسر، ٹام کوچران اس بات پر پریشان ہو گئے کہ وہ ای میل پر کتنا وقت گزارتے ہیں۔ لہذا کسی بھی اچھے ٹیکہ کی طرح، اس نے اس پریشانی کو کم کرنے کا فیصلہ کیا۔ اپنے رویے کا مشاہدہ کرتے ہوئے، اس نے اندازہ لگایا کہ ایک ہفتے میں اسے 511 ای میل پیغامات موصول ہوئے اور 284 بھیجے گئے۔ یہ اوسطاً پانچ دن کے کام کے ہفتے میں تقریباً 160 ای میلز فی دن ہے۔ مزید کا حساب لگاتے ہوئے، کوچران نے نوٹ کیا کہ یہاں تک کہ اگر وہ اوسطاً صرف تیس سیکنڈ فی پیغام خرچ کرنے میں کامیاب ہو گیا، تب بھی اس میں انسانی نیٹ ورک روٹر کی طرح معلومات کو منتقل کرنے کے لیے تقریباً ڈیڑھ گھنٹہ فی دن کا اضافہ ہوتا ہے۔ ایسا لگتا تھا کہ بہت زیادہ وقت کسی ایسی چیز پر صرف ہوا جو اس کی ملازمت کی تفصیل کا بنیادی حصہ نہیں تھا۔

جیسا کہ کوچران نے ایک بلاگ پوسٹ میں یاد کیا اس نے اپنے تجربے کے بارے میں لکھا ہارورڈ بزنس ریویو، ان سادہ اعداد و شمار نے اسے اپنی باقی کمپنی کے بارے میں سوچنے پر مجبور کیا۔ بحر اوقیانوس میڈیا کے ملازمین نے ان خصوصی کاموں پر توجہ مرکوز کرنے کے بجائے معلومات کے گرد گھومنے میں کتنا وقت صرف کیا جن کو انجام دینے کے لیے انہیں رکھا گیا تھا؟ اس سوال کا جواب دینے کے لیے پر عزم، کوچران نے کمپنی بھر میں جمع کیا۔ فی دن بھیجے گئے ای میلز کے اعداد و شمار اور فی ای میل الفاظ کی اوسط تعداد۔ پھر اس نے

ان نمبروں کو ملازمین کی ٹائپنگ کی اوسط رفتار، پڑھنے کی رفتار اور تنخواہ کے ساتھ ملایا۔ نتیجہ: اس نے دریافت کیا کہ اٹلانٹک میڈیا لوگوں کو امی میلز پر کارروائی کرنے کے لیے سالانہ ایک ملین ڈالر سے زیادہ خرچ کر رہا ہے، ہر پیغام بھیجے یا موصول ہونے پر کمپنی کو تقریباً پچانوے سینٹ لیبر کے اخراجات کے لیے ٹیپ کیا جا رہا ہے۔ "مواصلات کا ایک 'مفت' اور رگڑ سے پاک' طریقہ،" کوچران نے خلاصہ کیا، "ایک چھوٹی کمپنی Learjet کی خریداری کے مساوی نرم اخراجات تھے۔"

ٹام کوچران کے تجربے سے بظاہر بے ضرر رویے کی لغوی قیمت کے بارے میں ایک دلچسپ نتیجہ برآمد ہوا۔ لیکن اس کہانی کی اصل اہمیت خود تجربہ اور خاص طور پر اس کی پیچیدگی ہے۔ ایک سادہ سوال کا جواب دینا واقعی مشکل ہوتا ہے جیسے: ہماری موجودہ ای میل کی عادات کا نیچے پر کیا اثر پڑتا ہے؟

لائن کوچران کو کمپنی بھر میں سروے کرنا تھا اور آئی ٹی انفراسٹرکچر سے اعداد و شمار اکٹھے کرنے تھے۔ اسے تنخواہ کے اعداد و شمار اور ٹائپنگ اور پڑھنے کی رفتار سے متعلق معلومات کو بھی اکٹھا کرنا تھا، اور اپنے حتمی نتائج کو تھوکنے کے لیے ایک شماریاتی ماڈل کے ذریعے پوری چیز کو چلانا تھا۔ اور پھر بھی، نتیجہ فنگیبل ہے، کیونکہ یہ الگ کرنے کے قابل نہیں ہے، مثال کے طور پر، کتنی قیمت تھپیڈا کیا اس بار بار، مہنگے ای میل کے استعمال سے اس کی کچھ لاگت کو پورا کرنا۔

یہ مثال زیادہ تر طرز عمل کو عام کرتی ہے جو ممکنہ طور پر گہرے کام میں رکاوٹ یا

بہتری لاتے ہیں۔ اگرچہ ہم تجربیدی طور پر قبول کرتے ہیں کہ خلفشار کی قیمت ہوتی ہے اور گہرائی کی قدر ہوتی ہے، یہ اثرات، جیسا کہ ٹام کوچران نے دریافت کیا، پیمائش کرنا مشکل ہے۔ یہ خلفشار اور گہرائی سے متعلق عادات کے لیے کوئی خاص خصوصیت نہیں ہے: عام طور پر، جیسا کہ علمی کام مزدور قوت کے زیادہ پیچیدہ مطالبات کرتا ہے، اس لیے کسی فرد کی کوششوں کی قدر کی پیمائش کرنا مشکل ہو جاتا ہے۔ فرانسیسی ماہر معاشیات تھامس پیکٹی نے ایگزیکٹو تنخواہوں میں انتہائی اضافے کے بارے میں اپنے مطالعے میں یہ نکتہ واضح کیا۔ اس کی دلیل کو متحرک کرنے والا مفروضہ یہ ہے کہ "فرم کے آؤٹ پٹ میں انفرادی شراکت کی پیمائش کرنا معروضی طور پر مشکل ہے۔" اس طرح کے اقدامات کی عدم موجودگی میں، غیر معقول نتائج، جیسے ایگزیکٹو کی تنخواہیں ایگزیکٹو کی معمولی پیداواری صلاحیت کے تناسب سے باہر ہو سکتی ہیں۔ اگرچہ Piketty کے نظریہ کی کچھ تفصیلات متنازعہ ہیں، اس بنیادی مفروضے کو عام طور پر سمجھا جاتا ہے کہ افراد کی شراکت کی پیمائش کرنا مشکل ہوتا جا رہا ہے، اس کے ایک نقاد کا حوالہ دیتے ہوئے، "بلاشبہ سچ ہے۔"

اس لیے ہمیں گہرائی کو تباہ کرنے والے طرز عمل کے نچلے درجے کے اثرات کی آسانی سے پتہ لگانے کی توقع نہیں کرنی چاہیے۔ جیسا کہ ٹام کوچران نے دریافت کیا، اس طرح کے میٹرکس ایک مبہم علاقے میں آتے ہیں جو آسان پیمائش کے لیے مزاحم ہوتے ہیں — ایک ایسا خطہ جسے میں کہتا ہوں میٹرک بلیک ہول۔ یقیناً، صرف اس وجہ سے کہ گہرے کام سے متعلق میٹرکس کی پیمائش کرنا مشکل ہے خود بخود اس نتیجے پر نہیں پہنچتا کہ کاروبار اسے مسترد کر دیں گے۔ ہمارے پاس ایسے طرز عمل کی بہت سی مثالیں ہیں جن کے لیے ان

کے نچلے درجے کے اثرات کی پیمائش کرنا مشکل ہے لیکن یہ

اس کے باوجود ہماری کاروباری ثقافت میں پنپنا، مثال کے طور پر، ان تین رجحانات کے بارے میں سوچیں جنہوں نے اس باب کو شروع کیا، یا بڑے ایگزیکٹو تنخواہوں کے بارے میں جنہوں نے تھامس پیکیٹی کو حیران کر دیا۔ لیکن اس کی حملیت کرنے کے لیے واضح میٹرکس کے بغیر، کوئی بھی کاروباری رویہ غیر مستحکم خواہش اور تبدیلی کی قوتوں کے لیے خطرے سے دوچار ہوتا ہے، اور اس غیر مستحکم اسکرم میں گہرا کام خاص طور پر خراب رہا ہے۔

اس میٹرک بلیک ہول کی حقیقت اس باب میں آنے والے دلائل کا پس منظر ہے۔ ان آنے والے حصوں میں، میں مختلف ذہن سازی اور تعصبات کو بیان کروں گا جنہوں نے کاروبار کو گہرے کام سے دور کر دیا ہے اور مزید پریشان کن متبادلات کی طرف دھکیل دیا ہے۔ ان میں سے کوئی بھی رویہ زیادہ دیر تک زندہ نہیں رہے گا اگر یہ واضح ہو کہ وہ نیچے کی لکیر کو نقصان پہنچا رہے ہیں، لیکن میٹرک بلیک ہول اس وضاحت کو روکتا ہے اور اس خلفشار کی طرف تبدیلی کی اجازت دیتا ہے جس کا ہم پیشہ ورانہ دنیا میں تیزی سے سامنا کر رہے ہیں۔

کم سے کم مزاحمت کا اصول

جب کام کی جگہ پر اپنائے جانے والے پریشان کن رویوں کی بات آتی ہے، تو ہمیں اب ہر جگہ پر غلبہ کا مقام دینا چاہیے۔ رابطے کی ثقافت، جہاں کسی سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ امی

میلز (اور متعلقہ مواصلات) کو جلدی سے پڑھے اور اس کا جواب دے گا۔ اس موضوع پر تحقیق کرتے ہوئے، ہارورڈ بزنس اسکول کی پروفیسر لیسلی پرلوانے پایا کہ اس نے جن پیشہ ور افراد کا سروے کیا وہ ہفتے میں تقریباً بیس سے پچیس گھنٹے گزارتے ہیں۔ برف کے باہر ای میل کی نگرانی - کسی بھی ای میل (اندرونی یا خارجی) کا جواب اس کی آمد کے ایک گھنٹے کے اندر دینا اہم سمجھتے ہیں۔

آپ بحث کر سکتے ہیں — جیسا کہ بہت سے لوگ کرتے ہیں — کہ یہ رویہ بہت سے تیز رفتار کاروباروں میں ضروری ہے۔ لیکن یہاں ہے جہاں چیزیں دلچسپ ہوتی ہیں: پرلوانے اس دعوے کا تجربہ کیا۔ مزید تفصیل میں، اس نے بوسٹن کنسلٹنگ گروپ کے ایگزیکٹوز کو قائل کیا، جو کہ ایک اعلیٰ دباؤ کے انتظام کی مشاورتی فرم ہے جس میں کنیکٹیوٹیٹی کی ایک جڑی ہوئی ثقافت ہے، تاکہ وہ اپنی ٹیموں میں سے ایک کے کام کی عادات کو اپنانے دیں۔ وہ ایک آسان سوال کی جانچ کرنا چاہتی تھی: کیا یہ واقعی آپ کے کام کو مسلسل جڑے رہنے میں مدد کرتا ہے؟ ایسا کرنے کے لیے، اس نے کچھ انتہائی کیا: اس نے ٹیم کے ہر رکن کو ورک ویک میں سے ایک دن مکمل طور پر بند کرنے پر مجبور کیا — کمپنی کے اندر یا باہر کسی سے کوئی رابطہ نہیں۔

"سب سے پہلے، ٹیم نے تجربے کی مزاحمت کی،" اس نے ایک آزمائش کے بارے میں یاد کیا۔ "انچارج ساتھی، جو بنیادی خیال کا بہت حامی تھا، اچانک اپنے مکمل کو یہ بتانے سے گھبرا گیا کہ اس کی ٹیم کا ہر رکن ہفتے میں ایک دن چھٹی کرے گا۔" کنسلٹنٹس اتنے

ہی گھبرائے ہوئے اور پریشان تھے کہ وہ "اپنے کیریئر کو خطرے میں ڈال رہے ہیں۔" لیکن ٹیم نے اپنے مؤکلوں کو نہیں کھویا اور اس کے ممبران نے اپنی ملازمتوں سے محروم نہیں کیا۔ اس کے بجائے، کنسلٹنٹس کو اپنے کام میں زیادہ لطف، آپس میں بہتر رابطے، زیادہ سیکھنے (جیسا کہ ہمارے پاس ہو سکتا ہے) پایا۔

پیش گوئی کی گئی، گہرائی اور مہارت کی نشوونما کے درمیان تعلق کو دیکھتے ہوئے جو پچھلے باب میں روشنی ڈالی گئی ہے) اور شاید سب سے اہم، "کلائنٹ کو فراہم کردہ ایک بہتر پروڈکٹ"۔ یہ ایک دلچسپ سوال کو متحرک کرتا ہے: کیوں بہت سے لوگ بوسن کنسلٹنگ گروپ کی قیادت کی پیروی کرتے ہیں اور کنیکٹیویٹی کے کلچر کو فروغ دیتے ہیں حالانکہ یہ امکان ہے، جیسا کہ پرلو نے اپنے مطالعے میں پایا، کہ اس سے ملازمین کی فلاح و بہبود اور پیداوری کو نقصان پہنچتا ہے، اور شاید ایسا نہیں ہوتا۔ نیچے لائن کی مدد نہیں کرتے؟ میرے خیال میں اس کا جواب کام کی جگہ کے رویے کی درج ذیل حقیقت میں پایا جا سکتا ہے۔

کم سے کم مزاحمت کا اصول: کاروباری ترتیب میں، مختلف طرز عمل کے نچلے حصے پر اثرات کے بارے میں واضح تاثرات کے بغیر، ہم ان طرز عمل کی طرف رجحان رکھیں گے جو اس وقت سب سے آسان ہیں۔

ہمارے اس سوال پر واپس جانے کے لیے کہ کنیکٹیویٹی کی ثقافتیں کیوں برقرار رہتی ہیں، ہمارے اصول کے مطابق، اس کا جواب یہ ہے کہ یہ آسان ہے۔ یہ سچ ہونے کی کم از کم

دو بڑی وجوہات ہیں۔ سب سے پہلے آپ کی ضروریات کے لیے رد عمل کا تعلق ہے۔ اگر آپ ایسے ماحول میں کام کرتے ہیں جہاں ضرورت پڑنے پر آپ کو فوری طور پر کسی سوال کا جواب یا معلومات کا کوئی خاص حصہ مل سکتا ہے، تو یہ آپ کی زندگی کو آسان بنا دیتا ہے — کم از کم، اس لمحے میں۔ اگر آپ اس فوری رد عمل کے وقت پر اعتماد نہیں کر سکتے ہیں تو آپ کو اپنے کام کے لیے مزید پیشگی منصوبہ بندی کرنی پڑے گی، زیادہ منظم رہیں، اور چیزوں کو کچھ دیر کے لیے ایک طرف رکھنے کے لیے تیار رہیں اور آپ کی درخواست کے انتظار میں اپنی توجہ کسی اور طرف موڑ دیں۔ یہ سب آپ کی کام کرنے والی زندگی کو روز بروز مشکل بنا دے گا (چاہے اس سے زیادہ اطمینان اور طویل مدت میں بہتر نتیجہ نکلے)۔ پیشہ ورانہ فوری پیغام رسانی کا عروج، جس کا اس باب میں پہلے ذکر کیا گیا ہے، اس ذہنیت کو انتہا کی طرف دھکیلتے ہوئے دیکھا جا سکتا ہے۔ اگر ایک گھنٹہ کے اندر ای میل کا جواب موصول ہونے سے آپ کا دن آسان ہو جاتا ہے، تو ایک منٹ کے اندر فوری پیغام کے ذریعے جواب حاصل کرنے سے اس فائدے کو ایک ترتیب سے بہتر ہو جائے گا۔

دوسری وجہ جس کی وجہ سے کنیکٹیویٹی کا کلچر زندگی کو آسان بناتا ہے وہ یہ ہے کہ یہ ایک ایسا ماحول بناتا ہے جہاں یہ آپ کے دن کو آپ کے ان باکس سے باہر چلانا قابل قبول ہو جاتا ہے — تازہ ترین پیغام کا جواب تندی کے ساتھ دیتے ہوئے جبکہ دوسرے اس کے پیچھے ڈھیر ہو جاتے ہیں، ہر وقت اطمینان بخش نتیجہ خیز محسوس ہوتا ہے۔ (جلد ہی اس پر مزید)۔ اگر ای میل آپ کے کام کے دن کے دائرے میں منتقل ہوتی ہے، تو آپ کو زیادہ سوچ سمجھ کر تعینات کرنے کی ضرورت ہوگی۔

یہ جاننے کے لیے کہ آپ کو کس چیز پر کام کرنا چاہیے اور کتنی دیر تک۔ اس قسم کی منصوبہ بندی مشکل ہے۔ مثال کے طور پر، ڈیوڈ ایلن پر غور کریں۔ کام مکمل کرنا ٹاسک مینجمنٹ کا طریقہ کار، جو کام کی جگہ کی مسابقتی ذمہ داریوں کو ذہانت سے منظم کرنے کے لیے ایک قابل احترام نظام ہے۔ یہ نظام تجویز کرتا ہے a پندرہ عنصر آگے کیا کرنا ہے فیصلہ کرنے کے لیے فلو چارٹ! تازہ ترین cc'd ای میل تھریڈ پر صرف آواز لگانا کافی آسان ہے۔ میں اس بحث میں ایک کیس اسٹڈی کے طور پر مستقل رابطے کا انتخاب کر رہا ہوں، لیکن یہ صرف ہے۔

کاروباری طرز عمل کی بہت سی مثالوں میں سے ایک جو گہرائی کے خلاف ہے، اور ممکنہ طور پر کمپنی کی طرف سے تیار کردہ نچلے درجے کی قدر کو کم کرتی ہے، جو بہر حال ترقی کرتی ہے کیونکہ، میٹرکس کی غیر موجودگی میں، زیادہ تر لوگ سب سے آسان چیز سے پیچھے ہٹ جاتے ہیں۔

ایک اور مثال کے طور پر، منصوبوں کے لیے باقاعدگی سے ہونے والی میٹنگس ترتیب دینے کے عام عمل پر غور کریں۔ یہ ملاقاتیں ڈھیر ہو جاتی ہیں اور نظام الاوقات کو اس مقام تک توڑ دیتی ہیں جہاں دن کے دوران مسلسل توجہ مرکوز کرنا ناممکن ہو جاتا ہے۔ وہ کیوں ڈٹے رہتے ہیں؟ وہ آسان ہیں۔ بہت سے لوگوں کے لیے، یہ کھڑے ملاقاتیں ذاتی تنظیم کی ایک سادہ (لیکن دو ٹوک) شکل بن جاتی ہیں۔ اپنے وقت اور ذمہ داریوں کو خود سنبھالنے کی کوشش کرنے کے بجائے، وہ ہر ہفتے آنے والی میٹنگ کو انہیں کسی منصوبے پر کچھ

کارروائی کرنے پر مجبور کرنے دیتے ہیں اور عام طور پر پیش رفت کا ایک انتہائی نمایاں نمونہ فراہم کرتے ہیں۔

ایک یا زیادہ ساتھیوں کو ایک ای میل آگے بھیجنے کے مایوس کن طور پر عام رواج پر بھی غور کریں، جس پر ایک مختصر کھلی پوچھ گچھ کے ساتھ لیبل لگا ہوا ہے، جیسے: "خیالات؟" یہ ای میل بھیجنے والے کو لکھنے میں صرف مٹھی بھر سیکنڈ لگتے ہیں لیکن ان کے وصول کنندگان کی طرف سے ایک مربوط جواب کی طرف کام کرنے کے لیے کئی منٹوں (اگر گھنٹے نہیں، کچھ معاملات میں) وقت اور توجہ کا حکم دے سکتے ہیں۔ بھیجنے والے کی طرف سے پیغام کو تیار کرنے میں تھوڑی زیادہ احتیاط تمام فریقین کی طرف سے گزارے گئے وقت کو ایک اہم حصہ تک کم کر سکتی ہے۔ تو یہ آسانی سے قابل گریز اور وقت چوسنے والی ای میلز اتنی عام کیوں ہیں؟ بھیجنے والے کے نقطہ نظر سے، وہ آسان ہیں۔ یہ ان کے ان باکس سے کچھ صاف کرنے کا ایک طریقہ ہے—کم از کم، عارضی طور پر—کم از کم توانائی کی سرمایہ کاری کے ساتھ۔

کم سے کم مزاحمت کا اصول، میٹرک بلیک ہول کے ذریعے جانچ پڑتال سے محفوظ، کام کی ثقافتوں کی حمایت کرتا ہے جو ہمیں طویل مدتی اطمینان اور حقیقی قدر کی پیداوار کی قیمت پر ارتکاز اور منصوبہ بندی کی قلیل مدتی تکلیف سے بچاتا ہے۔ ایسا کرنے سے، یہ اصول ہمیں ایسی معیشت میں اتھلے کام کی طرف لے جاتا ہے جو تیزی سے گہرائی کا بدلہ دیتا ہے۔ تاہم، یہ واحد رجحان نہیں ہے جو گہرائی کو کم کرنے کے لیے میٹرک بلیک ہول کا فائدہ اٹھاتا

ہے۔ ہمیں "پیداواری" کی طرف ہمیشہ موجود اور ہمیشہ پریشان کن مطالبہ پر بھی غور کرنا چاہیے، جس موضوع پر ہم اپنی توجہ اگلی طرف مبذول کریں گے۔

پیداواریت کے لیے پراکسی کے طور پر مصروفیت

تحقیق پر مبنی یونیورسٹی میں پروفیسر ہونے کے بارے میں بہت سی چیزیں مشکل ہیں۔ لیکن ایک فائدہ جو اس پیشے کو حاصل ہے وہ ہے وضاحت۔ ایک علمی محقق کی حیثیت سے آپ کتنی اچھی یا کتنی خراب کارکردگی کا مظاہرہ کر رہے ہیں اس کے لیے ایک سادہ سا سوال کیا جا سکتا ہے: کیا آپ اہم مقالے شائع کر رہے ہیں؟ اس سوال کے جواب کو ایک عدد کے طور پر بھی شمار کیا جا سکتا ہے، جیسے کہ h -انڈیکس: ایک فارمولا، جس کا نام اس کے لیے رکھا گیا ہے۔

موجد، جارج ہرش، جو آپ کی اشاعت پر کارروائی کرتا ہے اور اقتباس کو ایک واحد قدر میں شمار کرتا ہے جو آپ کے فیلڈ پر آپ کے اثرات کا تخمینہ لگاتا ہے۔ کمپیوٹر سائنس میں، مثال کے طور پر، 40 سے اوپر کا ایچ۔انڈیکس سکور حاصل کرنا مشکل ہے اور ایک بار پہنچ جانے کو ایک مضبوط طویل مدتی کیئر کا نشان سمجھا جاتا ہے۔ دوسری طرف، اگر آپ کا H-index سنگل ہندسوں میں ہے جب آپ کا کیس مدت کے جائزے کے لیے جاتا ہے، تو آپ شاید مشکل میں ہوں گے، Google Scholar - تحقیقی مقالے تلاش کرنے کے لیے ماہرین تعلیم میں مقبول ایک ٹول، یہاں تک کہ آپ کے h-index کا خود بخود حساب لگاتا ہے تاکہ آپ کو ہفتے میں کئی بار یاد دلایا جاسکے، آپ بالکل ٹھیک کہاں

کھڑے ہیں۔ (اگر آپ سوچ رہے ہیں، صبح تک جب میں یہ باب لکھ رہا ہوں، میں 21 سال کا ہوں)۔

یہ وضاحت اس بارے میں فیصلوں کو آسان بناتی ہے کہ ایک پروفیسر کن کام کی عادات کو اپناتا ہے یا ترک کرتا ہے۔ یہاں، مثال کے طور پر، مرحوم نوبل انعام یافتہ طبیعیات دان ریچرڈ فین مین ایک انٹرویو میں اپنی کم آرتھوڈوکس پیداواری حکمت عملی کی وضاحت کر رہے ہیں:

فزکس کا حقیقی کام کرنے کے لیے، آپ کو کافی ٹھوس وقت درکار ہوتا ہے... اس کے لیے بہت زیادہ ارتکاز کی ضرورت ہوتی ہے... اگر آپ کے پاس کسی بھی چیز کا انتظام کرنے کا کام ہے، تو آپ کے پاس وقت نہیں ہے۔ تو میں نے اپنے لیے ایک اور افسانہ ایجاد کیا ہے: کہ میں غیر ذمہ دار ہوں۔ میں فعال طور پر غیر ذمہ دار ہوں۔ میں سب سے کہتا ہوں کہ میں کچھ نہیں کرتا۔ اگر کوئی مجھ سے داخلہ کے لیے کمیٹی میں شامل ہونے کو کہتا ہے، "نہیں،" میں ان سے کہتا ہوں: میں غیر ذمہ دار ہوں۔

فین مین انتظامی فرائض سے گریز کرنے پر اٹل تھا کیونکہ وہ جانتا تھا کہ وہ صرف ایک کام کرنے کی اس کی صلاحیت کو کم کر دیں گے جو اس کی پیشہ ورانہ زندگی میں سب سے اہم ہے: "حقیقی اچھا طبیعیات کا کام کرنا۔" فین مین، ہم فرض کر سکتے ہیں، ای میلز کا جواب دینے میں شاید برا تھا اور اگر آپ نے اسے کسی کھلے دفتر میں منتقل کرنے کی کوشش

کی یا اس سے ٹویٹ کرنے کا مطالبہ کیا تو وہ یونیورسٹیوں کو تبدیل کر دے گا۔ کیا معاملات کے بارے میں وضاحت اس بارے میں وضاحت فراہم کرتی ہے کہ کیا نہیں ہے۔

میں پروفیسرز کی مثال کا ذکر کرتا ہوں کیونکہ وہ علمی کارکنوں میں کسی حد تک غیر معمولی ہیں، جن میں سے زیادہ تر اس شفافیت کا اشتراک نہیں کرتے کہ وہ اپنا کام کتنی اچھی طرح سے کر رہے ہیں۔ اس غیر یقینی صورتحال کے بارے میں سماجی نقاد میتھیو کرافورڈ کی وضاحت یہ ہے: "منیجر خود ایک حیران کن نفسیاتی منظر نامے میں رہتے ہیں، اور ان مبہم تقاضوں سے پریشان رہتے ہیں جن کا انہیں جواب دینا چاہیے۔"

اگرچہ کرافورڈ خاص طور پر نالج ورک مڈل مینیجر کی حالتِ زار پر بات کر رہا تھا، لیکن وہ جس "حیران کن نفسیاتی منظر نامے" کا حوالہ دیتا ہے اس کا اطلاق اس شعبے میں بہت سے عہدوں پر ہوتا ہے۔ جیسا کہ کرافورڈ نے اپنے 2009 کے اوڈ ٹو ٹریڈز میں بیان کیا ہے *Soulcraft*، کے طور پر کلاس شاپ کریں، اس نے واشنگٹن ڈی سی میں تھنک ٹینک کے ڈائریکٹر کے طور پر اپنی ملازمت چھوڑ دی تاکہ اس گھبراہٹ سے بچنے کے لیے بالکل موٹرسائیکل کی مرمت کی دکان کھولیں۔ ٹوٹی ہوئی مشین لینے کا احساس، اس کے ساتھ جدوجہد کرنا، پھر آخر کار اس ٹھوس اشارے سے لطف اندوز ہونا کہ وہ کامیاب ہو گیا ہے (بائیک اپنی طاقت کے تحت دکان سے باہر نکلتی ہے)

کامیابی کے ٹھوس احساس کو اس نے نقل کرنے کے لئے جدوجہد کی جب اس کا دن مبہم طور پر رپورٹوں اور مواصلاتی حکمت عملیوں کے گرد گھومتا تھا۔

اسی طرح کی حقیقت بہت سے علمی کارکنوں کے لیے مسائل پیدا کرتی ہے۔ وہ یہ ثابت کرنا چاہتے ہیں کہ وہ ٹیم کے نتیجہ خیز ممبر ہیں اور اپنا پیسہ کما رہے ہیں، لیکن وہ پوری طرح سے واضح نہیں ہیں کہ یہ مقصد کیا ہے۔ ان کے پاس کوئی بڑھتا ہوا ایچ اینڈیکس یا مرمت شدہ موٹرسائیکلوں کا ریک نہیں ہے جس کی نشاندہی ان کی قابلیت کے ثبوت کے طور پر کی جائے۔ اس فرق پر قابو پانے کے لیے، بہت سے لوگ آخری وقت کی طرف لوٹ رہے ہیں جب پیداواری صلاحیت زیادہ عالمی طور پر قابل مشاہدہ تھی: صنعتی دور۔

اس دعوے کو سمجھنے کے لیے، یاد کریں کہ اسمبلی لائنوں کے عروج کے ساتھ ایفیشینسی موومنٹ کا عروج ہوا، جس کی شناخت اس کے بانی فریڈرک ٹیلر سے ہوئی، جو مشہور طور پر کارکنوں کی نقل و حرکت کی کارکردگی کی نگرانی کرنے والی اسٹاپ واچ کے ساتھ کھڑے ہوں گے۔ رفتار کو بڑھانے کے طریقے تلاش کر رہے ہیں۔ جس پر انہوں نے اپنے کاموں کو پورا کیا۔ ٹیلر کے دور میں، پیداواری صلاحیت غیر مبہم تھی: وقت کی فی یونٹ کی تخلیق کردہ وجیٹس۔ ایسا لگتا ہے کہ آج کے کاروباری منظر نامے میں، بہت سے علمی کارکن، دوسرے خیالات سے عاری، اپنی پیشہ ورانہ زندگی کے حیران کن منظر نامے میں اپنی قدر کو مستحکم کرنے کی کوشش میں پیداواری صلاحیت کی اس پرانی تعریف کی طرف مڑ رہے ہیں۔ (ڈیوڈ ایلن، مثال کے طور پر، یہاں تک کہ ایک نتیجہ خیز کام کے بہاؤ کو بیان کرنے کے لیے مخصوص جملہ "کریبنگنگ و بچٹ" استعمال کرتا ہے۔) میں بحث کر رہا ہوں، علمی کارکن تیزی سے دکھائی دینے والی مصروفیت کی طرف مائل ہیں کیونکہ ان کے پاس اپنی قدر کا مظاہرہ کرنے کا کوئی بہتر طریقہ نہیں ہے۔ آئیے اس رجحان کو ایک نام دیں۔

پیداواریت کے لیے پراکسی کے طور پر مصروفیت: اپنی ملازمتوں میں نتیجہ خیز اور قیمتی ہونے کا کیا مطلب ہے اس کے واضح اشارے کی عدم موجودگی میں، بہت سے علمی کارکن پیداواری صلاحیت کے صنعتی اشارے کی طرف پلٹتے ہیں: بہت ساری چیزیں نظر انداز میں کرنا۔

یہ ذہن سازی بہت سے گہرائی کو تباہ کرنے والے طرز عمل کی مقبولیت کی ایک اور وضاحت فراہم کرتی ہے۔ اگر آپ ہر وقت ای میل بھیجتے اور جواب دیتے ہیں، اگر آپ میٹنگوں کو شیڈول کرتے اور اس میں مسلسل شرکت کرتے ہیں، اگر آپ فوری میسج سسٹم پر وزن رکھتے ہیں جیسے ہال جیسے سیکنڈوں کے اندر جب کوئی نیا سوال پوچھتا ہے، یا اگر آپ اپنے اوپن آفس میں گھومتے پھرتے اپنے خیالات کو اچھالتے ہیں۔ جن سے آپ کا سامنا ہوتا ہے۔ یہ تمام طرز عمل آپ کو دکھائی دیتے ہیں۔

عوامی انداز میں مصروف۔ اگر آپ مصروفیت کو پیداواری صلاحیت کے لیے بطور پراکسی استعمال کر رہے ہیں، تو یہ طرز عمل اپنے آپ کو اور دوسروں کو یہ باور کرانے کے لیے اہم معلوم ہوتا ہے کہ آپ اپنا کام اچھی طرح کر رہے ہیں۔

یہ ذہن سازی ضروری نہیں کہ غیر معقول ہو۔ کچھ کے لیے، ان کی ملازمتیں واقعی اس طرح کے رویے پر منحصر ہیں۔ 2013 میں، مثال کے طور پر، یاہو کی نئی سی ای او مارلسا مائر نے ملازمین کے گھر پر کام کرنے پر پابندی لگا دی۔ اس نے یہ فیصلہ وپچوئل پرائیویٹ نیٹ ورک کے سرور لاگنز کو چیک کرنے کے بعد کیا جسے یاہو کے ملازمین کمپنی

کے سرورز میں دور سے لاگ ان کرنے کے لیے استعمال کرتے ہیں۔ مائر پریشان تھا کیونکہ ملازمین گھر سے کام نہیں کرتے تھے۔

دن بھر کافی سائن ان کریں۔ وہ کسی لحاظ سے اپنے ملازمین کو امی میل چیک کرنے میں زیادہ وقت نہ لگانے کی سزا دے رہی تھی (سرور میں لاگ ان کرنے کی بنیادی وجوہات میں سے ایک)۔ "اگر آپ بظاہر مصروف نہیں ہیں،" اس نے اشارہ کیا، "میں فرض کروں گا کہ آپ نتیجہ خیز نہیں ہیں۔"

معروضی طور پر دیکھا جائے، تاہم، یہ تصور غیر متزلزل ہے۔ نالج ورک ایک اسمبلی لائن نہیں ہے، اور معلومات سے قدر نکالنا ایک ایسی سرگرمی ہے جو اکثر مصروفیت سے متصادم ہوتی ہے، اس کی حملیت نہیں کی جاتی ہے۔ یاد رکھیں، مثال کے طور پر، ایڈم گرانٹ، ہمارے آخری باب کے اکیڈمک جو کہ لکھنے پر توجہ دینے کے لیے بار بار بیرونی دنیا سے خود کو بند کر کے وارٹن میں سب سے کم عمر مکمل پروفیسر بن گئے۔ ایسا سلوک عوامی طور پر مصروف ہونے کے برعکس ہے۔ اگر گرانٹ نے یاہو، ماریسا کے لیے کام کیا۔

ہو سکتا ہے مائر نے اسے نوکری سے نکال دیا ہو۔ لیکن یہ گہری حکمت عملی بڑی مقدار میں قدر پیدا کرنے کے لیے نکلی۔

اگر ہم باآسانی نیچے کی لکیر پر اس کے منفی اثرات کو ظاہر کر سکیں تو یقیناً ہم مصروفیت کے لیے اس غیر تاریخی وابستگی کو ختم کر سکتے ہیں، لیکن میٹرک بلیک ہول اس مقام پر منظر میں داخل ہوتا ہے اور اس طرح کی وضاحت کو روکتا ہے۔ کام کے ابہام اور مختلف

حکمت عملیوں کی تاثیر کی پیمائش کرنے کے لیے میٹرکس کی کمی کا یہ قومی مرکب ایسے رویے کی اجازت دیتا ہے جو ہمارے روزمرہ کے کام کے بڑھتے ہوئے حیران کن نفسیاتی منظر نامے میں پروان چڑھنے کے لیے معروضی طور پر دیکھنے پر مضحکہ خیز لگ سکتا ہے۔

جیسا کہ ہم آگے دیکھیں گے، تاہم، وہ لوگ بھی جو اس بات کی واضح سمجھ رکھتے ہیں کہ اپنے علمی کام کے کام میں کامیاب ہونے کا کیا مطلب ہے، پھر بھی گہرائی سے دور رہ سکتے ہیں۔ اس میں صرف ایک نظریہ ہے جو آپ کو عقل کو ترک کرنے پر راضی کر سکتا ہے۔

انٹرنیٹ کا فرقہ

الیسا روبن پر غور کریں۔ وہ ہے نیویارک ٹائمز پیرس میں بیورو چیف۔ اس سے پہلے وہ کابل، افغانستان میں بیورو چیف تھیں، جہاں انہوں نے جنگ کے بعد کی تعمیر نو کے حوالے سے فرنٹ لائن سے رپورٹنگ کی۔ جس وقت میں یہ باب لکھ رہا تھا، وہ سخت مارنے والے مضامین کا ایک سلسلہ شائع کر رہی تھی جس میں روانڈا کی نسل کشی میں فرانسیسی حکومت کی ملوثی بھگت کو دیکھا گیا۔ روبن، دوسرے لفظوں میں، ایک سنجیدہ صحافی ہے جو اپنے ہنر میں اچھا ہے۔ وہ بھی، جس کے بارے میں میں صرف اس بات کا اندازہ لگا سکتا ہوں کہ اس کے آجر، ٹویٹس کی مسلسل تاکید ہے۔

روبن کا ٹویٹر پروفائل ہر دو سے چار دن میں ایک مستقل اور کسی حد تک غیر منقولہ

سٹرنگ کو ظاہر کرتا ہے، گویا روبن کی طرف سے باقاعدہ نوٹس موصول ہوتا ہے۔ اوقات اسوشل میڈیا ڈیسک (ایک حقیقی چیز) اسے اپنے پیروکاروں کو مطمئن کرنے کی یاد دلاتی ہے۔ چند مستثنیات کے ساتھ، ٹویٹس میں صرف ایک مضمون کا ذکر ہے جسے اس نے حال ہی میں پڑھا اور پسند کیا ہے۔

روبن ایک رپورٹر ہے، میڈیا کی شخصیت نہیں۔ اس کے کاغذ کی قدر اس کی قابلیت ہے۔ اہم ذرائع کاشت کریں، حقائق کو اکٹھا کریں، اور ایسے مضامین لکھیں جو ایک چمک پیدا کریں۔ یہ دنیا کی ایسا روبنز ہیں جو فراہم کرتی ہیں۔ اوقات اس کی ساکھ کے ساتھ، اور یہ وہی شہرت ہے جو ہر جگہ اور لت لگانے والے کلک بیت کے دور میں کاغذ کی تجارتی کامیابی کی بنیاد فراہم کرتی ہے۔ تو پھر کیوں ایلیسا روبن پر زور دیا جاتا ہے کہ وہ سیلیکون ویلی سے باہر کی ایک غیر متعلقہ میڈیا کمپنی کے ذریعے چلائی جانے والی سروس کو مفت، اتلی مواد فراہم کرنے کے لیے اس ضروری گہرے کام کو باقاعدگی سے روکے؟ اور شاید اس سے بھی اہم بات یہ ہے کہ یہ رویہ زیادہ تر لوگوں کو اتنا نارمل کیوں لگتا ہے؟ اگر ہم ان سوالوں کا جواب دے سکتے ہیں، تو ہم اس آخری رجحان کو بہتر طور پر سمجھیں گے جس پر میں اس سوال سے متعلق بحث کرنا چاہتا ہوں کہ گہرا کام کیوں اتنا نایاب ہو گیا ہے۔

ہمارے جواب کی بنیاد مرحوم کمیونیکیشن تھیوریسٹ اور نیویارک یونیورسٹی کے پروفیسر نیل پوسٹ مین کی طرف سے فراہم کردہ انتباہ میں مل سکتی ہے۔ 1990 کی دہائی کے اوائل میں لکھتے ہوئے، جیسا کہ پرسنل کمپیوٹر انقلاب نے پہلی بار تیزی لائی، پوسٹ مین نے دلیل

دی کہ ہمارا معاشرہ ٹیکنالوجی کے ساتھ ایک پریشان کن تعلقات کی طرف بڑھ رہا ہے۔ اس نے نوٹ کیا کہ ہم نئی ٹیکنالوجیز کے ارد گرد تجارت کے بارے میں مزید بحث نہیں کر رہے تھے، متعارف کرائے گئے نئے مسائل کے خلاف نئی افادیت کو متوازن کرتے ہوئے۔ اگر یہ ہائی ٹیک ہے، تو ہم نے اس کے بجائے فرض کرنا شروع کر دیا، پھر یہ اچھا ہے۔ مقدمہ ختم۔

انہوں نے ایسی ثقافت کو اے ٹیکنالوجی، اور اس نے اس کے خلاف انتباہ میں الفاظ کی کمی نہیں کی۔ "ٹیکنالوجی اپنے متبادل کو بالکل اسی طرح ختم کرتی ہے جس طرح ایڈوس ہکسلے نے بیان کیا تھا۔ نئی بہادر دنیا" اس نے اس موضوع پر اپنی 1993 کی کتاب میں بحث کی۔ "یہ انہیں غیر قانونی نہیں بناتا ہے۔ یہ انہیں غیر اخلاقی نہیں بناتا۔ یہ انہیں بھی نہیں بناتا

غیر مقبول یہ انہیں پوشیدہ اور اس وجہ سے غیر متعلق بنا دیتا ہے۔"

پوسٹ مین کا انتقال 2003 میں ہوا، لیکن اگر وہ آج زندہ ہوتے تو وہ اس بات پر حیرانی کا اظہار کرتے کہ 1990 کی دہائی سے اس کے خوف کتنی تیزی سے کام میں آئے — انٹرنیٹ کے غیر متوقع اور اچانک اضافے سے چلنے والی ایک سلائیڈ۔ خوش قسمتی سے، پوسٹ مین کے پاس انٹرنیٹ کے دور میں اس دلیل کو جاری رکھنے کے لیے ایک فکری وارث ہے: ہائپر سیٹیشنل سماجی نقاد ایوگینی موروزوف۔ اپنی 2013 کی کتاب مینسب کچھ بچانے کے لیے، یہاں کلک کریں "Morozov، انٹرنیٹ" کے ساتھ ہمارے تکنیکی جنون پر

پردے کو پیچھے ہٹانے کی کوشش کرتا ہے (ایک اصطلاح جس کو وہ جان بوجھ کر ایک نظریے کے طور پر اس کے کردار پر زور دینے کے لیے خوف زدہ اقتباسات دیتا ہے)، یہ کہتے ہوئے: "یہ رجحان ہے کہ 'انٹرنیٹ' کو ایک ذریعہ کے طور پر دیکھا جائے۔ حکمت اور پالیسی کے مشورے جو اسے کیبلز اور نیٹ ورک راؤٹرز کے کافی غیر دلچسپ سیٹ سے ایک موہک اور پرچوش نظریے میں بدل دیتے ہیں—شاید آج کا اوبر آئیڈیالوجی۔

موروزوف کی تنقید میں، ہم نے "انٹرنیٹ" کو کاروبار اور حکومت کے انقلابی مستقبل کا مترادف بنا دیا ہے۔ اپنی کمپنی کو "انٹرنیٹ" جیسا بنانا وقت کے ساتھ رہنا ہے، اور ان رجحانات کو نظر انداز کرنا آٹو موٹیو کے دور میں کہاوت والا بگی وہپ میکر بننا ہے۔ اب ہم انٹرنیٹ ٹولز کو غیر منافع بخش کمپنیوں کے ذریعہ جاری کردہ مصنوعات کے طور پر نہیں دیکھتے ہیں، جو سرمایہ کاروں کی طرف سے فنڈز فراہم کرتے ہیں جو واپسی کی امید رکھتے ہیں، اور چلاتے ہیں

twentysomethings کی طرف سے جو اکثر چیزیں بنا رہے ہوتے ہیں جیسے وہ ساتھ جاتے ہیں۔ اس کے بجائے ہم ان ڈیجیٹل ڈوڈلز کو ترقی کی علامت اور ایک نئی دنیا (میں کہنے کی ہمت، بہادر) کے پیش خیمہ کے طور پر پیش کرنے میں جلدی کر رہے ہیں۔

یہ انٹرنیٹ سینٹرمز (ایک اور موروزوف اصطلاح کو چرانے کے لیے) آج ٹیکنالوجی کی طرح نظر آتی ہے۔ یہ ضروری ہے کہ ہم اس حقیقت کو پہچانیں کیونکہ یہ اس سوال کی وضاحت کرتا ہے جس نے اس حصے کو کھولا ہے۔ دینیویارک ٹائمز سوشل میڈیا ڈیسک کو برقرار رکھتا ہے

اور اپنے مصنفین، جیسے الیساروبن، کو پریشان کن رویے کی طرف دباتا ہے، کیونکہ انٹرنیٹ پر مرکوز ٹیکنالوجی میں اس طرح کا رویہ بحث کے لیے تیار نہیں ہے۔ متبادل، انٹرنیٹ کی تمام چیزوں کو قبول نہ کرنے کا، جیسا کہ پوسٹ مین کہے گا، "پوشیدہ اور اس وجہ سے غیر متعلق ہے"۔

یہ پوشیدگی اس ہنگامے کی وضاحت کرتی ہے، جس کا پہلے ذکر کیا گیا تھا، جو اس وقت پیدا ہوا جب جونا تھن فرانزین نے یہ تجویز کرنے کی ہمت کی کہ ناول نگاروں کو ٹویٹ نہیں کرنا چاہیے۔ اس نے لوگوں کو اس لیے ناراض نہیں کیا کہ وہ بک مارکیٹنگ میں مہارت رکھتے ہیں اور فرانزین کے اس نتیجے سے متفق نہیں ہیں، بلکہ اس لیے اس نے انہیں حیران کیا کہ کوئی بھی سنجیدہ شخص سوشل میڈیا کی غیر متعلق تجویز کرے گا۔ انٹرنیٹ پر مرکوز ٹیکنالوجی میں ایسا بیان جھنڈا جلانے کے مترادف ہے — بے حرمتی، بحث نہیں۔

شاید اس مائٹڈ سیٹ کی قریب ترین آفاقی رسائی اس تجربے میں بہترین طور پر پکڑی گئی ہے جو میں نے حال ہی میں جارج ٹاؤن کیمپس میں اپنے سفر کے دوران کیا تھا جہاں میں کام کرتا ہوں۔ روشنی کے بدلنے کا انتظار کرتے ہوئے تاکہ میں کنیکٹیوٹیٹ ایونیو کو عبور کر سکوں، میں ریفر بجرٹیڈ سپلائی چین لاجسٹکس کمپنی کے ٹرک کے پیچھے بیٹھ گیا۔ ریفر بجرٹیڈ شپنگ ایک پیچیدہ، مسابقتی کاروبار ہے جس کے لیے یکساں مہارت کا انتظام ٹریڈ یونینز اور روٹ شیڈولنگ کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ حتمی پرانی اسکول کی صنعت ہے اور بہت سے طریقوں سے دہلی پتلی صارفین کا سامنا کرنے والے ٹیک اسٹارٹ اپس کے برعکس ہے جو

فی الحال بہت زیادہ توجہ حاصل کرتے ہیں۔ جب میں اس ٹرک کے پیچھے ٹریفک میں انتظار کر رہا تھا تو جس چیز نے مجھے متاثر کیا، وہ اس کمپنی کی پیچیدگی یا پیمانہ نہیں تھا، بلکہ اس کے بجائے ایک گرافک تھا جو ٹرکوں کے اس پورے بیڑے کے پیچھے، شاید اہم قیمت پر، کمیشن کیا گیا تھا اور پھر چسپاں کیا گیا تھا۔ — ایک گرافک جس میں لکھا ہے: "فیس بک پر ہمیں پسند کریں"۔

ٹکنالوجی میں گہرے کام کا شدید نقصان ہوتا ہے کیونکہ یہ معیار، دستکاری اور مہارت جیسی اقدار پر استوار ہوتا ہے جو طے شدہ طور پر پرانے زمانے کی اور غیر تکنیکی ہیں۔ اس سے بھی بدتر، گہرے کام کی حملیت کرنے کے لیے اکثر نئی اور ہائی ٹیک چیزوں کو مسترد کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ گہرے کام کو زیادہ پریشان کن ہائی ٹیک طرز عمل کے حق میں جلاوطن کیا جاتا ہے، جیسے سوشل میڈیا کے پیشہ ورانہ استعمال، اس لیے نہیں کہ سابقہ تجرباتی طور پر مؤخر الذکر سے کمتر ہے۔ درحقیقت، اگر ہمارے پاس ان طرز عمل کے اثرات سے متعلق سخت پیمائشیں تھیں، تو ہماری موجودہ ٹیکنالوجی ممکنہ طور پر گر جائے گی۔ لیکن میٹرک بلیک ہول اس طرح کی وضاحت کو روکتا ہے اور ہمیں اجازت دیتا ہے کہ ہم انٹرنیٹ کی تمام چیزوں کو موروزوف کے خوف زدہ "اوبر آئیڈیالوجی" میں لے جائیں۔ ایسے کلچر میں ہمیں چاہیے۔

حیران نہ ہوں کہ ٹویٹس، لائکس، ٹیگ شدہ تصاویر، والز، پوسٹس اور دیگر تمام رویے جو ہمیں اب سکھائے جا رہے ہیں کے چمکدار تھرم کا مقابلہ کرنے کے لیے گہرے کام کی جدوجہد کرنا اس کے علاوہ کسی اور وجہ سے ضروری نہیں ہے کہ وہ موجود ہیں۔

کاروبار کے لیے برا۔ تمہارے لئے اچھا ہے۔

گہرا کامچائے آج کے کاروباری ماحول میں ترجیح بنیں۔ لیکن یہ نہیں ہے۔ میں نے صرف اس تضاد کی مختلف وضاحتوں کا خلاصہ کیا ہے۔ ان میں یہ حقیقتیں ہیں کہ گہرا کام مشکل ہے اور کم کام کرنا آسان ہے، یہ کہ آپ کے کام کے واضح اہداف کی عدم موجودگی میں، اٹھلے کام کے ارد گرد دکھائی دینے والی مصروفیت خود کو محفوظ رکھتی ہے، اور یہ کہ ہماری ثقافت نے یہ عقیدہ تیار کیا ہے کہ اگر کوئی رویے کا تعلق "انٹرنیٹ" سے ہے، پھر یہ اچھا ہے۔ - قیمتی چیزیں پیدا کرنے کی ہماری صلاحیت پر اس کے اثرات سے قطع نظر۔ یہ تمام رجحانات گہرائی کی قدر کو براہ راست ماپنے کی دشواری یا اسے نظر انداز کرنے کی لاگت سے فعال ہوتے ہیں۔

اگر آپ گہرائی کی قدر پر یقین رکھتے ہیں، تو یہ حقیقت عام طور پر کاروباری اداروں کے لیے بری خبر ہے، کیونکہ اس کی وجہ سے وہ اپنی قدر کی پیداوار میں ممکنہ طور پر بڑے پیمانے پر اضافے سے محروم رہتے ہیں۔ لیکن اس کے لئے تمجیثیت فرد، اچھی خبر چھپ جاتی ہے۔ آپ کے ساتھیوں اور آجروں کا مایوپیا ایک عظیم ذاتی فائدے سے پردہ اٹھاتا ہے۔ یہ فرض کرتے ہوئے کہ یہاں بیان کردہ رجحانات جاری رہیں گے، گہرائی تیزی سے نایاب ہو جائے گی اور اس لیے تیزی سے قیمتی ہو جائے گی۔ ابھی یہ ثابت کرنے کے بعد کہ گہرے کام کے بارے میں بنیادی طور پر کوئی خامی نہیں ہے اور اس کو ہٹانے والے پریشان کن طرز عمل کے بارے میں بنیادی طور پر کچھ بھی ضروری نہیں ہے، لہذا آپ اس کتاب کے حتمی

مقصد کے ساتھ اعتماد کے ساتھ جاری رکھ سکتے ہیں: گہرائی میں جانے کی اپنی ذاتی صلاحیت کو منظم طریقے سے تیار کرنا — اور کر کے تو، عظیم انعامات کاٹنا۔

باب تین

گہرا کام معنی خیز ہے۔

Ric Furrer ایک لوہار ہے۔ وہ قدیم اور قرون وسطیٰ کے دھات کاری کے طریقوں میں مہارت رکھتا ہے، جسے وہ بڑی محنت سے اپنی دکان، ڈور کاؤنٹی فورج ورکس میں دوبارہ تخلیق کرتا ہے۔ "میں اپنا سارا کام ہاتھ سے کرتا ہوں اور ایسے اوزار استعمال کرتا ہوں جو میری تخلیقی صلاحیتوں یا مواد کے ساتھ تعامل کو محدود کیے بغیر میری قوت کو بڑھا دیتے ہیں،" وہ اپنے فنکار کے بیان میں بتاتے ہیں۔ "جو چیز مجھے ہاتھ سے 100 ضربیں لگ سکتی ہے وہ ایک بڑی سوئچنگ مشین کے ذریعے پوری کی جا سکتی ہے۔ یہ میرے مقصد کا متصادم ہے اور اس مقصد کے لیے میرا تمام کام ان دو ہاتھوں کے ثبوت کو ظاہر کرتا ہے جنہوں نے اسے بنایا۔"

2012 کی ایک PBS دستاویزی فلم Furrer کی دنیا کی ایک جھلک فراہم کرتی ہے۔ ہمیں معلوم ہوا کہ وہ وسکونسن فارم کنٹری میں ایک تبدیل شدہ گودام میں کام کرتا ہے، جو کہ مشی گن جھیل کے خوبصورت اسٹریٹس سے زیادہ اندرون ملک نہیں ہے۔ فرراکٹر گودام

کے دروازے کھلے چھوڑ دیتا ہے (فورجز کی گرمی کو نکالنے کے لیے، ایک مشتبہ)، اس کی کوششیں افق تک پھیلے ہوئے کھیتوں کے ذریعے تیار کی جاتی ہیں۔ ترتیب خوبصورت ہے لیکن کام، پہلی ملاقات میں، وحشیانہ لگ سکتا ہے۔ دستاویزی فلم میں، فرر وائلنگ دور کی تلوار کو دوبارہ بنانے کی کوشش کر رہا ہے۔ وہ پگھلنے کے لیے پندرہ سو سال پرانی تکنیک کا استعمال کرتے ہوئے شروع کرتا ہے۔ کراسبل سٹیل: دھات کی غیر معمولی طور پر خالص (مدت کے لیے) شکل۔ نتیجہ ایک پنڈ ہے، جو تین یا چار اسٹیکڈ اسمارٹ فونز سے زیادہ بڑا نہیں ہے۔ اس گھنے پنڈ کو پھر ایک لمبی اور خوبصورت تلوار کے بلیڈ میں شکل دینا اور پالش کرنا ضروری ہے۔

"یہ حصہ، ابتدائی خرابی، خوفناک ہے،" فرر کیمرہ سے کہتا ہے جب وہ طریقہ سے پنڈ کو گرم کرتا ہے، اسے ہتھوڑے سے مارتا ہے، اسے موڑتا ہے، اسے مارتا ہے، پھر اسے دوبارہ شروع کرنے کے لیے شعلوں میں ڈال دیتا ہے۔ راوی سے پتہ چلتا ہے کہ لے گا۔ آٹھ گھنٹے تشکیل مکمل کرنے کے لئے اس ہتھوڑے کی۔ جیسا کہ آپ فرر کے کام کو دیکھتے ہیں، تاہم، محنت کا احساس بدل جاتا ہے۔ یہ واضح ہو جاتا ہے کہ وہ دھات پر ایک کان کن کی طرح سختی سے نہیں مار رہا ہے جیسے ایک پکیس کے ساتھ: ہر ہٹ، اگرچہ زبردست، احتیاط سے کنٹرول کیا جاتا ہے۔ وہ باریک فریم والے دانشور شیشوں کے ذریعے دھات کی طرف غور سے جھانکتا ہے (جو اس کی بھاری داڑھی اور چوڑے کندھوں کے اوپر جگہ سے باہر دکھائی دیتا ہے)، اسے موڑتا ہے۔ صرف اس لئے ہر اثر کے لئے۔ "آپ کو اس کے ساتھ بہت نرمی برتنی ہوگی ورنہ آپ اسے توڑ دیں گے،" وہ بتاتے ہیں۔ ہتھوڑے کے چند مزید حملوں کے

بعد، وہ مزید کہتا ہے: "آپ کو اسے دھکا دینا ہوگا۔ آہستہ آہستہ یہ ٹوٹ جاتا ہے؛ پھر آپ اس سے لطف اندوز ہونے لگیں گے۔"

اسمٹھنگ کے تقریباً آدھے راستے پر ایک موقع پر، جب فر نے مطلوبہ شکل میں ہتھوڑا بنانا ختم کر لیا، تو وہ دہکتے ہوئے کوئلے کی ایک تنگ گرت میں احتیاط سے دھات کو گھمانا شروع کر دیتا ہے۔ جب وہ بلیڈ کو گھورتا ہے تو کچھ کلک کرتا ہے: "یہ تیار ہے۔" وہ تیل سے بھرے پائپ کی طرف تیزی سے بڑھتا ہے اور اسے ٹھنڈا کرنے کے لیے بلیڈ میں ڈوبتا ہے، اس نے تلوار کو، گرمی سے سرخ، اسے اپنے جسم سے دور رکھا۔ ایک لمحے کی راحت کے بعد کہ بلیڈ ٹکڑوں میں نہیں ٹوٹا — اس مرحلے پر ایک عام واقعہ —

فر اسے تیل سے کھینچتا ہے۔ دھات کی بقایا حرارت ایندھن کو روشن کرتی ہے، جو تلوار کی پوری لمبائی کو پہلے رنگ کے شعلوں میں لپیٹ لیتی ہے۔ فر نے جلتی ہوئی تلوار کو اپنے سر کے اوپر ایک ہی طاقتور بازو سے تھام رکھا ہے اور آگ بجھانے سے ایک لمحے پہلے اسے گھورتا ہے۔ اس مختصر وقفے کے دوران، شعلے اس کے چہرے کو روشن کرتے ہیں، اور اس کی تعریف قابل دید ہے۔

"اسے درست کرنے کے لیے، یہ سب سے پیچیدہ چیز ہے جسے میں جانتا ہوں کہ کیسے بنانا ہے،" فرر بتاتے ہیں۔ "اور یہ وہی چیلنج ہے جو مجھے چلاتا ہے۔ مجھے تلوار کی ضرورت نہیں ہے۔ لیکن میں نے انہیں بنانے کے لیے۔"

Ric Furrer ایک ماہر کاریگر ہے جس کے کام کے لیے اسے اپنے دن کا بیشتر حصہ

گہرائی کی حالت میں گزارنا پڑتا ہے — یہاں تک کہ ارتکاز میں ایک چھوٹی سی پھسلنا بھی درجنوں گھنٹے کی محنت کو برباد کر سکتا ہے۔ وہ ایسا شخص بھی ہے جو واضح طور پر اپنے پیشے میں بڑا معنی تلاش کرتا ہے۔ گہرے کام اور اچھی زندگی کے درمیان یہ تعلق کاریگروں کی دنیا پر غور کرتے وقت واقف اور وسیع پیمانے پر قبول کیا جاتا ہے۔ میتھیو کرافورڈ کی وضاحت کرتے ہوئے، "دستی قابلیت کے ذریعے دنیا میں اپنے آپ کو ٹھوس طریقے سے ظاہر کرنے کا اطمینان انسان کو پرسکون اور آسان بنانے کے لیے جانا جاتا ہے۔ اور ہم اس پر یقین رکھتے ہیں۔"

لیکن جب ہم اپنی توجہ علمی کام کی طرف مبذول کرتے ہیں تو اس تعلق میں کیچڑ آ جاتا ہے۔ مسئلہ کا ایک حصہ وضاحت ہے Furrer - جیسے کاریگر پیشہ ورانہ چیلنجوں سے نمٹتے ہیں جن کی وضاحت کرنا آسان ہے لیکن اس پر عمل کرنا مشکل ہے - مقصد کی تلاش میں ایک مفید عدم توازن۔ علمی کام اس وضاحت کو ابہام سے بدل دیتا ہے۔ یہ بتانا مشکل ہو سکتا ہے کہ ایک علمی کارکن کیا کرتا ہے اور یہ دوسرے سے کیسے مختلف ہے: ہمارے بدترین دنوں میں، ایسا لگتا ہے کہتا معلمی کام امی میلز اور پاورپوائنٹ کے ایک ہی تھکا دینے والے روبیل پر ابلتا ہے، صرف سلائیڈز میں استعمال ہونے والے چارٹس ایک کیڑے کو دوسرے کیڑے سے ممتاز کرتے ہیں۔ فیورر خود اس بے باکی کی نشاندہی کرتے ہیں جب وہ لکھتے ہیں: "معلومات کی سپر ہائی ویز اور سائبر اسپیس کی دنیا نے مجھے کافی ٹھنڈا اور مایوس کر دیا ہے۔"

علمی کام میں گہرائی اور معنی کے درمیان تعلق کو گدلا کرنے والا ایک اور مسئلہ علمی کارکنوں کو اتھلی سرگرمیوں میں زیادہ وقت گزارنے پر راضی کرنے کی کوشش کرنے والی آوازوں کا شور ہے۔ جیسا کہ پچھلے باب میں تفصیل سے بتایا گیا ہے، ہم ایک ایسے دور میں رہتے ہیں جہاں انٹرنیٹ سے متعلق کسی بھی چیز کو بطور ڈیفالٹ اختراعی اور ضروری سمجھا جاتا ہے۔ گہرائی کو تباہ کرنے والے طرز عمل جیسے کہ فوری ای میل کے جوابات اور سوشل میڈیا کی فعال موجودگی کو سراہا جاتا ہے، جبکہ ان رجحانات سے اجتناب پیدا ہوتا ہے۔

شک فیس بک استعمال نہ کرنے پر کوئی بھی Ric Furrer کو قصوروار نہیں ٹھہرائے گا، لیکن اگر کوئی علمی کارکن یہی فیصلہ کرتا ہے، تو اس نے ایک سنکی کا لیبل لگا دیا ہے (جیسا کہ میں نے ذاتی تجربے سے سیکھا ہے۔)

صرف اس لیے کہ گہرائی اور معنی کے درمیان یہ تعلق علمی کام میں کم واضح ہے، تاہم، اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ اس کا کوئی وجود نہیں ہے۔ اس باب کا مقصد آپ کو اس گہرے کام پر قائل کرنا ہے۔ کر سکتے ہیں معلوماتی معیشت میں اتنا ہی اطمینان پیدا کریں جتنا یہ واضح طور پر ایک دستکاری کی معیشت میں ہوتا ہے۔ آگے کے حصوں میں، میں اس دعوے کی تائید کے لیے تین دلائل پیش کروں گا۔ یہ دلائل تقریباً تصوراتی طور پر تنگ سے وسیع تک ایک رفتار کی پیروی کرتے ہیں: اعصابی نقطہ نظر سے شروع ہوتے ہوئے، نفسیاتی کی طرف بڑھتے ہیں، اور فلسفیانہ پر ختم ہوتے ہیں۔ میں یہ دکھاؤں گا کہ آپ جس زاویے سے بھی گہرائی اور علمی کام کے مسئلے پر حملہ کرتے ہیں، یہ واضح ہے کہ گہرائی کو کم کرنے سے آپ معنی کی وہی رگوں کو تھپتھپا سکتے ہیں جو ریک فر جیسے کاریگروں کو چلاتے

ہیں۔ حصہ 1 میں اس آخری باب کا مقالہ، لہذا، یہ ہے کہ ایک گہری زندگی نہ صرف معاشی طور پر منافع بخش ہے، بلکہ ایک اچھی زندگی بھی ہے۔

گہرائی کے لیے ایک اعصابی دلیل

سائنس مصنف و نفریڈ گیلاگر نے ایک غیر متوقع اور خوفناک واقعے کے بعد توجہ اور خوشی کے درمیان تعلق سے ٹھوکر کھائی، کینسر کی تشخیص — "صرف کینسر ہی نہیں،" وہ واضح کرتی ہیں، "بلکہ ایک خاص طور پر گندی، کافی ترقی یافتہ قسم۔" جیسا کہ گالاگر اپنی 2009 کی کتاب میں یاد کرتے ہیں۔ ریپٹ، جب وہ تشخیص کے بعد ہسپتال سے چلی گئیں تو اس نے اچانک اور مضبوط وجدان پیدا کیا: "یہ بیماری میری توجہ پر اجارہ داری قائم کرنا چاہتی تھی، لیکن جتنا ممکن ہو، میں اس کے بجائے اپنی زندگی پر توجہ دوں گی۔" اس کے بعد ہونے والا کینسر کا علاج تھکا دینے والا اور خوفناک تھا، لیکن گیلاگر اپنے دماغ کے اس کونے میں، جو کہ نان فکشن رائٹنگ کے کیریئر کی وجہ سے اعزاز بخشا، اس بات کو دیکھنے میں مدد نہیں کر سکا کہ اس کی زندگی میں جو کچھ اچھا تھا اس پر توجہ مرکوز کرنے کی اس کی وابستگی — "فلمیں، واک، اور ایک 6:30 مارٹینی" — حیرت انگیز طور پر اچھی طرح سے کام کیا۔ اس عرصے کے دوران اس کی زندگی خوف اور ترس میں ڈوبی ہوئی تھی، لیکن اس کے بجائے، اس نے نوٹ کیا، اکثر کافی خوشگوار تھا۔

اس کے تجسس میں اضافہ ہوا، گالاگر اس کردار کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے نکلی جس پر توجہ دی گئی — یعنی ہم کس چیز پر توجہ مرکوز کرنے کا انتخاب کرتے ہیں اور جس چیز

کو نظر انداز کرنے کا انتخاب کرتے ہیں — وہ ہماری زندگی کے معیار کو متعین کرنے میں کردار ادا کرتا ہے۔ پانچ سال کی سائنس کی رپورٹنگ کے بعد، وہ اس بات پر یقین کر کے واپس آئی کہ وہ ذہن کے ایک "عظیم متحد نظریہ" کی گواہ ہے:

جیسے انگلیاں چاند کی طرف اشارہ کرتی ہیں، بشریات سے لے کر تعلیم تک، رویے کی معاشیات سے لے کر خاندانی مشاورت تک کے دیگر متنوع مضامین، اسی طرح یہ بتاتے ہیں کہ توجہ کا ہنر مندانہ انتظام اچھی زندگی کا بنیادی حصہ ہے اور آپ کے عملی طور پر ہر پہلو کو بہتر بنانے کی کلید ہے۔

تجربہ

یہ تصور زندگی کے اپنے موضوعی تجربے کے بارے میں زیادہ تر لوگوں کے سوچنے کے انداز کو بڑھاتا ہے۔ ہم اپنے پر بہت زیادہ زور دیتے ہیں۔ حالتیہ فرض کرتے ہوئے کہ ہمارے ساتھ کیا ہوتا ہے (یا ہونے میں ناکام رہتا ہے) اس بات کا تعین کرتا ہے کہ ہم کیسا محسوس کرتے ہیں۔ اس نقطہ نظر سے، آپ اپنا دن کیسے گزارتے ہیں اس کی چھوٹے پیمانے کی تفصیلات اتنی اہم نہیں ہیں، کیونکہ بڑے پیمانے پر نتائج کیا اہمیت رکھتے ہیں، جیسے کہ آپ کو پروموشن ملے یا نہ ملے یا اس اچھے اپارٹمنٹ میں چلے جائیں۔ Gallagher کے مطابق، کئی دہائیوں کی تحقیق اس تفہیم سے متصادم ہے۔ ہمارے دماغ اس کی بنیاد پر ہمارا عالمی نظریہ بناتے ہیں۔ جس پر ہم توجہ دیتے ہیں۔ اگر آپ کینسر کی تشخیص پر توجہ مرکوز کرتے ہیں، تو آپ اور آپ کی زندگی ناخوش اور تاریک ہو جاتی ہے،

لیکن اگر آپ شام کی مارٹینی پر توجہ مرکوز کرتے ہیں، تو آپ اور آپ کی زندگی زیادہ خوشگوار ہو جاتی ہے۔ حالانکہ دونوں منظرناموں میں حالات ایک جیسے ہیں۔ جیسا کہ گالاگر نے خلاصہ کیا: "آپ کون ہیں، آپ کیا سوچتے ہیں، کیا محسوس کرتے ہیں، اور کیا کرتے ہیں، آپ کیا پسند کرتے ہیں — اس کا مجموعہ ہے جس پر آپ توجہ مرکوز کرتے ہیں۔"

مینیرپٹ Gallagher، دماغ کی اس تفہیم کی حمایت کرنے والی تحقیق کا سروے کرتا ہے۔ وہ مثال کے طور پر، یونیورسٹی آف نارٹھ کیرولائنا کی ماہر نفسیات باربرا فریڈکسن کا حوالہ دیتی ہیں: ایک محقق جو جذبات کی علمی تشخیص میں مہارت رکھتی ہے۔ آپ کی زندگی میں کسی برے یا خلل ڈالنے والے واقعے کے بعد، فریڈکسن کی تحقیق سے پتہ چلتا ہے کہ، آپ جس چیز پر توجہ مرکوز کرنے کا انتخاب کرتے ہیں وہ آپ کے رویے پر آگے بڑھتے ہوئے نمایاں فائدہ اٹھاتا ہے۔ یہ آسان انتخاب آپ کے جذبات کو "ری سیٹ بن" فراہم کر سکتے ہیں۔ وہ ایک جوڑے کی مثال پیش کرتی ہے جو گھریلو کاموں کی غیر منصفانہ تقسیم پر لڑتے ہیں۔ "اپنے ساتھی کی خود غرضی اور کاہلی پر توجہ مرکوز کرنے کے بجائے،" وہ تجویز کرتی ہے، "آپ اس حقیقت پر توجہ مرکوز کر سکتے ہیں کہ کم از کم ایک شدید تنازعہ ہوا ہے، جو مسئلہ کے حل کی طرف پہلا قدم ہے، اور آپ کی بہتری کی طرف۔ مزاج۔" یہ روشن پہلو کو دیکھنے کے لیے ایک سادہ نصیحت کی طرح لگتا ہے، لیکن فریڈکسن نے پایا کہ ان جذباتی "لیوریج پوائنٹس" کا ہنر مندانہ استعمال منفی واقعات کے بعد نمایاں طور پر زیادہ مثبت نتیجہ پیدا کر سکتا ہے۔

سائنس دان اس اثر کو نیورولوجیکل سطح تک ہر طرح سے عمل میں دیکھ سکتے ہیں۔ اسٹینفورڈ کی ماہر نفسیات لورا کارسٹینسن نے ایسی ہی ایک مثال کا نام دینے کے لیے، مثبت اور منفی دونوں تصویروں کے ساتھ پیش کیے گئے مضامین کے دماغی رویے کا مطالعہ کرنے کے لیے ایف ایم آر آئی سکینز کا استعمال کیا۔ اس نے محسوس کیا کہ نوجوانوں کے لیے، ان کا امیگڈالا (جذبات کا ایک مرکز) دونوں طرح کی تصویر کشی پر سرگرمی سے کام کرتا ہے۔ جب اس نے اس کے بجائے بوڑھوں کو اسکین کیا تو امیگڈالا نے صرف مثبت امیجز کے لیے فائر کیا۔ کارسٹینسن کا قیاس ہے کہ بزرگ افراد نے منفی محرکات کی موجودگی میں امیگڈالا کو روکنے کے لیے پریفرنٹل کورٹیکس کو تربیت دی تھی۔ یہ بوڑھے مضامین زیادہ خوش نہیں تھے کیونکہ ان کی زندگی کے حالات نوجوان مضامین سے بہتر تھے۔ وہ اس کے بجائے خوش تھے کیونکہ انہوں نے منفی کو نظر انداز کرنے اور مثبت چیزوں کا مزہ چکھنے کے لیے اپنے دماغ کو دوبارہ تیار کیا تھا۔ مہارت سے اپنی توجہ کا انتظام کر کے، انہوں نے بغیر اپنی دنیا کو بہتر بنایا

اس کے بارے میں کچھ بھی ٹھوس تبدیل کرنا۔

اب ہم پیچھے ہٹ سکتے ہیں اور اچھی زندگی کو فروغ دینے میں گہرے کام کے کردار کو بہتر طور پر سمجھنے کے لیے Gallagher کے عظیم نظریہ کا استعمال کر سکتے ہیں۔ یہ نظریہ ہمیں بتاتا ہے کہ آپ کی دنیا اس کا نتیجہ ہے جس پر آپ توجہ دیتے ہیں، لہذا ایک لمحے کے لیے غور کریں کہ جب آپ گہری کوششوں کے لیے اہم وقت وقف کرتے ہیں تو ذہنی

دنیا کس قسم کی تعمیر ہوتی ہے۔ گہرے کام میں ایک کشش ثقل اور اہمیت کا احساس ہے۔ چاہے آپ Ric Furrer تلوار چلا رہے ہوں یا کمپیوٹر پروگرامر الگورتھم کو بہتر بنا رہے ہوں۔ اس لیے گیلاگھر کا نظریہ پیش گوئی کرتا ہے کہ اگر آپ اس حالت میں کافی وقت گزارتے ہیں، تو آپ کا ذہن آپ کی دنیا کو معنی اور اہمیت سے مالا مال سمجھے گا۔

تاہم، آپ کے کام کے دن میں بے حد توجہ پیدا کرنے کا ایک پوشیدہ لیکن اتنا ہی اہم فائدہ ہے: اس طرح کی ارتکاز آپ کی توجہ کے آلات کو ہائی جیک کر لیتی ہے، جو آپ کو بہت سی چھوٹی اور کم خوشگوار چیزوں کو دیکھنے سے روکتی ہے جو ہماری زندگیوں کو ناگزیر اور مستقل طور پر آباد کرتی ہیں۔ (ماہر نفسیات، Mihaly Csikszentmihalyi جن کے بارے میں ہم اگلے حصے میں مزید جانیں گے، واضح طور پر اس فائدے کی نشاندہی کرتے ہیں جب وہ "ارتکاز اتنی شدید" پیدا کرنے کے فائدے پر زور دیتے ہیں کہ کسی بھی غیر متعلقہ چیز کے بارے میں سوچنے یا فکر کرنے پر کوئی توجہ باقی نہیں رہتی۔ مسائل۔) یہ خطرہ خاص طور پر علمی کام میں واضح کیا جاتا ہے، جو ہر جگہ رابطے پر انحصار کی وجہ سے ایک تباہ کن حد تک دلکش خلفشار پیدا کرتا ہے۔ جن میں سے زیادہ تر، اگر کافی توجہ دی جائے تو، آپ کے ذہن کی تعمیر کردہ دنیا سے معنی اور اہمیت ختم ہو جائے گی۔

اس دعوے کو مزید ٹھوس بنانے میں مدد کے لیے میں خود کو ایک ٹیسٹ کیس کے طور پر استعمال کروں گا۔ مثال کے طور پر، آخری پانچ ای میلز پر غور کریں جو میں نے اس باب کا پہلا مسودہ لکھنے سے پہلے بھیجے تھے۔ ان پیغامات کے مضامین کے خلاصے کے ساتھ

ان کے مضامین درج ذیل ہیں:

Re: ارجنٹ کالنیوپورٹ برانڈ رجسٹریشن کی تصدیق۔ یہ پیغام ایک معیاری گھوٹالے کے جواب میں تھا جس میں ایک کمپنی ویب سائٹ کے مالکان کو چین میں اپنا ڈومین رجسٹر کرنے کے لیے پھنسانے کی کوشش کرتی ہے۔ میں ناراض تھا کہ وہ مجھے اسپیم کرتے رہے، اس لیے میں نے اپنا ٹھنڈک کھو دیا اور جواب دیا (یقیناً) یہ بتا کر کہ ان کا اسکام زیادہ قائل ہوگا اگر وہ اپنے امی میلز میں "ویب سائٹ" کو صحیح طریقے سے لکھتے ہیں۔

Re: SR یہ پیغام خاندان کے ایک رکن کے ساتھ ایک مضمون کے بارے میں گفتگو تھا جسے اس نے میں دیکھا وال سٹریٹ جرنل۔

Re: اہم مشورہ۔ یہ امی میل ریٹائرمنٹ کی بہترین سرمایہ کاری کی حکمت عملیوں کے بارے میں گفتگو کا حصہ تھی۔

Re: Fwd: اسٹڈی ہیکس۔ یہ امی میل اس گفتگو کا حصہ تھی جس میں میں کسی ایسے شخص سے بلنے کا وقت تلاش کرنے کی کوشش کر رہا تھا جسے میں جانتا ہوں کہ کون میرے شہر کا دورہ کر رہا ہے — ایک کام جو اس کے دورے کے دوران اس کے ٹوٹے ہوئے شیڈول کی وجہ سے پیچیدہ تھا۔

Re: صرف متجسس۔ یہ پیغام اس گفتگو کا حصہ تھا جس میں ایک ساتھی اور میں

دفتری سیاست کے کچھ کانٹے دار مسائل (اس قسم کی جو تعلیمی محکموں میں کثرت سے ہوتے ہیں) پر رد عمل ظاہر کر رہے تھے۔

یہ ای میلز اتھلی پریشانیوں کی قسم کا ایک عمدہ کیس اسٹڈی فراہم کرتی ہیں جو علمی کام کی ترتیب میں آپ کی توجہ کے لیے تیار ہیں۔ ان نمونہ پیغامات میں پیش کیے گئے مسائل میں سے کچھ سوئی ہیں، جیسے کہ ایک دلچسپ مضمون پر بحث کرنا، کچھ مبہم طور پر دباؤ کا شکار ہیں، جیسے ریٹائرمنٹ کی بچت کی حکمت عملیوں پر گفتگو (ایک قسم کی گفتگو جو تقریباً ہمیشہ آپ کے ساتھ ختم ہوتی ہے۔ ^{نہیں صحیح} کام کرنا)، کچھ مایوس کن ہوتے ہیں، جیسے کہ مصروف نظام الاوقات کے ارد گرد میٹنگ کا اہتمام کرنے کی کوشش کرتے ہیں، اور کچھ واضح طور پر منفی ہوتے ہیں، جیسے سکیمز کے لیے ناراض رد عمل یا دفتری سیاست کے بارے میں فکر مند گفتگو۔

بہت سے علمی کارکنان اپنے کام کے دن کا زیادہ تر حصہ اس قسم کے اتھلے خدشات کے ساتھ بات چیت کرنے میں صرف کرتے ہیں۔ یہاں تک کہ جب انہیں کچھ مزید شامل کرنے کی ضرورت ہوتی ہے، ان باکسز کو کثرت سے چیک کرنے کی عادت اس بات کو یقینی بناتی ہے کہ یہ مسائل ان کی توجہ میں سب سے آگے رہیں Gallagher - ہمیں سکھاتا ہے کہ یہ آپ کے دن کے بارے میں جانے کا ایک احمقانہ طریقہ ہے، کیونکہ یہ اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ آپ کا دماغ آپ کی کام کرنے والی زندگی کی سمجھ پیدا کرے گا جس پر تناؤ، چڑچڑاپن، مایوسی اور معمولی بات ہے۔ آپ کے ان باکس کے ذریعے

جس دنیا کی نمائندگی کی جاتی ہے، دوسرے لفظوں میں، رہنے کے لیے ایک خوشگوار دنیا نہیں ہے۔

یہاں تک کہ اگر آپ کے ساتھی تمام باصلاحیت ہیں اور آپ کے تعاملات ہمیشہ پرچوش اور مثبت ہوتے ہیں، آپ کی توجہ کو اٹھلے کے پرکشش منظر نامے پر جانے کی اجازت دے کر، آپ ایک اور اعصابی جال میں پھنسنے کا خطرہ مول لیتے ہیں جس کی نشاندہی گیلیاگھر نے کی تھی: "اس پر رپورٹنگ کے پانچ سال۔ توجہ نے کچھ گھریلو سچائیوں کی تصدیق کی ہے، "گیلیاگھر کی رپورٹ۔" [ان میں سے یہ خیال ہے کہ] 'بے کار ذہن شیطان کی ورکشاپ ہے'... جب آپ توجہ کھو دیتے ہیں، تو آپ کا دماغ اس بات کو ٹھیک کرنے کی طرف مائل ہوتا ہے کہ آپ کی زندگی میں کیا غلط ہو سکتا ہے بجائے اس کے کہ کیا صحیح ہے۔" اعصابی نقطہ نظر سے، اٹھلے سے چلنے والا کام کا دن ممکنہ طور پر ایک ناکارہ اور پریشان کن دن ہو گا، یہاں تک کہ اگر زیادہ تر اتلی چیزیں جو آپ کی توجہ حاصل کرتی ہیں وہ بے ضرر یا مزے دار معلوم ہوتی ہیں۔

ان نتائج کا اثر واضح ہے۔ کام میں (اور خاص طور پر علمی کام)، آپ جس وقت کو گہرائی کی حالت میں گزارتے ہیں اسے بڑھانا انسانی دماغ کی پیچیدہ مشینری کا اس طرح فائدہ اٹھانا ہے کہ کئی مختلف اعصابی وجوہات کی بناء پر اس معنی اور اطمینان کو زیادہ سے زیادہ بڑھایا جائے جس سے آپ وابستہ ہوں گے۔ کاروباری زندگی۔ "اپنا سخت تجربہ کرنے کے بعد [کینسر کے ساتھ]... میرے پاس باقی زندگی گزارنے کا منصوبہ ہے۔"

زندگی، "گالاگھر نے اپنی کتاب میں اختتام کیا۔" میں اپنے اہداف کا انتخاب احتیاط کے ساتھ کروں گا... پھر ان پر پوری توجہ دیں۔ مختصر میں، میں مرکوز زندگی گزاروں گا، کیونکہ یہ وہاں کی بہترین قسم ہے۔" ہم اس کی قیادت کی پیروی کرنے کے لئے عقلمند ہوں گے۔

گہرائی کے لیے ایک نفسیاتی دلیل

ہماری دوسری دلیل کہ گہرائی کیوں معنی پیدا کرتی ہے، دنیا کے سب سے مشہور (اور سب سے زیادہ غلط بچے والے) ماہر نفسیات Mihaly Csikszentmihalyi کے کام سے آتی ہے۔ 1980 کی دہائی کے اوائل میں Csikszentmihalyi نے، شکاگو یونیورسٹی کے ایک نوجوان ساتھی، ریڈ لارسن کے ساتھ کام کرتے ہوئے، روزمرہ کے رویوں کے نفسیاتی اثرات کو سمجھنے کے لیے ایک نئی تکنیک ایجاد کی۔ اس وقت، مختلف سرگرمیوں کے نفسیاتی اثرات کی درست پیمائش کرنا مشکل تھا۔ اگر آپ کسی کو لیبارٹری میں لے کر آئے اور اس سے یہ یاد رکھنے کو کہا کہ وہ کئی گھنٹے پہلے کسی خاص مقام پر کیسا محسوس کرتی تھی، تو اس کے یاد آنے کا امکان نہیں تھا۔ اگر آپ اس کے بجائے اسے ایک ڈائری دیتے ہیں اور اس سے ریکارڈ کرنے کو کہتے ہیں کہ وہ دن بھر کیسا محسوس کرتی ہے، تو اس کے اندراجات کو تندہی کے ساتھ جاری رکھنے کا امکان نہیں ہوگا۔ یہ بہت زیادہ کام ہے۔

Csikszentmihalyi اور Larson کی پیش رفت نئی ٹکنالوجی (وقت کے لیے) سے فائدہ اٹھانا تھی تاکہ سوال کو موضوع پر صحیح طور پر لایا جاسکے۔ مزید تفصیل میں، انہوں

نے تجرباتی مضامین کو بیجزز کے ساتھ تیار کیا۔ یہ بیجزز تصادفی طور پر منتخب وقفوں پر بیپ کریں گے (اس طریقہ کار کے جدید اوتاروں میں، اسمارٹ فون ایپس ایک ہی کردار ادا کرتی ہیں)۔ جب بیپ بند ہو جاتا ہے، مضامین ریکارڈ کریں گے کہ وہ عین وقت پر کیا کر رہے تھے اور وہ کیسا محسوس کرتے تھے۔ کچھ معاملات میں، انہیں ایک جریدہ فراہم کیا جائے گا جس میں یہ معلومات ریکارڈ کی جائیں گی جبکہ دیگر میں انہیں فیلڈ ورکر کے سوالات کے جوابات دینے کے لیے کال کرنے کے لیے ایک فون نمبر دیا جائے گا۔ چونکہ بیپس صرف کبھی کبھار ہوتے تھے لیکن نظر انداز کرنا مشکل تھا، اس لیے امکان تھا کہ مضامین تجرباتی طریقہ کار کے ساتھ آگے بڑھیں۔ اور کیونکہ مضامین کسی سرگرمی کے بارے میں جوابات ریکارڈ کر رہے تھے۔ اسی لمحے وہ اس میں مصروف تھے، جوابات زیادہ درست تھے۔

Csikszentmihalyi اور Larson نے اس نقطہ نظر کو تجربے کے نمونے لینے کا طریقہ (ESM) کہا، اور اس نے بے مثال بصیرت فراہم کی کہ ہم اپنی روزمرہ کی زندگی کی دھڑکنوں کے بارے میں حقیقت میں کیسا محسوس کرتے ہیں۔

بہت سی پیش رفتوں میں سے ESM، کے ساتھ Csikszentmihalyi کے کام نے ایک نظریہ کی توثیق کرنے میں مدد کی جسے وہ گزشتہ دہائی میں تیار کر رہے تھے: "بہترین لمحات عام طور پر اس وقت پیش آتے ہیں جب کسی شخص کا جسم یا دماغ کسی مشکل اور قابل قدر کام کو پورا کرنے کی رضاکارانہ کوشش میں اپنی حدود تک پھیلا دیا جاتا ہے Csikszentmihalyi"۔ اس ذہنی کیفیت کو کہتے ہیں۔ بہاؤ) ایک اصطلاح جس نے اسی عنوان کی 1990 کی کتاب کے ساتھ مقبولیت حاصل کی)۔ اس وقت، یہ تلاش

روایتی حکمت کے خلاف پیچھے ہٹ گئی۔ زیادہ تر لوگوں نے فرض کیا (اور اب بھی کرتے ہیں) کہ نرمی انہیں خوش کرتی ہے۔ ہم کم کام کرنا چاہتے ہیں اور زیادہ وقت گزارنا چاہتے ہیں۔

جھولا لیکن Csikszentmihalyi کے ESM مطالعہ کے نتائج سے پتہ چلتا ہے کہ زیادہ تر لوگوں میں یہ غلط ہے:

ستم ظریفی یہ ہے کہ ملازمتیں درحقیقت فارغ وقت سے لطف اندوز ہونا آسان ہوتی ہیں، کیونکہ بہاؤ کی سرگرمیوں کی طرح ان کے اندر اہداف، تاثرات کے اصول اور چیلنجز ہوتے ہیں، یہ سب کسی کو اپنے کام میں شامل ہونے، توجہ مرکوز کرنے اور اس میں خود کو کھونے کی ترغیب دیتے ہیں۔ دوسری طرف، فارغ وقت غیر منظم ہوتا ہے، اور اسے کسی ایسی چیز میں ڈھالنے کے لیے بہت زیادہ افادیت کی ضرورت ہوتی ہے جس سے لطف اٹھایا جاسکے۔

جب تجرباتی طور پر پایا جاتا ہے، لوگ کام پر زیادہ خوش تھے اور ان کے شبہ سے کم خوش آرام وہ تھے۔ اور جیسا کہ ESM مطالعات نے تصدیق کی ہے، اس طرح کے زیادہ بہاؤ کے تجربات جو ایک ہفتے میں ہوتے ہیں، موضوع کی زندگی کا اطمینان اتنا ہی زیادہ ہوتا ہے۔ ایسا لگتا ہے کہ انسان اپنی بہترین حالت میں ہوتے ہیں جب کسی مشکل چیز میں گہرائی سے ڈوب جاتے ہیں۔

بلاشبہ، تھیوری آف فلو اور ونفریڈ گیلاگر کے نظریات کے درمیان اوورلیپ ہے جو آخری

حصے میں نمایاں ہوئے ہیں۔ دونوں اتھل پتھل سے زیادہ گہرائی کی اہمیت کی طرف اشارہ کرتے ہیں، لیکن وہ اس اہمیت کے لیے دو مختلف وضاحتوں پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ گالاگر کی تحریر اس بات پر زور دیتی ہے۔ مواد جس چیز پر ہم توجہ مرکوز کرتے ہیں۔ اگر ہم اہم چیزوں پر بھرپور توجہ دیتے ہیں، اور اس وجہ سے کم منفی چیزوں کو بھی نظر انداز کرتے ہیں، تو ہم اپنی کام کی زندگی کو زیادہ اہم اور مثبت محسوس کریں گے Csikszentmihalyi کا نظریہ بہاؤ، اس کے برعکس، ہماری توجہ کے مواد کے لیے زیادہ تر agnostic ہے۔ اگرچہ وہ گالاگر کی جانب سے پیش کی گئی تحقیق سے اتفاق کرے گا، لیکن اس کا نظریہ نوٹ کرتا ہے کہ گہرائی میں جانے کا احساس خود مینہت فائدہ مند۔ ہمارے ذہنوں کو یہ چیلنج پسند ہے، موضوع سے قطع نظر۔

گہرے کام اور بہاؤ کے درمیان تعلق واضح ہونا چاہیے: گہرا کام ایک ایسی سرگرمی ہے جو بہاؤ کی کیفیت پیدا کرنے کے لیے موزوں ہے Csikszentmihalyi کے ذریعے استعمال کیے جانے والے فقرے یہ بیان کرنے کے لیے کہ کیا بہاؤ پیدا کرتا ہے، اس میں آپ کے ذہن کو اس کی حدود تک پھیلانے، توجہ مرکوز کرنے، اور اپنے آپ کو کھونے کے تصورات شامل ہیں۔ ایک سرگرمی — یہ سبھی گہرے کام کی بھی وضاحت کرتے ہیں)۔ اور جیسا کہ ہم نے ابھی سیکھا، بہاؤ خوشی پیدا کرتا ہے۔ ان دونوں نظریات کو ملانے سے ہمیں گہرائی کے حق میں نفسیات سے ایک طاقتور دلیل ملتی ہے۔ Csikszentmihalyi کے اصل ESM تجربات سے پیدا ہونے والی دہائیوں کی

تحقیق اس بات کی توثیق کرتی ہے کہ گہرائی میں جانے کا عمل شعور کو اس طرح ترتیب دیتا ہے جو زندگی کو قابل قدر بناتا ہے Csikszentmihalyi۔ یہاں تک کہ یہ دلیل دیتے ہیں کہ جدید کمپنیوں کو اس حقیقت کو قبول کرنا چاہئے، یہ تجویز کرتے ہیں کہ "ملازمتوں کو نئے سرے سے ڈیزائن کیا جانا چاہئے تاکہ وہ ممکنہ بہاؤ کی سرگرمیوں سے ملتے جلتے ہوں۔" تاہم، یہ نوٹ کرتے ہوئے کہ اس طرح کا دوبارہ ڈیزائن کرنا مشکل اور خلل ڈالنے والا ہوگا (مثال کے طور پر، پچھلے باب سے میرے دلائل دیکھیں،) Csikszentmihalyi پھر وضاحت کرتے ہیں کہ یہ اور بھی اہم ہے کہ انفرادی بہاؤ کے مواقع تلاش کرنے کا طریقہ سیکھیں۔ یہ، بالآخر، دور آنے کا سبق ہے۔

تجرباتی نفسیات کی دنیا میں ہمارے مختصر سفر کے ساتھ: گہرے کام سے پیدا ہونے والے بہاؤ کے تجربے کے ارد گرد اپنی کام کی زندگی کی تعمیر گہری اطمینان کا ایک ثابت شدہ راستہ ہے۔

گہرائی کے لیے ایک فلسفیانہ دلیل

گہرائی اور معنی کے درمیان تعلق کے لیے ہماری حتمی دلیل ہمیں نیورو سائنس اور نفسیات کی زیادہ ٹھوس دنیاوں سے پیچھے ہٹنے اور اس کے بجائے فلسفیانہ نقطہ نظر کو اپنانے کا تقاضا کرتی ہے۔ میں اس بحث میں مدد کے لیے ان اسکالرز کی ایک جوڑی سے رجوع کروں گا جو اس موضوع کو اچھی طرح جانتے ہیں: ہیوبرٹ ڈریفیس، جنہوں نے چار دہائیوں سے زیادہ عرصے تک برکلے میں فلسفہ پڑھایا، اور شان ڈورنس کیلی، جو اس تحریر کے وقت اس کے سربراہ تھے۔

ہارورڈ کا فلسفہ شعبہ - 2011 میں، ڈریفس اور کیلی نے ایک کتاب شائع کی، تمام چیزیں چمکتی ہیں،۔ جو اس بات کی کھوج کرتا ہے کہ انسانی ثقافت کی پوری تاریخ میں تقدس اور معنی کے تصورات کیسے تیار ہوئے ہیں۔ وہ اس تاریخ کی تشکیل نو کے لیے نکلے کیونکہ وہ ہمارے موجودہ دور میں اس کے اختتامی نقطہ کے بارے میں فکر مند ہیں۔ "دنیا اپنی مختلف شکلوں میں، مقدس، چمکتی ہوئی چیزوں کی دنیا ہوا کرتی تھی،" ڈریفس اور کیلی کتاب کے شروع میں بیان کرتے ہیں۔ "چمکتی ہوئی چیزیں اب بہت دور لگتی ہیں۔"

اس وقت اور اب کے درمیان کیا ہوا؟ مختصر جواب، مصنفین کا کہنا ہے کہ ڈیکارٹس ہے۔ ڈیکارٹ کے شکوک و شبہات سے یہ بنیاد پرستانہ عقیدہ سامنے آیا کہ یقین کے متلاشی فرد نے سچائی عطا کرنے والے خدا یا بادشاہ کو شکست دی۔ اس کے نتیجے میں روشن خیالی نے یقیناً انسانی حقوق کے تصور کو جنم دیا اور بہت سے لوگوں کو جبر سے آزاد کیا۔ لیکن جیسا کہ ڈریفس اور کیلی زور دیتے ہیں، سیاسی میدان میں اپنی تمام تر بھلائی کے لیے، مابعد الطبیعیاتی کے دائرے میں اس سوچ نے دنیا سے اس ترتیب اور تقدس کو چھین لیا جو معنی پیدا کرنے کے لیے ضروری ہے۔ روشن خیالی کے بعد کی دنیا میں ہم نے کام سونپا ہے۔ ہم خود اس بات کی نشاندہی کرنے کے لیے کہ کیا معنی خیز ہے اور کیا نہیں، ایک ایسی مشق جو من مانی معلوم ہو سکتی ہے اور ایک رینگتی ہوئی عصبیت کو جنم دے سکتی ہے۔ "روشن خیال کا مابعد الطبیعیاتی خود مختار فرد کو گلے لگانا نہ صرف ایک بورنگ زندگی کی طرف لے جاتا ہے،" ڈریفس اور کیلی فکر مند ہیں۔ "یہ تقریباً ناگزیر طور پر تقریباً ناقابل رہائش کی طرف لے جاتا ہے۔"

یہ مسئلہ پہلے تو گہرائی کے اطمینان کو سمجھنے کی ہماری جستجو سے بہت دور نظر آتا ہے، لیکن جب ہم ڈریفس اور کیلی کے حل کی طرف بڑھیں گے، تو ہمیں پیشہ ورانہ تعاقب میں معنی کے ذرائع کے بارے میں بھرپور نئی بصیرتیں ملیں گی۔ یہ تعلق اس وقت کم حیران کن معلوم ہونا چاہیے جب یہ انکشاف ہوا کہ جدید عصبيت کے بارے میں ڈریفس اور کیلی کا رد عمل اسی موضوع پر استوار ہے جس نے اس باب کو کھولا: کاریگر۔

دستکاری، ڈریفس اور کیلی اپنی کتاب کے اختتام پر بحث کرتے ہیں، ایک ذمہ دارانہ انداز میں تقدس کے احساس کو دوبارہ کھولنے کی کلید فراہم کرتے ہیں۔ اس دعوے کی وضاحت کے لیے،

وہ ایک منظم مثال کے طور پر ایک ماسٹر وہیل رائٹ کے اکاؤنٹ کا استعمال کرتے ہیں۔ جو لکڑی کے ویگن کے پہیوں کی شکل دینے کا اب گمشدہ پیشہ ہے۔ "چونکہ لکڑی کا ہر ٹکڑا الگ ہوتا ہے، اس کی اپنی شخصیت ہوتی ہے،" وہ وہیل رائٹ کے ہنر کی تفصیلات بیان کرنے والے ایک حوالے کے بعد لکھتے ہیں۔ "لکڑی کا کام کرنے والے کا لکڑی کے ساتھ گہرا تعلق ہے۔ اس کی لطیف خوبیاں اس کی پرورش اور دیکھ بھال کرنے کو کہتے ہیں۔" اپنے میڈیم کی "لطیف خوبیوں" کی اس تعریف میں، وہ نوٹ کرتے ہیں، کاریگر نے روشن خیالی کے بعد کی دنیا میں ایک اہم چیز سے ٹھوکر کھائی ہے: معنی کا ایک ذریعہ جو فرد سے باہر ہے۔ وہیل رائٹ یہ فیصلہ نہیں کرتا کہ وہ جس لکڑی پر کام کرتا ہے اس کی کون سی خوبیاں قیمتی ہیں اور کون سی نہیں؛ یہ قدر لکڑی اور اس کام میں شامل ہے جسے انجام دینا ہے۔

جیسا کہ ڈریفس اور کیلی وضاحت کرتے ہیں، اس طرح کی تقدیس کاریگری کے لیے عام ہے۔ ایک کاریگر کا کام، وہ نتیجہ اخذ کرتے ہیں، "یہ نہیں ہے۔ پیدا کرنا مطلب، بلکہ کرنے کے لیے کاشتا پنے آپ میں مہار تسمجھدار جو معنی ہینپہلے سے وہاں موجود ہے "یہ خود مختار انفرادیت پرستی کے کاریگر کو آزاد کرتا ہے، معنی کی ایک منظم دنیا فراہم کرتا ہے۔ ساتھ ہی یہ معنی پچھلے ادوار میں نقل کیے گئے ذرائع سے زیادہ محفوظ معلوم ہوتا ہے۔ وہیل رائٹ، مصنفین کا مطلب ہے، صنوبر کے ایک ٹکڑے کی موروثی خوبی کو آسانی سے ایک ظالمانہ بادشاہت کا جواز پیش کرنے کے لیے استعمال نہیں کر سکتا۔

پیشہ ورانہ اطمینان کے سوال کی طرف لوٹتے ہوئے، ڈریفس اور کیلی کی دستکاری کی تشریح معنی کے راستے کے طور پر اس بات کی ایک باریک تفہیم فراہم کرتی ہے کہ کیوں Ric Furrer جیسے لوگوں کا کام ہم میں سے بہت سے لوگوں کے ساتھ گونجتا ہے۔ فیورر کے چہرے پر اطمینان کی جھلک جب وہ خام دھاتوں سے فن پارے نکالنے کا کام کرتا ہے، یہ فلسفی دلیل دیں گے، یہ ایک نظر ہے جو جدیدیت میں کسی قابل قدر اور قیمتی چیز کے لیے تعریف کا اظہار کرتی ہے: مقدس کی ایک جھلک۔

ایک بار سمجھ جانے کے بعد، ہم روایتی دستکاری میں موجود اس تقدس کو علمی کام کی دنیا سے جوڑ سکتے ہیں۔ ایسا کرنے کے لیے، ہمیں پہلے دو اہم مشاہدات کرنے چاہئیں۔ پہلا واضح ہو سکتا ہے لیکن اس پر زور دینے کی ضرورت ہے: اس کے بارے میں کوئی اندرونی بات نہیں ہے۔ دستتجارت جب معنی کے اس مخصوص ذریعہ کو پیدا کرنے کی بات آتی ہے۔

کوئی بھی تعاقب — خواہ وہ جسمانی ہو یا علمی — جو اعلیٰ درجے کی مہارت کی حملیت کرتا ہے، تقدس کا احساس بھی پیدا کر سکتا ہے۔

اس نکتے کو واضح کرنے کے لیے، آئیے پرانے زمانے کی مثالوں سے لکڑی یا اسمتھنگ بیٹل کو تراشتے ہوئے کمپیوٹر پروگرامنگ کی جدید مثال پر جائیں۔ ایک انٹرویو لینے والے کو اپنے کام کی وضاحت کرتے ہوئے کوڈنگ پروڈجی سینٹیاگو گونزالیز کے اس اقتباس پر غور کریں:

خوبصورت کوڈ مختصر اور جامع ہے، لہذا اگر آپ وہ کوڈ کسی دوسرے پروگرامر کو دیتے ہیں تو وہ کہیں گے، "اوہ، یہ اچھا لکھا ہوا کوڈ ہے۔" یہ بالکل ایسا ہی ہے جیسے آپ کوئی نظم لکھ رہے ہوں۔

گونزالیز کمپیوٹر پروگرامنگ پر اسی طرح بحث کرتے ہیں جس طرح لکڑی کے کام کرنے والے ڈریفس اور کیلی کے حوالے سے حوالہ جات میں اپنے ہنر پر بحث کرتے ہیں۔

عملی پروگرامر کمپیوٹر پروگرامنگ کے میدان میں ایک معروف کتاب ہے، جو اپنے دیباچے میں قرون وسطیٰ کے کان کے کارکن کے عقیدے کا حوالہ دے کر کوڈ اور پرانے طرز کی دستکاری کے درمیان اس تعلق کو مزید براہ راست بناتی ہے: "ہم جو محض پتھر کاٹتے ہیں انہیں ہمیشہ کینٹھیلرز کا تصور کرنا چاہیے۔" کتاب پھر وضاحت کرتی ہے کہ کمپیوٹر پروگرامرز کو اپنے کام کو اسی طرح دیکھنا چاہیے:

کسی پروجیکٹ کے مجموعی ڈھانچے میں ہمیشہ انفرادیت اور دستکاری کی گنجائش ہوتی

ہے... اب سے ایک سو سال بعد، ہماری انجینئرنگ اتنی قدیم لگ سکتی ہے جتنی کہ قرون وسطیٰ کے کیتھیڈرل بنانے والوں کے ذریعے استعمال کی جانے والی تکنیکیں آج کے سول انجینئرز کو لگتی ہیں، جب کہ ہماری کاریگری کو اب بھی عزت دی جائے گی۔

دوسرے لفظوں میں، آپ کو کسی کھلے میدان میں محنت کرنے کی ضرورت نہیں ہے تاکہ آپ کی کوششوں کو اس قسم کی دستکاری سمجھا جائے جو ڈریفس اور کیلی کے معنی پیدا کر سکتی ہے۔ کاریگری کی اسی طرح کی صلاحیت معلوماتی معیشت میں زیادہ تر ہنر مند ملازمتوں میں پائی جاتی ہے۔ چاہے آپ مصنف، مارکیٹر، کنسلٹنٹ، یا وکیل ہیں: آپ کا کام ایک ہنر ہے، اور اگر آپ اپنی صلاحیت کو بہتر بناتے ہیں اور اسے احترام اور احتیاط کے ساتھ لاگو کرتے ہیں، تو ہنر مند وہیل رائٹ کی طرح آپ اپنی پیشہ ورانہ زندگی کی روزمرہ کی کوششوں میں معنی پیدا کر سکتے ہیں۔

یہ یہاں ہے کہ کچھ اس کا جواب دے سکتے ہیں۔ ان کا علمی کام کا کام ممکنہ طور پر معنی کا ذریعہ نہیں بن سکتا کیونکہ ان کی ملازمت کا موضوع بہت زیادہ غیر معمولی ہے۔ لیکن یہ سوچ غلط ہے کہ روایتی دستکاری کے بارے میں ہمارا خیال درست کرنے میں مدد کر سکتا ہے۔ ہماری موجودہ ثقافت میں، ہم ملازمت کی تفصیل پر بہت زیادہ زور دیتے ہیں۔ مثال کے طور پر "اپنے شوق کی پیروی کریں" (میری آخری کتاب کا مضمون) کے مشورے کے ساتھ ہمارا جنون، اس (غلط) خیال سے متاثر ہے کہ جو چیز آپ کے کیئر کی تسکین

کے لیے سب سے زیادہ اہمیت رکھتی ہے وہ ہے آپ کے منتخب کردہ کام کی تفصیلات۔ سوچنے کے اس انداز میں، کچھ نایاب ملازمتیں ایسی ہیں جو اطمینان کا باعث بن سکتی ہیں۔ شاید کسی غیر منفعتی میں کام کرنا یا سافٹ ویئر کمپنی شروع کرنا۔ جب کہ باقی سب بے روح اور ناپاک ہیں۔ ڈریفس اور کیلی کا فلسفہ ہمیں ایسے جال سے آزاد کرتا ہے۔ وہ جن کاریگروں کا حوالہ دیتے ہیں ان کے پاس غیر معمولی ملازمتیں نہیں ہیں۔ انسانی تاریخ کے بیشتر حصوں میں، لوہاریا وہیل رائٹ بننا دلکش نہیں تھا۔ لیکن اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا، کیونکہ کام کی تفصیلات غیر متعلقہ ہیں۔ اس طرح کی کوششوں سے ظاہر ہونے والا معنی دستکاری میں موجود مہارت اور تعریف کی وجہ سے ہے۔ نہ کہ ان کے کام کے نتائج۔ دوسرے طریقے سے، لکڑی کا وہیل عمدہ نہیں ہے، لیکن اس کی تشکیل ہو سکتی ہے۔ علم کے کام پر بھی یہی لاگو ہوتا ہے۔ آپ کو نایاب ملازمت کی ضرورت نہیں ہے۔ اس کے بجائے آپ کو اپنے کام کے لیے ایک غیر معمولی نقطہ نظر کی ضرورت ہے۔

دلیل کی اس لائن کے بارے میں دوسرا اہم مشاہدہ یہ ہے کہ دستکاری کو فروغ دینا لازمی طور پر ایک گہرا کام ہے اور اس لیے گہرے کام کے لیے عزم کی ضرورت ہوتی ہے۔ (یاد کریں کہ میں نے باب 1 میں بحث کی تھی کہ مہارتوں کو بہتر بنانے اور پھر انہیں اشرافیہ کی سطح پر لاگو کرنے کے لئے گہرا کام ضروری ہے۔ ہنر میں بنیادی سرگرمیاں۔) لہذا، گہرا کام بیان کردہ طریقے سے آپ کے پیشے سے معنی نکالنے کی کلید ہے۔ ڈریفس اور کیلی کے ذریعہ۔ یہ اس کے بعد ہے کہ اپنے کیریئر میں گہرے کام کو اپنانا، اور اسے اپنی مہارت کو فروغ دینے کی طرف ہدایت دینا، ایک ایسی کوشش ہے جو علمی کام کے کام کو

ایک پریشان کن، کم کرنے والی ذمہ داری سے کسی اطمینان بخش چیز میں تبدیل کر سکتی ہے — ایک چمکدار دنیا کے لیے ایک پورٹل، حیرت انگیز چیزیں۔

گہرے کا عقلمند آدمی

حصہ 1 کے پہلے دو ابواب عملی تھے۔ انہوں نے استدلال کیا کہ ہماری معیشت میں گہرا کام اسی وقت تیزی سے قیمتی ہوتا جا رہا ہے کہ یہ بھی نایاب ہوتا جا رہا ہے (کسی حد تک من مانی وجوہات کی بناء پر)۔ یہ ایک کلاسک مارکیٹ کی مماثلت کی نمائندگی کرتا ہے: اگر آپ اس مہارت کو فروغ دیتے ہیں، تو آپ پیشہ ورانہ طور پر ترقی کریں گے۔

اس کے برعکس، اس آخری باب میں کام کی جگہ کی ترقی کی اس عملی بحث میں کوئی اضافہ نہیں ہوتا، اور ابھی تک بالکل ضروری ہے کہ ان پرانے خیالات کا کرشن حاصل کیا جائے۔ آگے کے صفحات آپ کی پیشہ ورانہ زندگی کو گہرائی پر مرکوز کرنے کے لیے ایک سخت پروگرام کی وضاحت کرتے ہیں۔ یہ ایک مشکل منتقلی ہے، اور اس طرح کی بہت سی کوششوں کے ساتھ، معقول، عملی دلائل آپ کو صرف ایک خاص مقام تک تحریک دے سکتے ہیں۔ آخر کار، آپ جس مقصد کا تعاقب کرتے ہیں اسے زیادہ انسانی سطح پر گونجنے کی ضرورت ہے۔ یہ باب دلیل دیتا ہے کہ جب گہرائی کو گلے لگانے کی بات آتی ہے تو اس طرح کی گونج ناگزیر ہوتی ہے۔ چاہے آپ نیورو سائنس، نفسیات، یا بلند فلسفے کے نقطہ نظر سے گہرائی میں جانے کی سرگرمی سے رجوع کریں، یہ تمام راستے گہرائی اور معنی کے درمیان تعلق کی طرف لے جاتے ہیں۔ ایسا لگتا ہے جیسے ہماری نسل ایک ایسی شکل میں تیار ہوئی

ہے جو گہرائی میں پھلتی پھولتی ہے اور اتھل پٹھل میں ڈوب جاتی ہے، جسے ہم کہتے ہیں گہرے دانا آدمی۔

میں نے پہلے ونفریڈ گالاگر کا حوالہ دیا، جو کہ گہرائی کے تبدیل شدہ شاگرد ہیں، کہتے ہیں، "میں مرکوز زندگی گزاروں گا، کیونکہ یہ وہاں کی بہترین قسم ہے۔" اس باب اور حصہ 1 کی دلیل کو مزید وسیع طور پر جمع کرنے کا یہ شاید بہترین طریقہ ہے: ایک گہری زندگی ایک اچھی زندگی ہے، جس طرح بھی آپ اسے دیکھیں۔

حصہ 2

قواعد

اصول نمبر 1

گہرائی سے کام کریں۔

ڈوپونٹ سرکل بار میں شراب پینے کے لیے ڈیوڈ ڈیوانے سے میری ملاقات کے فوراً بعد، اس نے یوڈیمونیا مشین لایا۔ دیوانے آرکیٹیکچر کے پروفیسر ہیں، اور اس وجہ سے تصوراتی اور کنکریٹ کے درمیان چوراہے کو تلاش کرنا پسند کرتے ہیں Eudaimonia - مشین اس چوراہے کی ایک اچھی مثال ہے۔ مشین، جس کا نام قدیم یونانی تصور سے لیا گیا ہے۔ یوڈیمونیا) ایک

ریاست جس میں آپ اپنی پوری انسانی صلاحیت کو حاصل کر رہے ہیں، ایک عمارت بنتی ہے۔ "مشین کا مقصد،" ڈیوڈ نے وضاحت کی، "ایک ایسی ترتیب بنانا ہے جہاں صارف گہرے انسانی پنپنے کی حالت میں پہنچ سکتے ہیں۔ ایسا کام تخلیق کرنا جو ان کی ذاتی صلاحیتوں کی مکمل حد تک ہو۔" یہ، دوسرے لفظوں میں، ایک ایسی جگہ ہے جو گہرے ممکنہ گہرے کام کو فعال کرنے کے واحد مقصد کے لیے بنائی گئی ہے۔ میں، جیسا کہ آپ توقع کر سکتے ہیں، دلچسپ تھا۔

جیسے ہی دیوانے نے مجھے مشین کی وضاحت کی، اس نے اس کی مجوزہ ترتیب کو خاکہ بنانے کے لیے ایک قلم پکڑا۔ ڈھانچہ ایک منزلہ تنگ مستطیل ہے جو پانچ کمروں پر مشتمل ہے، جو ایک کے بعد ایک لائن میں رکھا گیا ہے۔ کوئی مشترکہ دالان نہیں ہے: دوسرے کمرے میں جانے کے لیے آپ کو ایک کمرے سے گزرنا ہوگا۔ جیسا کہ ڈیوانے وضاحت کرتے ہیں، "[سرکولیشن کی کمی] بہت اہم ہے کیونکہ یہ آپ کو مشین میں گہرائی میں جانے کے بعد کسی بھی جگہ کو نظر انداز کرنے کی اجازت نہیں دیتا ہے۔"

سرک سے نکلتے وقت آپ جس پہلے کمرے میں داخل ہوتے ہیں اسے گیریری کہتے ہیں۔ دیوانے کے منصوبے میں، اس کمرے میں عمارت میں گہرے کام کی مثالیں ہوں گی۔ اس کا مقصد مشین کے صارفین کی حوصلہ افزائی کرنا ہے، جس سے "صحت مند تناؤ اور ساتھیوں کے دباؤ کا کلچر" پیدا ہوتا ہے۔

گیریری سے نکلتے ہی آپ سیلون میں داخل ہوتے ہیں۔ یہاں، دیوانے اعلیٰ معیار کی کافی

اور شاید ایک مکمل بارتک رسائی کا تصور کرتے ہیں۔ صوفے اور وائی فائی بھی ہیں۔ سیلون کو ایک موڈ بنانے کے لیے ڈیزائن کیا گیا ہے جو "شدید تجسس اور بحث کے درمیان منڈلاتا ہے۔" یہ بحث کرنے کی جگہ ہے، "بچوں،" اور عمومی طور پر ان خیالات کے ذریعے کام کرتے ہیں جن سے آپ مشین میں مزید گہرائی پیدا کریں گے۔

سیلون سے آگے آپ لائبریری میں داخل ہوتے ہیں۔ یہ کمرہ مشین میں تیار ہونے والے تمام کاموں کے ساتھ ساتھ اس پچھلے کام میں استعمال ہونے والی کتابوں اور دیگر وسائل کا مستقل ریکارڈ رکھتا ہے۔ جمع کرنے اور جمع کرنے کے لیے کاپیرز اور سکینر ہوں گے۔ آپ کو اپنے منصوبے کے لیے درکار معلومات۔ دیوانے لائبریری کو "مشین کی ہارڈ ڈرائیو" کے طور پر بیان کرتے ہیں۔

اگلا کمرہ دفتر کی جگہ ہے۔ اس میں وائٹ بورڈ کے ساتھ ایک معیاری کانفرنس روم اور میزوں کے ساتھ کچھ کیوبیکل ہیں۔ "دفتر،" دیوانے بتاتے ہیں، "کم شدت کی سرگرمی کے لیے ہے۔" ہماری اصطلاحات کو استعمال کرنے کے لیے، یہ وہ جگہ ہے جو آپ کے پروجیکٹ کے لیے درکار کم کوششوں کو مکمل کر سکتی ہے۔ دیوانے دفتر میں ایک میز کے ساتھ ایک منتظم کا تصور کرتا ہے جو اپنے صارفین کی کارکردگی کو بہتر بنانے کے لیے ان کے کام کی عادات کو بہتر بنانے میں مدد کر سکتا ہے۔

یہ ہمیں مشین کے آخری کمرے تک لے جاتا ہے، اس کا مجموعہ جسے دیوانے "ڈیپ ورک چیمبرز" کہتے ہیں (اس نے موضوع پر میرے مضامین سے "اگرمی کام" کی اصطلاح

اختیار کی)۔ ہر چیمبر کا تصور چھ بائی دس فٹ ہے اور اسے موٹی ساؤنڈ پروف دیواروں سے محفوظ کیا گیا ہے (دیوانے کے منصوبے اٹھارہ انچ کی موصلیت کا مطالبہ کرتے ہیں)۔ ڈیوانے بتاتے ہیں کہ "اگرے کام کے چیمبر کا مقصد مکمل توجہ اور بلا تعطل کام کے بہاؤ کی اجازت دینا ہے۔ وہ ایک ایسے عمل کا تصور کرتا ہے جس میں آپ اندر نوے منٹ گزارتے ہیں، نوے منٹ کا وقفہ لیتے ہیں، اور دو یا تین بار دہراتے ہیں۔ جس وقت آپ کا دماغ دن بھر کے لیے اپنی حراستی کی حد کو حاصل کر لے گا۔"

ابھی کے لیے Eudaimonia، مشین صرف آرکیٹیکچرل ڈرائنگ کے مجموعے کے طور پر موجود ہے، لیکن یہاں تک کہ ایک منصوبہ کے طور پر بھی، اس کے مؤثر کام کی حمایت کرنے کی صلاحیت دیوانے کو پر جوش کرتی ہے۔ اس نے مجھے بتایا، "[یہ ڈیزائن] میرے ذہن میں، فن تعمیر کا سب سے دلچسپ ٹکڑا ہے جو میں نے اب تک تیار کیا ہے۔"

ایک مثالی دنیا میں — جس میں گہرے کام کی حقیقی قدر کو قبول اور منایا جاتا ہے — ہم سب کو Eudaimonia مشین جیسی کسی چیز تک رسائی حاصل ہوگی۔ شاید ڈیوڈ ڈیوانے کا صحیح ڈیزائن نہیں، لیکن، عام طور پر، ایک کام کا ماحول (اور ثقافت) جو ہمارے دماغوں سے زیادہ سے زیادہ قدر نکالنے میں ہماری مدد کرنے کے لیے ڈیزائن کیا گیا ہے۔ بد قسمتی سے، یہ نقطہ نظر ہماری موجودہ حقیقت سے بہت دور ہے۔ اس کے بجائے ہم اپنے آپ کو کھلے دفاتر میں مشغول کرتے ہیں جہاں ان باکسز کو نظر انداز نہیں کیا جا سکتا اور ملاقاتیں مسلسل ہوتی رہتی ہیں — ایسی ترتیب جہاں ساتھی بہتر ممکنہ نتائج دینے کے بجائے آپ

ان کے تازہ ترین ای میل کا فوری جواب دیں گے۔ اس کتاب کے ایک قاری کے طور پر، دوسرے لفظوں میں، آپ ایک اتمھی دنیا میں گہرائی کے شاگرد ہیں۔

یہ قاعدہ - اس کتاب کے حصہ 2 میں ایسے چار اصولوں میں سے پہلا - اس تنازعہ کو کم کرنے کے لیے ڈیزائن کیا گیا ہے۔ ہو سکتا ہے کہ آپ کو اپنی Eudaimonia مشین تک رسائی نہ ہو، لیکن جو حکمت عملی آپ کو عمل میں لائی جائے گی وہ آپ کو اپنی دوسری صورت میں مشغول پیشہ ورانہ زندگی میں اس کے اثرات کی نقل کرنے میں مدد کریں گی۔ وہ آپ کو دکھائیں گے کہ کس طرح گہرے کام کو خواہش سے آپ کے روزمرہ کے شیڈول کے ایک باقاعدہ اور اہم حصے میں تبدیل کرنا ہے۔ (قواعد # 2 سے # 4 پھر آپ کو دوسری چیزوں کے ساتھ ساتھ آپ کی توجہ مرکوز کرنے کی صلاحیت کو تربیت دینے اور تجاویزات سے لڑنے کی حکمت عملی پیش کر کے اس گہری کام کی عادت سے زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھانے میں مدد ملے گی۔

خلفشار۔)

تاہم، ان حکمت عملیوں پر آگے بڑھنے سے پہلے، میں سب سے پہلے ایک ایسے سوال کا جواب دینا چاہتا ہوں جو آپ کو پریشان کر سکتا ہے: ہمیں ایسی مداخلتوں کی ضرورت کیوں ہے؟ ایک اور طریقہ اختیار کریں، ایک بار جب آپ یہ تسلیم کر لیتے ہیں کہ گہرا کام قیمتی ہے، تو کیا یہ کافی نہیں کہ صرف اس میں سے کچھ کرنا شروع کر دیا جائے؟ کیا ہمیں واقعی اتنی ہی پیچیدہ چیز کی ضرورت ہے جتنی Eudaimonia مشین (یا اس کے

مساوی) کے لیے اتنی ہی آسان چیز کے لیے جتنا زیادہ توجہ مرکوز کرنا یاد رکھنا؟

بدقسمتی سے، جب خلفشار کی جگہ توجہ مرکوز کرنے کی بات آتی ہے تو معاملات اتنے آسان نہیں ہوتے۔ یہ سمجھنے کے لیے کہ یہ سچ کیوں ہے، آئیے گہرائی میں جانے کی راہ میں حائل رکاوٹوں میں سے ایک کو قریب سے دیکھتے ہیں: اپنی توجہ کسی اور سطحی چیز کی طرف مبذول کرنے کی خواہش۔ زیادہ تر لوگ تسلیم کرتے ہیں کہ یہ خواہش مشکل چیزوں پر توجہ مرکوز کرنے کی کوششوں کو پیچیدہ بنا سکتی ہے، لیکن زیادہ تر لوگ اس کی باقاعدگی اور طاقت کو کم نہیں سمجھتے ہیں۔

2012 کے ایک مطالعہ پر غور کریں، جس کی سربراہی ماہر نفسیات و لہلیم ہوفمین اور رائے بوڈیسٹر نے کی، جس نے 205 بالغوں کو بیپر کے ساتھ تیار کیا جو تصادفی طور پر منتخب اوقات میں فعال ہوتے ہیں (یہ تجربہ کے نمونے لینے کا طریقہ ہے جس پر حصہ 1 میں بحث کی گئی ہے)۔ جب بیپر بجتا ہے، تو موضوع سے کہا گیا کہ وہ ان خواہشات پر غور کرنے کے لیے ایک لمحے کے لیے توقف کرے جو وہ اس وقت محسوس کر رہا تھا یا اسے پچھلے تیس منٹوں میں محسوس کیا گیا تھا، اور پھر ان خواہشات کے بارے میں سوالات کے جوابات دیں۔ ایک ہفتے کے بعد، محققین نے 7,500 سے زیادہ نمونے جمع کیے تھے۔ انہیں جو ملا اس کا مختصر ورژن یہ ہے: لوگ دن بھر خواہشات سے لڑتے ہیں۔۔ جیسا کہ بوڈیسٹر نے اپنی اگلی کتاب میں خلاصہ کیا، قوت ارادی) سائنس مصنف جان ٹائرنی کے ساتھ شریک مصنف): "خواہش معمول بن گئی، استثنا نہیں!"

ان مضامین میں جن پانچ سب سے زیادہ عام خواہشات کا مقابلہ کیا گیا وہ شامل ہیں، حیرت کی بات نہیں، کھانا، سونا اور جنسی تعلقات۔ لیکن سرفرست پانچ فرست میں "[سخت] کام سے وقفہ لینے کی خواہشات بھی شامل ہیں... امی میل اور سوشل نیٹ ورکنگ سائٹس چیک کرنا، ویب پر سرفنگ کرنا، موسیقی سننا، یا ٹیلی ویژن دیکھنا"۔ انٹرنیٹ اور ٹیلی ویژن کا لالچ خاص طور پر مضبوط ثابت ہوا: مضامین صرف آدھے وقت کے قریب ان خاص طور پر نشہ آور خلفشار کے خلاف مزاحمت کرنے میں کامیاب ہوئے۔

یہ نتائج آپ کو کام کی گہری عادت پیدا کرنے میں مدد کرنے کے اس اصول کے مقصد کے لیے بری خبر ہیں۔ وہ ہمیں بتاتے ہیں کہ آپ کچھ بھی کرنے کی خواہش کے ساتھ مہماری کی توقع کر سکتے ہیں۔ لیکن بھر گہرائی سے کام کریں، اور اگر آپ Hofmann اور Baumeister مطالعہ کے جرمن مضامین کی طرح ہیں، تو یہ مسابقتی خواہشات اکثر جیت جائیں گی۔ آپ اس وقت جواب دے سکتے ہیں۔ تمہاں یہ مضامین ناکام ہوئے وہاں کامیاب ہوں گے کیونکہ آپ گہرائی کی اہمیت کو سمجھتے ہیں اور اس لیے توجہ مرکوز رکھنے کے لیے آپ کی مرضی میں زیادہ سختی ہوگی۔ یہ ایک عمدہ جذبہ ہے، لیکن اس مطالعے سے پہلے کی دہائیوں کی تحقیق اس کی فضولیت کو واضح کرتی ہے۔ انکوائری کی ایک اب تک کی ایک بڑی لائن، جو کہ رائی بوڈیسٹر کے لکھے ہوئے اہم مقالوں کی ایک سیریز میں شروع کی گئی ہے۔

قوت ارادی کے بارے میں درج ذیل اہم (اور اس وقت، غیر متوقع) سچائی قائم کی: آپ کے پاس قوت ارادی کی ایک محدود مقدار ہے جو استعمال کرتے ہی ختم ہو جاتی ہے۔

آپ کی مرضی، دوسرے لفظوں میں، آپ کے کردار کا مظہر نہیں ہے جسے آپ بغیر کسی حد کے تعینات کر سکتے ہیں۔ اس کے بجائے یہ ایک پھٹوں کی طرح ہے جو تھک جاتا ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ہوفمین اور بومیٹر کے مطالعے کے مضامین کو خواہشات سے لڑنے میں بہت مشکل پیش آئی — وقت کے ساتھ ساتھ ان خلفشار نے ان کی قوت ارادی کے محدود تالاب کو ختم کر دیا جب تک کہ وہ مزید مزاحمت نہ کر سکیں۔ آپ کے ساتھ بھی ایسا ہی ہوگا، چاہے آپ کے ارادے کچھ بھی ہوں — جب تک کہ، آپ اپنی عادات کے بارے میں ہوشیار نہ ہوں۔

یہ مجھے ان حکمت عملیوں کے پیچھے حوصلہ افزا خیال تک پہنچاتا ہے جو پیروی کرتی ہیں: گہری کام کی عادت کو فروغ دینے کی کلید اچھے ارادوں سے آگے بڑھنا اور شامل کرنا ہے۔ معمولات اور رسومات آپ کی کام کرنے والی زندگی کے لیے آپ کی محدود قوت ارادی کی مقدار کو کم سے کم کرنے کے لیے ڈیزائن کیا گیا ہے جس میں منتقلی کے لیے ضروری ہے اور اسے برقرار رکھنے کے لیے غیر منقطع ارتکاز کی حالت ہے۔ اگر آپ اچانک فیصلہ کرتے ہیں، مثال کے طور پر، ایک مشغول دوپہر کے بیچ میں ویب براؤزنگ میں، اپنی توجہ کو علمی طور پر کام کرنے والے کام کی طرف موڑنے کے لیے، آپ اپنی محدود قوت ارادی سے بہت زیادہ اپنی توجہ آن لائن چمک سے ہٹانے کے لیے کھینچیں گے۔ اس لیے ایسی کوششیں اکثر ناکام ہو جاتی ہیں۔ دوسری طرف، اگر آپ نے سمارٹ معمولات اور رسومات کو متعین کیا ہے — شاید ہر دوپہر آپ کے گہرے کاموں کے لیے ایک مقررہ وقت اور پرسکون مقام استعمال کیا جائے — آپ کو شروع کرنے اور جاری رکھنے کے لیے بہت کم قوت ارادی کی ضرورت

ہوگی۔ طویل مدت میں، آپ ان گہری کوششوں سے زیادہ کثرت سے کامیاب ہوں گے۔

اس بات کو ذہن میں رکھتے ہوئے، جن چھ حکمت عملیوں کی پیروی کی جاتی ہے ان کو معمولات اور رسومات کے ہتھیار کے طور پر سمجھا جا سکتا ہے جسے ذہن میں محدود قوتِ ارادی کی سائنس کے ساتھ ڈیزائن کیا گیا ہے تاکہ آپ اپنے شیڈول میں مسلسل گہرے کام کو زیادہ سے زیادہ کر سکیں۔ دوسری چیزوں کے علاوہ، وہ آپ سے اس کام کو شیڈول کرنے کے لیے ایک خاص پیٹرن کا ارتکاب کرنے اور ہر سیشن کو شروع کرنے سے پہلے اپنی حراستی کو تیز کرنے کے لیے رسومات تیار کرنے کے لیے کہیں گے۔ ان میں سے کچھ حکمت عملی آپ کے دماغ کے محرک مرکز کو ہائی جیک کرنے کے لیے سادہ ہیپورسٹکس کا استعمال کرے گی جب کہ دیگر کو آپ کے قوتِ ارادی کے ذخائر کو تیز ترین شرح پر ری چارج کرنے کے لیے ڈیزائن کیا گیا ہے۔

آپ صرف گہرے کام کو ترجیح دینے کی کوشش کر سکتے ہیں۔ لیکن اس فیصلے کی پیروی کرنے والی حکمت عملیوں کے ساتھ حمایت کرنا — یا آپ کی اپنی وضع کردہ حکمت عملی جو انہی اصولوں سے متحرک ہیں — اس امکان کو نمایاں طور پر بڑھا دے گا کہ آپ گہری کام کو اپنی پیشہ ورانہ زندگی کا ایک اہم حصہ بنانے میں کامیاب ہو جائیں گے۔

اپنے گہرائی کے فلسفے پر فیصلہ کریں۔

مشہور کمپیوٹر سائنسدان ڈونلڈ نیتھ کو گہرے کام کی پرواہ ہے۔ جیسا کہ وہ وضاحت کرتا ہے۔

اس کی ویب سائٹ: "میں جو کچھ کرتا ہوں اس میں مطالعہ کرنے اور بغیر روک ٹوک ارتکاز کے طویل گھنٹے لگتے ہیں۔" ڈاکٹرٹ کے امیروار برائن چیپل، جو ایک کل وقتی ملازمت کے ساتھ والد ہیں، بھی گہری کام کو اہمیت دیتے ہیں، کیونکہ یہ واحد طریقہ ہے کہ وہ اپنے محدود وقت میں اپنے مقالے پر پیش رفت کر سکتا ہے۔ چیپل نے مجھے بتایا کہ گہرے کام کے خیال کے ساتھ ان کی پہلی ملاقات "ایک جذباتی لمحہ" تھا۔

میں ان مثالوں کا تذکرہ کرتا ہوں کیونکہ اگرچہ نتھ اور چیپل گہرائی کی اہمیت پر متفق ہیں، لیکن وہ اس پر متفق نہیں ہیں۔ فلسفے اس گہرائی کو ان کی کام کی زندگی میں ضم کرنے کے لیے۔ جیسا کہ میں اگلے حصے میں تفصیل سے بتاؤں گا Knuth، رہبانیت کی ایک شکل کو متعین کرتا ہے جو کام کی دیگر تمام اقسام کو ختم یا کم کرنے کی کوشش کر کے گہرے کام کو ترجیح دیتا ہے۔ اس کے برعکس، چیپل ایک تال کی حکمت عملی وضع کرتا ہے جس میں وہ معیاری خلفشار کے مطابق کام کے دن شروع کرنے سے پہلے، بغیر کسی استثناء کے، ہر ہفتے کے دن کی صبح ایک ہی گھنٹے (صبح پانچ سے ساڑھے سات بجے) تک کام کرتا ہے۔ دونوں نقطہ نظر کام کرتے ہیں، لیکن عالمی طور پر نہیں۔ نتھ کا نقطہ نظر کسی ایسے شخص کے لئے معنی خیز ہو سکتا ہے جس کی بنیادی پیشہ ورانہ ذمہ داری بڑے خیالات کو سوچنا ہے، لیکن اگر چیپل نے تمام اتھلی چیزوں کو اسی طرح سے مسترد کر دیا تو وہ اپنی ملازمت سے ہاتھ دھو بیٹھیں گے۔

اپنی پیشہ ورانہ زندگی میں گہرے کام کو ضم کرنے کے لیے آپ کو اپنا فلسفہ درکار ہے۔

(جیسا کہ اس اصول کے تعارف میں استدلال کیا گیا ہے، ایڈہاک انداز میں گہرے کام کو شیڈول کرنے کی کوشش کرنا آپ کی محدود قوت ارادی کو منظم کرنے کا ایک مؤثر طریقہ نہیں ہے۔) لیکن یہ مثال اس انتخاب کے بارے میں ایک عمومی انتباہ پر روشنی ڈالتی ہے: آپ کو ایسے فلسفے کا انتخاب کرنے میں محتاط رہنا چاہیے جو آپ کے مخصوص حالات میں فٹ بیٹھتا ہے، کیوں کہ یہاں کوئی مماثلت آپ کی گہری کام کی عادت کو پختہ ہونے کا موقع ملنے سے پہلے ہی پڑی سے اتار سکتی ہے۔ یہ حکمت عملی آپ کو چار مختلف گہرائی والے فلسفے پیش کر کے اس قسمت سے بچنے میں مدد کرے گی جنہیں میں نے عملی طور پر غیر معمولی طور پر کام کرتے دیکھا ہے۔ مقصد آپ کو اس بات پر قائل کرنا ہے کہ آپ کے شیڈول میں گہرے کام کو ضم کرنے کے بہت سے مختلف طریقے ہیں، اور اس لیے آپ کے لیے معنی خیز نقطہ نظر تلاش کرنے کے لیے وقت نکالنا قابل قدر ہے۔

ڈیپ ورک شیڈولنگ کا خانقاہی فلسفہ

آئیے ڈونلڈ ناٹھ کی طرف لوٹتے ہیں۔ وہ کمپیوٹر سائنس میں بہت سی اختراعات کے لیے مشہور ہے، بشمول، خاص طور پر، الگورتھم کی کارکردگی کا تجزیہ کرنے کے لیے ایک سخت نقطہ نظر کی ترقی۔ تاہم، اپنے ساتھیوں میں، نتھ نے الیکٹرانک مواصلات کے لیے اپنے نقطہ نظر کی وجہ سے بدنامی کا ماحول بھی برقرار رکھا ہے۔ اگر آپ اسٹینفورڈ میں Knuth کی ویب سائٹ پر اس کا ای میل پتہ تلاش کرنے کے ارادے سے جاتے ہیں، تو آپ کو اس کے بجائے درج ذیل نوٹ دریافت ہوگا:

میں 1 جنوری 1990 کے بعد سے ایک خوش آدمی رہا ہوں، جب میرے پاس ای میل ایڈریس نہیں تھا۔ میں نے تقریباً 1975 سے ای میل کا استعمال کیا تھا، اور مجھے لگتا ہے کہ 15

ای میل کے سال ایک زندگی بھر کے لیے کافی ہیں۔ ای میل ان لوگوں کے لیے ایک حیرت انگیز چیز ہے جن کا کردار زندگی میں سب سے اوپر ہونا ہے۔ لیکن میرے لیے نہیں؛ میرا کردار چیزوں کی تہ میں ہونا ہے۔ میں جو کچھ کرتا ہوں اس میں مطالعہ کرنے اور بلا روک ٹوک ارتکاز کے طویل گھنٹے لگتے ہیں۔

نتھ اس بات کو تسلیم کرتا ہے کہ وہ خود کو دنیا سے مکمل طور پر الگ کرنے کا ارادہ نہیں رکھتا ہے۔ وہ نوٹ کرتا ہے کہ اپنی کتابیں لکھنے کے لیے ہزاروں لوگوں سے بات چیت کی ضرورت ہوتی ہے اور وہ سوالات اور تبصروں کا جواب دینا چاہتا ہے۔ اس کا حل؟ وہ ایک پتہ فراہم کرتا ہے۔ پوسٹل میلنگ پتہ اس کا کہنا ہے کہ اس کا انتظامی معاون اس پتے پر آنے والے کسی بھی خط کو ترتیب دے گا اور ان کو ایک طرف رکھ دے گا جو وہ متعلقہ سمجھے گی۔ کوئی بھی چیز جو واقعی ضروری ہے وہ فوری طور پر نتھ کے پاس لے آئے گی، اور باقی سب کچھ وہ ایک بڑے بیچ میں سنبھال لے گا، ہر تین ماہ یا اس سے زیادہ ایک بار۔

نتھ تعینات کرتا ہے جسے میں کہتا ہوں۔ خانقاہی فلسفہ گہرے کام کا شیڈولنگ۔ یہ فلسفہ اٹھلی ذمہ داریوں کو ختم یا یکسر کم کر کے گہری کوششوں کو زیادہ سے زیادہ کرنے کی کوشش کرتا ہے۔ خانقاہی فلسفے کے پریکٹیشنرز ایک اچھی طرح سے متعین اور انتہائی قابل قدر پیشہ ورانہ

مقصد رکھتے ہیں جس کی وہ تعاقب کر رہے ہیں، اور ان کی پیشہ ورانہ کامیابی کا بڑا حصہ اس ایک چیز کو غیر معمولی طور پر اچھی طرح کرنے سے حاصل ہوتا ہے۔ یہی وہ وضاحت ہے جو انہیں اتھلی پریشانیوں کی جھاڑیوں کو ختم کرنے میں مدد دیتی ہے جو کام کرنے والی دنیا میں جن کی قدر کی تجویز زیادہ متنوع ہے ان لوگوں کو دور کر دیتی ہے۔

مثال کے طور پر، نتھ اپنے پیشہ ورانہ مقصد کی وضاحت اس طرح کرتا ہے: "میں کمپیوٹر سائنس کے کچھ شعبوں کو مکمل طور پر سیکھنے کی کوشش کرتا ہوں۔ پھر میں اس علم کو ایک ایسی شکل میں ہضم کرنے کی کوشش کرتا ہوں جو ان لوگوں کے لیے قابل رسائی ہو جن کے پاس اس طرح کے مطالعے کے لیے وقت نہیں ہے۔ ٹیوٹر پر سامعین بنانے کے غیر محسوس واپسی پر نتھ کو پیش کرنے کی کوشش کرنا، یا غیر متوقع مواقع جو امی میل کے زیادہ آزادانہ استعمال کے ذریعے آسکتے ہیں، ناکام ہو جائیں گے، کیونکہ یہ طرز عمل اس کے مقصد کو مخصوص گوشوں کو مکمل طور پر سمجھنے میں براہ راست مدد نہیں کرتا ہے۔ کمپیوٹر سائنس اور پھر ان کے بارے میں قابل رسائی انداز میں لکھیں۔"

خانقاہی گہرے کام کے لیے پر عزم ایک اور شخص سائنس فکشن کے مشہور مصنف نیل سٹیفنسن ہیں۔ اگر آپ سٹیفنسن کی مصنف کی ویب سائٹ پر جائیں تو آپ کو امی میل یا میلنگ ایڈریس کی کمی نظر آئے گی۔ ہم اس کوتاہی کے بارے میں ان مضامین کے جوڑے سے بصیرت حاصل کر سکتے ہیں جو سٹیفنسن نے 2000 کی دہائی کے اوائل میں اپنی ابتدائی ویب سائٹ (دی ویل پر ہوسٹ) پر پوسٹ کیا تھا، اور جنہیں انٹرنیٹ آرکائیو نے محفوظ

کر رکھا ہے۔ 2003 میں محفوظ شدہ ایسے ہی ایک مضمون میں، سٹیفنسن نے اپنی کمیونیکیشن پالیسی کا خلاصہ اس طرح کیا ہے:

وہ لوگ جو میرے ارتکاز میں خلل ڈالنا چاہتے ہیں ان سے شائستگی کے ساتھ درخواست کی جاتی ہے کہ وہ ایسا نہ کریں، اور متنہ کیا ہے کہ میں امی میل کا جواب نہیں دیتا... ایسا نہ ہو کہ [میری کمیونیکیشن پالیسی کا] کلیدی پیغام زبانی کلامی میں گم ہو جائے، میں اسے ڈال دوں گا۔

یہاں مختصراً: میرا سارا وقت اور توجہ اس کے لیے بولی جاتی ہے—کئی بار۔ براہ کرم ان کے بارے میں مت پوچھیں۔

اس پالیسی کو مزید درست ثابت کرنے کے لیے، سٹیفنسن نے ایک مضمون لکھا جس کا عنوان تھا "میں ایک برا نامہ نگار کیوں ہوں۔" ان کی ناقابل رسائی ہونے کی وضاحت کے مرکز میں یہ فیصلہ ہے:

پیداواری مساوات ایک غیر لکیری ہے، دوسرے لفظوں میں۔ یہ اس بات کا سبب بنتا ہے کہ میں ایک برا نامہ نگار کیوں ہوں اور کیوں میں بہت کم تقریری مصروفیات کو قبول کرتا ہوں۔ اگر میں اپنی زندگی کو اس طرح ترتیب دوں کہ مجھے بہت سے طویل، لگاتار، بلا روک ٹوک وقت مل جائے تو میں ناول لکھ سکتا ہوں۔ لیکن جیسے جیسے وہ ٹکڑے الگ اور بکھر جاتے ہیں، ناول نگار کے طور پر میری پیداواری صلاحیت میں شاندار کمی واقع ہوتی ہے۔

سٹیفنسن دو باہمی طور پر خصوصی اختیارات دیکھتا ہے: وہ باقاعدہ شرح پر اچھے ناول لکھ سکتا ہے، یا وہ بہت سے انفرادی ای میلز کا جواب دے سکتا ہے اور کانفرنسوں میں شرکت کر سکتا ہے، اور اس کے نتیجے میں سست رفتار پر کم معیار کے ناول تیار کرتا ہے۔ اس نے سابقہ آپشن کا انتخاب کیا، اور اس انتخاب کے لیے ضروری ہے کہ وہ اپنی پیشہ ورانہ زندگی میں کم سے کم کام کے کسی بھی ذریعہ سے حتی الامکان گریز کرے۔ (یہ مسئلہ اسٹیفنسن کے لیے اتنا اہم ہے کہ اس نے اپنے 2008 کے سائنس فکشن مہاکاوی میں اس کے مضمرات — مثبت اور منفی — کو تلاش کیا، انہم، جو ایک ایسی دنیا پر غور کرتا ہے جہاں ایک دانشور اشرافیہ خانقاہی احکامات میں رہتے ہیں، مشغول عوام اور ٹیکنالوجی سے الگ تھلگ، گہرے خیالات سوچتے ہیں۔)

میرے تجربے میں، خانقاہی فلسفہ بہت سے علمی کارکنوں کو دفاعی بناتا ہے۔ جس وضاحت کے ساتھ اس کے پیروکار دنیا کے لیے اپنی قدر کی نشاندہی کرتے ہیں، مجھے شبہ ہے، ان لوگوں کے لیے ایک خام اعصاب کو چھوٹا ہے جن کا معلوماتی معیشت میں شراکت زیادہ پیچیدہ ہے۔ غور کریں، یقیناً، کہ "زیادہ پیچیدہ" کا مطلب "کم" نہیں ہے۔ مثال کے طور پر ایک اعلیٰ سطحی مینیجر ایک ارب کے کام میں اہم کردار ادا کر سکتا ہے۔

ڈالر کمپنی، یہاں تک کہ اگر وہ کسی مجرد چیز کی طرف اشارہ نہیں کر سکتی، جیسے ایک مکمل ناول، اور کسے، "یہ وہی ہے جو میں نے اس سال تیار کیا ہے۔" لہذا، ان افراد کا پول جن پر خانقاہی فلسفہ لاگو ہوتا ہے محدود ہے — اور یہ ٹھیک ہے۔ اگر آپ اس تالاب سے باہر ہیں، تو اس کی بنیاد پرست سادگی کو بہت زیادہ حسد کا اظہار نہیں کرنا چاہیے۔ دوسری طرف،

اگر آپ اس تالاب کے اندر ہیں — کوئی ایسا شخص جس کی دنیا میں شراکت مجرد، واضح اور انفرادی ہو۔*۔ پھر آپ کو اس فلسفے پر سنجیدگی سے غور کرنا چاہیے، کیونکہ یہ ایک اوسط کیریئر اور یاد رکھنے والے کے درمیان فیصلہ کن عنصر ہو سکتا ہے۔

ڈیپ ورک شیڈولنگ کا ہیوڈل فلسفہ

اس کتاب کا آغاز انقلابی ماہر نفسیات اور مفکر کارل کے بارے میں ایک کہانی سے ہوا۔ جنگ۔ 1920 کی دہائی میں، اسی وقت جب جنگ اپنے سرپرست، سگمنڈ فرائیڈ کی سختیوں سے الگ ہونے کی کوشش کر رہا تھا، اس نے بولنگن کے چھوٹے سے قصبے کے باہر جنگل میں بنائے گئے ایک دیہاتی پتھر کے گھر کی طرف باقاعدہ پیچھے ہٹنا شروع کیا۔ وہاں پہنچنے پر، جنگ ہر صبح اپنے آپ کو ایک کم سے کم مقررہ کمرے میں بند کر لیتا تھا تاکہ وہ بغیر کسی رکاوٹ کے لکھ سکے۔ اس کے بعد وہ مراقبہ کرے گا اور اگلے دن کی تحریر کی تیاری میں اپنی سوچ کو واضح کرنے کے لیے جنگل میں چل پڑے گا۔ میں نے دلیل دی کہ ان کوششوں کا مقصد جنگ کے گہرے کام کی شدت کو اس سطح تک بڑھانا تھا جس سے وہ فرائیڈ اور اس کے بہت سے حامیوں کے ساتھ فکری لڑائی میں کامیاب ہو سکے۔

اس کہانی کو یاد کرتے ہوئے میں ایک اہم بات پر زور دینا چاہتا ہوں: جنگ نے کیا۔ نہیگرے کام کے لیے خانقاہی نقطہ نظر کو متعین کریں۔ ڈونلڈ ناٹھ اور نیل سٹیفنس، جو ہماری پہلے کی مثالیں ہیں، نے اپنی پیشہ ورانہ زندگیوں سے خلفشار اور کمتر پن کو مکمل طور پر ختم کرنے کی کوشش کی۔ اس کے برعکس، جنگ نے اس خاتمے کی کوشش صرف

ان ادوار کے دوران کی جب اس نے اعتکاف میں گزارے۔ جنگ کا بقیہ وقت زیورخ میں گزارا، جہاں اس کی زندگی رہبانیت کے سوا کچھ بھی نہیں تھی: اس نے ایک مصروف طبی مشق چلائی جس میں وہ اکثر رات گئے تک مریضوں کو دیکھتے تھے۔ وہ زیورخ کافی ہاؤس کلچر میں ایک فعال شریک تھا؛ اور اس نے شہر کی معزز یونیورسٹیوں میں بہت سے لیکچر دیئے اور ان میں شرکت کی۔ (آئن اسٹائن نے زیورخ کی ایک یونیورسٹی سے ڈاکٹریٹ حاصل کی اور بعد میں دوسری یونیورسٹی میں پڑھایا؛ وہ بھی، دلچسپ بات یہ ہے کہ، جنگ کو جانتے تھے، اور دونوں نے آئن اسٹائن کے خصوصی رشتہ داری کے اہم نظریات پر تبادلہ خیال کرنے کے لیے کئی عشائیوں کا اشتراک کیا۔) جنگ کی زندگی زیورخ میں، دوسرے الفاظ میں، بہت سے طریقوں سے ہائپر کنیکٹڈ ڈیجیٹل ایج نالج ورکر کے جدید آرکیٹائپ سے ملتا جلتا ہے: "زیورخ" کو "سان فرانسسکو" سے اور "خط" کو "ٹویٹ" سے بدل دیں اور ہم کچھ ہاٹ شاٹ ٹیک سی ای او پر تبادلہ خیال کر سکتے ہیں۔

جنگ کا نقطہ نظر وہی ہے جسے میں کہتا ہوں *bimodal* - فلسفہ گہرے کام کی۔ یہ فلسفہ پوچھتا ہے کہ آپ اپنا وقت تقسیم کریں، کچھ واضح طور پر بیان کردہ حصوں کو گہرے تعاقب کے لیے وقف کریں اور باقی کو ہر چیز کے لیے کھلا چھوڑ دیں۔ گہرے وقت کے دوران، ہیموڈل کارکن خانقاہی طریقے سے کام کرے گا - شدید اور بلا روک ٹوک ارتکاز کی تلاش میں۔ کم وقت کے دوران، اس طرح کی توجہ کو ترجیح نہیں دی جاتی ہے۔ گہرے اور کھلے کے درمیان وقت کی یہ تقسیم متعدد پیمانے پر ہو سکتی ہے۔ مثال کے طور پر، ایک ہفتے کے پیمانے پر، آپ چار دن کے اختتام ہفتے کو گہرائی اور باقی کھلے وقت کے لیے وقف کر

سکتے ہیں۔ اسی طرح، ایک سال کے پیمانے پر، آپ ایک سیزن کو اپنے زیادہ تر گہرے حصوں پر مشتمل کرنے کے لیے وقف کر سکتے ہیں (جیسا کہ بہت سے ماہرینِ تعلیم گرمیوں میں یا چھٹی کے دوران کرتے ہیں۔)

بیموڈل فلسفہ کا خیال ہے کہ گہرا کام انتہائی پیداواری صلاحیت پیدا کر سکتا ہے، لیکن صرف اگر موضوع زیادہ سے زیادہ علمی شدت تک پہنچنے کے لیے ایسی کوششوں کے لیے کافی وقت وقف کرتا ہے — وہ حالت جس میں حقیقی کامیابیاں ہوتی ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ اس فلسفے میں گہرے کام کے لیے وقت کی کم از کم اکائی کم از کم ایک پورا دن ہے۔ مثال کے طور پر، صبح کے چند گھنٹوں کو ایک طرف رکھنا، اس نقطہ نظر کے پیروکار کے لیے ایک گہرے کام کے سلسلے کے طور پر شمار کرنے کے لیے بہت کم ہے۔

ایک ہی وقت میں، بیموڈل فلسفہ عام طور پر ایسے لوگوں کے ذریعہ تعینات کیا جاتا ہے جو غیر گہرے تعاقب کے لئے خاطر خواہ وعدوں کی عدم موجودگی میں کامیاب نہیں ہو سکتے ہیں۔ مثال کے طور پر، جنگ کو بلوں کی ادائیگی کے لیے اپنی طبی مشق کی ضرورت تھی اور زیورخ کافی ہاؤس کا منظر اپنی سوچ کو متحرک کرنے کے لیے۔ دو طریقوں کے درمیان منتقلی کا نقطہ نظر دونوں ضروریات کو اچھی طرح سے پورا کرنے کا ایک طریقہ فراہم کرتا ہے۔

عمل میں بائی موڈل فلسفہ کی ایک جدید مثال فراہم کرنے کے لیے، ہم ایک بار پھر وارٹن بزنس اسکول کے پروفیسر ایڈم گرانٹ پر غور کر سکتے ہیں جن کی کام کی عادات کے بارے میں سوچ سمجھ کر حصہ 1 میں پیش کیا گیا تھا۔ جیسا کہ آپ کو یاد ہوگا، گرانٹ کا

شیڈول تیزی سے بڑھنے کے دوران۔ وارٹن میں پروفیسر کی رینک ایک عمدہ بائیوڈیلیٹی کیس اسٹڈی فراہم کرتی ہے۔ تعلیمی سال کے پیمانے پر، اس نے اپنے کورسز کو ایک سمسٹر میں اسٹیک کیا، تاکہ وہ دوسرے کو گہرے کام پر مرکوز کر سکے۔ ان گہرے سمسٹروں کے دوران اس نے پھر ہفتہ وار پیمانے پر بائیو موڈل اپروچ کا اطلاق کیا۔ وہ شاید مہینے میں ایک یا دو بار مکمل طور پر رہبانیت اختیار کرنے میں دو سے چار دن کا وقت لے گا۔ وہ اپنا دروازہ بند کر دے گا، اپنے امی میل پر دفتر سے باہر خودکار جواب دہندہ ڈالے گا، اور بغیر کسی رکاوٹ کے اپنی تحقیق پر کام کرے گا۔ ان گہرے سیشنوں کے باہر، گرانٹ مشہور طور پر کھلا اور قابل رسائی رہا۔ کسی لحاظ سے، اسے ہونا ہی تھا: اس کا 2013 کا بیچنے والا، دینے اور لینے کے پیشہ ورانہ ترقی میں کلیدی حکمت عملی کے طور پر، بدلے میں کسی چیز کی توقع کیے بغیر، اپنا وقت اور توجہ دینے کی مشق کو فروغ دیتا ہے۔

وہ لوگ جو گہرے کام کے بیوڈل فلسفہ کو متعین کرتے ہیں وہ خانقاہوں کی پیداواری صلاحیتوں کی تعریف کرتے ہیں لیکن وہ اس قدر کا بھی احترام کرتے ہیں جو وہ اپنی کام کی زندگی میں کم رویوں سے حاصل کرتے ہیں۔ اس فلسفے کو عملی جامہ پہنانے میں شاید سب سے بڑی رکاوٹ یہ ہے کہ گہرے کام کے مختصر ادوار میں بھی لچک کی ضرورت ہوتی ہے جس سے بہت سے لوگ ڈرتے ہیں کہ وہ اپنی موجودہ پوزیشنوں میں کمی محسوس کرتے ہیں۔ اگر آپ کے ان باکس سے ایک گھنٹہ دور بھی آپ کو بے چین کرتا ہے، تو یقینی طور پر ایک وقت میں ایک دن یا اس سے زیادہ کے لیے غائب ہونے کا تصور ناممکن نظر آئے گا۔ لیکن مجھے شبہ ہے کہ بائیو موڈل ورکنگ آپ کے اندازے سے زیادہ قسم کی ملازمتوں کے ساتھ

مطابقت رکھتی ہے۔ اس سے پہلے، مثال کے طور پر، میں نے بارورڈ بزنس اسکول کی پروفیسر لیسلی پرلو کی ایک تحقیق بیان کی تھی۔ اس مطالعہ میں، مینجمنٹ کنسلٹنٹس کے ایک گروپ سے کہا گیا کہ وہ ہر ہفتے میں ایک پورے دن کے لیے رابطہ منقطع کریں۔ کنسلٹنٹس کو ڈر تھا کہ مکمل بغاوت کر دے گا۔ یہ پتہ چلا کہ کلائنٹ کو پرواہ نہیں ہے۔ جیسا کہ جنگ، گرانٹ، اور پرلو کے مضامین دریافت ہوئے، لوگ عام طور پر آپ کے ناقابل رسائی ہونے کے حق کا احترام کریں گے اگر ان ادوار کی اچھی طرح وضاحت اور اچھی طرح تشہیر کی گئی ہو، اور ان حصوں کے باہر، آپ کو تلاش کرنا ایک بار پھر آسان ہے۔

گہرے کام کے نظام الاوقات کا ردھمک فلسفہ

کے ابتدائی دنوں میں سین فیلڈ شو، جیری سین فیلڈ کے ساتھ کام کرنے والی مزاحیہ رہی ایک مصروف ٹور شیڈول۔ یہ اس عرصے کے دوران تھا جب بریڈ آئزک نامی ایک مصنف اور مزاحیہ، جو اس وقت کھلے مائیک نائٹ پر کام کر رہا تھا، سلج پر جانے کے انتظار میں ایک کلب میں سین فیلڈ میں بھاگا۔ جیسا کہ اسحاق نے بعد میں ایک کلاسک لائف ہیپر مضمون میں وضاحت کی: "میں نے اپنا موقع دیکھا۔ مجھے سین فیلڈ سے پوچھنا پڑا کہ کیا اس کے پاس نوجوان مزاحیہ کے لیے کوئی مشورے ہیں؟ اس نے مجھے جو کچھ بتایا وہ مجھے زندگی بھر فائدہ دے گا۔"

سین فیلڈ نے آئزک کو اپنی نصیحت کا آغاز کچھ عام فہم کے ساتھ کیا، یہ نوٹ کرتے ہوئے کہ "بہتر مزاحیہ بننے کا طریقہ بہتر لطیفے تخلیق کرنا تھا" اور پھر یہ بتاتے ہوئے کہ

بہتر لطیفے تخلیق کرنے کا طریقہ ہر روز لکھنا تھا۔ سین فیڈ نے ایک مخصوص تکنیک کو بیان کرتے ہوئے جاری رکھا جو اس نظم و ضبط کو برقرار رکھنے میں مدد کرتا تھا۔ وہ اپنی دیوار پر کیلنڈر رکھتا ہے۔ ہر روز جب وہ لطیفے لکھتا ہے تو وہ کیلنڈر پر ایک بڑی سرخی کے ساتھ تاریخ کو کراس کرتا ہے۔ ایکس۔ سین فیڈ نے کہا، "کچھ دنوں کے بعد آپ کو ایک زنجیر ملے گی۔" بس اس پر قائم رہیں اور یہ سلسلہ روز بروز لمبا ہوتا جائے گا۔ آپ اس زنجیر کو دیکھنا پسند کریں گے، خاص طور پر جب آپ کو اپنی بیٹ کے نیچے کچھ ہفتے مل جائیں۔ آپ کا اگلا کام یہ ہے کہ زنجیر نہ توڑو۔

یہ سلسلہ طریقہ) جیسا کہ اب کچھ لوگ اسے کہتے ہیں) جلد ہی مصنفین اور فنس کے شوقین افراد کے درمیان ایک ہٹ بن گیا — وہ کمیونٹیز جو مستقل طور پر مشکل کام کرنے کی صلاحیت پر ترقی کرتی ہیں۔ ہمارے مقاصد کے لیے، یہ آپ کی زندگی میں گہرائی کو ضم کرنے کے لیے عمومی نقطہ نظر کی ایک مخصوص مثال فراہم کرتا ہے: ردھمک فلسفہ۔ یہ فلسفہ استدلال کرتا ہے کہ گہرے کام کے سیشنوں کو مستقل طور پر شروع کرنے کا سب سے آسان طریقہ یہ ہے کہ انہیں ایک عام باقاعدہ عادت میں تبدیل کیا جائے۔ مقصد، دوسرے لفظوں میں، ایک پیدا کرنا ہے۔ تالاس کام کے لیے جو آپ کو یہ فیصلہ کرنے میں توانائی کی سرمایہ کاری کرنے کی ضرورت کو دور کرتا ہے کہ آپ کب اور گہرائی میں جانے والے ہیں۔ سلسلہ کا طریقہ گہرے کام کے نظام الاوقات کے تال میل کے فلسفے کی ایک اچھی مثال ہے کیونکہ یہ ایک سادہ شیڈولنگ ہیورسٹک (ہر روز کام کریں) کو جوڑتا ہے، اپنے آپ کو کام کرنے کی یاد دلانے کے آسان طریقے کے ساتھ: بڑا سرخ ایکس کیلنڈر پر۔ s

ردھمک فلسفے کو لاگو کرنے کا ایک اور عام طریقہ یہ ہے کہ سلسلہ کے طریقہ کار کی بصری امداد کو ایک مقررہ وقت کے ساتھ تبدیل کیا جائے جسے آپ ہر روز گہرے کام کے لیے استعمال کرتے ہیں۔ بالکل اسی طرح جس طرح آپ کے کام کی پیشرفت کے بصری اشارے کو برقرار رکھنا گہرائی میں جانے کے لیے داخلے کی رکاوٹ کو کم کر سکتا ہے، یہاں تک کہ آسان ترین شیڈولنگ فیصلوں کو بھی ختم کر سکتا ہے، جیسے کہ دن کے وقت جب کام کرنا ہے، اس رکاوٹ کو بھی کم کر دیتا ہے۔

برائن چیپل کی مثال پر غور کریں، ڈاکٹریٹ کے مصروف امیدوار جو میں نے اس حکمت عملی کے آغاز میں متعارف کرایا تھا۔ چیپل نے ضرورت سے ہٹ کر گہرے کام کے شیڈولنگ کے تال میل والے فلسفے کو اپنایا۔ اس وقت جب وہ اپنا مقالہ لکھ رہا تھا اسے کیمپس کے ایک مرکز میں کل وقتی ملازمت کی پیشکش کی گئی جہاں وہ طالب علم تھا۔ پیشہ ورانہ طور پر، یہ ایک اچھا موقع تھا اور چیپل نے اسے قبول کرنے میں خوشی محسوس کی۔ لیکن تعلیمی طور پر، ایک کل وقتی ملازمت، خاص طور پر جب چیپل کے پہلے بچے کی حالیہ آمد کے ساتھ، مقالہ کے ابواب لکھنے کے لیے درکار گہرائی کو تلاش کرنا مشکل ہو گیا۔

چیپل نے گہرے کام کے لیے مبہم وابستگی کی کوشش کرتے ہوئے آغاز کیا۔ اس نے ایک قاعدہ بنایا کہ گہرے کام کو نوے منٹ کے ٹکڑوں میں ہونے کی ضرورت ہے (صحیح طور پر یہ تسلیم کرتے ہوئے کہ ارتکاز کی حالت میں آسانی پیدا ہونے میں وقت لگتا ہے) اور اس نے فیصلہ کیا کہ جب بھی مناسب کھلے گا تو وہ ان ٹکڑوں کو ایڈجاک طریقے سے شیڈول کرنے کی کوشش کرے گا۔ شیڈول بن گیا۔ حیرت کی بات نہیں، اس حکمت

عملی نے زیادہ پیداواری صلاحیت نہیں دی۔ ایک مقالہ بوٹ کیمپ میں چپیل نے ایک سال پہلے شرکت کی تھی، وہ سخت گہرے کام کے ایک ہفتے میں ایک مکمل تھیسس باب تیار کرنے میں کامیاب ہو گیا تھا۔ اپنی کل وقتی ملازمت کو قبول کرنے کے بعد، وہ صرف ایک اضافی باب تیار کرنے میں کامیاب رہا۔ پورے پہلے سالوہ کام کر رہا تھا۔

اس سال کے دوران یہ برفانی تحریر کی پیشرفت تھی جس نے چپیل کو تال کا طریقہ اختیار کرنے پر مجبور کیا۔ اس نے ایک اصول بنایا کہ وہ روزانہ صبح ساڑھے پانچ بجے اٹھ کر کام شروع کر دیتے تھے۔ اس کے بعد وہ ساڑھے سات بجے تک کام کرتا، ناشتہ کرتا، اور دن کے لیے اپنے مقالے کی ذمہ داریوں کے ساتھ پہلے ہی کیے گئے کام پر جاتا۔ ابتدائی پیشرفت سے خوش ہو کر، اس نے جلد ہی اپنے جاگنے کے وقت کو چار پینتالیس پر دھکیل دیا تاکہ صبح کی مزید گہرائی کو نچوڑ سکیں۔

جب میں نے اس کتاب کے لیے چپیل کا انٹرویو کیا، تو اس نے کام کے گہرے نظام الاوقات کے لیے اپنے تال میل انداز کو "فلکیاتی طور پر نتیجہ خیز اور جرم سے پاک دونوں" کے طور پر بیان کیا۔ اس کا معمول روزانہ چار سے پانچ صفحات پر مشتمل علمی نثر تیار کرتا تھا اور ایک باب کی شرح سے مقالہ کے ابواب کے مسودے تیار کرنے کے قابل تھا۔ ہر دو یا تین ہفتے کسی ایسے شخص کے لیے ایک غیر معمولی پیداوار جس نے نو سے پانچ کام بھی کیا۔ "کون کہے کہ میں اتنا قابل نہیں ہو سکتا؟" اس نے نتیجہ اخذ کیا۔ "میں کیوں نہیں؟" ردمک فلسفہ ہیموڈل فلسفہ سے ایک دلچسپ تضاد فراہم کرتا ہے۔ یہ شاید دن بھر کے

ارتکاز کے سیشنوں میں مطلوب گہری سوچ کی شدید ترین سطح کو حاصل کرنے میں ناکام ہو جاتا ہے جسے ہبوڈالسٹ نے پسند کیا تھا۔ تاہم، تجارت بند یہ ہے کہ یہ نقطہ نظر انسانی فطرت کی حقیقت کے ساتھ بہتر کام کرتا ہے۔ چٹان کے ٹھوس معمولات کے ساتھ گہرے کام کی حملیت کرتے ہوئے جو اس بات کو یقینی بناتے ہیں کہ تھوڑا سا مستقل بنیادوں پر کیا جاتا ہے، ریٹھمک شیڈولر اکثر ہر سال گہرے گھنٹوں کی ایک بڑی تعداد کو لاگ ان کرتا ہے۔

تال اور ہیوڈل کے درمیان فیصلہ اس طرح کے شیڈولنگ معاملات میں آپ کے خود پر قابو پا سکتا ہے۔ اگر آپ کارل جنگ ہیں اور سگمنڈ فرائیڈ کے حامیوں کے ساتھ ایک فکری جنگ میں مصروف ہیں، تو آپ کو اپنے خیالات پر توجہ مرکوز کرنے کے لیے وقت نکالنے کی اہمیت کو تسلیم کرنے میں کوئی پریشانی نہیں ہوگی۔ دوسری طرف، اگر آپ ایک مقالہ لکھ رہے ہیں جس میں کوئی آپ پر دباؤ نہیں ڈال رہا ہے، تو ترقی کو برقرار رکھنے کے لیے ردھمک فلسفے کی عادت کی نوعیت ضروری ہو سکتی ہے۔

تاہم، بہت سے لوگوں کے لیے، یہ صرف خود پر قابو پانے کے مسائل نہیں ہیں جو انہیں تال میل کے فلسفے کی طرف متوجہ کرتے ہیں، بلکہ یہ حقیقت بھی ہے کہ کچھ ملازمتیں آپ کو غائب ہونے نہیں دیتی ہیں۔

ایسے دنوں کے لیے جب گہرائی میں جانے کی ضرورت پیش آتی ہے۔ (بہت سارے باسز کے لیے، معیار یہ ہے کہ آپ جتنی سختی سے چاہیں توجہ مرکوز کرنے کے لیے آزاد ہیں...

جب تک کہ باس کے ای میلز کا فوری جواب دیا جائے۔) غالباً یہ سب سے بڑی وجہ ہے کہ تال میل کا فلسفہ ان میں سے ایک ہے۔ معیاری دفتری ملازمتوں میں گہرے کارکنوں میں سب سے زیادہ عام۔

ڈیپ ورک شیڈولنگ کا صحافتی فلسفہ

1980 کی دہائی میں، صحافی والٹر آئزاکسن اپنی تیس کی دہائی میں تھے اور اس کے ساتھ ساتھ ان کی صفوں میں تیزی سے عروج پر تھا۔ وقت میگزین اس وقت تک وہ بلاشبہ سوچنے والے طبقے کے ریڈار پر تھے۔ کرسٹوفر ہینس، مثال کے طور پر، میں لکھتے ہیں۔ لندن ریویو آف کتب اس عرصے کے دوران، انہیں "امریکہ کے بہترین میگزین صحافیوں میں سے ایک" کہا گیا۔ آئزاکسن کے لیے ایک بڑی اہم کتاب لکھنے کا صحیح وقت تھا جو کہ صحافتی کامیابی کی سیرھی پر ایک ضروری قدم ہے۔ چنانچہ آئزاکسن نے ایک پیچیدہ موضوع کا انتخاب کیا، چھ شخصیات کی ایک جڑی ہوئی داستانی سوانح عمری جنہوں نے ابتدائی سرد جنگ کی پالیسی میں اہم کردار ادا کیا، اور ایک ساتھی نوجوان کے ساتھ مل کر کام کیا۔ وقت میگزین، ایوان تھامس، ایک مناسب وزنی کتاب تیار کرنے کے لیے: 864 صفحات پر مشتمل ایک مہاکاوی عنوان عقلمند آدمی: چھ دوست اور دنیا انہوں نے بنائی۔

1986 میں شائع ہونے والی اس کتاب کو اہل حق کی طرف سے خوب پذیرائی ملی۔ دینیویارک ٹائمز اسے "ایک بھرپور بناوٹ والا اکاؤنٹ" کہا جاتا ہے، جبکہ سان فرانسسکو کرائونیکل خوشی کا اظہار کیا کہ دونوں نوجوان مصنفین نے "سرد جنگ کے پلوٹارک کا فیشن" کیا تھا۔ ایک

دہائی سے بھی کم عرصے کے بعد، آئزیکسن اپنے صحافتی کیریئر کے عروج پر پہنچ گئے جب انہیں ایڈیٹر مقرر کیا گیا۔ وقت) جس کے بعد اس نے ایک تھنک ٹینک کے سی ای او اور بیجنمن فرینکلن، البرٹ آئن اسٹائن، اور اسٹیو جابز سمیت شخصیات کے ناقابل یقین حد تک مقبول سوانح نگار کے طور پر دوسرے کام کے ساتھ عمل کیا۔)

تاہم Isaacson، کے بارے میں مجھے جو دلچسپی ہے، وہ نہیں ہے۔ کیا اس نے اپنی پہلی کتاب کے ساتھ پورا کیا لیکن کیسے اس نے اسے لکھا۔ اس کہانی کو ننگا کرنے میں، مجھے ایک خوش قسمت ذاتی تعلق سے اخذ کرنا چاہیے۔ جیسا کہ یہ پتہ چلتا ہے، کی اشاعت تک کی قیادت کرنے والے سالوں میں منعمق مند آدمی، میرے چچا جان پال نیوپورٹ، جو اس وقت نیویارک میں صحافی بھی تھے، نے آئزاکسن کے ساتھ سمریج کرائے پر شیئر کیا تھا۔ آج تک، میرے چچا کو آئزیکسن کی کام کی متاثر کن عادات یاد ہیں:

یہ ہمیشہ حیرت انگیز تھا... وہ تھوڑی دیر کے لیے سونے کے کمرے تک پیچھے ہٹ سکتا تھا، جب ہم میں سے باقی لوگ آنگن پر یا کچھ بھی ہو، اپنی کتاب پر کام کرنے کے لیے ٹھنڈا ہو رہے ہوتے تھے... وہ بیس منٹ یا ایک گھنٹے کے لیے اوپر جاتا، ہم ٹائپ رائٹر کی گولہ باری کی آوازیں سنیں، پھر وہ ہم میں سے باقی لوگوں کی طرح آرام سے نیچے آجاتا... کام اسے کبھی پریشان نہیں کرتا تھا، وہ صرف فارغ وقت ملنے پر خوشی خوشی کام پر چلا جاتا تھا۔

آئزاکسن طریقہ کار تھا: جب بھی اسے کچھ فارغ وقت ملتا، وہ کام کرنے کے گہرے موڈ

میں چلا جاتا اور اپنی کتاب پر ہتھوڑا مارتا۔ اس طرح، یہ پتہ چلتا ہے، کوئی بھی ملک کے بہترین میگزین رائٹرز میں سے ایک بننے میں اپنے دن کا بڑا حصہ صرف کرتے ہوئے ایک طرف نو سو صفحات کی کتاب لکھ سکتا ہے۔

میں اس نقطہ نظر کو فون کرتا ہوں، جس میں آپ اپنے شیڈول میں جہاں کہیں بھی گہرے کام کو فٹ کر سکتے ہیں، صحافی فلسفہ یہ نام اس حقیقت کی طرف اشارہ ہے کہ صحافیوں کو، والٹر آئزاکسن کی طرح، ایک لمحے کے نوٹس پر تحریری موڈ میں منتقل ہونے کی تربیت دی جاتی ہے، جیسا کہ ان کے پیشے کی ڈیڈ لائن پر مبنی نوعیت کی ضرورت ہے۔

یہ نقطہ نظر گہری کام نو سکھینے کے لیے نہیں ہے۔ جیسا کہ میں نے اس اصول کے آغاز میں قائم کیا ہے، آپ کے دماغ کو تیز رفتار سے گہرے موڈ میں تبدیل کرنے کی صلاحیت قدرتی طور پر نہیں آتی ہے۔ مشق کے بغیر، اس طرح کے سوچنے آپ کے قوت ارادی کے محدود ذخائر کو سنجیدگی سے ختم کر سکتے ہیں۔ اس عادت کے لیے آپ کی صلاحیتوں پر اعتماد کا احساس بھی درکار ہے۔

ایک یقین کہ آپ جو کچھ کر رہے ہیں وہ اہم ہے اور کامیاب ہو گا۔ اس قسم کا یقین عام طور پر موجودہ پیشہ ورانہ کامیابی کی بنیاد پر بنایا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر، آئزاکسن کے پاس پہلی بار کے ناول نگار کے مقابلے میں تحریری انداز میں تبدیل ہونے میں آسان وقت تھا، کیونکہ آئزاکسن نے اس وقت تک ایک معزز مصنف بننے کے لیے خود کو تیار کیا تھا۔ وہ جانتا تھا اس کے پاس ایک مہاکاوی سوانح عمری لکھنے کی صلاحیت تھی اور اس نے اسے اپنی

پیشہ ورانہ ترقی میں ایک اہم کام سمجھا۔ یہ اعتماد سخت کوششوں کو تحریک دینے میں بہت آگے جاتا ہے۔

میں گہرے کام کے صحافتی فلسفے کا جزوی ہوں کیونکہ یہ ان کوششوں کو اپنے شیڈول میں ضم کرنے کا میرا بنیادی نقطہ نظر ہے۔ دوسرے لفظوں میں، میں اپنے گہرے کام میں خانقاہی نہیں ہوں (حالانکہ میں اپنے ساتھی کمپیوٹر سائنس دان ڈونلڈ نتھ کے غیر معذرت خواہانہ منقطع ہونے پر کبھی کبھار اپنے آپ کو رشک کرتا ہوں)، میں بائیوڈلسٹوں کی طرح ملٹی ڈے ڈیپتھ بنگز تعینات نہیں کرتا ہوں، اور اگرچہ میں دلچسپی رکھتا ہوں۔ تال میل کا فلسفہ، میرے شیڈول میں روزانہ کی عادت کو نافذ کرنے کی کوششوں کو ناکام بنانے کا ایک طریقہ ہے۔ اس کے بجائے، آئزاکسن کے لیے ایک پیغام میں، میں ہر ہفتے اس کے آتے ہی سامنا کرتا ہوں اور زیادہ سے زیادہ گہرائی کو نچوڑنے کی پوری کوشش کرتا ہوں۔ اس کتاب کو لکھنے کے لیے، مثال کے طور پر، مجھے مفت وقت کا فائدہ اٹھانا پڑا جہاں بھی وہ پاپ اپ ہوئے۔ اگر میرے بچے اچھی جھپکی لے رہے ہوتے تو میں اپنا لیپ ٹاپ پکڑ کر اپنے آپ کو ہوم آفس میں بند کر لیتا۔ اگر میری بیوی ہفتے کے آخر میں قریبی اناپولس میں اپنے والدین سے ملنے جانا چاہتی ہے، تو میں بچوں کی اضافی دیکھ بھال کا فائدہ اٹھا کر ان کے گھر کے کسی پرسکون کونے میں لکھنے کے لیے غائب ہو جاؤں گا۔ اگر کام کی جگہ پر میٹنگ منسوخ کر دی گئی، یا دوپہر کو کھلا چھوڑ دیا گیا، تو میں کیمپس میں اپنی پسندیدہ لائبریریوں میں سے ایک میں واپس جا سکتا ہوں تاکہ چند سو مزید الفاظ کو نچوڑ سکوں۔ اور اسی طرح۔

مجھے تسلیم کرنا چاہیے کہ میں صحافی فلسفے کے اپنے اطلاق میں خالص نہیں ہوں۔ میں، مثال کے طور پر، اپنے تمام گہرے کام کے فیصلے لمحہ بہ لمحہ کی بنیاد پر نہیں کرتا ہوں۔ میں اس کے بجائے نقشہ بنانے کا رجحان رکھتا ہوں جب میں ہر ہفتے کے آغاز میں گہرائی سے کام کروں گا۔

ہفتہ، اور پھر ان فیصلوں کو، ضرورت کے مطابق، ہر دن کے شروع میں بہتر کریں (میرے شیڈولنگ کے معمولات پر مزید تفصیلات کے لیے رول نمبر 4 دیکھیں)۔ لمحہ بہ لمحہ گہرے کام کے بارے میں فیصلے کرنے کی ضرورت کو کم کر کے، میں خود گہری سوچ کے لیے مزید ذہنی توانائی محفوظ رکھ سکتا ہوں۔

حتمی حساب کتاب میں، گہرے کام کے نظام الاوقات کے صحافتی فلسفے کو ختم کرنا مشکل ہے۔ لیکن اگر آپ جو کچھ پیدا کرنے کی کوشش کر رہے ہیں اس کی قدر پر آپ کو یقین ہے، اور گہرائی میں جانے کے ہنر میں مشق کرتے ہیں (ایک ہنر جس کی پیروی کی جانے والی حکمت عملیوں میں ہم ترقی کرتے رہیں گے)، یہ نچوڑنے کا ایک حیرت انگیز طور پر مضبوط طریقہ ہو سکتا ہے۔ بصورت دیگر مطالبہ کرنے والے شیڈول سے گہرائی کی بڑی مقدار نکالیں۔

رسم کرنا

ان لوگوں کے بارے میں اکثر نظر انداز کیا جانے والا مشاہدہ جو اپنے دماغ کو قیمتی چیزیں بنانے کے لیے استعمال کرتے ہیں وہ یہ ہے کہ وہ اپنی کام کی عادات میں شاذ و نادر ہی

بے ترتیب ہوتے ہیں۔ پلٹرز پرائز جیتنے والے سوانح نگار رابرٹ کیرو پر غور کریں۔ جیسا کہ 2009 کے میگزین کے پروفائل میں انکشاف ہوا ہے، "نیویارک کے دفتر کا ہر انچ قواعد کے تحت چلتا ہے۔" وہ اپنی کتابیں کہاں رکھتا ہے، وہ اپنی نوٹ بک کیسے رکھتا ہے، وہ اپنی دیوار پر کیا رکھتا ہے، یہاں تک کہ وہ دفتر میں کیا پہنتا ہے: ہر چیز کی وضاحت ایک معمول کے ذریعہ کی جاتی ہے جس میں کیرو کے طویل کیریئر میں تھوڑا سا مختلف ہوتا ہے۔ "میں نے خود کو منظم ہونے کی تربیت دی،" اس نے وضاحت کی۔

چارلس ڈارون کے پاس اپنی کام کی زندگی کے لیے اسی طرح کا سخت ڈھانچہ تھا جب وہ کامل ہو رہا تھا۔ پرجاتیوں کی اصل پر۔ جیسا کہ اس کے بیٹے فرانسس کو بعد میں یاد آیا، وہ تھوڑی سی چہل قدمی کرنے کے لیے سات بجے اٹھے گا۔ اس کے بعد وہ اکیلے ناشتہ کرتا اور آٹھ سے ساڑھے نو بجے تک اپنی پڑھائی میں مصروف ہو جاتا۔ اگلا گھنٹہ پرسوں سے اس کے خطوط پڑھنے کے لیے وقف تھا، جس کے بعد وہ دس سے تیس بجے تک اپنے مطالعے میں واپس آجاتے۔ اس سیشن کے بعد، وہ اپنے گرین ہاؤس سے شروع ہونے والے ممنوعہ راستے پر چلتے ہوئے چیخنگ خیالات پر غور کرے گا اور پھر اپنی جائیداد کے راستے پر چکر لگائے گا۔ وہ اپنی سوچ سے مطمئن ہونے تک چلتے پھرتے اپنے کام کے دن کا اعلان کرتے۔

صحافی مین کری، جس نے نصف دہائی مشہور مفکرین اور ادیبوں کی عادات کی فہرست بنانے میں گزاری (اور جن سے میں نے پچھلی دو مثالیں سیکھی ہیں) نے نظام سازی کی

طرف اس رجحان کا خلاصہ اس طرح کیا:

ایک مشہور خیال ہے کہ فنکار الہام سے کام کرتے ہیں — کہ کچھ ہرٹال یا بولٹ یا تخلیقی موجو کا بلبلا ہو رہا ہے کون جانتا ہے کہ کہاں سے... لیکن مجھے امید ہے کہ [میرا کام] یہ واضح کرتا ہے کہ ہرٹال کے لیے الہام کا انتظار کرنا ایک خوفناک، خوفناک منصوبہ ہے۔۔ درحقیقت، تخلیقی کام کرنے کی کوشش کرنے والے کسی بھی شخص کے لیے شاید سب سے بہترین مشورہ الہام کو نظر انداز کرنا ہے۔

ایک ___ میننیویارک ٹائمز اس موضوع پر کالم، ڈیوڈ بروکس اس حقیقت کو مزید دو ٹوک انداز میں بیان کرتے ہیں: "[عظیم تخلیقی ذہن] فنکاروں کی طرح سوچتے ہیں لیکن اکاؤنٹنٹ کی طرح کام کرتے ہیں"۔

یہ حکمت عملی مندرجہ ذیل تجویز کرتی ہے: اپنے گہرے کام کے سیشنوں سے زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھانے کے لیے، اسی سطح کی سختی اور محاوراتی رسمیں بنائیں جیسا کہ اہم مفکرین نے پہلے ذکر کیا ہے۔ اس نقل کی ایک اچھی وجہ ہے۔ کیرو اور ڈارون جیسے عظیم ذہنوں نے رسومات کو عجیب و غریب ہونے کے لیے متعین نہیں کیا۔ انہوں نے ایسا اس لیے کیا کیونکہ ان کے کام میں کامیابی کا انحصار ان کی گہرائی میں جانے کی صلاحیت پر تھا، بار بار پلٹر پرائز جیتنے یا اپنے دماغ کو اس کی حد تک دھکیلئے بغیر کسی عظیم نظریہ کو تصور کرنے کا کوئی طریقہ نہیں ہے۔ ان کی رسومات نے گہرائی تک اس منتقلی میں رگڑ کو کم کیا، جس سے وہ زیادہ آسانی سے گہرائی میں جا سکتے ہیں اور زیادہ دیر تک ریاست میں رہ سکتے ہیں۔ اگر

وہ سنجیدہ کام کرنے سے پہلے ہڑتال کرنے کی تحریک کا انتظار کرتے، تو ان کی کامیابیاں بہت کم ہو جاتیں۔

کوئی نہیں ہے۔ دستگیری کام کی رسم - صحیح فٹ ہونے کا انحصار شخص اور اس پراجیکٹ کی قسم دونوں پر ہوتا ہے۔ لیکن کچھ عمومی سوالات ہیں جو کسی بھی مؤثر رسم کو حل کرنا ضروری ہے:

• آپ کہاں کام کریں گے اور کب تک۔ آپ کی رسم کو آپ کی گہری کام کی کوششوں کے لیے ایک مقام متعین کرنے کی ضرورت ہے۔ یہ مقام اتنا ہی آسان ہو سکتا ہے جتنا کہ آپ کے عام دفتر کے دروازے بند ہونے اور ڈیسک کو صاف کرنے کے ساتھ (میرا ایک ساتھی اپنے دفتر کے دروازے پر ہوٹل کی طرز کا "ڈسٹرب نہ کریں" کا نشان لگانا پسند کرتا ہے جب وہ کسی مشکل سے نمٹ رہا ہو)۔ اگر استعمال شدہ مقام کی شناخت کرنا ممکن ہو۔ صرف گہرائی کے لیے۔ مثال کے طور پر، ایک کانفرنس روم یا خاموش لائبریری۔ مثبت اثر اور بھی زیادہ ہو سکتا ہے۔ (اگر آپ کھلے دفتر کے منصوبے میں کام کرتے ہیں، تو کام کرنے کے لیے ایک گہرا اعتکاف تلاش کرنے کی ضرورت خاص طور پر اہم ہو جاتی ہے۔) اس بات سے قطع نظر کہ آپ جہاں بھی کام کرتے ہیں، اس بات کو یقینی بنائیں کہ سیشن کو ایک مجرد چیلنج رکھنے کے لیے اپنے آپ کو ایک مخصوص ٹائم فریم دیں نہ کہ کھلا۔ ختم شدہ نعرہ۔

• ایک بار جب آپ کام کرنا شروع کریں گے تو آپ کیسے کام کریں گے۔ آپ کی رسم کو آپ کی کوششوں کو منظم رکھنے کے لیے قواعد اور عمل کی ضرورت ہے۔ مثال کے طور پر، آپ کسی بھی انٹرنیٹ کے استعمال پر پابندی لگا سکتے ہیں، یا میٹرک کو برقرار رکھ سکتے ہیں جیسے کہ آپ کے ارتکاز کو برقرار رکھنے کے لیے ہر بیس منٹ کے وقفے سے تیار کردہ الفاظ۔ اس ڈھانچے کے بغیر، آپ کو بار بار ذہنی طور پر مقدمہ چلانا پڑے گا کہ آپ کو ان سیشنز کے دوران کیا کرنا چاہیے اور کیا نہیں کرنا چاہیے اور یہ اندازہ لگانے کی کوشش کرتے رہیں کہ آیا آپ کافی محنت کر رہے ہیں۔ یہ آپ کے قوت ارادی کے ذخائر پر غیر ضروری نالیاں ہیں۔

• آپ اپنے کام کی حملیت کیسے کریں گے۔ آپ کی رسم کو اس بات کو یقینی بنانے کی ضرورت ہے کہ آپ کے دماغ کو وہ مدد ملے جو اسے اعلیٰ سطح کی گہرائی سے کام کرنے کے لیے درکار ہے۔ مثال کے طور پر، رسم اس بات کی وضاحت کر سکتی ہے کہ آپ ایک کپ اچھی کافی کے ساتھ شروع کریں، یا اس بات کو یقینی بنائیں کہ آپ کو اس تک رسائی حاصل ہے۔

توانائی کو برقرار رکھنے کے لیے صحیح قسم کا کافی کھانا، یا دماغ کو صاف رکھنے میں مدد کے لیے ہلکی ورزش جیسے چہل قدمی کرنا۔ (جیسا کہ نطشے نے کہا: "یہ صرف چلنے سے حاصل ہونے والے خیالات ہیں جن کی کوئی قیمت ہے۔") اس حملیت میں ماحولیاتی عوامل بھی شامل ہو

سکتے ہیں، جیسے کہ توانائی کو ضائع کرنے والے رگڑ کو کم کرنے کے لیے آپ کے کام کے خام مال کو منظم کرنا (جیسا کہ ہم نے کیرو کی مثال سے دیکھا۔)۔ اپنی کامیابی کو زیادہ سے زیادہ کرنے کے لیے، آپ کو گہرائی میں جانے کے لیے اپنی کوششوں کی حملیت کرنے کی ضرورت ہے۔ ایک ہی وقت میں، اس سپورٹ کو منظم کرنے کی ضرورت ہے تاکہ آپ ذہنی توانائی کو یہ معلوم کرنے میں ضائع نہ کریں کہ آپ کو اس وقت کیا ضرورت ہے۔

یہ سوالات آپ کو اپنی گہری کام کی رسم کو تیار کرنے میں شروع کرنے میں مدد کریں گے۔ لیکن اس بات کو ذہن میں رکھیں کہ ایسی رسم کو تلاش کرنے کے لیے جس سے چپک جاتی ہے تجربہ کرنے کی ضرورت پڑسکتی ہے، لہذا اس پر کام کرنے کے لیے تیار ہوں۔ میں آپ کو یقین دلاتا ہوں کہ کوشش اس کے قابل ہے: ایک بار جب آپ نے کوئی ایسی چیز تیار کر لی جو صحیح محسوس ہو، تو اس کا اثر اہم ہو سکتا ہے۔ گہرائی سے کام کرنا ایک بہت بڑی بات ہے اور اسے ہلکے سے کام نہیں کرنا چاہئے۔ ایسی کوششوں کو ایک پیچیدہ (اور شاید، بیرونی دنیا کے لیے، کافی عجیب) رسم کے ساتھ گھیرنا اس حقیقت کو قبول کرتا ہے — آپ کے ذہن کو اس ساخت اور عزم کے ساتھ فراہم کرنا جس کی اسے توجہ کی حالت میں پھسلنے کی ضرورت ہے جہاں آپ اہم چیزیں بنانا شروع کر سکتے ہیں۔

عظیم اشارے بنائیں

2007 کے ابتدائی موسم سرما میں J.K.، رولنگ مکمل کرنے کے لیے جدوجہد کر رہی

تھی، *The Deathly Hallows*۔ اس کی ہیری پوٹر سیریز کی آخری کتاب۔ دباؤ شدید تھا، کیونکہ اس کتاب نے اس سے پہلے والے چھ کو ایک ساتھ باندھنے کی ذمہ داری اس طرح سے اٹھائی تھی جو سیریز کے لاکھوں مداحوں کو مطمئن کر سکے۔ رولنگ کو ان مطالبات کو پورا کرنے کے لیے گہرائی سے کام کرنے کی ضرورت تھی، لیکن وہ اسکاٹ لینڈ کے ایڈنبرا میں واقع اپنے ہوم آفس میں مسلسل ارتکاز کو حاصل کرنا مشکل محسوس کر رہی تھی۔ "جیسا کہ میں ختم کر رہا تھا۔ ڈیپتھلی ہیلووز ایک دن آیا جب کھڑکی صاف کرنے والا آیا، بچے گھر پر تھے، کتے بھونک رہے تھے،" رولنگ نے ایک انٹرویو میں یاد کیا۔ یہ بہت زیادہ تھا، لہذا J.K. رولنگ نے اپنے ذہن کے سیٹ کو وہیں منتقل کرنے کے لیے کچھ انتہائی کرنے کا فیصلہ کیا جہاں اسے ہونے کی ضرورت تھی: اس نے ایڈنبرا کے مرکز میں واقع فائیو اسٹار بالمورل ہوٹل کے ایک سوٹ میں چیک کیا۔ "لہذا میں اس ہوٹل میں آئی کیونکہ یہ ایک خوبصورت ہوٹل ہے، لیکن میرا یہاں ٹھہرنے کا ارادہ نہیں تھا،" اس نے وضاحت کی۔ "لیکن] پہلے دن کی تحریر اچھی رہی اس لیے میں واپس آتا رہا... اور میں نے آخری تحریر مکمل کی۔ ہیری پائرتابیں [یہاں۔]

ماضی میں، یہ حیرت کی بات نہیں ہے کہ رولنگ نے قیام ختم کیا۔ ترتیب اس کے پروجیکٹ کے لیے بہترین تھی۔ بالمورل، جو اسکاٹ لینڈ کے سب سے پر تعیش ہوٹلوں میں سے ایک کے طور پر جانا جاتا ہے، وکٹورین کی ایک کلاسیک عمارت ہے جو آرائشی پتھروں کے کام اور ایک لمبی گھڑی کے ساتھ مکمل ہے

ٹاور یہ ایڈنبرا کیسل سے صرف چند بلاکس کے فاصلے پر واقع ہے جو کہ ہوگ وارٹس کے

خواب دیکھنے میں رولنگ کے الہام میں سے ایک ہے۔

رولنگ کا ایڈنبرا کیسل کے قریب ایک پر تعیش ہوٹل سویٹ میں چیک کرنے کا فیصلہ گہرے کام کی دنیا میں ایک متجسس لیکن موثر حکمت عملی کی ایک مثال ہے: عظیم اشارہ۔ تصور آسان ہے: اپنے معمول کے ماحول میں بنیادی تبدیلی کا فائدہ اٹھاتے ہوئے، ممکنہ طور پر کوشش یا پیسے کی ایک اہم سرمایہ کاری کے ساتھ، یہ تمام کام کسی گہرے کام کے کام کی حملت کے لیے وقف ہے، آپ اس کام کی سمجھی جانے والی اہمیت کو بڑھاتے ہیں۔ اہمیت میں یہ اضافہ آپ کے دماغ کی تاخیر کرنے کی جہلت کو کم کرتا ہے اور حوصلہ افزائی اور توانائی کا انجیکشن فراہم کرتا ہے۔

مثال کے طور پر، ہیری پوٹر ناول کا ایک باب لکھنا مشکل کام ہے اور اس میں بہت زیادہ ذہنی توانائی درکار ہوگی، چاہے آپ اسے کہیں بھی کریں۔ لیکن جب ہاگ وارٹس طرز کے قلعے سے سڑک کے نیچے ایک پرانے ہوٹل کے ایک سوٹ میں باب لکھنے کے لیے روزانہ \$1,000 سے زیادہ ادا کرتے ہیں، جمع کرنا اس کام کو شروع کرنے اور اسے برقرار رکھنے کی توانائی اس کے مقابلے میں آسان ہے اگر آپ اس کے بجائے پریشان کن ہوم آفس میں ہوتے۔

جب آپ دوسرے معروف گہرے کارکنوں کی عادات کا مطالعہ کرتے ہیں، تو عظیم اشارہ حکمت عملی اکثر سامنے آتی ہے۔ مثال کے طور پر، بل گیٹس اپنے زمانے میں مائیکروسافٹ کے سی ای او کے طور پر تھنک ویکس لینے کے لیے مشہور تھے جس کے دوران

وہ اپنے عام کام اور خاندانی ذمہ داریوں کو پیچھے چھوڑ کر کاغذات اور کتابوں کے ڈھیر کے ساتھ کیبن میں واپس چلے جاتے تھے۔ اس کا مقصد اپنی کمپنی سے متعلقہ بڑے مسائل کے بارے میں، بغیر کسی خلفشار کے، گہرائی سے سوچنا تھا۔ یہ ان ہفتوں میں سے ایک کے دوران تھا، مثال کے طور پر، وہ مشہور طور پر اس نتیجے پر پہنچے کہ انٹرنیٹ انڈسٹری میں ایک بڑی طاقت بننے جا رہا ہے۔ جسمانی طور پر گیٹس کو مائیکروسافٹ کے سیٹل ہیڈ کوارٹر میں ان کے دفتر میں گہرائی سے سوچنے سے کوئی چیز نہیں روک رہی تھی، لیکن ان کی ہفتہ بھر کی اعتراف کے نئے پن نے انہیں مطلوبہ ارتکاز کی سطح حاصل کرنے میں مدد کی۔

ایم آئی ٹی کے ماہر طبیعیات اور ایوارڈ یافتہ ناول نگار ایلن لائٹ مین بھی شاندار اشاروں کا فائدہ اٹھاتے ہیں۔ اس کے معاملے میں، وہ ہر موسم گرما میں گہرائی سے سوچنے اور ری چارج کرنے کے لیے مائن کے ایک "چھوٹے جزیرے" کی طرف پیچھے ہٹ جاتا ہے۔ کم از کم 2000 تک، جب اس نے ایک انٹرویو میں یہ اشارہ بیان کیا، تو اس جزیرے میں نہ صرف انٹرنیٹ کی کمی تھی، بلکہ فون سروس تک نہیں تھی۔ جیسا کہ اس نے پھر جواز پیش کیا: "یہ واقعی تقریباً ڈھائی مہینے ہیں جب میں محسوس کروں گا کہ میں اپنی زندگی میں کچھ خاموشی بحال کر سکتا ہوں... جسے تلاش کرنا بہت مشکل ہے۔"

ہر کسی کو مین میں دو مہینے گزارنے کی آزادی نہیں ہے، لیکن بہت سے مصنفین، بشمول ڈین پنک اور مائیکل پولن، سال بھر کے تجربے کی نقل کرتے ہوئے — اکثر اہم خرچ اور کوشش پر — اپنی جائیدادوں پر کیبن لکھ کر۔ (پولن نے اپنی طرف سے، یہاں

تک کہ اپنے سابق کنیکٹیکٹ گھر کے پیچھے جنگل میں کیمپ بنانے کے اپنے تجربے کے بارے میں ایک کتاب بھی لکھی۔) یہ آؤٹ بلڈنگ ان مصنفین کے لیے سختی سے ضروری نہیں ہے، جنہیں اسے لگانے کے لیے صرف ایک لیپ ٹاپ اور ایک فلیٹ سطح کی ضرورت ہوتی ہے۔ پر

ان کی تجارت کریں۔ لیکن یہ کیمپ کی سہولیات نہیں ہیں جو ان کی قدر پیدا کرتی ہیں۔ اس کی بجائے یہ عظیم اشارہ ہے جس کی نمائندگی کیمپ کے ڈیزائن اور عمارت میں کی گئی ہے جس کا واحد مقصد بہتر تحریر کو قابل بنانا ہے۔

ضروری نہیں کہ ہر عظیم اشارہ اتنا مستقل ہو۔ پیٹھولو جیکل طور پر مسابقتی بیل لیبر کے ماہر طبیعیات ولیم شکلے کو ٹرانزسٹر کی ایجاد میں شامل کرنے کے بعد — جیسا کہ میں اگلی حکمت عملی میں تفصیل سے بتاتا ہوں، ان کی ٹیم کے دو اراکین نے ایک ایسے وقت میں پیش رفت کی جب شکلی ایک اور پروجیکٹ پر کام کر رہے تھے — اس نے خود کو بند کر لیا۔ شکاگو میں ایک ہوٹل کا کمرہ، جہاں اس نے بظاہر ایک کانفرنس میں شرکت کے لیے سفر کیا تھا۔ وہ کمرے سے اس وقت تک نہیں نکلا جب تک کہ اس نے بہتر ڈیزائن کے لیے تفصیلات کو استری نہ کر لیا جو اس کے ذہن میں گھوم رہا تھا۔ جب وہ آخر کار کمرے سے نکل گیا، تو اس نے اپنے نوٹ واپس مرے ہل، نیو جرسی کو بھیجے، تاکہ کوئی ساتھی انہیں اپنی لیب کی نوٹ بک میں چسپاں کر سکے اور جدت کے ٹائم اسٹیمپ کے لیے ان پر دستخط کر سکے۔ ٹرانزسٹر کی جنکشن شکل جو شکلی نے گہرائی کے اس چھٹ میں تیار کی تھی اس کے نتیجے میں اسے اس ایجاد کے لئے نوبل انعام کا حصہ ملا۔

ایک وقت کے عظیم اشارے کے نتائج دینے کی ایک اور بھی انتہائی مثال پیٹر شینک مین کی کہانی ہے، جو ایک کاروباری اور سوشل میڈیا کے علمبردار ہیں۔ ایک مقبول مقرر کے طور پر Shankman، اپنا زیادہ وقت پرواز میں صرف کرتا ہے۔ بالآخر اسے احساس ہوا کہ تیس ہزار فٹ اس کے لیے توجہ مرکوز کرنے کے لیے ایک مثالی ماحول ہے۔ جیسا کہ اس نے ایک بلاگ پوسٹ میں وضاحت کی، "ایک ایسی سیٹ میں بند کر دیا گیا جس میں میرے سامنے کچھ بھی نہیں، مجھے پریشان کرنے کے لیے کچھ نہیں، میرے 'اوہ! چمکدار! ڈی این اے، میرے پاس اپنے خیالات کے ساتھ ایک ہونے کے سوا کچھ نہیں ہے۔ اس احساس کے کچھ دیر بعد ہی تھا کہ شینک مین نے کتاب کے ایک معاہدے پر دستخط کیے جس کے تحت اسے پورا نسخہ مکمل کرنے کے لیے صرف دو ہفتے کا وقت دیا گیا۔ اس ڈیڈ لائن کو پورا کرنے کے لیے ناقابل یقین ارتکاز کی ضرورت ہوگی۔ اس ریاست کو حاصل کرنے کے لیے، شانکمان نے کچھ غیر روایتی کیا۔ اس نے ٹوکیو کے لیے راؤنڈ ٹرپ بزنس کلاس ٹکٹ بک کرایا۔ اس نے جاپان کی پوری فلائٹ کے دوران لکھا، جاپان پہنچنے کے بعد بزنس کلاس لاؤنج میں ایک یسپریسوپیا، پھر مڑ کر واپس اڑ گیا، ایک بار پھر پورا راستہ لکھا — ریاستوں میں واپس پہنچنے کے صرف تیس گھنٹے بعد جب وہ پہلی بار روانہ ہوا۔ ایک مکمل مخطوطہ اب ہاتھ میں ہے۔" اس سفر کی لاگت \$4,000 تھی اور ہر ایک پیسہ کی قیمت تھی، "انہوں نے وضاحت کی۔

ان تمام مثالوں میں، یہ صرف ماحول کی تبدیلی یا خاموشی کی تلاش نہیں ہے جو مزید گہرائی کو قابل بناتا ہے۔ غالب قوت ہاتھ میں کام کو اتنی سنجیدگی سے انجام دینے کی نفسیات ہے۔

تحریری منصوبے پر توجہ مرکوز کرنے کے لیے اپنے آپ کو ایک غیر ملکی مقام پر رکھنا، یا صرف سوچنے کے لیے کام سے ایک ہفتہ کی چھٹی لینا، یا کسی اہم ایجاد کو مکمل کرنے تک اپنے آپ کو ہوٹل کے کمرے میں بند کرنا: یہ اشارے آپ کے گہرے ہدف کو ایک سطح تک لے جاتے ہیں۔ ذہنی ترجیح کا جو ضروری ذہنی وسائل کو غیر مقفل کرنے میں مدد کرتا ہے۔ کبھی کبھی گہرائی میں جانے کے لیے، آپ کو پہلے بڑا جانا چاہیے۔

اکیلے کام نہ کریں۔

گہرے کام اور تعاون کے درمیان تعلق مشکل ہے۔ تاہم، الجھنے میں وقت نکالنے کے قابل ہے، کیونکہ تعاون کا صحیح فائدہ اٹھانا آپ کی پیشہ ورانہ زندگی میں گہرے کام کے معیار کو بڑھا سکتا ہے۔

اس موضوع پر اپنی بحث کو شروع کرنے کے لیے ایک قدم پیچھے ہٹ کر اس بات پر غور کرنا مفید ہے کہ شروع میں ایک ناقابل حل تنازعہ کیا معلوم ہوتا ہے۔ اس کتاب کے حصہ 1 میں نے فیس بک کے نئے ہیڈ کوارٹر کے ڈیزائن پر تنقید کی۔ خاص طور پر، میں نے نوٹ کیا کہ کمپنی کا دنیا کی سب سے بڑی کھلی دفتر کی جگہ بنانے کا ہدف — ایک بڑا کمرہ جس میں مبینہ طور پر اٹھائیس سو کارکنوں کو رکھا جائے گا — ارتکاز پر ایک مضحکہ خیز حملے کی نمائندگی کرتا ہے۔ بصیرت اور تحقیق کا بڑھتا ہوا ادارہ دونوں ہی اس حقیقت کی نشاندہی کرتے ہیں کہ ساتھی کارکنوں کی ایک بڑی تعداد کے ساتھ کام کی جگہ کا اشتراک ناقابل یقین حد تک پریشان کن ہے۔

ایک ایسا ماحول بنانا جو سنجیدگی سے سوچنے کی کوششوں کو ناکام بناتا ہے۔ 2013 کے ایک مضمون میں اس موضوع پر حالیہ تحقیق کا خلاصہ، بلومبرگ بزنس ویکہاں تک کہ "اوپن پلان آفس کے ظلم" کو ختم کرنے کا مطالبہ کیا۔

اور ابھی تک، یہ کھلے دفتر کے ڈیزائن کو بے ترتیبی سے قبول نہیں کیا گیا ہے۔ جیسا کہ ماریہ کونیکووا نے رپورٹ کیا ہے۔ نیویارک رجب یہ تصور پہلی بار ابھرا تو اس کا مقصد "مواصلات اور خیال کے بہاؤ کو آسان بنانا" تھا۔ یہ دعویٰ امریکی کاروباروں کے ساتھ گونجتا ہے جو اسٹارٹ اپ کے غیر روایتی انداز کو اپنانا چاہتے ہیں۔ جوش ٹیرنجیل، ایڈیٹر بلومبرگ بزنس ویکمٹال کے طور پر، بلومبرگ کے ہیڈ کوارٹر میں دفاتر کی کمی کی وضاحت اس طرح کی: "کھلا منصوبہ بہت شاندار ہے۔ یہ اس بات کو یقینی بناتا ہے کہ ہر کوئی وسیع مشن سے ہم آہنگ ہے، اور... یہ مختلف شعبوں میں کام کرنے والے لوگوں کے درمیان تجسس کی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔" جیک ڈورسی نے اسکوائر ہیڈ کوارٹر کی کھلی ترتیب کو یہ بتاتے ہوئے دست قرار دیا: "ہم لوگوں کو کھلے میں رہنے کی ترغیب دیتے ہیں کیونکہ ہم بے تکلفی پر یقین رکھتے ہیں — اور لوگ ایک دوسرے کے ساتھ چلتے ہوئے نئی چیزیں سکھاتے ہیں۔"

بحث کی خاطر، آئیے اس اصول کو کہتے ہیں۔ کہ جب آپ لوگوں کو ایک دوسرے سے ٹکرانے کی اجازت دیتے ہیں تو زبردست تعاون اور نئے آئیڈیاز ابھرتے ہیں۔ غیر معمولی تخلیقی صلاحیتوں کا نظریہ۔ جب مارک زکربرگ نے دنیا کا سب سے بڑا دفتر بنانے کا فیصلہ کیا، تو ہم معقول طور پر قیاس کر سکتے ہیں، اس نظریہ نے اس کے فیصلے کو آگے بڑھانے میں

مدد کی، بالکل اسی طرح جیسے اس نے سیلیکون ویلی اور اس سے آگے کی جگہوں پر کھلے کام کی جگہوں کی طرف بہت سے اقدامات کیے ہیں۔ (دیگر کم بلندی والے عوامل، جیسے پیسے کی بچت اور نگرانی میں اضافہ، بھی ایک کردار ادا کرتے ہیں، لیکن وہ اتنے سیکیسی نہیں ہیں اور اس لیے ان پر کم زور دیا جاتا ہے۔)

ارتکاز کو فروغ دینے اور بے تکلفی کو فروغ دینے کے درمیان یہ فیصلہ اس بات کی نشاندہی کرتا ہے کہ گہرا کام (ایک انفرادی کوشش) تخلیقی بصیرت پیدا کرنے (ایک باہمی کوشش) سے مطابقت نہیں رکھتا۔ تاہم، یہ نتیجہ غلط ہے۔ یہ ہے۔

بنیاد پر، میں بحث کرتا ہوں، نظریہ تخلیقی صلاحیت کی نامکمل تفہیم پر۔ اس دعوے کی تائید کرنے کے لیے، آئیے اس خاص تفہیم کے ماخذ پر غور کریں کہ کیا کامیابیاں حاصل ہوتی ہیں۔

زیر نظر نظریہ کے بہت سے ذرائع ہیں، لیکن میرا ذاتی تعلق زیادہ معروف میں سے ایک سے ہے MIT۔ میں اپنے سات سالوں کے دوران، میں نے انسٹی ٹیوٹ کی مشہور عمارت 20 کی جگہ پر کام کیا۔ یہ ڈھانچہ، جو مشرقی کیمبرج میں مین اور واسر سٹریٹس کے چوراہے پر واقع ہے، اور بالآخر 1998 میں منہدم کر دیا گیا، دنیا کے دوران ایک عارضی پناہ گاہ کے طور پر ایک ساتھ پھینک دیا گیا۔ دوسری جنگ، جس کا مقصد اسکول کی ہلچل مچانے والی ریڈی ایشن لیبارٹری سے زیادہ بہاؤ کو گھر کرنا تھا۔ جیسا کہ 2012 میں نوٹ کیا گیا ہے۔ نیویارک آرکیٹیکل میں، عمارت کو ابتدائی طور پر ایک ناکامی کے طور پر دیکھا گیا: "وینٹیلیشن

ناقص تھا اور دالان مدہم تھے۔ دیواریں پتلی تھیں، چھت ٹپک رہی تھی اور عمارت گرمیوں میں بھڑک رہی تھی اور سردیوں میں جم جاتی تھی۔

جب جنگ ختم ہوئی، تاہم، کیمبرج میں سائنسدانوں کی آمد جاری رہی MIT - کو جگہ کی ضرورت تھی، لہذا عمارت 20 کو فوری طور پر منہدم کرنے کے بجائے جیسا کہ انہوں نے مقامی حکام سے وعدہ کیا تھا (کمی کی اجازت کے بدلے)، انہوں نے اسے اوور فلو جگہ کے طور پر استعمال کرنا جاری رکھا۔ نتیجہ یہ نکلا کہ مختلف محکموں کی مماثلت جوہری سائنس سے لے کر لسانیات سے لے کر الیکٹرانکس تک — نے کم سلنگ عمارت کو مزید باطنی کرایہ داروں کے ساتھ شیئر کیا جیسے مشین شاپ اور پیانو کی مرمت کی سہولت۔ چونکہ عمارت سستے میں تعمیر کی گئی تھی، اس لیے یہ گروہ ضرورت کے مطابق جگہ کو دوبارہ ترتیب دینے میں آزاد محسوس کرتے تھے۔ دیواروں اور فرشوں کو منتقل کیا جا سکتا ہے اور سامان کو شہتیروں پر لگایا جا سکتا ہے۔ پہلی اسپٹی گھڑی پر جیرالڈ زکریا کے کام کی کہانی کو بیان کرتے ہوئے، مذکورہ بالانیویارک آرٹیکل اپنی بلڈنگ 20 لیب سے دو منزلیں ہٹانے کی صلاحیت کی اہمیت کی طرف اشارہ کرتا ہے تاکہ وہ اپنے تجرباتی آلات کے لیے درکار تین منزلہ سلنڈر انسٹال کر سکے۔

ایم آئی ٹی لور میں، عام طور پر یہ خیال کیا جاتا ہے کہ مختلف شعبوں کا یہ بے ترتیب امتزاج، ایک بڑی قابل تعمیر عمارت میں ایک ساتھ پھینکا گیا، جس سے موقع ملا اور ایجاد کی روح جس نے تیز رفتاری سے کامیابیاں حاصل کیں، چومسکی گرامر، لورین نیویگیشن جیسے

متنوع موضوعات کو اختراع کیا۔ ریڈارز، اور ویڈیو گیمز، سب ایک ہی نتیجہ خیز جنگ کے بعد کی دہائیوں میں۔ جب عمارت کو بالآخر گرا دیا گیا تاکہ \$300 ملین فرینک گیری کے ڈیزائن کردہ سٹیٹا سینٹر (جہاں میں نے اپنا وقت گزارا) کے لیے راستہ بنایا، اس کے نقصان پر سوگ منایا گیا۔ اس کی جگہ "پلائووڈ محل" کو خراج تحسین پیش کرتے ہوئے، سٹیٹا سینٹر کے اندرونی ڈیزائن میں نامکمل پلائووڈ اور بے نقاب کنکریٹ کے بورڈز شامل ہیں جن کے تعمیراتی نشانات برقرار ہیں۔

اسی وقت جب بلڈنگ 20 عجلت میں تعمیر کی گئی تھی، مرے ہل، نیو جرسی میں دو سو میل جنوب مغرب میں غیر معمولی تخلیقی صلاحیتوں کا زیادہ منظم تعاقب جاری تھا۔ یہ یہاں تھا کہ بیل لیز کے ڈائریکٹر مروں کیلی نے رہنمائی کی۔

لیب کے لیے ایک نئے گھر کی تعمیر جو جان بوجھ کر سائنسدانوں اور انجینئروں کے متنوع مرکب کے درمیان بات چیت کی حوصلہ افزائی کرے گی۔ کیلی نے مختلف عمارتوں میں مختلف محکموں کی رہائش کے معیاری یونیورسٹی طرز کے نقطہ نظر کو مسترد کر دیا، اور اس کے بجائے خالی جگہوں کو ایک متصل ڈھانچے سے جوڑ دیا جو لمبے دالانوں سے جڑے ہوئے تھے — کچھ اتنا لمبا کہ جب آپ ایک سرے پر کھڑے ہوتے ہیں تو یہ ایک معدوم ہونے والے مقام پر اکٹھا ہوتا دکھائی دیتا ہے۔ جیسا کہ بیل لیز کے کرانیکلر جون گرٹنر اس ڈیزائن کے بارے میں نوٹ کرتے ہیں: "متعدد جاننے والوں، مسائل، تبدیلیوں اور خیالات کا سامنا کیے بغیر ہال کی لمبائی کا سفر کرنا تقریباً ناممکن تھا۔ کیفے ٹیریا میں دوپہر کے کھانے کے لیے جاتے ہوئے ایک طبیعیات دان ایک مقناطیس کی مانند تھا جو لوہے کے پردے سے گزر رہا تھا۔"

یہ حکمت عملی، دنیا کے چند بہترین ذہنوں کی کیلی کی جارحانہ بھرتی کے ساتھ مل کر، جدید تہذیب کی تاریخ میں سب سے زیادہ توجہ مرکوز کرنے والی اختراعات کو حاصل ہوئی۔ دوسری جنگ عظیم کے بعد کے عشروں میں، لیب نے دیگر کامیابیوں کے علاوہ، پہلا سولر سیل، لیزر، کمیونیکیشن سیٹلائٹ، سیلولر کمیونیکیشن سسٹم، اور فائبر آپٹک نیٹ ورکنگ تیار کی۔ ایک ہی وقت میں، ان کے نظریہ دانوں نے انفارمیشن تھیوری اور کوڈنگ تھیوری دونوں وضع کیے، ان کے فلکیات دانوں نے بگ بینگ تھیوری کو تجرباتی طور پر درست کرنے کے لیے نوبل انعام جیتا، اور شاید سب سے اہم، ان کے طبیعیات دانوں نے ٹرانزسٹر ایجاد کیا۔

غیر معمولی تخلیقی صلاحیت کا نظریہ، دوسرے لفظوں میں، تاریخی ریکارڈ کے اعتبار سے درست ثابت ہوتا ہے۔ ٹرانزسٹر، ہم کچھ اعتماد کے ساتھ بحث کر سکتے ہیں، شاید بیل لیبز اور اس کی ٹھوس ریاست کے طبیعیات دانوں، کوانٹم تھیورسٹوں، اور عالمی معیار کے تجرباتی ماہرین کو ایک عمارت میں رکھنے کی صلاحیت کی ضرورت ہے جہاں وہ ایک دوسرے کا سامنا کر سکتے ہیں اور اپنی مختلف مہارتوں سے سیکھ سکتے ہیں۔ یہ ایک ایسی ایجاد تھی جو کارل جنگ کے پتھر کے ٹاور کے علمی برابری میں گہرائی سے سوچنے والے اکیلے سائنسدان کی طرف سے آنے کا امکان نہیں تھا۔

لیکن یہ یہاں ہے کہ ہمیں کس چیز کو سمجھنے میں زیادہ اہمیت اختیار کرنی ہوگی۔ واقعہ بلڈنگ 20 اور بیل لیبز جیسی سائنس میں جدت پیدا کی۔ ایسا کرنے کے لیے، آئیے ایک بار پھر MIT میں اپنے تجربے کی طرف لوٹتے ہیں۔ جب میں 2004 کے

موسم خزاں میں پی ایچ ڈی کے ایک نئے طالب علم کے طور پر پہنچا، میں نئے سٹیٹا سینٹر میں رکھی جانے والی پہلی آنے والی کلاس کا ممبر تھا، جس نے جیسا کہ ذکر کیا گیا ہے، بلڈنگ 20 کی جگہ لے لی۔ کیونکہ سینٹر نیا تھا، آنے والے طلباء تھے۔ دیے گئے ٹورز جو اس کی خصوصیات کو بیان کرتے ہیں۔ فرینک گہری، ہم نے سیکھا، عام جگہوں کے ارد گرد دفاتر کا بندوبست کیا اور ملحقہ منزلوں کے درمیان کھلی سیڑھیاں متعارف کروائیں، یہ سب کچھ اس طرح کے غیر معمولی مقابلوں کی حملیت کرنے کی کوشش میں تھا جس نے اس کے پیشرو کی تعریف کی تھی۔ لیکن اس وقت جس چیز نے مجھے متاثر کیا وہ ایک خصوصیت تھی جو گیری میں نہیں آئی تھی لیکن فیکلٹی کے اصرار پر اسے حال ہی میں شامل کیا گیا تھا: ساؤنڈ پروفنگ کو بہتر بنانے کے لیے دفتر کے دروازے کے جاموں میں خصوصی گسکیٹ نصب کیے گئے تھے MIT کے پروفیسرز—دنیا کے سب سے زیادہ جدید ترین تکنیکی ماہرین — ایک کھلے دفتری طرز کے کام کی جگہ سے کوئی لینا دینا نہیں چاہتے تھے۔ انہوں نے اس کے بجائے بند کرنے کی صلاحیت کا مطالبہ کیا۔

خود بند۔

بڑے عام علاقوں سے جڑے ہوئے ساؤنڈ پروف دفاتر کا یہ مجموعہ ایک حاصل کرتا ہے۔ پھسپہ اور اس کے تنکے جدت طرازی کا فن تعمیر جس میں سپرنڈ پیٹس تصادم اور الگ تھلگ گہری سوچ دونوں کی حملیت کی جاتی ہے۔ یہ ایک ایسا سیٹ اپ ہے جو ایک اسپیکٹرم کو گھیرے ہوئے ہے جہاں ایک انتہا پر ہم تنہا سوچنے والے کو پاتے ہیں، جو الہام سے الگ تھلگ لیکن خلفشار سے پاک ہے، اور دوسری انتہا پر، ہمیں ایک کھلے دفتر میں مکمل طور پر

تعاون کرنے والے مفکر کو ملتا ہے، جو الہام سے بھرا ہوا لیکن مدد کرنے کے لیے جدوجہد کر رہا ہے۔ اس پر تعمیر کرنے کے لیے گہری سوچ کی ضرورت ہے۔*

اگر ہم اپنی توجہ بلڈنگ 20 اور بیل لیبز کی طرف موڑتے ہیں، تو ہم دیکھتے ہیں کہ یہ وہی فن تعمیر ہے جسے انہوں نے بھی تعینات کیا تھا۔ کسی بھی عمارت نے جدید اوپن آفس پلان سے مشابہہ کوئی چیز پیش نہیں کی۔ اس کے بجائے وہ مشترکہ دالانوں سے منسلک نجی دفاتر کے معیاری ترتیب کو استعمال کرتے ہوئے تعمیر کیے گئے تھے۔ ان کے تخلیقی موجود کا اس حقیقت کے ساتھ زیادہ تعلق تھا کہ ان دفاتر نے ایک چھوٹی تعداد میں لمبی جڑنے والی جگہیں شیئر کیں۔ جب بھی محققین کو ایک جگہ سے دوسری جگہ سفر کرنے کی ضرورت پڑتی ہے تو وہ بات چیت کرنے پر مجبور کرتے ہیں۔ یہ میگا ہال ویز، دوسرے لفظوں میں، انتہائی موثر مرکز فراہم کرتے ہیں۔

لہذا، ہم اب بھی گہرائی کو تباہ کرنے والے کھلے دفتر کے تصور کو مسترد کر سکتے ہیں، بغیر تخلیقی صلاحیتوں کے جدت پیدا کرنے والے نظریے کو مسترد کیے بغیر۔ کلید یہ ہے کہ حب اور اسپوک اسٹائل دونوں کو برقرار رکھا جائے: مستقل بنیادوں پر اپنے آپ کو ہنس میں آئیڈیاز سے روشناس کروائیں، لیکن اس بات کو برقرار رکھیں جس میں آپ کو جس چیز کا سامنا ہو اس پر گہرائی سے کام کریں۔

کوششوں کی یہ تقسیم، تاہم، پوری کہانی نہیں ہے، کیونکہ جب بھی کوئی بات پر واپس آجاتا ہے، تب بھی سولو ورک ضروری نہیں کہ بہترین حکمت عملی ہو۔ مثال کے طور پر بیل

لیبز میں (پوائنٹ کانٹیکٹ) ٹرانزسٹر کی پہلے ذکر کردہ ایجاد پر غور کریں۔ اس پیش رفت کو محققین کے ایک بڑے گروپ کی حمایت حاصل تھی، سبھی الگ الگ خصوصیات کے حامل تھے، جو ایک ساتھ مل کر اس کی تشکیل کے لیے آئے تھے۔ ٹھوس ریاست طبیعیات ریسرچ گروپ ایک ٹیم جو ویکووم ٹیوب کا ایک چھوٹا اور زیادہ قابل اعتماد متبادل ایجاد کرنے کے لیے وقف ہے۔ اس گروپ کی باہمی گفتگو ٹرانزسٹر کے لیے ضروری پیشگی شرائط تھیں: جب رویے کی افادیت کی واضح مثال۔

ایک بار جب تحقیقی گروپ نے جزو کے لیے فکری بنیاد رکھ دی، جدت کا عمل ایک اسپوک میں منتقل ہو گیا۔ جو چیز اس خاص اختراعی عمل کو ایک دلچسپ معاملہ بناتی ہے، وہ یہ ہے کہ جب بھی اسے کسی اسپیک میں منتقل کیا گیا تو یہ باہمی تعاون پر مبنی رہا۔ یہ خاص طور پر دو محققین تھے — تجرباتی ماہر والٹر بریٹین اور کوانٹم تھیوریسٹ جان بارڈین — جنہوں نے 1947 میں ایک ماہ کے عرصے میں کامیابیوں کا سلسلہ شروع کیا جس کی وجہ سے پہلا کام کرنے والا ٹھوس ریاست ٹرانزسٹر تھا۔

Bardeen اور Brattain اس عرصے کے دوران ایک چھوٹی سی لیبارٹری میں، اکثر ایک ساتھ کام کرتے تھے۔

ساتھ ساتھ، ایک دوسرے کو بہتر اور زیادہ موثر ڈیزائن کی طرف دھکیلنا۔ یہ کوششیں بنیادی طور پر گہرے کام پر مشتمل تھیں — لیکن گہرے کام کی ایک قسم جس کا ہم نے ابھی تک سامنا نہیں کیا ہے Brattain۔ ایک تجرباتی ڈیزائن کو انجینئر کرنے پر پوری توجہ

مرکوز کرے گا جو Bardeen کی تازہ ترین نظریاتی بصیرت سے فائدہ اٹھا سکے۔ تب بارڈین اس بات کا احساس دلانے کے لیے پوری توجہ مرکوز کرے گا کہ بریٹین کے تازہ ترین تجربات سے کیا انکشاف ہوا ہے، مشاہدات کے مطابق اپنے نظریاتی فریم ورک کو وسعت دینے کی کوشش کرے گا۔ یہ آگے پیچھے گہرے کام کی ایک باہمی تعاون کی شکل (تعلیمی حلقوں میں عام) کی نمائندگی کرتا ہے جو اس چیز کا فائدہ اٹھاتا ہے جسے میں کہتا ہوں۔ وائٹ بورڈ *efect*۔ کچھ قسم کے مسائل کے لیے، کمات کے مشترکہ وائٹ بورڈ پر کسی اور کے ساتھ کام کرنا آپ کو اس سے کہیں زیادہ گہرائی تک پہنچا سکتا ہے اگر آپ اکیلے کام کر رہے تھے۔ دوسرے فریق کی موجودگی آپ کی اگلی بصیرت کا انتظار کر رہی ہے — چاہے وہ جسمانی طور پر ایک ہی کمرے میں ہو یا آپ کے ساتھ عملی طور پر تعاون کر رہا ہو — گہرائی سے بچنے کے لیے فطری جبلت کو شارٹ سرکٹ کر سکتا ہے۔

اب ہم پیچھے ہٹ سکتے ہیں اور گہرے کام میں تعاون کے کردار کے بارے میں کچھ عملی نتائج اخذ کر سکتے ہیں۔ بلڈنگ 20 اور بیل لیبز کی کامیابی اس بات کی نشاندہی کرتی ہے کہ پیداواری گہرے کام کے لیے تنہائی کی ضرورت نہیں ہے۔ درحقیقت، ان کی مثال اس بات کی نشاندہی کرتی ہے کہ کام کی بہت سی اقسام کے لیے — خاص طور پر جدت طرازی کے دوران — باہمی تعاون پر مبنی گہرا کام بہتر نتائج دے سکتا ہے۔ لہذا، یہ حکمت عملی پوچھتی ہے کہ آپ اپنی پیشہ ورانہ زندگی میں گہرائی کو کس طرح ضم کرنے کے بہترین طریقے پر غور کرتے ہوئے اس آپشن پر غور کریں۔ تاہم، ایسا کرتے وقت، درج ذیل دو ہدایات کو ذہن میں رکھیں۔

پہلا ، خلفشار گہرائی کو تباہ کرنے والا ہے۔ لہذا، جب اور اسپوک ماڈل ایک اہم ٹیمپلیٹ فراہم کرتا ہے۔ گہرائی سے سوچنے اور ان الہام پر استوار کرنے کی اپنی کوششوں سے غیر معمولی مقابلوں کے اپنے حصول کو الگ کریں۔ آپ کو ہر کوشش کو الگ الگ بہتر بنانے کی کوشش کرنی چاہیے، اس کے برعکس کہ ان کو ایک کیچڑ میں ملا دیں جو دونوں اہداف میں رکاوٹ ہے۔

دوسرا یہاں تک کہ جب آپ گہرائی سے سوچنے کے لیے کسی بات سے پیچھے ہٹتے ہیں، جب وائٹ بورڈ اثر کا فائدہ اٹھانا مناسب ہو، تو ایسا کریں۔ کسی مسئلے پر کسی کے ساتھ شانہ بشانہ کام کرنے سے، آپ ایک دوسرے کو گہرائی کی گہرائیوں کی طرف دھکیل سکتے ہیں، اور اس وجہ سے اکیلے کام کرنے کے مقابلے میں زیادہ سے زیادہ قیمتی پیداوار کی پیداوار کی طرف۔

جب گہرے کام کی بات آتی ہے، دوسرے لفظوں میں، جب مناسب ہو تو تعاون کے استعمال پر غور کریں، کیونکہ یہ آپ کے نتائج کو ایک نئی سطح پر لے جا سکتا ہے۔ ایک ہی وقت میں، تعامل اور مثبت بے ترتیب پن کی اس جستجو کو اس مقام تک محدود نہ کریں جہاں یہ غیر منقطع ارتکاز کو ختم کرتا ہے جو بالآخر ہمارے چاروں طرف خیالات کے چکر سے کسی مفید چیز کو ختم کرنے کی ضرورت ہے۔

ایک کاروبار کی طرح عمل کریں

کاروباری مشورے کی دنیا میں یہ کہانی کہانی بن گئی ہے۔ 1990 کی دہائی کے وسط میں،

ہارورڈ بزنس اسکول کے پروفیسر کلیٹن کر سٹینسن کو انٹیل کے سی ای او اور چیئرمین اینڈی گروو کا فون آیا۔ گروو نے کر سٹینسن کی خلل انگیز اختراع پر تحقیق کا سامنا کیا تھا اور اس سے کہا تھا کہ وہ انٹیل کے لیے تھیوری کے مضمرات پر بات کرنے کے لیے کیلیفورنیا روانہ ہوں۔ آمد پر، کر سٹینسن نے خلل کی بنیادی باتوں سے بات کی: مضبوط کمپنیوں کو اکثر غیر متوقع طور پر ایسے اسٹارٹ اپس سے محروم کر دیا جاتا ہے جو مارکیٹ کے نچلے حصے میں سستے پیشکشوں کے ساتھ شروع ہوتے ہیں، لیکن پھر، وقت کے ساتھ، اپنی سستی مصنوعات کو بہتر بناتے ہیں۔ کافی ہے اعلیٰ کے آخر میں مارکیٹ شیئر چوری کرنے کے لئے شروع کرنے کے لئے۔ گروو نے تسلیم کیا کہ انٹیل کو اس خطرے کا سامنا کم درجے کے پروسیسرز سے ہوا ہے جو اپ اسٹارٹ کمپنیوں جیسے AMD اور Cyrix کے ذریعہ تیار کیا گیا ہے۔ خلل کے بارے میں اس کی نئی سمجھ سے حوصلہ افزائی کرتے ہوئے، گروو نے وہ حکمت عملی وضع کی جس کی وجہ سے پروسیسرز کے سیلرون خاندان کی قیادت ہوئی — ایک کم کارکردگی کی پیشکش جس نے انٹیل کو نیچے سے آنے والے چیلنجوں سے کامیابی کے ساتھ لڑنے میں مدد کی۔

تاہم، اس کہانی کا ایک کم معروف ٹکڑا ہے۔ جیسا کہ کر سٹینسن یاد کرتے ہیں، گروو نے اس میٹنگ میں وقفے کے دوران اس سے پوچھا، "میں یہ کیسے کروں؟" کر سٹینسن نے کاروباری حکمت عملی کی بحث کے ساتھ جواب دیا، یہ بتاتے ہوئے کہ کس طرح گروو ایک نیا بزنس یونٹ قائم کر سکتا ہے وغیرہ۔ گروو نے سخت جواب دیتے ہوئے اسے منقطع کر دیا: "تم اتنے نادان اکیڈمک ہو۔ میں نے تم سے پوچھا تھا کیسے یہ کرنے کے لئے، اور آپ

نے مجھے بتایا کیا مجھے کرنا چاہیے۔ میں جانتا ہوں کہ مجھے کیا کرنے کی ضرورت ہے۔ میں صرف یہ نہیں جانتا کہ اسے کیسے کرنا ہے۔"

جیسا کہ کرسٹینسن نے بعد میں وضاحت کی، اس تقسیم کے درمیان کیا اور کیسے اہم ہے لیکن پیشہ ورانہ دنیا میں نظر انداز کیا جاتا ہے۔ کسی مقصد کو حاصل کرنے کے لیے درکار حکمت عملی کی نشاندہی کرنا اکثر سیدھا ہوتا ہے، لیکن کمپنیاں کون سی ٹرپ اپ کرتی ہیں اس بات کا پتہ لگاتی ہیں کہ ایک بار شناخت ہونے کے بعد حکمت عملی کو کیسے عمل میں لایا جائے۔ میں نے اس کہانی کو پیش لفظ میں دیکھا جس میں کرسٹینسن نے ایک کتاب کے عنوان سے لکھا تھا۔ پھانسی کے 4 مضامین، جس نے کمپنیوں کو اعلیٰ سطحی حکمت عملیوں کو کامیابی کے ساتھ نافذ کرنے میں مدد کرنے کے لیے چار "ضباط" (مختصراً 4DX) کی وضاحت کے لیے وسیع مشاورتی کیس اسٹڈیز پر بنایا ہے۔ جس چیز نے مجھے پڑھتے ہوئے متاثر کیا وہ یہ تھا کہ درمیان کا یہ فرق کیا اور کیسے گہرائی سے کام کرنے میں زیادہ وقت گزارنے کی میری ذاتی جستجو سے متعلق تھا۔ جس طرح اینڈی گرو نے کم اختتامی پروسیسر مارکیٹ میں مقابلہ کرنے کی اہمیت کی نشاندہی کی تھی، اسی طرح میں نے گہرائی کو ترجیح دینے کی اہمیت کی نشاندہی کی تھی۔ مجھے اس حکمت عملی پر عمل کرنے کا طریقہ معلوم کرنے میں مدد کی ضرورت تھی۔

ان مماثلتوں سے متاثر ہو کر، میں نے 4DX فریم ورک کو اپنی ذاتی کام کی عادات کے مطابق ڈھالنے کا ارادہ کیا اور یہ دیکھ کر حیران رہ گیا کہ وہ مجھے گہرائی سے کام کرنے

کے اپنے مقصد پر موثر کارروائی کی طرف لے جانے میں کتنے مددگار ثابت ہوئے۔ ہو سکتا ہے کہ یہ خیالات بڑے کاروبار کی دنیا کے لیے بنائے گئے ہوں، لیکن بنیادی تصورات کہیں بھی لاگو ہوتے دکھائی دیتے ہیں کہ بہت سی مسابقتی ذمہ داریوں اور خلفشار کے پس منظر میں کچھ اہم کرنے کی ضرورت ہے۔ اس کو ذہن میں رکھتے ہوئے، میں نے مندرجہ ذیل حصوں میں 4DX فریم ورک کے چار مضامین کا خلاصہ کیا ہے، اور ہر ایک کے لیے میں یہ بیان کرتا ہوں کہ میں نے اسے کام کی گہری عادت پیدا کرنے کے مخصوص خدشات کے مطابق کیسے ڈھال لیا۔