

DEEP WORK

LÀM RA LÀM CHƠI RA CHƠI

DEEP WORK:

RULES FOR FOCUSED SUCCESS IN A DISTRACTED WORLD

© 2016 Cal Newport

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, USA.

All rights reserved.

LÀM RA LÀM CHƠI RA CHƠI

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2023

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Newport, Cal

Làm ra làm chơi ra chơi = Deep work : Chấm dứt sự hời hợt trong công việc bằng cách

áp dụng bí quyết chỉ có ở người thành công / Cal Newport ; Mai Anh dịch. - H. : Lao

động ; Công ty Sách Alpha, 2025. - 352tr. ; 21cm

ISBN 9786326111637

1. Kỹ năng 2. Làm việc 3. Thành công

650.1 - dc23

TNL0129p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

DEEP WORK

LÀM RA LÀM CHƠI RA CHƠI

Mai Anh dịch

Chấm dứt sự hồi hộp
trong công việc
bằng cách áp dụng
bí quyết chỉ có ở
người thành công

(Tái bản lần thứ 6)

CAL NEWPORT

Better Knowledge, Better Success



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang

CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu

Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang

Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành

Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội

các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi

CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tạ Liên Hương

Điều phối viên: Bích Ngọc

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Xuân Hồng

Phụ trách marketing: Thùy Linh,

Thúy Hằng

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm
và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Lời giới thiệu

*“Thành công không phải là phép màu nhiệm
hay sự lừa gạt, nó chỉ đơn giản là học cách
tập trung.”*

— Jack Canfield

Đã bao giờ bạn ngồi xuống để làm việc và sau đó, không hề nhận ra mình lại kết thúc bằng việc dành một (vài) tiếng đồng hồ lướt Youtube, Facebook và tin tức? Tất cả chúng ta đều từng làm vậy. Có vẻ như có quá nhiều thứ lôi kéo sự chú ý của chúng ta trong thời đại này, nên rất khó để thậm chí đạt đến trạng thái tinh thần giúp hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Trong *Làm ra làm chơi ra chơi*, tác giả Cal Newport nhấn mạnh chủ đề “làm việc sâu” (deep work) đang ngày càng được chú trọng. Học cách làm thế nào để làm việc sâu – khả năng tập trung vào một nhiệm vụ khó nhằn mà không hề bị sao lãng – là chìa khóa để tạo ra kết quả tốt hơn trong thời gian ngắn hơn.

Newport không hề đưa ra những lời khuyên sáo rỗng, mang tính lý thuyết hay giáo điều. Ông

đề nghị chúng ta nên học cách làm quen với sự hối hận và từ bỏ các công cụ truyền thông xã hội như Facebook, Instagram,... (Thậm chí, nếu bạn không muốn làm vậy thì lý lẽ của ông cũng rất đáng đọc). Nếu bạn đã từng dành một ngày làm việc trong tình trạng bị sao lãng bởi đám e-mail và thông báo hiện lên liên tục rồi băn khoăn bạn đã làm gì cả ngày thì đây chính là cuốn sách dành cho bạn.

Trân trọng giới thiệu đến bạn cuốn sách vô cùng hữu ích này!

ALPHA BOOKS

Mục lục

Lời giới thiệu.....	5
---------------------	---

Lời mở đầu.....	9
-----------------	---

PHẦN 1. Ý TƯỞNG

CHƯƠNG MỘT. Làm việc sâu thật đáng giá.....	34
---	----

CHƯƠNG HAI. Trạng thái làm việc sâu rất ít khi xuất hiện.....	73
---	----

CHƯƠNG BA. Làm việc sâu có ý nghĩa.....	104
---	-----

PHẦN 2. CÁC QUY TẮC

QUY TẮC SỐ 1. Làm việc sâu	134
----------------------------------	-----

QUY TẮC SỐ 2. Tận dụng sự buồn chán	213
---	-----

QUY TẮC SỐ 3. Thoát khỏi truyền thông xã hội	245
--	-----

QUY TẮC SỐ 4. Loại bỏ những thứ rời rạc	290
---	-----

KẾT LUẬN	343
----------------	-----

7 BÀI HỌC TỪ CUỐN SÁCH

giúp bạn làm việc hiệu quả và năng suất

1. Sự kết thúc của làm việc hời hợt: Quá chú trọng vào công việc hời hợt trong thời đại kỹ thuật số hiện đại, sẽ khiến chúng ta mất tập trung và cản trở khả năng thực hiện các nhiệm vụ phức tạp.

2. Làm việc sâu là một kỹ năng hiếm và có giá trị trong nền kinh tế ngày nay. Nó có thể tạo ra sự khác biệt cho bản thân bạn và tạo ra công việc có giá trị cao.

3. Bốn nguyên tắc làm việc sâu: (1) Phân nhóm nhiệm vụ dành những khoảng thời gian không bị gián đoạn cho các nhiệm vụ cụ thể, (2) Thiết lập các thói quen nhất quán cho các buổi làm việc sâu, (3) Tạo ra một môi trường không có phiền nhiễu và (4) Hạn chế đáng kể việc tiếp xúc với những phiền nhiễu kỹ thuật số.

4. Làm việc sâu trái ngược với văn hóa “luôn sẵn sàng” đáp ứng mọi yêu cầu.

5. Làm việc sâu đóng một vai trò quan trọng trong việc tiếp thu và thành thạo các kỹ năng phức tạp. Là điều cần thiết để học các khái niệm khó và phát triển kiến thức chuyên môn trong bất kỳ lĩnh vực nào.

6. Lợi ích ngoài công việc: Khả năng tập trung cao độ có thể mang lại lợi ích cho các dự án cá nhân, sở thích, thậm chí cải thiện khả năng tạo ra các mối quan hệ sâu sắc của chúng ta.

7. Tìm kiếm phong cách làm việc sâu của riêng bạn: Mỗi cá nhân học tập và làm việc khác nhau. Bạn hãy xác định “phong cách làm việc sâu” của riêng mình và điều chỉnh cách tiếp cận để tối ưu hóa sự tập trung và năng suất của bạn.

Lời mở đầu

Làng Bollingen thuộc bang St. Gallen của Thụy Sĩ, nằm gần bờ bắc Hồ Zurich. Năm 1922, bác sĩ tâm thần học Carl Jung đã chọn địa điểm này để xây dựng nơi lui về ở ẩn. Ông bắt đầu với ngôi nhà có hai gác chính mà ông gọi là Tòa tháp. Sau khi trở về từ Ấn Độ, nơi ông nhận thấy mỗi ngôi nhà đều có một căn phòng để hành thiền, ông đã mở rộng khu nhà để có một văn phòng riêng. Nhận xét về không gian đó, Jung cho rằng: “Trong căn phòng đó, tôi được là chính mình. Tôi luôn mang theo chìa khóa phòng và không ai được bước vào khi chưa có sự cho phép của tôi.”

Trong cuốn *Daily Rituals* (tạm dịch: Nghi lễ hằng ngày), qua nhiều nguồn khác nhau từ Jung, nhà báo Mason Currey đã phân loại để mô phỏng những thói quen làm việc của một nhà thần kinh học tại Tòa tháp. Currey ghi lại rằng Jung thường thức dậy lúc 7 giờ sáng và sau khi thưởng thức bữa sáng thịnh soạn, ông sẽ dành hai giờ chuyên tâm ngồi viết trong văn phòng riêng. Buổi chiều, ông

thường hành thiền hoặc dành thời gian đi bộ ở vùng ngoại ô quanh đó. Tòa tháp không có điện, khi màn đêm buông xuống, nguồn ánh sáng chính là chiếc đèn dầu và nhiệt độ chủ yếu tỏa ra từ lò sưởi. Jung sẽ bắt đầu nghỉ ngơi rồi đi ngủ lúc 10 giờ tối. Ông cho biết: “Ngay từ đầu, tôi đã có cảm giác mãnh liệt khi được nghỉ ngơi và sạc thêm năng lượng khi ở trong tòa tháp này.”

Dù thật hấp dẫn khi nghĩ về Tòa tháp Bollingen như một căn nhà nghỉ dưỡng, nhưng nếu chúng ta đặt nó trong bối cảnh sự nghiệp của Jung vào thời điểm này thì rõ ràng, sự ẩn dật ven hồ không phải nhằm mục đích thoát khỏi công việc. Năm 1922, khi xây dựng ngôi nhà này, Jung đã không còn đủ tiền để đi nơi khác nghỉ ngơi. Chỉ một năm trước đó, ông đã xuất bản cuốn *Psychological Types* (tạm dịch: Các loại hình tâm lý), cuốn sách tiền đề củng cố sự khác biệt bấy lâu giữa tư duy của Jung và những ý tưởng của người bạn đồng thời cũng là người thầy của ông, Sigmund Freud. Phán bác lại Freud trong thập niên 1920 là một hành động táo bạo. Để hỗ trợ cuốn sách của mình, Jung cần phải nhạy bén và cho ra đời hàng loạt bài báo cùng những cuốn sách thông minh nhằm thiết lập và củng cố thêm về *tâm lý học phân tích* (analytical psychology) – tên gọi trường phái tư tưởng mới của ông.

Các bài giảng và buổi tư vấn khiến Jung trở nên bận rộn khi ở Zurich. Nhưng ông không hài lòng với sự bận rộn đơn độc này. Ông muốn thay đổi cách hiểu của con người về sự vô thức và mục tiêu này đòi hỏi ông phải tư duy sâu sắc hơn, cẩn trọng hơn. Ông lui về Bollingen không phải để thoát khỏi công việc mà là để tiến lên.

Carl Jung tiếp tục trở thành một trong những nhà tư tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ XX. Dĩ nhiên, có rất nhiều lý do dẫn đến thành công đó. Tuy nhiên, trong cuốn sách này, tôi chỉ quan tâm đến cam kết của ông đối với các kỹ năng quan trọng góp phần tạo nên những thành tựu mà ông đã đạt được:

Làm việc sâu: Các hoạt động chuyên môn được thực hiện ở trạng thái tập trung – không bị phân tán tư tưởng nhằm thúc đẩy khả năng nhận thức đi đến điểm giới hạn. Những nỗ lực này tạo ra giá trị mới, cải thiện kỹ năng và rất khó để sao chép.

Làm việc sâu là hoạt động rất cần thiết để vắt kiệt từng giọt giá trị cuối cùng từ năng lực trí tuệ hiện tại của bạn. Từ nhiều thập kỷ nay, thông qua các nghiên cứu trong tâm lý học và khoa học thần kinh, chúng ta biết được rằng tình trạng căng thẳng về tinh thần đi kèm với làm việc sâu cũng là yếu tố cần thiết để cải thiện khả năng. Nói cách khác,

làm việc sâu chính xác là nỗ lực quan trọng để đứng vững trong một lĩnh vực có liên quan đến nhận thức như tâm thần học vào đầu thế kỷ XX.

Thuật ngữ “làm việc sâu” (deep work) là do tôi tự nghĩ ra và chưa từng được Carl Jung sử dụng, nhưng những động thái của ông trong giai đoạn này vẫn được nhiều người ngầm hiểu theo ý nghĩa như vậy. Jung đã xây dựng một tòa tháp bằng đá trong rừng để thúc đẩy khả năng làm việc sâu – một nhiệm vụ đòi hỏi thời gian, sức lực và tiền bạc. Nó đã đưa ông đến với những mục tiêu xa hơn. Như Mason Currey đã viết, những đợt Jung lui về Bollingen làm giảm thời gian ông dành cho công việc lâm sàng: “Dù còn nhiều bệnh nhân đang trông cậy vào mình, Jung vẫn không ngần ngại trút bỏ thời gian.” Làm việc sâu cực kỳ quan trọng đối với mục tiêu thay đổi thế giới của ông.

Thực ra, nếu bạn nghiên cứu về cuộc đời của những nhân vật có tầm ảnh hưởng khác từ trước đến nay, bạn sẽ nhận thấy họ đều có điểm chung là làm việc sâu. Ví dụ, nhà lý luận Michel de Montaigne ở thế kỷ XVI từng làm việc trong một thư viện riêng được ông xây dựng ở tòa tháp phía nam, nơi có các bức tường đá của lâu đài Pháp bao quanh, trong khi đó, Mark Twain cũng đã viết phần lớn cuốn *The Adventures of Tom Sawyer* (Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer) tại một nhà kho ở Quarry Farm,

New York. Twain say mê viết sách tới mức tự cô lập bản thân, gia đình ông phải thối tù và gọi ông về khi đến giờ cơm.

Theo dòng lịch sử, hãy cùng xem xét trường hợp của nhà biên kịch kiêm đạo diễn Woody Allen. Trong suốt 44 năm, từ năm 1969 đến năm 2013, Woody Allen đã biên kịch và đạo diễn 44 bộ phim, nhận được 23 đề cử cho giải Oscar – một tỷ lệ phản ánh năng suất lao động nghệ thuật đáng ngưỡng mộ. Trong suốt thời gian này, Allen chưa từng sở hữu một chiếc máy tính nào; thay vì đánh máy tất cả các tác phẩm của mình và để tránh bị các thiết bị điện tử gây sao lãng, ông đã dùng chiếc máy đánh chữ thủ công kiểu Olympia SM3 do Đức sản xuất. Ngoài ra còn có Peter Higgs, nhà vật lý lý thuyết, cũng từ chối máy tính và làm việc bằng cách ngắt hết tất cả kết nối để cánh báo chí không thể tìm được ông sau khi biết ông đoạt giải Nobel. Ngược lại, J. K. Rowling dù vẫn sử dụng máy tính, nhưng bà lại tránh xa các phương tiện truyền thông xã hội trong suốt thời gian viết bộ tiểu thuyết *Harry Potter* – dù ở giai đoạn này, công nghệ đang nổi lên và rất phổ biến trong giới truyền thông. Cuối cùng, đội ngũ nhân viên của Rowling cũng lập một tài khoản Twitter dưới tên bà vào mùa thu năm 2009, khi bà đang viết cuốn *The Casual Vacancy* (Khoảng trống)

và trong một năm rưỡi đầu tiên, dòng tweet¹ duy nhất bà đăng là: “Đây thực sự là tôi, nhưng tôi e rằng các bạn sẽ không nghe ngóng được gì từ tôi đâu, vì giấy bút mới là ưu tiên của tôi lúc này.”

Tất nhiên, làm việc sâu không hề bị giới hạn về lịch sử hay kỹ thuật. Bill Gates, Giám đốc Điều hành (CEO) của Microsoft, đã tiến hành “Tuần Suy nghĩ” hai lần mỗi năm và trong khoảng thời gian này, ông sẽ tự cô lập bản thân (thường là trong một ngôi nhà ven hồ), không làm gì khác ngoài việc đọc và suy nghĩ về những ý tưởng lớn. Trong Tuần Suy nghĩ năm 1995, Gates đã viết bản ghi chú “Internet Tidal Wave” (tạm dịch: Con sóng thần mang tên Internet). Chính bản ghi chú nổi tiếng này đã hướng sự chú ý của Microsoft tới một công ty mới nổi có tên Netscape Communications. Neal Stephenson là tác giả cyberpunk² nổi tiếng, người đã góp phần hình thành nên quan niệm phổ biến của chúng ta về thời đại Internet. Với bản tính lập dị, hoài nghi của ông, người ta gần như không thể tiếp cận với ông qua hệ thống điện tử. Trang web của ông không cung cấp địa chỉ e-mail mà lại đăng một bài viết giải thích lý

1. Các dòng chia sẻ trạng thái trên mạng xã hội Twitter. (BTV)

2. Một nhánh phụ thuộc dòng khoa học viễn tưởng chuyên viết về công nghệ tân tiến như trí thông minh nhân tạo, rô-bốt, mạng viễn thông... và cách chúng khiến trật tự thế giới bị đảo lộn hoặc xã hội trở nên suy tàn, tha hóa. (BTV)

do tại sao ông lại cố tình không sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội. Ông từng giải thích về sự thiếu sót này rằng: “Nếu tôi tổ chức cuộc sống của mình để có được những quãng thời gian liên tục, không bị gián đoạn, thì tôi có thể viết được nhiều tiểu thuyết hơn. [Nếu thay vào đó tôi thường xuyên bị gián đoạn] thì sao? Thay vì một cuốn tiểu thuyết sẽ trường tồn... thì tôi lại phải trả lời một loạt e-mail.”

Sự phổ biến của làm việc sâu ở các cá nhân có tầm ảnh hưởng là điều quan trọng cần nhấn mạnh bởi nó tương phản với thái độ làm việc của đa số người lao động trí óc hiện đại – nhóm người đã sớm quên đi giá trị của việc này.

Lý do được đưa ra rất thuyết phục: do các công cụ mạng. Đây là tập hợp lớn, bao gồm các dịch vụ truyền thông như e-mail và dịch vụ tin nhắn ngắn (SMS), các phương tiện truyền thông xã hội như Twitter và Facebook, cùng các trang thông tin giải trí như BuzzFeed và Reddit. Nhìn chung, sự trỗi dậy của những công cụ này kết hợp với khả năng tiếp cận chúng ở mọi nơi thông qua điện thoại thông minh và máy tính có kết nối mạng, đã làm phân tán sự chú ý của hầu hết lao động trí óc. Một nghiên cứu của McKinsey năm 2012 cho thấy những người lao động trí óc ở mức trung bình đang sử dụng hơn

60% tuần làm việc để giao tiếp điện tử và tìm kiếm trên Internet, với gần 30% thời gian dành cho việc đọc và trả lời e-mail.

Tình trạng phân mảnh tập trung này không thể đáp ứng được công việc chuyên sâu vốn đòi hỏi tư duy liên tục trong thời gian dài. Tuy nhiên, những lao động trí óc hiện đại không hẳn đang lãng phí thời gian của họ. Trên thực tế, họ cũng thấy mình đang bận rộn hơn bao giờ hết. Vậy thì đâu là lời giải thích thỏa đáng cho sự không nhất quán này? Chúng ta có thể giải thích bằng một loại nỗ lực khác đối nghịch với ý tưởng về làm việc sâu:

Làm việc hời hợt: Công việc không yêu cầu trình độ nhận thức quá cao, thuộc dạng công việc hậu cần, thường được thực hiện khi bị phân tâm. Những nỗ lực này thường có xu hướng không tạo ra nhiều giá trị mới và dễ bị sao chép.

Nói cách khác, trong kỷ nguyên của các công cụ mạng như hiện nay, những người lao động trí óc đang dần có xu hướng thay thế làm việc sâu bằng làm việc hời hợt – liên tục gửi và nhận e-mail, thường xuyên bị đứt mạch làm việc vì những mỗi phân tâm tức thời. Tư duy sâu sẽ mang lại những nỗ lực lớn lao hơn, chẳng hạn như hình thành một chiến lược kinh doanh mới hay viết đơn xin trợ cấp nghiên cứu quan trọng, còn sự phân tâm sẽ chỉ tạo ra thành quả có chất lượng mờ nhạt.

Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy sự dịch chuyển về phía công việc hời hợt không phải là lựa chọn có thể dễ dàng đảo ngược. Nếu tốn nhiều thời gian trong tình trạng làm việc hời hợt, bạn sẽ *vĩnh viễn* làm thui chột khả năng làm việc sâu của mình. Nhà báo Nicholas Carr thừa nhận trong một bài viết trên tờ *Atlantic* năm 2008 rằng: “Có vẻ Internet đang làm mai một khả năng tập trung và tư duy chuyên sâu của tôi. [Và] tôi không phải là người duy nhất.” Carr đã mở rộng lập luận này thành cuốn sách có tựa đề *The Shallows* (Trí tuệ giả tạo), cuốn sách giúp anh giành được giải thưởng Pulitzer¹. Để có môi trường thích hợp viết cuốn *Trí tuệ giả tạo*, Carr đã chuyển đến một khu văn phòng và ngắt hết kết nối với bên ngoài.

Quan điểm cho rằng các công cụ mạng đang khiến chúng ta đi từ làm việc sâu đến làm việc hời hợt không còn mới mẻ. *Trí tuệ giả tạo* chỉ là cuốn sách đầu tiên trong một loạt sách gần đây chứng minh sức ảnh hưởng của Internet tới não bộ và thói quen làm việc của chúng ta mà thôi. Những cuốn sách cùng chủ đề bao gồm: *Hamlet's BlackBerry* (tạm dịch: Chiếc BlackBerry của Hamlet) của William Powers, *The Tyranny of E-mail* (tạm dịch: Sự thống

1. Giải thưởng của Mỹ trao cho nhiều lĩnh vực, trong đó quan trọng hơn cả là báo chí và văn học. (ND)

trị của e-mail) của John Freeman và *The Distraction Addiction* (tạm dịch: Vòng xoáy sao lãng) của Alex Soojung-Kim Pang – tất cả các tác giả ít nhiều đều nhất trí rằng các công cụ mạng đang khiến chúng ta bị phân tán tư tưởng, đồng thời cũng làm suy giảm khả năng duy trì sự tập trung của chúng ta.

Trước những bằng chứng rõ ràng kể trên, tôi sẽ không dành nhiều thời gian để cố gắng củng cố luận điểm này. Tôi hy vọng chúng ta có thể nhận ra các công cụ mạng đang tác động tiêu cực đến làm việc sâu. Tôi cũng sẽ tránh bất kỳ lập luận gay gắt nào về hậu quả lâu dài của sự thay đổi này đối với xã hội, vì những lập luận như vậy có xu hướng mở ra những bất đồng không thể hóa giải. Một bên của cuộc tranh luận là những người theo chủ nghĩa hoài nghi như Jaron Lanier và John Freeman, họ nghi ngờ rằng phần nhiều các công cụ này, ít nhất là trong trạng thái hiện tại, sẽ gây nguy hại cho xã hội, trong khi những người theo chủ nghĩa lạc quan khác như Clive Thompson lại cho rằng chắc chắn chúng đang thay đổi xã hội theo hướng tốt đẹp hơn. Ví dụ, Google có thể làm giảm trí nhớ của chúng ta, nhưng chúng ta không còn *cần* phải nhớ quá nhiều nữa vì giờ đây chúng ta có thể tìm kiếm bất cứ điều gì cần biết.

Tôi không đứng về bên nào trong cuộc tranh luận mang tính triết học này. Thay vào đó, tôi quan

tâm tới một bài báo về hứng thú cá nhân và thực dụng hơn: văn hóa công việc chuyển hướng sang sự hài hợt (dù bạn nghĩ nó là tốt hay xấu về mặt triết học) đang tạo ra cơ hội kinh tế mang tính cá nhân cho những người nhận ra tiềm năng khi đi ngược lại với xu hướng này và ưu tiên mức độ làm việc sâu – một cơ hội đã được nhà tư vấn trẻ tuổi Jason Benn đến từ Virginia thừa nhận cách đây không lâu.

Có nhiều cách để nhận ra chúng ta không có giá trị gì trong nền kinh tế. Jason Benn đã hiểu rõ vấn đề không lâu sau khi đảm nhận công việc tư vấn tài chính. Phần lớn trách nhiệm công việc của anh có thể được tự động hóa nhờ một lệnh Excel “chấp vá với nhau”.

Công ty thuê Benn lập báo cáo cho các ngân hàng có liên quan đến những giao dịch phức tạp. (Benn nói đùa trong một cuộc phỏng vấn của chúng tôi rằng: “Nó có vẻ thú vị như tên gọi của nó vậy.”) Quá trình lập báo cáo đòi hỏi nhiều giờ làm việc thủ công với dữ liệu trong một loạt bảng tính Excel. Khi mới đến, anh phải mất sáu tiếng để hoàn thành mỗi báo cáo cho giai đoạn này (những người kỳ cựu làm việc hiệu quả nhất công ty có thể hoàn thành nhiệm vụ này trong ba tiếng). Với Benn, chuyện này có vẻ không ổn cho lắm.

Benn nhớ lại: “Theo cách tôi được truyền đạt thì quá trình này có vẻ rườm rà phức tạp và thủ công.” Anh biết rằng Excel có một tính năng được gọi là macro¹ cho phép người dùng tự động hóa các tác vụ phổ biến. Benn đã đọc các bài báo về chủ đề này và nhanh chóng tổng hợp một trang tính mới, kết nối với một loạt macro có thể thực hiện quy trình xử lý dữ liệu thủ công trong sáu tiếng và thay thế nó chỉ bằng một cú nhấp chuột. Quá trình viết báo cáo mà lúc đầu anh phải mất một ngày làm việc giờ chỉ tốn chưa đến một tiếng.

Benn là anh chàng thông minh, tốt nghiệp từ một trường ưu tú (Đại học Virginia) với tấm bằng Kinh tế và giống như nhiều người cùng hoàn cảnh khác, anh cũng có nhiều tham vọng. Anh không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng những tham vọng này có thể sẽ bị cản trở chừng nào những kỹ năng chuyên môn chính của anh còn có thể được xử lý bằng một macro Excel. Do đó, anh quyết định phải gia tăng giá trị của mình. Sau một thời gian nghiên cứu, Benn đi đến kết luận: Anh sẽ thông báo với gia đình về việc từ bỏ công việc hiện tại và trở thành lập trình viên máy tính. Tuy hào hứng với kế hoạch lớn đó, nhưng Benn đã vấp phải một rào cản khác: Anh không biết viết mã.

1. Một lệnh riêng rẽ bằng ngôn ngữ lập trình mà kết quả là một chuỗi lệnh bằng ngôn ngữ máy tính. (ND)

Với tư cách là một nhà khoa học máy tính, tôi có thể chắc chắn một điều rõ ràng rằng: lập trình máy tính là công việc khó khăn. Hầu hết các nhà lập trình mới đều phải mất bốn năm nghiên cứu ở đại học để trau dồi kiến thức cơ bản trước khi bắt đầu công việc. Thậm chí sau đó, cuộc cạnh tranh cho những vị trí tốt nhất cũng rất khốc liệt. Jason Benn lại chưa hề trải qua giai đoạn này. Sau những trải nghiệm giúp anh thông hiểu hơn về Excel, anh bỏ việc tại công ty tài chính và chuyển về nhà để chuẩn bị cho bước tiếp theo của mình. Cha mẹ anh rất vui vì anh đã có kế hoạch, nhưng họ không hài lòng khi biết rằng lần trở về này anh có thể sẽ ở nhà lâu dài. Benn cần học một kỹ năng cứng và phải học thật *nhANH*.

Chính tại nhà mình, Benn đã đào sâu vào một vấn đề mà nhiều lao động trí óc gặp phải trên con đường hướng tới quỹ đạo nghề nghiệp đang ngày càng bùng nổ. Việc học một thứ gì đó phức tạp như lập trình máy tính đòi hỏi tinh thần tập trung cao độ – một kiểu tập trung đã khiến Carl Jung quyết định vào khu rừng bao quanh hồ Zurich. Nói cách khác, nhiệm vụ này là một trạng thái hành động của làm việc sâu. Tuy nhiên, hầu hết những người lao động trí óc, như tôi đã nêu trong phần giới thiệu, lại đánh mất khả năng này. Và Benn cũng không phải là trường hợp ngoại lệ.

Khi mô tả bản thân trong khoảng thời gian dẫn đến quyết định từ bỏ công việc tài chính của mình, Benn nhận định: “Tôi bị thôi thúc phải truy cập Internet và kiểm tra e-mail liên tục; tôi không thể dừng bản thân lại.” Để nhấn mạnh những khó khăn khi làm việc sâu, Benn đã kể cho tôi nghe về một dự án mà một giám sát viên tại công ty tài chính từng giới thiệu cho anh. Anh giải thích: “Họ muốn tôi lập kế hoạch kinh doanh.” Benn không biết cách lập kế hoạch kinh doanh, vì vậy, anh quyết định sẽ tìm đọc năm kế hoạch hiện có – so sánh và đối chiếu chúng để hiểu được những gì cần làm. Đây là một ý kiến hay, nhưng Benn lại gặp phải một vấn đề: “Tôi không thể tập trung được.” Anh thừa nhận, thời gian đó, có những hôm anh dành phần lớn thời gian (“98% thời gian của tôi”) để lướt web. Dự định lập kế hoạch kinh doanh – cơ hội để khẳng định bản thân trong sự nghiệp – đã bị gạt sang một bên.

Đến khi bỏ cuộc, Benn mới nhận thức rõ ràng về những khó khăn khi phải làm việc sâu, vì vậy trong lúc tận tâm tận lực học viết mã, anh biết mình cũng phải đồng thời rèn luyện tư duy làm việc sâu. Phương pháp của anh tuy quyết liệt mà hiệu quả. “Tôi đã giam mình trong một căn phòng không có máy tính, chỉ có sách, bảng ghi chép và một cây bút đánh dấu.” Anh sẽ đánh dấu những cuốn sách giáo khoa về lập trình máy tính, chuyển ý tưởng sang

bảng ghi chép và đọc to chúng lên. Tuy việc tránh bị sao lãng bởi các thiết bị điện tử lúc đầu tưởng chừng rất khó khăn, nhưng Benn không còn lựa chọn nào khác: Anh *phải* nghiên cứu những tài liệu này và đảm bảo rằng không có đối tượng nào khác trong căn phòng có thể khiến anh phân tâm. Dần dần anh đã tập trung tốt hơn và cuối cùng cũng đạt đến độ làm việc trong năm tiếng hoặc hơn mỗi ngày, tập trung cao độ mà không bị phân tâm khi trau dồi kỹ năng mới. Anh nhớ lại: “Có lẽ tôi đã đọc được chừng 18 cuốn sách về chủ đề này tính đến lúc tôi hoàn thành.”

Sau hai tháng nhốt mình để nghiên ngẫm, Benn đã tham dự Dev Bootcamp, một khóa học cấp tốc kéo dài 100 giờ mỗi tuần về lập trình ứng dụng web. (Trong quá trình nghiên cứu chương trình, Benn phát hiện ra một thạc sĩ tốt nghiệp trường Princeton từng mô tả Dev là “điều khó khăn nhất tôi từng làm trong đời mình”.) Nhờ sự chuẩn bị và khả năng làm việc sâu, Benn đã thể hiện rất xuất sắc. Anh nói: “Một số người đến mà chưa có sự chuẩn bị. Họ không thể tập trung và học hỏi một cách nhanh chóng.” Chỉ một nửa số học viên tham gia cùng Benn lúc đầu tốt nghiệp đúng hạn. Benn không chỉ tốt nghiệp, mà còn là học viên giỏi nhất lớp.

Làm việc sâu đã được đền đáp. Benn nhanh chóng tìm được việc, trở thành nhà phát triển tại

một công ty khởi nghiệp công nghệ ở San Francisco. Nửa năm trước, khi từ bỏ công việc tư vấn tài chính, anh đang kiếm được 40.000 đô-la một năm. Còn giờ đây, công việc mới đang mang lại cho anh 100.000 đô-la – số tiền này cùng mức kỹ năng của anh vẫn có thể tiếp tục tăng, về cơ bản là không giới hạn, tại thị trường Thung lũng Silicon.

Lần cuối tôi gặp Benn là khi anh đang nỗ lực cho vị trí mới. Là một tín đồ của phong cách làm việc sâu, anh đã thuê một căn hộ cạnh văn phòng để có thể đến sớm vào mỗi sáng trước khi các nhân viên khác đến và làm việc mà không bị mất tập trung. “Vào những ngày đẹp trời, tôi có thể tập trung trong bốn tiếng trước khi có cuộc họp đầu tiên,” anh nói. “Sau đó, tôi có thể làm thêm ba đến bốn tiếng nữa vào buổi chiều. Ý tôi là ‘tập trung’ thực sự: không e-mail, không Hacker News¹, chỉ có lập trình mà thôi.” Đối với một người từng thừa nhận có lúc đã dành đến 98% thời gian làm việc chỉ để lướt web, thì sự chuyển biến của Jason Benn quả là đáng ngạc nhiên.

Câu chuyện của Jason Benn đã nhấn mạnh một bài học quan trọng: Làm việc sâu không phải là kiểu ra vẻ hoài cổ của các nhà văn và các triết gia hồi đầu thế kỷ XX. Thay vào đó, nó là kỹ năng có giá trị lớn ngày nay.

1. Trang web nổi tiếng chuyên về các loại hình công nghệ. (TG)

Có hai lý do cho điều này. Lý do đầu tiên phải kể đến là việc học tập. Chúng ta có một nền kinh tế thông tin phụ thuộc vào các hệ thống phức tạp đang thay đổi nhanh chóng. Ví dụ, một số ngôn ngữ máy tính Benn được học không tồn tại cách đây 10 năm và có thể sẽ lỗi thời sau 10 năm nữa kể từ giờ phút này. Tương tự như vậy, một người sắp bước chân vào lĩnh vực marketing ở thập niên 1990 sẽ không thể biết được ngày nay, họ cần làm chủ kỹ năng phân tích kỹ thuật số. Do đó, để duy trì giá trị trong nền kinh tế, bạn phải nắm vững nghệ thuật học hỏi nhanh chóng những điều phức tạp. Nhiệm vụ này đòi hỏi phải làm việc sâu. Nếu không tôi luyện khả năng này, bạn có thể sẽ bị tụt hậu trước những tiến bộ kỹ thuật.

Lý do thứ hai là bởi tác động của cuộc cách mạng kỹ thuật số đã làm giảm rất nhiều yêu cầu về các nguồn lực. Nếu bạn có thể tạo ra giá trị nào đó hữu ích, thì đối tượng có thể tiếp cận chúng (ví dụ, các nhà tuyển dụng hoặc khách hàng) về cơ bản là vô hạn – đó sẽ là phần thưởng hậu hĩnh dành cho bạn. Mặt khác, nếu những gì bạn đang tạo ra thật tầm thường, bạn sẽ gặp rắc rối, vì các đối tượng sẽ dễ dàng tiếp cận chúng để tìm ra giải pháp thay thế trực tuyến tốt hơn. Dù bạn là một lập trình viên, nhà văn, chuyên viên marketing, chuyên gia tư vấn hay doanh nhân, thì bạn cũng đang ở trong hoàn

cảnh giống như Jung khi cố gắng vượt qua Freud, hoặc Jason Benn khi cố gắng tạo cho riêng mình một khởi đầu ấn tượng: Để thành công, bạn cần phải tạo ra những thứ tuyệt vời nhất có thể – một nhiệm vụ đòi hỏi sự chuyên sâu.

Tính cấp thiết của làm việc sâu là một vấn đề còn tương đối mới mẻ. Trong nền kinh tế công nghiệp, chỉ có một số ít lao động chân tay và tầng lớp có chuyên môn cao coi làm việc sâu là vấn đề quan trọng, còn đa số những người khác chỉ có thể làm tốt, họ chưa bao giờ chịu tôi luyện khả năng tập trung mà không bị phân tâm. Họ được trả lương để lắp ráp các linh kiện – và công việc của họ cũng sẽ chẳng thay đổi gì trong vài thập kỷ nếu họ vẫn giữ nguyên như vậy. Nhưng khi chúng ta chuyển sang nền kinh tế thông tin với ngày càng nhiều người lao động trí óc, làm việc sâu sẽ trở thành một yêu cầu then chốt – dù hầu hết mọi người đều chưa ý thức được thực tế này.

Nói cách khác, làm việc sâu không phải là một kỹ năng lỗi thời không còn được áp dụng. Thay vào đó, nó là một khả năng quan trọng đối với bất kỳ ai muốn tiến lên trong nền kinh tế thông tin cạnh tranh toàn cầu có xu hướng đào thải những người không thể duy trì được sự tập trung. Phần thưởng thực sự không dành cho những ai cảm thấy thoải mái khi lướt Facebook (một nhiệm vụ tầm phào dễ

làm và dễ bắt chước), mà dành cho những người có thể xây dựng các hệ thống phân tán đổi mới triển khai dịch vụ (một nhiệm vụ phức tạp và có chiều sâu, khó sao chép). Làm việc sâu quan trọng đến nỗi chúng ta có thể dùng cách mô tả của nhà văn chuyên viết về kinh doanh Eric Barker là “sức mạnh siêu phàm của thế kỷ XXI”.

Giờ chúng ta đã thấy hai luồng tư tưởng – một là nguồn nhân lực làm việc sâu đang ngày càng khan hiếm và hai là giá trị gia tăng của nó – những gì chúng ta có thể kết hợp thành ý tưởng, cung cấp nền tảng cho mọi thứ được trình bày trong cuốn sách này:

Giả thuyết làm việc sâu: Năng lực làm việc sâu ngày càng trở nên *hiếm hoi* vào đúng lúc nó đang dần trở nên *giá trị* đối với nền kinh tế. Kết quả là, chỉ có một số ít người tôi luyện được kỹ năng này, rồi biến nó thành giá trị cốt lõi trong sự nghiệp, mới có thể phát triển mạnh mẽ.

Cuốn sách này nhằm đến hai mục tiêu, được trình bày trong hai phần. Mục tiêu đầu tiên, được giải quyết trong Phần 1, nhằm thuyết phục bạn rằng giả thuyết làm việc sâu là đúng. Mục tiêu thứ hai, được giải quyết trong Phần 2, hướng dẫn bạn cách tận dụng lợi thế của sự thật này bằng cách rèn luyện bộ não và biến thói quen làm việc sâu trở thành kỹ năng. Tuy nhiên, trước khi đi sâu vào chi tiết, tôi

muốn dành một chút thời gian để giải thích cách tôi trở thành một tín đồ làm việc sâu.

Tôi đã dành cả thập kỷ qua để rèn luyện khả năng tập trung vào những điều khó khăn. Lý do bắt buộc từ việc tôi là một nhà khoa học máy tính lý thuyết đã hoàn thành chương trình đào tạo tiến sĩ trong nhóm Lý thuyết Điện toán danh tiếng của Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) – một môi trường chuyên nghiệp mà ở đó khả năng làm việc sâu được coi là một kỹ năng chuyên môn quan trọng.

Trong suốt những năm qua, tôi đã chia sẻ với các sinh viên về một người từng giành giải thưởng “Thiên tài” trong Chương trình nghiên cứu sinh MacArthur¹ – một giáo sư được MIT thuê làm việc trước khi đủ tuổi uống rượu hợp pháp². Không lấy gì làm lạ khi thấy nhà học thuyết này đang ngồi tại một nơi công cộng, nhìn chăm chăm vào những ký hiệu trên bảng trắng, cùng một nhóm học giả xung quanh ông cũng lặng lẽ ngồi nhìn chăm chăm. Điều này có thể tiếp diễn nhiều giờ liền. Tôi đi ăn trưa rồi

1. Chương trình nghiên cứu sinh Mac Arthur, hay còn gọi là Mac Arthur Fellowship là giải thưởng hằng năm dành cho những người “thể hiện đóng góp đặc biệt cũng như hứa hẹn tiếp tục và tăng cường công việc sáng tạo”. Đây được coi là một trong những giải thưởng cao quý, đồng thời còn là một học bổng danh giá của Mỹ. (BTV)

2. Ở Mỹ, chỉ có công dân từ 21 tuổi trở lên mới được phép uống rượu. (BTV)

trở lại và vẫn thấy họ ngồi ở tư thế đó. Vị giáo sư đặc biệt này rất khó tiếp cận. Ông không xuất hiện trên Twitter và nếu không biết bạn là ai, ông sẽ không bao giờ trả lời e-mail của bạn. Năm ngoái, ông đã công bố 16 bài viết.

Đây là loại hình tập trung mạnh mẽ từng được tôi áp dụng trong suốt quãng thời gian đi học. Không hề ngạc nhiên khi tôi cũng sớm trở nên gắn bó với kỹ năng làm việc sâu. Việc tôi chưa từng có tài khoản Facebook, Twitter hoặc bất kỳ tài khoản nào trên các phương tiện truyền thông xã hội ngoài blog từng khiến bạn bè lẫn các nhà báo mà tôi làm việc cùng phải thất vọng. Tôi không lướt web mà xem hầu hết tin tức trên tờ *Washington Post* và nghe đài phát thanh quốc gia. Tôi cũng là người thuộc típ khó tiếp cận: Trang web tác giả của tôi không cung cấp địa chỉ e-mail cá nhân và tôi cũng không sở hữu chiếc điện thoại thông minh nào mãi đến năm 2012 (khi người vợ đang mang thai của tôi đưa ra tối hậu thư – “anh phải mang theo điện thoại di động bên mình trước khi con trai chúng ta chào đời”).

Mặt khác, cam kết làm việc sâu cũng mang lại nhiều phần thưởng cho tôi. Trong khoảng 10 năm sau khi tốt nghiệp đại học, tôi xuất bản bốn cuốn sách, lấy được bằng tiến sĩ, công bố các tài liệu học thuật được giới chuyên môn đánh giá cao và được thuê làm giáo sư theo nhiệm kỳ tại Đại học

Georgetown. Tôi duy trì lượng bài viết đồ sộ này trong khi rất hiếm khi làm việc quá 5 hay 6 giờ chiều các ngày trong tuần.

Lịch trình tinh gọn này khá khả thi bởi tôi đã dành nhiều nỗ lực để cắt giảm những hoạt động tầm phào, hời hợt trong cuộc sống của mình mà vẫn đảm bảo tận dụng tối đa thời gian thư giãn. Tôi sắp xếp ngày làm việc của mình chủ yếu xoay quanh lịch trình làm việc sâu được lựa chọn kỹ lưỡng, còn với các hoạt động hời hợt bề nổi, tôi khó có thể tránh khỏi việc chia chúng thành những gánh nặng nhỏ hơn bủa vây lấy lịch trình của tôi. Chúng ta có thể dành ra ba đến bốn giờ một ngày, năm ngày một tuần để tập trung cao độ và tạo ra nhiều giá trị.

Cam kết làm việc sâu cũng mang lại cho tôi những lợi ích ngoài công việc. Trong khoảng thời gian từ lúc đi làm về cho đến sáng hôm sau khi bắt đầu ngày làm việc mới, tôi hầu như không chạm vào máy tính ngoại trừ viết blog sau khi con ngủ. Khả năng ngắt kết nối hoàn toàn này, chẳng hạn như không vội vàng kiểm tra e-mail công việc, hoặc thường xuyên lang thang trên các phương tiện truyền thông xã hội, đã tạo điều kiện cho tôi quây quần cùng vợ và hai con trai vào buổi tối cũng như đọc những cuốn sách thú vị khi là một người cha bận rộn. Nhìn chung, tránh bị sao lãng khỏi những việc hời hợt giúp làm giảm căng thẳng tinh

thần – tác nhân gây nhiễu dường như đang ngày càng thâm nhập sâu hơn vào cuộc sống hằng ngày của con người. Tôi vẫn thấy thoải mái khi trong trạng thái hồi hợt và đây là một kỹ năng quý đến mức đáng kinh ngạc – đặc biệt là vào một đêm hè lười biếng tại Washington khi đang lắng nghe một chương trình phát thanh.

Qua cuốn sách này, tôi đang cố gắng chính thức hóa và giải thích sức hấp dẫn của làm việc sâu so với làm việc hồi hợt, và đưa ra chi tiết các loại chiến lược để làm việc sâu. Tôi đã gắn kết tư duy này với từng câu chữ trong các phần để giúp bạn có thể đi theo sự dẫn dắt của tôi, từ đó tái thiết cuộc sống xung quanh làm việc sâu – nhưng đây chưa phải là toàn bộ câu chuyện. Tôi còn muốn làm sáng tỏ dần những suy nghĩ này để phát triển thêm khả năng thực hành của bản thân. Tuy việc biết đến giả thuyết làm việc sâu đã giúp tôi phát triển, nhưng tôi tin mình vẫn chưa đạt tới tiềm năng tối đa trong việc tạo ra giá trị. Khi bạn nỗ lực đấu tranh và giành được thắng lợi nhờ những ý tưởng và quy tắc được trình bày trong cuốn sách, bạn có thể tin rằng tôi cũng đang không ngừng tinh lọc những công việc tầm phào và miệt mài rèn luyện mức độ chuyên sâu của mình. (Bạn sẽ học được cách này trong phần kết luận của cuốn sách.)

Khi Carl Jung muốn cách mạng hóa lĩnh vực tâm thần học, ông đã xây một nơi ẩn dật trong rừng.

Tháp Bollingen của Jung đã trở thành nơi ông có thể duy trì khả năng tư duy sâu và áp dụng kỹ năng đó để tạo ra tác phẩm mang tính độc đáo tuyệt vời làm thay đổi cả thế giới. Trong các trang sau, tôi sẽ cố gắng thuyết phục bạn tham gia cùng tôi vào nỗ lực xây dựng Tòa tháp Bollingen của riêng mình; nuôi dưỡng khả năng tạo ra giá trị thực trong một thế giới đầy rẫy yếu tố gây sao lãng; và nhận ra một chân lý được đúc rút từ những vĩ nhân đi trước: Một cuộc sống làm việc sâu là một cuộc sống tốt đẹp.