



راهکارهایی برای افزایش تمرکز
و به دست گرفتن کنترل زندگی

نیر ایال با همکاری جولی لی
ترجمه سمیه قوامی نژاد





راهکارهایی برای افزایش تمرکز
و به دست گرفتن کنترل زندگی
نیر ایال با همکاری جولی لی
ترجمه سمیه قوامی نژاد





راهکارهایی برای افزایش تمرکز
و به دست گرفتن کنترل زندگی
نیر ایال با همکاری جولی لی
ترجمه سمیه قوامی نژاد



مدیریت توجه

راهکارهایی برای افزایش تمرکز و به دست
گرفتن کنترل زندگی
نیرایال، جولی لی
مترجم: سمیه قوامی نژاد



حق انتشار الکترونیک برای فی‌دیبو محفوظ
است



سرشناسه: ایال، نیر / Eyal, Nir

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت توجه: راهکارهایی برای افزایش تمرکز و به دست گرفتن کنترل زندگی
نیر ایال با همکاری جولی لی؛ ترجمه سمیه قوامی نژاد؛ ویراستار حدیث معظمی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۰۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۲-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: [2019], Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life

عنوان دیگر: راهکارهایی برای افزایش تمرکز و به دست گرفتن کنترل زندگی.

موضوع: حواس پرتی (روان شناسی) / (Distraction (Psychology)

موضوع: دقت / Attention

شناسه افزوده: لی، جولی / Li, Julie

شناسه افزوده: قوامی نژاد، سمیه، ۱۳۵۸- ، مترجم

رده بندی کنگره: BF۳۲۲۳

رده بندی دیویی: ۱۵۳/۷۳۳

شماره کتاب شناسی ملی: ۸۶۸۲۱۳۴

اطلاعات رکورد کتاب شناسی: فیپا

سخن ناشر

هنگامی که کتاب قلاب منتشر شد، در کنار آموزه‌های ارزشمندی که برای مدیران محصول و طراحان خدمات فناورانه داشت، این نگرانی را هم به وجود آورد که همه ما به نوعی اسیر فناوری و برنامه‌های کاربردی این طراحان شده و به قول نویسنده کتاب معتاد شده‌ایم. ما هم با نیم‌نگاهی به خودمان به راحتی به این موضوع اعتراف می‌کردیم و نشانه‌های اعتیاد را در خود می‌دیدیم. به نظر می‌رسد این آگاهی بیشتر از اینکه باعث تغییر رفتار شود باعث شده است تا بهانه‌ای برای کارهای نکرده، روابط ازدست‌رفته و فرصت‌های سوخت‌شده داشته باشیم و با این توجیه که در این زمانه زمام امور از دست ما خارج شده است و ما مقصر نیستیم، رنج از دست دادن‌ها را به دوش فناوری بیندازیم. برخی دیگر که توجهشان کمی بیشتر بوده سعی کرده‌اند برای مقابله با این موضوع این برنامه‌های کاربردی را حذف کنند. اما مگر می‌شود این ابزارهای فناوری را از زندگی امروزی حذف کرد!

نیر ایال، نویسنده کتاب قلاب، این بار در جایگاه فردی که به دنبال راهی برای رهایی از این اعتیاد است دست روی موضوعی مهم‌تر و وسیع‌تر می‌گذارد؛ موضوع حواس‌پرتی و مدیریت توجه. به بیان بسیاری از صاحب‌نظران، عصر حاضر عصر پریشان‌فکری یا به تعبیری همان حواس‌پرتی است. همه ما تجربه‌های زیادی داریم از مطالبی که آنها را بارها بدون توجه خوانده‌ایم و چیزی متوجه نشده‌ایم، از جلساتی که برگزار شده‌اند

اما به دلیل نداشتن تمرکز حواس به نتیجه نرسیده‌اند، از دوستی‌هایی که به دلیل بی‌توجهی از بین رفته‌اند و از بهره‌وری کم و خطاهای زیاد کارکنان سازمان‌ها که به دلیل جمع بودن و دل در جای دیگر داشتن اتفاق افتاده‌اند.

نیر ایال در این کتاب حاصل سال‌ها پژوهش و تجربه شخصی خود را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد تا بتوانند با شناختن عوامل حواس‌پرتی کنترل بیشتری روی زندگی‌شان داشته باشند. یکی از کمک‌های بزرگی که این کتاب به ما می‌کند این است که بفهمیم فناوری و امثال آن دلیل حواس‌پرتی ما نیستند و قرار نیست عوامل حواس‌پرتی اطراف ما از بین بروند و اتفاقاً هر روز بیشتر می‌شوند. این ماییم که با انواع تمرین‌های این کتاب می‌توانیم کنترل بیشتری روی خود و محیط‌مان داشته باشیم تا بتوانیم اثرات منفی این عوامل را کم و تمرکز و توجه‌مان را حفظ کنیم؛ درست مانند ناخدای کشتی که در دریای متلاطم فقط سکان کشتی را در اختیار دارد.

توجه به ارزشمندی و کمیابی این منبع، یعنی توجه و حواس‌جمع بودن، و تأثیر زیادی که بر کیفیت ابعاد مختلف زندگی هر فردی دارد ما را بر آن داشت که ترجمه و انتشار این اثر را در برنامه‌مان قرار دهیم. البته در سال‌های اخیر منابع ارزشمند دیگری از جمله فایل صوتی مدیریت توجه آقای محمدرضا شعبانعلی هم در ارتباط با این موضوع در دسترس علاقه‌مندان قرار گرفته است و این امیدواری را می‌دهد که با کمک این



منابع بتوانیم با توجه بیشتر و آگاهانه‌تر زندگی کنیم
و لذت بیشتری از زندگی و با هم بودنمان ببریم.
سمیه محمدی
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

در تحسین مدیریت توجه

«اگر زمان، تمرکز یا روابطتان برایتان ارزشمند است، حتماً باید این کتاب را بخوانید. من دارم این ایده‌ها را عملی می‌کنم.»

جاناتان هایت، نویسندهٔ ذهن درستکار

«حواس جمعی عملی‌ترین و واقع‌گرایانه‌ترین روش برای برقراری تعادل بین فناوری و سلامت روان است. کتابی که هر صاحب‌گوشی هوشمندی باید بخواند.»
مارک منسون، نویسندهٔ هنر ظریف رهایی از دغدغه‌ها

«در جهانی پرسروصدا، حواس جمعی چهارچوبی فکری به شما می‌دهد تا به تمرکز لازم برای دست یافتن به نتیجه برسید.»

جیمز کلیر، نویسندهٔ خرده‌عادت‌ها

«موفقیت و شادی از آن مردمانی است که حواسشان را جمع می‌کنند. رسالت نیر ایال این است که از شما در برابر حواس‌پرتی محافظت کند و کتاب نشاط‌آورش پر از ایده‌های عملی است.»

آدام گرانت، نویسندهٔ کتاب‌های بده‌وبستان و نوآفرینی

«حواس جمع بودن مهارتی ضروری در عصر ماست. مبادا این کتاب را از دست بدهید! توصیهٔ من این است: این کتاب را بخوانید. آن را زندگی کنید. دوباره دوره کنید.»

گرگ مک‌کیون، نویسندهٔ اصل‌گرایی

«نیر ایال فناوری‌های نوین توجه را با تمام وجودش درک می‌کند و، در این کتاب بجا و عملی، راه‌های بازیافتن تمرکز بر موضوع‌های مهم و حفظ

آن را با دیگران به اشتراک می‌گذارد. علاوه بر همسر و فرزندان و دوستان، ذهنتان هم سپاسگزار شما خواهد بود که این کتاب را خوانده‌اید.»

آلیور برکمن، مقاله‌نویس روزنامه گاردین

«با پیروی از مدل علمی چهارمرحله‌ای ایال، می‌توانید مهارت‌های توجیه‌تان را به دست بگیرید و، بدون احساس آشفتگی و خلأ، از منافع باورنکردنی فناوری نوین بهره ببرید. حواس‌جمعی کتابی ضروری برای افرادی است که در پی انجام دادن کارهای عظیم در عصر دیجیتال‌اند.»

تیلور پیرسون، نویسنده پایان‌مشاغل [۱]

«حواس‌جمعی کمک کرد تا بفهمم فناوری دلیل واقعی حواس‌پرتی و تلاش و تقلایم برای انجام دادن کارها نیست. این کتاب شیوه مدیریت همه ساعت‌های روزم را تغییر داد و هر قدر توصیه کنم آن را بخوانید کم گفته‌ام. همه باید این کتاب را بخوانند!»
استیو کمب، بنیان‌گذار تناسب‌اندام «نِرد فیتنس» [۲]

و نویسنده صعود به مرحله بعدی زندگی [۳]

«حواس‌جمعی کلاس درس است، با خواندن آن به علت اصلی حواس‌پرتی‌تان پی می‌برید. به هر کس که می‌خواهد کار عمیق بیشتری انجام دهد توصیه می‌کنم آن را بخواند.»

کال نیوپورت، نویسنده کار عمیق



بیش از آنکه برنده شدن
حس خوبی داشته باشد،
بازنده شدن دردناک است.

نیرایال

نکتهٔ مهم

پیش از آنکه خواندن کتاب را شروع کنید، مطالب تکمیلی را از وبسایتم دانلود کنید. منابع، دانلودها و آخرین به‌روزرسانی‌های مرا رایگان در این وبسایت [۴] پیدا می‌کنید.

نکتهٔ مهم‌تر آنکه باید از کتابچهٔ تمرین استفاده کنید که در آن برای هر فصل تمرین‌هایی طراحی کرده‌ام تا کمک کند آنچه یاد گرفته‌اید در زندگی‌تان به کار ببرید. درضمن توجه کنید که من از هیچ‌یک از شرکت‌هایی که نام برده‌ام هیچ نوع منفعت مالی نمی‌برم، مگر اینکه به‌طور خاص بیان کرده باشم و توصیه‌هایم انگیزهٔ تبلیغاتی ندارد.

اگر دوست دارید شخصاً با من در ارتباط باشید، از طریق وبلاگم [۵] با من تماس بگیرید.

مقدمه: از قلاب تا مدیریت توجه

در کتابخانه‌های مهم‌ترین شرکت‌های فناوری، کتاب خاصی با جلدی زردرنگ پیدا می‌کنید، کتابی که آن را در فیس‌بوک، گوگل، پی‌پال و اسلک هم دیده‌ام. شرکت‌ها در همایش‌های فناوری و رویدادهای آموزش گروهی این کتاب را معرفی می‌کنند. دوستم که در مایکروسافت کار می‌کند به من گفته ساتیا نادلا، مدیرعامل شرکت مایکروسافت، نسخه‌ای از کتاب را به تمام کارکنان شرکت نشان داده و خواندنش را توصیه کرده است.

کتاب قلاب: چگونه محصولی بسازیم که مخاطب را شبانه‌روز درگیر کند [۶] پرفروش‌ترین کتاب وال استریت ژورنال بود [۱] و، حتی حالا هم که دارم کتاب جدیدم را می‌نویسم، قلاب هنوز کتاب شماره یک آمازون در بخش «محصول» است. قلاب یک‌جورهایی مثل کتاب آشپزی است؛ شامل دستورالعمل‌هایی برای رفتار بشر و رفتار شماست. شرکت‌های فناوری می‌دانند که برای پول درآوردن باید کاری کنند که ما دوباره به آنها مراجعه کنیم و شیوه‌های تجارتشان بر همین اصل استوار است.

من از این موضوع اطلاع دارم زیرا ده سال گذشته را صرف تحقیق درباره روش‌های روان‌شناسانه‌ای کرده‌ام که بسیاری از موفق‌ترین شرکت‌های جهان، به‌دوراز چشم مشتریان، از آنها بهره می‌برند تا محصولاتی چنان جذاب تولید کنند که

مشتری را مسحور خود کنند. سال‌ها در دانشکده کارشناسی کسب‌وکار استنفورد و در مؤسسه طراحی هاسو پلاتنر به مدیرعامل‌های آینده درس می‌دادم. با نوشتن قلاب امیدوار بودم استارت‌آپ‌ها و شرکت‌هایی با دغدغه اجتماعی از این دانش بهره ببرند تا با طراحی روش‌های نوآورانه به مردم کمک کنند عادت‌های بهتری در خودشان پرورش دهند. چرا غول‌های فناوری باید این اسرار را برای خودشان حفظ کنند؟ آیا نباید ما هم از همان روان‌شناسی موفق که بازی‌های ویدئویی و شبکه‌های اجتماعی را این‌قدر جذاب می‌کند بهره ببریم تا محصولاتی طراحی کنیم که به مردم برای بهتر زندگی کردن کمک کنند؟

از زمانی که قلاب منتشر شد، هزاران شرکت از این کتاب استفاده کرده‌اند تا به کاربرانشان نیرویی ببخشند که عادت‌های مفید و سالمی بسازند. «فیت‌باد» برنامه تناسب‌اندامی است که به افراد کمک می‌کند برنامه روزانه ورزشی بهتری داشته باشند. «بایت فودز» به دنبال این است که با بوفه‌های اینترنتی غذاهای تازه محلی عادت‌های غذایی افراد را تغییر دهد. «کاهوت!» نرم‌افزاری می‌سازد که یادگیری در کلاس درس را جالب‌تر و سرگرم‌کننده‌تر می‌کند. [۷] ما می‌خواهیم محصولاتمان کاربرپسند باشند، به راحتی بتوان به همه امکاناتشان دسترسی پیدا کرد و البته عادت‌ساز هم باشند. اینکه شرکت‌ها محصولات جذاب‌تری تولید می‌کنند لزوماً مشکل نیست، بلکه پیشرفت است.

اما آن طرف قضیه منفی است. فیلسوف فرانسوی، پل ویریلیو، نوشت: «وقتی کشتی اختراع شد، کشتی‌شکسته هم اختراع شد.» [۲] در محصولات و خدمات کاربرپسند، همان چیزی که کاربرد برخی محصولات را جذاب و آسان می‌کند آنها را به عاملی برای حواس‌پرتی نیز تبدیل می‌کند.

کنترل این حواس‌پرتی‌ها از دست خیلی از ما خارج است و حسی به ما می‌دهد که گویا ما نیستیم که این تصمیم‌ها را می‌گیریم. واقعیت این است که در این دوره‌زمانه اگر برای مدیریت کردن حواس‌پرتی‌ها مجهز نباشید، حواستان مدام این‌طرف و آن‌طرف می‌رود و وقتتان تلف می‌شود.

در چند صفحه بعدی، مبارزه‌ام با حواس‌پرتی را نشان‌تان می‌دهم و اینکه چطور، دست‌برقضا، خودم به قلاب افتادم. همچنین می‌گویم چطور بر این گرفتاری پیروز شدم و توضیح می‌دهم چرا ما از همه غول‌های فناوری قدرتمندتریم. من خودم با این صنعت آشنایی دارم و ضعف آن را خوب می‌شناسم، شما هم به‌زودی آن را خواهید شناخت.

خوشبختانه ما برای سازگاری با چنین تهدیدهایی توانایی منحصربه‌فردی داریم. همین حالا برای بازپروری و بازیابی مغزمان می‌توانیم قدم‌هایی برداریم. بگذارید صراحتاً بپرسم، راه چاره ما چیست؟ وقت نداریم منتظر بمانیم تا ناظران کاری کنند، اگر با نفس‌های حبس‌شده منتظر بنشینیم تا شرکت‌ها محصولات با جذابیت کمتر بسازند، حتماً خفه می‌شویم.

در آینده دو گروه در جهان خواهند بود: کسانی

که می‌گذارند دیگران توجه و زندگی‌شان را اداره کنند و کسانی که با افتخار خودشان را «حواس‌جمع» می‌نامند. با باز کردن این کتاب، اولین قدم را برداشته‌اید تا صاحب وقت و آینده خودتان باشید. اما تازه اول راهید. سال‌ها عادت کرده‌اید توقع داشته باشید به راحتی به لذت‌ها دست یابید. به این فکر کنید که رسیدن به آخرین صفحه این کتاب چالشی شخصی برای شماست تا ذهنتان را آزاد کنید. دوران‌دیشی درمان تصمیم‌گیری عجولانه است. اگر از قبل برنامه‌ریزی کنید، مطمئن می‌شوید که برنامه خود را دنبال می‌کنید. با تکنیک‌های این کتاب دقیقاً یاد می‌گیرید از امروز به بعد چه کار کنید تا توجهتان را مهار و زندگی‌تان را انتخاب کنید.

فصل ۱: قدرت فوق‌العاده شما

من عاشق شیرینی‌ام، رسانه‌های اجتماعی را دوست دارم و از تلویزیون خوشم می‌آید. اما آن قدر که من به اینها عشق می‌ورزم، آنها مرا دوست ندارند. زمانی از سر عادت و بدون اینکه زیاد فکر کنم، بعد از غذا در خوردن شیرینی‌هایی که هوس کرده بودم زیاده‌روی می‌کردم، مدت‌ها صفحه گوشی را بالا و پایین می‌کردم یا تا ساعت ۲ نیمه‌شب در نتفلیکس خوش می‌گذراندم.

همان‌طور که خوردن هله‌هوله زیاد موجب مشکلاتی در سلامتی می‌شود، استفاده بیش از حد از ابزار دیجیتال هم عواقب منفی زیادی دارد. عواقب بدش برای من این بود که این حواس‌پرتی‌ها را بر مهم‌ترین آدم‌های زندگی‌ام اولویت دادم. بدتر از همه بلایی بود که اجازه دادم این حواس‌پرتی‌ها بر سر رابطه من و دخترم بیاورند. دخترم تنها فرزند ماست و به نظر من و همسرم شگفت‌انگیزترین بچه دنیاست.

یک روز بخصوص، ما دوتا مشغول بازی‌های یکی از این کتاب‌های کار کودک بودیم، این کتاب‌هایی که طراحی کرده‌اند تا پدرها و دخترها را به هم نزدیک‌تر کنند. اولین فعالیت این بود که اشیای محبوب دیگری را نام ببریم. کار بعدی این بود که، با یکی از صفحات کتاب، هواپیمای کاغذی بسازیم. سومی سؤالی بود که هر دو باید جواب می‌دادیم: «اگر می‌توانستی قدرت فوق‌العاده‌ای داشته باشی، دلت می‌خواست چه قدرتی باشد؟»



کاش می‌توانستم بگویم دخترم در آن لحظه چه گفت، اما نمی‌توانم. اصلاً نمی‌دانم چون واقعاً آنجا نبودم، جسمم در اتاق اما ذهنم جای دیگری بود. دخترم پرسید: «بابا، قدرت فوق‌العاده‌ی تو چیست؟»

زیر لب گفتم: «هان؟! یک لحظه صبر کن، باید به این پیام جواب بدهم.» درحالی‌که حواسم به چیزی در تلفنم جلب شده بود، او را از سر خودم باز کردم. چشم‌هایم به صفحه‌ی تلفن خیره بود و انگشت‌هایم بر چیزی می‌لغزید که آن موقع ظاهراً مهم بود ولی قطعاً می‌شد به تأخیرش انداخت. دخترم ساکت ماند. وقتی بالاخره سرم را بالا آوردم، او رفته بود.

لحظه‌ی شگفت‌انگیز در کنار دخترم را به باد داده بودم، چون چیزی در گوشی‌ام حواسم را پرت کرده بود. این موضوع به‌خودی‌خود خیلی مهم نبود. ولی اگر بگویم این اتفاق فقط همین یک بار افتاد، دروغ گفته‌ام. این صحنه پیش‌ازاین هم بارها و بارها تکرار شده بود.

من تنها کسی نیستم که در حضور دیگران حواس‌پرتم. یکی از کسانی که پیش از دیگران کتابم را خوانده به من گفت، وقتی از دختر هشت‌ساله‌اش پرسیده دلش می‌خواهد چه قدرت فوق‌العاده‌ای داشته باشد، دخترش جواب داده دلش می‌خواست با حیوان‌ها حرف بزند و وقتی پرسیده چرا، دخترک جواب داده: «تا وقتی تو و مامان همه‌ی حواستان به رایانه‌هایتان است، یکی را داشته باشم که با او حرف بزنم.»

بعد که دخترم را پیدا کردم و از او معذرت خواستم، تصمیم گرفتم که دیگر وقت تغییر است.



اول زیادی افراط کردم. قانع شده بودم که همه اینها تقصیر فناوری است و «ترک اعتیاد دیجیتالی» راه انداختم. شروع کردم به استفاده کردن از گوشی تاشوی قدیمی تا وسوسه نشوم به سراغ ایمیل و اینستاگرام و توییتر بروم. اما خیلی سخت بود بدون مسیریاب و آدرس‌هایی که در نرم‌افزار تقویمم ذخیره کرده بودم این طرف و آن طرف بروم. وقتی قدم می‌زدم دلم برای گوش دادن به کتاب‌های صوتی تنگ می‌شد و همین‌طور برای همه کارهایی که راحت می‌توانستم با گوشی هوشمندم انجام دهم.

برای اینکه وقتم را با خواندن تعداد زیادی مقاله خبری آنلاین تلف نکنم، مشترک نسخه چاپی یکی از روزنامه‌ها شدم. چند هفته بعد، توده‌ای روزنامه نخوانده کنارم روی هم دسته شده بود و من داشتم اخبار تلویزیون را تماشا می‌کردم.

برای اینکه موقع نوشتن تمرکز کنم، واژه‌پرداز دهه نودی خریدم که به اینترنت وصل نمی‌شد. اما هر وقت می‌نشستم که بنویسم، مچ خودم را می‌گرفتم که به قفسه کتاب خیره شده‌ام و خیلی زود شروع می‌کردم به ورق زدن کتاب‌هایی که ربطی به کارم نداشتند. حتی بدون فناوری، که فکر می‌کردم دلیل مشکل است، حواسم همچنان به‌طریقی پرت می‌شد.

کنار گذاشتن فناوری آنلاین فایده‌ای نداشت. من فقط این عامل حواس‌پرتی را با عامل دیگری جایگزین کرده بودم.

فهمیدم، برای اینکه آن‌طور که دوست داریم

زندگی کنیم، انجام دادن کارهای درست کافی نیست، بلکه باید کارهای اشتباهی را هم که از مسیر دورمان می‌کنند کنار بگذاریم. همه ما می‌دانیم اگر می‌خواهیم کمرباریک باشیم، خوردن کیک به جای سالاد سالم به ضررمان است. همگی موافقیم که بی‌هدف گشتن در شبکه‌های اجتماعی به‌اندازه وقت گذراندن با دوستان واقعی فایده ندارد. می‌فهمیم که اگر می‌خواهیم در محل کار مفید باشیم، باید وقت تلف نکنیم و واقعاً کار کنیم. همین حالا هم می‌دانیم باید چه کار کنیم. آنچه نمی‌دانیم این است که چطور حواسمان پرت نشود.

در طول بیش از پنج سال گذشته که مشغول پژوهش و نوشتن این کتاب بوده‌ام و با پیروی از روش‌های علمی، که شما هم به‌زودی یاد می‌گیرید، حالا بیشتر از هر وقت دیگری پرکارم، ذهن و جسم قوی‌تر و آرامش بیشتری دارم و از روابطم از همیشه راضی‌ترم. این کتاب در این باره است که هم‌زمان با تقویت کردن مهم‌ترین مهارت قرن بیست‌ویکم در خودم چه چیزهایی یاد گرفته‌ام. درباره اینکه چطور حواس جمع شدم و چطور شما هم می‌توانید چنین شوید.



اولین قدم این است که بفهمید حواس‌پرتی از درونتان شروع می‌شود. در بخش اول کتاب راه‌هایی عملی برای شناخت و مدیریت آن دسته از ناآرامی‌های روانی یاد می‌گیرید که شما را از مسیر خارج می‌کنند. البته من از تکنیک‌های پیشنهادی تکراری مثل ذهن‌آگاهی و مراقبه چیزی

نمی‌گویم. باینکه این روش‌ها برای بعضی افراد اثربخش‌اند، آن‌قدر درباره‌شان نوشته‌اند که دیگر حوصله‌مان سر می‌رود. اگر دارید این کتاب را می‌خوانید، فکر کنم این تکنیک‌ها را قبلاً امتحان کرده‌اید و شما هم مثل من فهمیده‌اید که این‌ها خیلی به دردتان نمی‌خورد. در عوض، به انگیزه‌های واقعی رفتارمان نگاهی تازه می‌اندازیم و یاد می‌گیریم چرا مدیریت زمان همان مدیریت رنج است. همچنین کشف می‌کنیم چطور هر کاری را لذت‌بخش کنیم، البته نه به روش مری پاپینزی «کمی شکرش را بیشتر کنید»، [۸] بلکه توانایی تمرکز کامل روی کارمان را بیشتر می‌کنیم.

بخش دوم نشان می‌دهد چقدر مهم است، برای کارهایی که واقعاً می‌خواهید انجام دهید، وقت پیدا کنید. یاد می‌گیرید چرا نمی‌توانید چیزی را «عامل حواس‌پرتی» بنامید مگر اینکه بدانید حواستان را از چه چیزی پرت می‌کند. یاد می‌گیرید، حتی اگر تصمیم گرفته‌اید صفحه‌های اخبار شخصیت‌های مشهور را بالا و پایین کنید یا داستان‌های عاشقانهٔ آبی بخوانید، هدفمند برای وقتتان برنامه‌ریزی کنید. به هر حال، وقتی که برای تلف کردنش برنامه‌ریزی کرده‌اید وقت تلف شده نیست. [۱]

بخش سوم بررسی همه‌جانبهٔ محرک‌های بیرونی ناخواسته‌ای است که بازدهی‌مان را مختل می‌کنند و آسایشمان را بر هم می‌زنند. درحالی‌که شرکت‌های فناوری در تلفن‌هایمان از هشدارهایی مثل صدای دینگ و زینگ استفاده

می‌کنند تا بر رفتارمان مسلط شوند، ولی محرک‌های بیرونی فقط محدود به وسایل دیجیتالی‌مان نیستند. این محرک‌ها همه‌جا اطرافمان هستند، از کلوچه‌هایی که وقتی در کابینت را باز می‌کنیم به ما چشمک می‌زنند تا همکار و راجی که نمی‌گذارد پروژه فوری‌مان را به موقع تمام کنیم.

بخش چهارم آخرین کلید برای تبدیل کردن شما به آدمی حواس جمع است: عهدها. همان‌طور که حذف محرک‌های بیرونی کمک می‌کند عوامل حواس‌پرتی را بیرون نگاه داریم، عهدها راهی ثابت‌شده برای مهار کردن خودمان از درون‌اند تا مطمئن شویم همان کاری را می‌کنیم که گفته‌ایم. در این بخش، از همان روش قدیمی تعهد الزام‌آور برای مشکلات جدیدمان استفاده می‌کنیم.

در پایان، به دقت بررسی می‌کنیم چطور محیط کارتان را تغییر دهید که حواستان پرت نشود، کودکانی تربیت کنید که حواس جمع باشند و در روابط خود نیز فردی حواس جمع باشید. فصل‌های پایانی نشان‌تان می‌دهند چطور بازدهی از دست‌رفته در محیط کارتان را دوباره به دست آورید، با دوستان و خانواده‌تان روابط رضایت‌بخش‌تری داشته باشید و حتی بهتر عاشق شوید، همه این‌ها فقط با غلبه کردن بر حواس‌پرتی‌ها.

می‌توانید هرطور دوست دارید چهار مرحله حواس جمع شدن را پیش ببرید، اما توصیه من این است که به ترتیب از بخش اول تا بخش چهارم حرکت کنید. هریک از این چهار مرحله مبتنی بر مراحل قبلی است و اولین مرحله زیربنایی‌تر از همه است.

اگر آدمی هستید که دوست دارید مطالب را با مثال یاد بگیرید و می‌خواهید این روش‌ها را اول به صورت عملی ببینید، می‌توانید بخش‌های پنجم به بعد را بخوانید و بعد برای بررسی بیشتر به چهار بخش اول برگردید. درضمن، هیچ لزومی ندارد همه تکنیک‌ها را همان موقع اجرا کنید. شاید بعضی از آنها مناسب موقعیت فعلی‌تان نباشند و در آینده، وقتی آماده شدید یا موقعیت‌تان تغییر کرد، به دردتان بخورند. اما قول می‌دهم وقتی به پایان کتاب برسید، کشف می‌کنید پیشرفت‌هایی کرده‌اید که شیوه مدیریت حواس‌پرتی‌هایتان را برای همیشه تغییر می‌دهند.

فقط تصور کنید چسبیدن به هدف‌هایتان چه قدرت فوق‌العاده‌ای به شما می‌دهد. چقدر در محل کارتان بیشتر اثربخش خواهید بود؟ چقدر بیشتر وقت دارید کنار خانواده‌تان باشید یا کارهایی را انجام دهید که دوست دارید؟ چقدر خوشحال‌تر خواهید بود؟ زندگی چه شکلی می‌شود اگر قدرت فوق‌العاده شما حواس جمع بودن باشد؟

***به خاطر بسپارید:**

باید یاد بگیریم چطور از حواس‌پرتی دوری کنیم. برای اینکه آن‌طور که دوست داریم زندگی کنیم، فقط انجام دادن کارهای درست کافی نیست، بلکه باید کارهایی را هم که می‌دانیم پشیمانمان می‌کنند انجام ندهیم.

مسئله فراتر از فناوری است. حواس جمع بودن به معنای ضد فناوری [۹] بودن نیست. بلکه باید



واقعاً بفهمیم چرا کارهایی می‌کنیم که به نفعمان نیست.

هرچه لازم است اینجا است: با یاد گرفتن و اجرا کردن چهار استراتژی کلیدی می‌توانیم حواس جمع شویم.

فصل ۲: حواس جمع بودن

یونانیان باستان داستان فردی را جاودانه کرده‌اند که تا ابد سرگشته شد. در زبان انگلیسی، برای نام‌گذاری چیز خوشایندی که انگار می‌توانید به دست آورید ولی هرچه تلاش می‌کنید به آن نمی‌رسید، از اسم او الهام گرفته‌اند. [۱۰] داستان این است که زئوس پسرش، تانتالوس، را برای مجازات به جهان زیرین تبعید کرد. [۱] تانتالوس آنجا خود را غوطه‌ور در برکه‌ی آبی دید که درختی با شاخه‌هایی پر از میوه‌های رسیده بر سرش سایه انداخته بود. ظاهراً مجازات سخت‌گیرانه‌ای نبود، اما وقتی می‌خواست میوه بچیند، شاخه‌ی درخت از او دور می‌شد و دستش به آن نمی‌رسید. هرگاه خم می‌شد تا از آب خنک بنوشد، آب فرومی‌نشست و او هرگز نمی‌توانست تشنگی‌اش را برطرف کند. مجازات تانتالوس این بود که در تمنای چیزی باشد که دوست دارد، اما هرگز به آن نرسد.

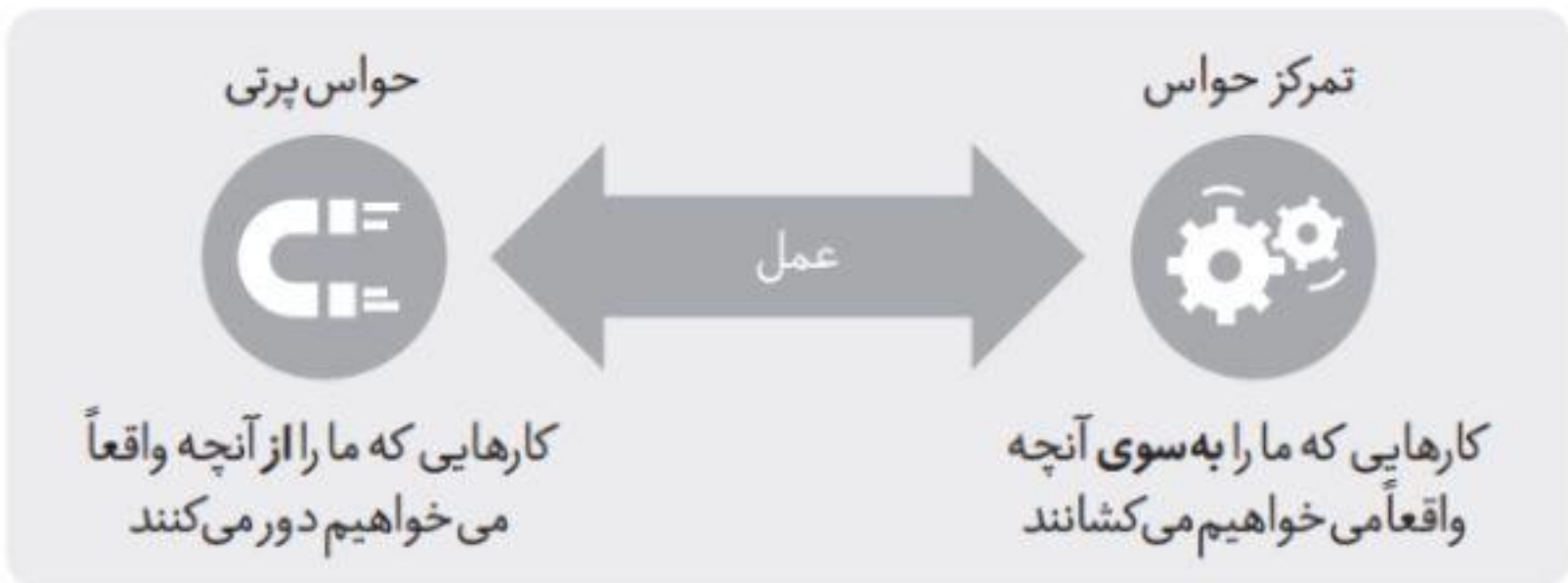
باید به یونانیان باستان برای حکایت‌های تمثیلی‌شان آفرین گفت. تصویری بهتر از این نمی‌توان از وضعیت بشر ترسیم کرد. ما مدام به دنبال چیزی هستیم: پول بیشتر، تجربه‌ی بیشتر، دانش بیشتر، مقام بیشتر، خنزرپنزر بیشتر. یونانیان باستان فکر می‌کردند سرنوشت محتوم انسان خطاپذیر سرگشتگی ابدی است و از این داستان استفاده کردند تا سلطه‌ی خواسته‌های پایان‌ناپذیرمان را به تصویر بکشند.

تمرکز حواس و حواس‌پرتی

خطی را تصور کنید که ارزش همه کارهای روزمره شما را نشان می‌دهد. سمت راست کارهای مثبت‌اند؛ سمت چپ کارهای منفی.

سمت راست این ردیف تمرکز حواس است به معنای «به‌سوی خود کشیدن و جذب کردن». می‌توانیم تمرکز حواس را کارهایی در نظر بگیریم که ما را به‌سوی آنچه در زندگی می‌خواهیم می‌کشانند. سمت چپ خط حواس‌پرتی است، برعکس تمرکز حواس و به معنای «دور کردن ذهن». ریشه هر دو واژه [۱۱] در لاتین یکی است. [۲] حواس‌پرتی‌ها نمی‌گذارند به زندگی رؤیایی‌مان دست پیدا کنیم. همه رفتارهای ما، چه از سر حواس‌جمعی باشند چه از روی حواس‌پرتی، برانگیخته از محرک‌های درونی یا بیرونی‌اند.

محرک‌های درونی از درون وجود خودمان به ما علامت می‌دهند. وقتی شکمان قاروقور می‌کند، به دنبال خوراکی می‌گردیم. وقتی سردمان است، ژاکتی برای گرم کردن خودمان پیدا می‌کنیم. وقتی غمگین، تنها یا مضطربیم، شاید به دوست یا محبوبمان زنگ بزنیم تا دلداری‌مان دهد.



از سوی دیگر، در اطرافمان محرک‌های بیرونی هستند که به ما علامت می‌دهند قدم بعدی‌مان چه باشد، مثل صداهای دنگ و دینگ و زینگ که باعث

می‌شوند ایمیل‌مان را ببینیم، اخبار را نگاه کنیم یا تماس تلفنی‌مان را جواب دهیم. افراد هم ممکن است جزو محرک‌های بیرونی باشند، مثلاً همکاری که کنار میز کارمان می‌ایستد. اشیا هم گاهی محرک بیرونی‌اند، مثلاً تلویزیون که بودنش کافی است تا روشنش کنیم.

محرک‌ها، چه بیرونی باشند و چه درونی، ما را به انجام دادن کاری دعوت می‌کنند که یا با هدف اصلی‌مان همسوست (تمرکز حواس) یا همسو نیست (حواس‌پرتی). تمرکز حواس کمک می‌کند به اهدافمان برسیم و حواس‌پرتی ما را از هدفمان دور می‌کند.

مشکل ما البته این است که جهان همواره پر از چیزهایی بوده است که طراحی شده‌اند تا حواسمان را پرت کنند. امروزه مردم خودشان را می‌بینند که به تلفن‌های همراهشان چسبیده‌اند، اما تلفن همراه فقط اسباب جدید حواس‌پرتی است. مردم از همان زمان اختراع تلویزیون مدام شاکی بودند که تلویزیون حواسشان را پرت می‌کند. [۳] اما قبل از آن هم تلفن، داستان‌های مصور و رادیو همین کار را می‌کردند. به قول سقراط، حتی نوشته‌ها هم در «فراموش‌کاری روح فراگیران» مقصرند. [۴] هرچند بعضی از این عوامل قدیمی در مقایسه با وسوسه‌کننده‌های امروزی دیگر رنگ باخته‌اند، عوامل حواس‌پرتی همیشه حقیقت زندگی بوده و خواهند بود.

با وجود این، عوامل حواس‌پرتی امروزی متفاوت به نظر می‌رسند. میزان اطلاعات در دسترس، سرعت انتشار اطلاعات و دسترسی همیشگی تلفن همراهمان

به مطالب جدید در همه جا سه عامل حواس پرتی‌اند. اگر دنبال حواس پرتی می‌گردید، امروزه راحت‌تر از هر وقت دیگری می‌توانید آن را پیدا کنید. تاوان این‌همه حواس پرتی چیست؟ هربرت ای. سایمون روان‌شناس در سال ۱۹۷۱ پیشگویی کرد که «غناي اطلاعات به معنای کمبودهای دیگر است... به معنای فقر توجه.»[۵] پژوهشگران به ما نشان می‌دهند که توجه و تمرکز مواد خام برای خلاقیت و شکوفایی انسان‌اند. [۶] در عصر ماشینی شدن روزافزون، پرتف‌دارترین شغل‌ها نیازمند مهارت حل مسئلهٔ خلاقانه، راه‌حل‌های نو و نوعی نبوغ بشری‌اند که فقط با تمرکز عمیق بر کارهای پیش رو می‌توان به آن رسید.



از نظر اجتماعی، رفاقت صمیمانه سنگ‌بنای سلامت جسمی و روانی ماست. طبق نظر پژوهشگران، تنهایی از چاقی مفرط هم خطرناک‌تر است.[۷] مسلماً اگر مدام حواسمان پرت باشد، نمی‌توانیم رفاقت صمیمانه‌ای برقرار کنیم.

به فرزندانمان فکر کنیم. اگر نتوانند آن قدر که باید بر کارشان تمرکز کنند، استعدادهایشان چگونه شکوفا شود؟ اگر، به جای چهره‌های پراز عشق ما، کله‌هایی را ببینند که مدام پشت صفحه‌های دیجیتالی پنهان شده‌اند، چه الگویی از ما می‌گیرند؟

بیایید دوباره داستان تانتالوس را مرور کنیم. مجازات او دقیقاً چه بود؟ تشنگی و گرسنگی ابدی؟ نه واقعاً. اگر تانتالوس دیگر به دنبال آب و غذا نمی‌گشت، مگر چه اتفاقی برایش می‌افتاد؟ به هر حال او همین الان هم در جهنم بود و اگر اشتباه نکنم مرده‌ها به آب و غذا نیازی ندارند.

مجازات تانتالوس این نیست که او تا ابد به دنبال چیزی خارج از دسترسش باشد، بلکه عذابش بی‌توجهی به خطای بزرگ‌ترش است. مجازات او این بود که نفهمید در وهلهٔ اول به آب و غذا نیازی ندارد. پیام اخلاقی اصلی داستان همین است.

مجازات تانتالوس مجازات ما نیز هست. مجبورمان کرده‌اند به دنبال چیزهایی باشیم که ظاهراً لازمشان داریم ولی واقعاً به آنها نیازی نداریم. هر قدر هم که احساس می‌کنیم همین حالا مجبوریم، باز هم نیازی نیست دقیقاً همین لحظه ایملمان را ببینیم یا نیازی نیست جدیدترین اخبار روز را همین حالا بشنویم.

خوشبختانه، برخلاف تانتالوس، ما می‌توانیم از خواسته‌هایمان فاصله بگیریم، آنها را همان‌طور که هستند ببینیم و چاره‌ای برایشان پیدا کنیم.

ما از شرکت‌ها می‌خواهیم نوآوری به خرج دهند و نیازهای روزافزون ما را برطرف کنند، اما باید از خودمان بپرسیم آیا محصولات بهتر از ما انسان‌های بهتری هم می‌سازند. عوامل حواس‌پرتی همیشه هستند؛ وظیفه ما این است که به دنبال تدبیری باشیم.

حواس جمع بودن یعنی اهتمام به انجام دادن کاری که می‌گویید انجام خواهید داد.

افراد حواس جمع، همان‌طور که با دیگران صادق‌اند، با خودشان هم روراست‌اند. اگر کارت‌ان، خانواده‌تان و سلامت جسمی و ذهنی‌تان برایتان مهم است، باید یاد بگیرید چطور حواس جمع باشید. مدل چهارمرحله‌ای حواس‌جمعی ابزاری است برای اینکه به شیوه‌ای جدید جهان را ببینید و با آن تعامل داشته باشید. این مدل مثل نقشه راهی است که کمک می‌کند توجه‌تان را مهار و زندگی‌تان را انتخاب کنید.

***به خاطر بسپارید:**

حواس‌پرتی نمی‌گذارد به اهداف‌تان برسید.
حواس‌پرتی یعنی هر کاری که شما را از آنچه واقعاً می‌خواهید دور می‌کند.

تمرکز حواس شما را به اهداف‌تان نزدیک‌تر می‌کند.
حواس‌جمعی یعنی هر کاری که شما را به سوی چیزی می‌برد که واقعاً می‌خواهید.

محرک‌ها هم باعث تمرکز حواس و هم موجب حواس‌پرتی می‌شوند. محرک‌های بیرونی به کمک علامت‌هایی در محیط اطراف‌تان شما را تحریک می‌کنند و محرک‌های درونی شما را از درون برمی‌انگیزانند.

مدل حواس جمعی

محرك‌های درونی



حواس پرتی



تمرکز حواس



محرك‌های بیرونی

این چهار مرحله راهنمای شما برای حواس جمع شدن‌اند.

بخش اول: بر محرک‌های دورنی غلبه کنید



بر محرک‌های دورنی غلبه کنید



فصل ۳: واقعاً چه چیزی به ما انگیزه می‌دهد؟

زوئی چانس، استاد دانشکده مدیریت دانشگاه ییل، با مدرک دکترا از دانشگاه هاروارد، کشف تکان‌دهنده‌اش را برای انبوه شنوندگان تداشکار کرد: «امروز آمده‌ام اعتراف کنم، اولین بار است که این داستان را تعریف می‌کنم، درست همان‌طور که بوده، با همان جزئیات ناخوشایندش. مارس ۲۰۱۲ بود که... وسیله‌ای خریدم که کم‌کم زندگی‌ام را خراب کرد.» [۱]

چانس در دانشگاه ییل به مدیران آینده راز تغییر رفتارهای مشتری را آموزش می‌داد. برخلاف عنوان درس، «مهارت تأثیرگذاری و متقاعدسازی»، اعتراف چانس نشان داد که خودش هم در برابر سوءاستفاده‌ها ایمن نیست. کاری که به اسم پروژه تحقیقاتی شروع شده بود به سرسپردگی کورکورانه ختم شد.

چانس اتفاقی به محصولی برخورد که نمونه بسیاری از تکنیک‌های متقاعدسازی بود که او در کلاسش آموزش می‌داد. او می‌گوید: «ما مدام می‌گفتیم "آه، فوق‌العاده است، این بچه‌ها نابغه‌اند. واقعاً از هر چیز وسوسه‌کننده‌ای که به عقلمان می‌رسد استفاده کرده‌اند.» [۲]

طبیعی است که چانس مجبور بود خودش این وسیله را امتحان کند و قبول کرد اولین موش آزمایشگاهی آزمایش تحقیقاتی خودش باشد. اصلاً نمی‌دانست این محصول چگونه از ذهن و جسمش سوءاستفاده خواهد کرد. او حالا می‌گوید:

«واقعاً و حقیقتاً نمی‌توانستم رهایش کنم، مدت‌ها طول کشید تا فهمیدم مشکلی هست.»

درکش ساده است که چرا چانس تا مدت‌ها در مرحله انکار بود. محصولی که به آن معتاد شده بود از این قرص‌های نیازمند نسخه پزشک یا داروی غیرقانونی نبود، بلکه نوعی برنامه گام‌شمار بود. دقیق‌تر بگوییم، «گام‌شمار هوشمند استریو» [۱۲] ساخته استارت‌آپی در سیلیکون‌ولی که یک سال پیش تأسیس شده بود. چانس بلافاصله تصریح کرد که استریو گام‌شمار عادی نبود. او می‌گوید: «تبلیغ کردند که مثل "مربی خصوصی جیبی" است، اما نه! خود شیطان توی جیب‌تان بود!»

مؤسسان شرکت استریو، که قبلاً طراح بازی‌های ویدئویی بودند، ترفندهای طراحی رفتاری بخصوصی را به کار می‌گیرند تا مشتری‌ها را به فعالیت جسمی بیشتری وادار کنند. کاربران گام‌شمار، در حال کسب امتیاز از قدم زدن، در چالش‌هایی هم شرکت می‌کنند. کاربران می‌توانند با بقیه بازیکن‌ها رقابت کنند و جایگاهشان را در جدولی شبیه به جدول‌های رده‌بندی مسابقات قهرمانی ببینند. شرکت استریو این قدم‌شمار را به برنامه‌ای برای گوشی‌های هوشمند به نام «مای‌لند» متصل می‌کند و بازیکن‌ها می‌توانند امتیازهایشان را با هم مبادله کنند تا دنیا‌های مجازی آنلاین خودشان را بسازند.

معلوم است که این ترفندها چانس را مسحور کرده بود. در واقع، او ناگهان به خودش آمد و دید که مدام داشت قدم‌ها و امتیازهایش را می‌شمرد.

«می‌آمدم خانه و وقتی غذا می‌خوردم یا وقتی مطالعه می‌کردم یا وقتی هم‌زمان غذا می‌خوردم و مطالعه می‌کردم یا حتی وقتی شوهرم می‌خواست با من حرف بزند، من مدام از اتاق نشیمن به آشپزخانه و بعد به اتاق غذاخوری می‌رفتم و همین‌طور بارها این مسیر را بین اتاق غذاخوری، اتاق نشیمن و آشپزخانه قدم می‌زدم.»

متأسفانه آن‌همه راه رفتن، که بیشتر هم در مسیری دایره‌ای بود، توانی داشت. چانس وقت کمتری برای خانواده و دوستانش می‌گذاشت. خودش اعتراف می‌کند: «تنها کسی که به او نزدیک‌تر می‌شدم همکارم، ارنست، بود که او هم گام‌شمار استریو داشت، به همین دلیل می‌توانستیم چالش‌هایی ترتیب دهیم و با هم رقابت کنیم.»

چانس حسابی گرفتار شده بود. «مدام صفحات گسترده می‌ساختم، نه برای تمرین‌های ورزشی‌ام، بلکه برای اینکه تراکنش‌های مجازی‌ام را در دنیایی مجازی بهینه و پیگیری کنم که فقط در ابزار استریو وجود داشت.» این وسواس فکری او نه‌تنها وقتی را هدر می‌داد که باید برای کار و مسائل مهم‌ترش صرف می‌کرد، بلکه باعث آسیب جسمانی او هم شد. «وقتی از استریو استفاده می‌کردم، هر روز بیست‌و‌چهارهزار قدم راه می‌رفتم. دیگر خودتان حساب کنید.»

چانس به خاطر می‌آورد که چطور، در پایان روزی خیلی شلوغ، پیشنهاد وسوسه‌انگیزی از استریو دریافت کرد. «نیمه‌شب بود و داشتم مسواک می‌زدم و آماده می‌شدم به رختخواب بروم که

ناگهان پیام تبلیغاتی این چالش ظاهر شد. می‌گفت: "امتیازتان سه برابر می‌شود اگر فقط از بیست پله بالا بروید!" چانس بلافاصله حساب کرد با دو بار بالا و پایین رفتن از پله‌های زیرزمینش می‌تواند تقریباً یک دقیقه‌ای این چالش را انجام دهد. بعد از تمام کردن چالش، پیام دیگری رسید که تشویقش می‌کرد، برای سه برابر شدن امتیازش، چهل پله دیگر را بالا برود. چانس با خودش فکر کرد: «خب آره، معامله خوبی است!» و به سرعت چهار بار دیگر پله‌ها را بالا و پایین رفت.

این پیاده‌روی بی‌وقفه همین جا تمام نشد. دو ساعت دیگر، از نیمه شب تا ساعت دو بامداد، جناب استاد از پله‌های زیرزمین خانه‌اش بالا و پایین می‌رفت، انگار نیروی عجیبی که ذهنش را کنترل می‌کرد او را تسخیر کرده باشد. وقتی بالاخره توقفی کرد، متوجه شد بیش از دوهزار پله را بالا و پایین رفته است. این تعداد بیشتر از ۱۸۷۲ پله‌ای بود که برای بالا رفتن از برج ایمپایر استیت باید بالا رفت. چانس، درحالی‌که نیمه شب از پله‌های زیرزمینش بالا و پایین می‌رفت، احساس می‌کرد نمی‌تواند بایستد. گام‌شمار استریو او را به آدم‌کوکی تبدیل کرده بود.

در نگاه اول، داستان چانس نمونه‌ای پژوهشی است درباره اینکه چگونه ممکن است چیزی مثل گام‌شمار که ظاهراً برای سلامتی مفید است به عامل حواس‌پرتی زیان‌باری تبدیل شود. وقتی ماجرای گرفتاری چانس با برنامه پیگیر

تناسب‌اندامش را شنیدم، دلم می‌خواست بیشتر بدانم. اما اول باید درست می‌فهمیدم چه چیز واقعاً باعث این رفتار او شده است.

□ □ □

صدها سال است که معتقدیم تنبیه و پاداش انگیزه‌بخش‌اند. همان‌طور که جریمه بن‌تام، فیلسوف انگلیسی و بنیان‌گذار سودمندگرایی [۱۳]، گفته است: «طبیعت بشر را تحت سلطهٔ دو ارباب قدرتمند بار آورده است؛ رنج و لذت.» [۳] اما واقعیت این است که لذت خیلی کمتر از آنچه قبلاً تصور می‌شد انگیزه‌بخش است.

حتی وقتی فکر می‌کنیم به دنبال لذتیم، در واقع در آرزوی اینیم که خودمان را از رنج خواستن رها کنیم. اپیکور، فیلسوف یونان باستان، این موضوع را بهتر از همه گفته است: «مقصودمان از لذت نداشتن رنج جسمانی و رهایی از آشفتگی روحی است.» [۴]

به بیان ساده، تمایل به تسکین ناراحتی‌ها علت اصلی همهٔ رفتارهای ماست و هر چیز دیگری فقط علت مستقیم [۱۴] رفتارمان محسوب می‌شود.

بازی بلیارد را در نظر بگیرید. چه چیز باعث می‌شود توپ‌های رنگی داخل سبد بیفتند؟ توپ سفید، چوب بلیارد یا حرکت‌های بازیکن؟ می‌دانیم درعین حال که توپ سفید و چوب بازی ضروری‌اند، علت و عامل اصلی بازیکن است. توپ سفید و چوب علت‌های اصلی نیستند؛ بلکه علت‌های مستقیمی‌اند که به اتفاق نهایی می‌انجامند. [۵]

در بازی زندگی هم اغلب دشوار است که علت اصلی

اتفاقات را بفهمیم. وقتی به ما ترفیع نمی‌دهند، به‌جای اینکه به ناشایستگی و نداشتن ابتکار عملمان فکر کنیم، همکار زرنگی را مقصر می‌دانیم که جای ما را در آن موقعیت شغلی گرفته است. وقتی با همسرمان دعوا می‌کنیم، به‌جای اینکه به مشکلات حل‌نشده چندین‌ساله اعتراف کنیم، اتفاق کوچکی مثل باز ماندن در توالت‌فرنگی را مقصر می‌دانیم. وقتی مخالفان سیاسی یا عقیدتی خودمان را برای کل مشکلات دنیا مقصر می‌دانیم، در واقع می‌خواهیم به‌دنبال فهمیدن علت‌های بنیادی عمیق‌تر در پس مشکلات نباشیم.

این علت‌های مستقیم همگی وجه مشترکی دارند، کمکمان می‌کنند مسئولیت را بر دوش فرد یا چیز دیگری بیندازیم. این‌طور نیست که توپ سفید یا چوب بیلارد، درست مانند همکارمان یا در توالت‌فرنگی، سهمی در این معادله نداشته باشند، اما قطعاً آنها تنها علت این اتفاق نیستند. بدون درک و مهار کردن علت‌های اصلی، ما همچنان قربانی‌های بیچاره تراژدی خودساخته‌مان باقی می‌مانیم.

حواس‌پرتی‌ها در زندگی ما نتیجه همین نیروها هستند، همین علت‌های مستقیمی که فکر می‌کنیم مقصرند، درحالی‌که علت‌های اصلی پنهان مانده‌اند. تمایل داریم چیزهایی مثل تلویزیون، هله‌هوله، شبکه‌های اجتماعی، سیگار یا بازی‌های ویدئویی را مقصر بدانیم، اما اینها فقط علت‌های مستقیم حواس‌پرتی ما هستند.

اینکه فقط گوشی هوشمند را برای حواس‌پرتی‌مان مقصر بدانیم همان قدر غلط است که فکر کنیم فقط

برنامه گام شمار باعث شده کسی این همه پله را بالا و پایین برود.

تا زمانی که به علت‌های اصلی حواس‌پرتی‌مان نپردازیم، به یافتن راه‌هایی برای پرت کردن حواسمان ادامه می‌دهیم. معلوم می‌شود حواس‌پرتی به خودی‌خود مشکل نیست، بلکه مشکل عکس‌العمل ما در مقابل آن است.



پس از چند مکاتبه ایمیلی، زوئی چانس حقیقت‌های پنهانی را که باعث رفتارهای افراطی‌اش شده بود با من در میان گذاشت، حقایقی را که در سخنرانی‌اش در تِد آشکار نکرده بود. او گفت: «اعتیادم به استریو با یکی از پراضطراب‌ترین دوره‌های زندگی‌ام هم‌زمان شده بود، من در بازارکار به دنبال شغلی مناسب استادی تازه‌کار در رشته بازاریابی بودم: فرایند خسته‌کننده‌ای که ماه‌ها طول کشیده بود و با بلا تکلیفی وحشتناکی همراه بود.» [۶] چانس ادامه داد: «نشانه‌های جسمی اضطراب برای دانشگاهی‌ها در بازارکار چیز تازه‌ای نیست، موهام می‌ریخت، نمی‌توانستم بخوابم و تپش قلب گرفته بودم. احساس می‌کردم دارم دیوانه می‌شوم و باید اینها را از همه پنهان می‌کردم.»

چانس رازی را هم درباره ازدواجش پنهان می‌کرد: همسرش نیز استاد رشته بازاریابی بود و این یعنی هر دو باید کار مشترکی پیدا می‌کردند؛ یا کاری برای چانس در دانشکده همسرش یا کاری برای هر دو نفرشان در دانشکده‌ای دیگر. چانس توضیح داد: «دانشکده‌های بازاریابی کوچک‌اند و

احتمال پیدا کردن کار مشترک برای ما تقریباً صفر بود.»

آنچه اوضاع را وخیم‌تر می‌کرد این بود که ازدواجش هم داشت از هم می‌پاشید. «نمی‌دانستم آیا قرار است من و همسرم با هم بمانیم یا نه، اما چون بهترین اتفاق برایمان این بود که جدا نشویم و با هم مشکل را حل کنیم و من در دانشگاه او شغلی پیدا کنم، نمی‌خواستیم هیچ کس در دانشگاه او بداند که ممکن است طلاق بگیریم، چون بعدش ممکن بود دیگر به من کاری پیشنهاد ندهند.»

چانس گیر افتاده بود. «می‌دانستم حتی اگر تمام تلاشم را هم بکنم تضمینی نیست که ازدوایم یا کارم ختم به خیر شود و حال که نگاه می‌کنم می‌بینم استریو چیزی به من می‌داد که می‌توانستم کنترلش کنم و در آن موفق شوم.» او می‌گوید، در طول این دوران فوق‌العاده سخت در زندگی‌اش، از برنامه استریو استفاده می‌کرده تا با مشکلاتش کنار بیاید. حالا خودش اعتراف می‌کند: «راهی بود برای فرار از واقعیت.»

بیشتر مردم نمی‌خواهند به این حقیقت ناراحت‌کننده اعتراف کنند که حواس‌پرتی همیشه راه ناسالمی برای فرار از واقعیت است. اینکه چطور با محرک‌های درونی ناراحت‌کننده کنار می‌آییم معلوم می‌کند آیا به دنبال فعالیت‌های سالم برای تمرکز حواسیم یا به دنبال حواس‌پرتی‌هایی که به ضرر خودمان است.

حساب کردن امتیازها در استریو برای چانس مثل راه فراری بود که به دنبالش می‌گشت. دیگران با

گشتن در شبکه‌های اجتماعی، بیشتر ماندن در دفتر کار یا تماشای تلویزیون و بعضی هم با نوشیدن الکل یا مصرف مواد مخدر راه فراری پیدا می‌کنند.

اگر تلاش می‌کنید از رنج مسئله‌ای به مهمی طلاق قریب‌الوقوع فرار کنید، مشکل واقعی در برنامه گام‌شمار شما نیست؛ اگر با رنجی کنار نیاییم که باعث شده بخواهیم فرار کنیم، مدام از این حواس‌پرتی به حواس‌پرتی دیگر متوسل می‌شویم.

فقط با درک کردن رنج‌هایمان می‌توانیم آنها را مهار کنیم و راه‌های بهتری برای غلبه بر انگیزه‌های منفی بیابیم.

خوشبختانه چانس خودش توانست این موضوع را تشخیص دهد. او ابتدا، با زیر ذره‌بین گذاشتن آن دسته از محرک‌های درونی که می‌خواست از دستشان خلاص شود، بر منشأ واقعی ناراحتی در زندگی‌اش تمرکز کرد. هرچند سرانجام کارش به طلاق کشید، خودش می‌گوید الان موقعیتش در زندگی خیلی بهتر است. از نظر شغلی هم کاری تمام‌وقت در دانشگاه بیل به دست آورد و هنوز هم آنجا درس می‌دهد. چانس راه‌های بهتری هم پیدا کرده تا سلامت بماند و زمانش را مدیریت کند و حالا، به جای اینکه اجازه دهد گام‌شمارش بر او فرمانروایی کند، برنامه‌ریزی می‌کند تا فعالیت‌های منظمی برای تندرستی داشته باشد.

اگرچه چانس موفق شد بر وسواس فکری‌اش غلبه کند، گام‌شمار استریو آخرین عامل حواس‌پرتی در زندگی‌اش نخواهد بود. اما، با دقیق شدن در علت

اصلی به جای مقصر دانستن علت مستقیم، دفعه بعد چانس مشکل واقعی را بهتر پیدا می‌کند. استراتژی‌ها و تکنیک‌هایی که قرار است در این بخش یاد بگیرید، اگر در کنار هم استفاده شوند، هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت اثربخش‌اند.

***به خاطر بسپارید:**

علت اصلی حواس‌پرتی را پیدا کنید. علت حواس‌پرتی چیزی فراتر از وسایل دیجیتال شماست. علت‌های مستقیم را از علت‌های اصلی جدا کنید. همه انگیزه‌ها ناشی از تمایل به فرار از ناراحتی‌هاست. اگر رفتاری قبلاً در آرامش یافتنمان اثربخش بوده است، احتمالاً حالا هم برای فرار از ناراحتی همان‌طور رفتار می‌کنیم.

هرچه به ناراحتی خاتمه دهد ذاتاً اعتیادآور است، اما چنان نیست که نتوان در برابرش مقاومت کرد. اگر محرک‌های رفتاری‌تان را بشناسید، می‌توانید برای مدیریت آنها اقدام کنید.

فصل ۴: مدیریت زمان یعنی مدیریت رنج

ابتدا نمی‌خواستم باور کنم که حقیقت آزاردهنده‌ای وجود دارد که عامل حواس‌پرتی ناشی از آن است. اما، پس از خلاصه کردن منابع علمی، باید با این واقعیت روبه‌رو می‌شدم که انگیزه‌های حواس‌پرتی از درون ما نشئت می‌گیرند. مثل همه رفتارهای دیگر بشر، حواس‌پرتی هم فقط تلاش مغزمان برای کنار آمدن با رنج است. اگر این واقعیت را بپذیریم، پس منطقی است که برای جلوگیری از حواس‌پرتی فقط باید یاد بگیریم با ناراحتی‌هایمان کنار بیاییم.

اگر حواس‌پرتی زمانمان را می‌گیرد، پس مدیریت زمان به معنای مدیریت رنج است.

اما ناراحتی‌مان از کجا می‌آید؟ چرا همیشه ناراضی و ناآرامیم؟ ما در امن‌ترین، سالم‌ترین، تحصیل‌کرده‌ترین و دموکرات‌ترین عصر در تاریخ بشر زندگی می‌کنیم و باز هم بخشی از روان بشری‌مان باعث می‌شود همواره به دنبال راه فرار از آشوب‌های درونی‌مان باشیم. [۱] همان‌طور که ساموئل جانسون، شاعر قرن هجدهم، گفته است: «زندگی من فراری طولانی از خودم است.» [۲] زدی به هدف ساموئل، زندگی من هم همین‌طور.

خوشبختانه وقتی بدانیم این نوع نارضایتی جزئی از طبیعت ماست، تسلی می‌یابیم. متأسفم که باید بگویم، اما احتمالاً من و شما هرگز قرار نیست از زندگی‌هایمان کاملاً راضی باشیم. لحظه‌های کوتاه شادی؟ بله، بی‌تردید. گاه‌گاهی احساس

رضایت؟ بله. می‌شود هرازگاهی لباس راحتی بپوشیم و ترانهٔ «خوشحال» [۱۵] اثر فارل ویلیامز را سر دهیم؟ خب بله، همه می‌توانند. اما آن رضایتمندی «تا ابد با خوبی و خوشی زندگی کردند» که همیشه در فیلم‌ها می‌بینیم چه؟ فکرش را هم نکنید، فقط افسانه است. آن نوع شادی را طوری نساخته‌اند که در درازمدت دوام بیاورد. هزاران سال تکامل به من و شما یاد داد که تقریباً همیشه ناراضی باشیم.

دلیل ساده‌ای وجود دارد که ما این‌گونه‌ایم. همان‌طور که پژوهشی در نشریهٔ روان‌شناسی عمومی اشاره می‌کند «اگر رضایت و لذت همیشگی بود، احتمالاً انگیزه‌ای نمی‌ماند که باز هم به دنبال منفعت و پیشرفت بیشتر باشیم.» [۳] به عبارت دیگر، راضی بودن به نفع نوع بشر نبود. نیاکان ما بیشتر تلاش کردند و جنگیدند، زیرا تکاملشان در این بود که مدام نا آرام باشند و چنین شد که ما امروز به جا مانده‌ایم. متأسفانه همان ویژگی‌های تکاملی که نسل ما را واداشت مدام تلاش کند تا بقا یابد امروز علیه ما عمل می‌کند.

چهار عامل روان‌شناختی رضایتمندی را به امری موقتی تبدیل می‌کنند.

بیایید از اولین عامل شروع کنیم: ملالت. [۱۶] کارهایی که مردم برای فرار از ملالت می‌کنند گاهی واقعاً حیرت‌انگیز است. در سال ۲۰۱۴ پژوهشی در مجلهٔ ساینس چاپ شد که از شرکت‌کنندگان خواست در اتاقی بنشینند و پانزده دقیقه فکر کنند. [۴] اتاق خالی بود و فقط

وسایله‌ای آنجا بود که شرکت‌کننده‌ها می‌توانستند با آن به خودش‌ان شوک الکتریکی خفیف اما دردناکی وارد کنند. شاید بپرسید «چرا کسی باید بخواهد چنین کاری کند؟»

وقتی که از قبل سؤال می‌شد، همه شرکت‌کننده‌های این پژوهش می‌گفتند حاضرند هزینه‌ای بپردازند تا از این شوک الکتریکی اجتناب کنند. اما وقتی در اتاق با این ماشین تنها گذاشته شدند و کار دیگری نداشتند بکنند، ۶۷ درصد مردان و ۲۵ درصد زنان به خودش‌ان شوک وارد کردند، خیلی‌ها هم این کار را چند بار انجام دادند. نویسندگان این پژوهش در پایان مقاله نتیجه گرفتند «مردم ترجیح می‌دهند به کاری مشغول باشند تا اینکه بیکار بنشینند و فکر کنند، حتی اگر کاری که انجام می‌دهند آن قدر ناراحت‌کننده باشد که به‌طور معمول پولی هم برای اجتناب از آن می‌پردازند. ذهن تربیت‌نشده دوست ندارد با خودش تنها بماند.» بنابراین تعجبی ندارد که بیشتر بیست‌وپنج وب‌سایت برتر آمریکا به ما راهکارهایی می‌فروشند تا از مشقت‌های روزانه‌مان فرار کنیم، [۵] حالا یا با خرید کردن یا شایعه‌سازی درباره شخصیت‌های مشهور یا با تعامل‌های اجتماعی خیلی کوتاه.

دومین عامل روان‌شناختی که موجب حواس‌پرتی ما می‌شود سوگیری منفی‌نگری [۱۷] است، «پدیده‌ای که رویدادهای منفی بیشتر به چشم می‌آیند و بیش از اتفاق‌های مثبت یا معمولی جلب‌توجه می‌کنند.» [۶] همان‌طور که پژوهشگران در تحقیقی نتیجه گرفتند «گویا این واقعیتی بنیادی و

فراگیر در روان‌شناسی است که بد قدرتمندتر از خوب است.» [۷] این بدبینی از همان ابتدای زندگی آغاز می‌شود. نوزادان از همان هفت‌ماهگی نشانه‌هایی از سوگیری منفی‌نگری دارند که نشان می‌دهد این تمایل غریزی است. [۸] شاهد دیگر آنکه پژوهشگران عقیده دارند ما خاطرات بد را راحت‌تر از خاطرات خوب به یاد می‌آوریم. مطالعات نشان داده‌اند مردم لحظات ناراحتی در کودکی‌شان را بیشتر می‌توانند به خاطر بیاورند، حتی اگر بگویند کلاً بچگی شادی داشته‌اند. [۹]

سوگیری منفی‌نگری احتمالاً باعث تکامل ما می‌شود. چیزهای خوب دلیپذیرند اما چیزهای بدند که می‌توانند شما را بگشند و به همین دلیل است که ما به اتفاق‌های بد توجه می‌کنیم و اول آنها را به خاطر می‌آوریم. مفید و درعین حال آزاردهنده!

عامل سوم نشخوار ذهنی [۱۸] است؛ تمایل به فکر کردن دربارهٔ تجربه‌های ناخوشایند. اگر بارها و بارها کاری را در ذهنتان مرور می‌کنید که خودتان انجام داده‌اید یا دیگری در حق شما انجام داده است یا مدام به چیزی فکر می‌کنید که ندارید اما آن را می‌خواسته‌اید و ظاهراً نمی‌توانید دیگر درباره‌اش فکر نکنید، به حالتی دچارید که روان‌شناسان نشخوار ذهنی می‌نامند. این «مقایسهٔ منفعلانه بین موقعیت فعلی فرد با ایدئال‌های دست‌نیافت‌ه» [۱۰] باعث می‌شود خودش را سرزنش کند که مثلاً «چرا نتوانستم بهتر انجامش دهم؟» همان‌طور که در پژوهشی اشاره کرده‌اند «مردم با فکر کردن به



اشتباهاتشان و راه جبران آنها شاید بتوانند منشأ اشتباهات یا استراتژی‌های جایگزینی را کشف کنند که درنهایت باعث شود دیگر اشتباهاتشان را تکرار نکنند و احتمالاً در آینده بهتر عمل کنند.» [۱۱] این هم ویژگی دیگری است که ذاتاً به درد می‌خورد، اما وای! شاید هم درمانده‌ترمان کند.

ملالت، سوگیری منفی‌نگری و نشخوار ذهنی هرکدام ممکن است ما را به‌سوی حواس‌پرتی سوق دهند. اما عامل چهارم شاید از همه بی‌رحم‌تر باشد. سازگاری با لذت؛ [۱۹] یعنی انسان به‌طور طبیعی تمایل دارد هرچه زودتر به کمترین میزان رضایت برسد، حالا هر اتفاقی هم می‌افتد بیفتد. سازگاری با لذت وام کم‌بهره اما کلاهبردارانه مادر طبیعت است. همه اتفاقاتی که فکر می‌کنیم ما را در زندگی خوشحال‌تر می‌کنند در واقع خوشحالمان نمی‌کنند یا دست‌کم نه به مدتی طولانی. برای مثال، افرادی که بخت به آنها رو کرده است، مثلاً برنده بخت‌آزمایی شده‌اند، می‌گویند چیزهایی که قبلاً از آنها لذت می‌بردند جذابیتشان را از دست داده‌اند و آنها واقعاً به همان میزان رضایت قبلی‌شان برمی‌گردند. [۱۲] همان‌طور که دیوید مایرز در کتاب در جست‌وجوی خوشبختی می‌نویسد «هر تجربه مطلوبی، مثل عشق پرشور، تعالی معنوی، لذت دارایی جدید، سرمستی از موفقیت، موقتی است.» [۱۳] البته سازگاری با لذت هم، مثل سه عامل دیگر، مزیت‌هایی در تکامل ما دارد. پژوهشگران در تحقیقی توضیح می‌دهند که

«از آنجا که توجه فرد مدام به هدف‌های جدیدی جلب می‌شود، همواره تلاش می‌کند شاد باشد بدون اینکه بفهمد در درازمدت چنین تلاش‌هایی بی‌حاصل است.» [۱۴]

خب حالا می‌خواهید زانوی غم بغل بگیرید؟ سرنوشت ما پوچی است؟ البته که نه. همان‌طور که فهمیدیم، نارضایتی نیرویی درونی است که می‌توان هدایتش کرد تا کمکمان کند کارها را بهتر انجام دهیم، درست همان‌طور که به خویشاوندان ماقبل تاریخمان کمک کرد.

نارضایتی و ناراحتی حالت‌های پیش‌فرض حاکم بر ذهن ما هستند، ولی می‌توانیم طوری از آنها بهره ببریم که، به جای اینکه شکستمان دهند، به ما انگیزه ببخشند.

بدون تشویش‌های دائم بشری، وضعمان از این بدتر و احتمالاً نسلمان منقرض می‌شد. این نارضایتی ماست که ما را به‌سوی کاری که داریم انجام می‌دهیم سوق می‌دهد؛ جست‌وجو کردن، طلب کردن، ساختن، وفق دادن، هرچه که باشد. حتی کارهای خیرخواهانه‌ای مثل کمک کردن به دیگران نیز نشئت‌گرفته از نیازمان به فرار از حس گناه و بی‌عدالتی است. میل سیری‌ناپذیرمان برای بیشتر به دست آوردن به ما انگیزه می‌دهد فرمانروایان ستمگر را براندازیم؛ فناوری‌هایی اختراع کنیم که دنیا را عوض کنند و زندگی‌ها را نجات دهند؛ این میل نیرویی نامرئی است که جاه‌طلبی‌هایمان را هدایت می‌کند تا بر فراز سیاره‌مان پرواز کنیم و به کاوش در کیهان بپردازیم.

نارضایتی مسبب پیشرفت بشر و باعث‌وبانی خطاهای

اوست. برای مهار کردن قدرت آن باید این اندیشه غلط را کنار بگذاریم که اگر شاد نیستیم، زندگی عادی نداریم، بلکه دقیقاً برعکس آن درست است. درعین حال که این تغییر در رفتار و منش تکان دهنده است، به طوری باور نکردنی رهایی بخش نیز هست. خوب است بدانید واقعاً بد نیست که احساس بدی داشته باشیم؛ بلکه این احساس دقیقاً همان چیزی است که بقای اصلح [۲۰] مقرر کرده است.

به محض اینکه این مطلب را بپذیریم، می توانیم از تله های روانمان فرار کنیم. می توانیم رنج را بشناسیم و فراتر از آن حرکت کنیم که همین یعنی گام گذاشتن در راه حواس جمع شدن.

*** به خاطر بسپارید:**

مدیریت زمان مدیریت رنج است. حواس پرتی زمانمان را هدر می دهد و، مثل هر کار دیگری، تمایل به فرار از ناراحتی ها آن را شدیدتر می کند.

تکامل نارضایتی را به قانع بودن ترجیح می دهد. تمایل ما به ملالت، سوگیری منفی نگری، نشخوار ذهنی و سازگاری با لذت دست به دست هم می دهند تا هرگز نگذارند به مدت طولانی از زندگی مان راضی باشیم.

نارضایتی مسبب پیشرفت بشر و باعث وبانی خطاهای اوست. نارضایتی نیروی درونی است که می توان آن را هدایت کرد تا به بهتر شدن اوضاع کمک کند.

اگر می خواهیم بر حواس پرتی غلبه کنیم باید یاد بگیریم از پس ناراحتی ها بر بیاییم.





فصل ۵: از درون خودتان با حواس‌پرتی مواجه شوید

جاناتان بریکر، روان‌شناس مرکز سرطان‌پژوهی فرد هاجینسون در سیاتل، با حرفه‌اش به مردم کمک کرده است تا رنجی را مدیریت کنند که نه‌تنها موجب حواس‌پرتی‌شان می‌شود، بلکه به بیماری هم می‌انجامد. ثابت شده است کار او، با تغییر دادن رفتار بیماران، خطر سرطان را به‌طور چشمگیری کاهش می‌دهد. بریکر می‌نویسد: «خیلی‌ها فکر نمی‌کنند سرطان مشکلی رفتاری باشد، اما می‌توانید برای کمتر شدن خطر بیماری اقداماتی بکنید تا زندگی باکیفیت‌تر و طولانی‌تری داشته باشید، حالا چه ترک کردن سیگار باشد، چه کاهش وزن و چه بیشتر ورزش کردن.» [۱]

روش بریکر مهار کردن قدرت خیال است تا به بیماران کمک کند نگاه متفاوتی داشته باشند. کار او نشان می‌دهد فراگرفتن تکنیک‌های مشخص، که بخشی از روش درمانی پذیرش و تعهد [۲۱] است، چگونه ناراحتی‌هایی را تسکین می‌دهد که موجب حواس‌پرتی‌های مضر می‌شوند.

بریکر تصمیم گرفت تلاش‌هایش را روی ترک سیگار متمرکز کند و نرم‌افزاری طراحی کرد که روش درمانی پذیرش و تعهد را در اینترنت اجرا می‌کرد. اگرچه او از این روش استفاده کرد تا به‌طور خاص به افراد برای ترک کردن سیگار کمک کند، بعداً معلوم شد اصول این برنامه برای کم کردن انواع مختلف وسوسه‌ها مفید است. در طول این درمان فرد یاد می‌گیرد به خواسته‌هایش



توجه کند، آنها را بپذیرد و به درستی با آنها رفتار کند. روش درمانی پذیرش و تعهد به جای سرکوب کردن خواسته‌ها تجویز می‌کند که از آنها فاصله بگیریم، متوجهشان باشیم و مشاهده‌شان کنیم و سرانجام اجازه دهیم تمایلمان به‌طور طبیعی از بین برود. اما چرا بی‌دردسر با خواسته‌هایمان نجنگیم؟ چرا راحت به آنها «نه نگوییم»؟

معلوم شده است که پرهیزهای روانی [۲۲] ممکن است نتیجه معکوس داشته باشند.

فئودور داستایوسکی در سال ۱۸۶۳ نوشت: «سعی کنید این کار را انجام دهید: به خرس قطبی فکر نکنید، آن وقت می‌بینید که خرس لعنتی هر دقیقه وارد ذهنتان می‌شود.» [۲] ۱۲۴ سال بعد، دانیل وِگنر، روان‌شناس اجتماعی، این ادعای داستایوسکی را امتحان کرد.

وِگنر در پژوهشی دید شرکت‌کننده‌هایی که بهشان گفته بود ۵ دقیقه به خرس سفید فکر نکنند به‌طور متوسط هر یک دقیقه یک بار به آن فکر می‌کردند، درست همان‌طور که داستایوسکی پیش‌بینی کرده بود. اما پژوهش وِگنر نتایج بیشتری هم داشت. وقتی به همان گروه گفتند تلاش کنند و خرس سفید را در ذهنشان مجسم کنند، آنها این کار را خیلی بیشتر از گروهی انجام می‌دادند که از فکر کردن به خرس سفید منعشان نکرده بودند. به گفته مقاله‌ای در نشریه نگاهی به روان‌شناسی [۲۳]، «نتایج نشان می‌داد که سرکوب کردن فکر در ۵ دقیقه نخست باعث می‌شود بعداً حتی واضح‌تر به ذهن شرکت‌کنندگان

"بازگردد". [۲۴]» [۳] وگنر بعدها این گرایش را «نظریهٔ فرایند تناقض‌آمیز» [۲۵] نام نهاد تا توضیح دهد چرا مهار کردن فکرهای مزاحم این‌قدر دشوار است. مسلماً تناقض در این است که فرونشاندن فشار خواسته‌ها آنها را حتی خواستنی‌تر و وسوسه‌انگیزتر می‌کند.

چرخهٔ پایان‌ناپذیر مقاومت کردن، نشخوار ذهنی و سرانجام تسلیم شدن در برابر خواسته‌ها همین‌طور تکرار می‌شود و احتمالاً بسیاری از رفتارهای ناخواستهٔ ما را هدایت می‌کند.

برای مثال، خیلی از افرادی که سیگار می‌کشند فکر می‌کنند این نیکوتین شیمیایی است که آنها را وسوسه می‌کند. مسلماً اشتباه نمی‌کنند، اما تصورشان کاملاً هم درست نیست. نیکوتین احساس جسمانی خاصی به وجود می‌آورد. اما پژوهش جالبی روی خدمهٔ پرواز نشان داد چگونه ممکن است رابطهٔ وسوسهٔ سیگار کشیدن و احساس نیاز به نیکوتین کمتر از چیزی باشد که قبلاً تصور می‌کردیم.

دو گروه از خدمهٔ پرواز که سیگار می‌کشیدند با دو پرواز جداگانه حرکت کردند. یک گروه را با پروازی سه‌ساعته به اروپا فرستادند و گروه دیگر با پروازی ده‌ساعته به نیویورک سفر کردند. پژوهشگران از همهٔ این افرادی که سیگار می‌کشیدند خواستند، در دوره‌های زمانی مشخصی قبل و بعد از پرواز و در طول آن، میزان میلشان به سیگار کشیدن را مشخص کنند. [۴] اگر این تمایل فقط ناشی از تأثیر نیکوتین بر مغز بود، باید انتظار داشت که هر دو گروه، زمان یکسانی

بعد از آخرین سیگارشان، میل شدیدشان به سیگار را گزارش کنند؛ باید هرچه زمان بیشتری می‌گذشت، میل شیمیایی مغزشان به نیکوتین بیشتر می‌شد. اما چنین اتفاقی نیفتاد.

خدمه پرواز نیویورک، وقتی بر فراز اقیانوس اطلس بودند، میل کمی را گزارش کردند. اما درست در همان زمان، تمایل همکاری‌هایشان که تازه در اروپا فرود آمده بودند در شدیدترین حالت بود. چه اتفاقی داشت می‌افتاد؟

خدمه اسیرشده در پرواز نیویورک می‌دانستند که نمی‌توانند وسط پرواز سیگار بکشند چون اخراج می‌شوند. فقط وقتی دیگر به مقصدشان نزدیک شده بودند، اشتیاق شدیدشان به سیگار کشیدن را گزارش کردند. به نظر می‌رسید که طول سفر و زمان آخرین سیگارشان بر میزان اشتیاق خدمه پرواز تأثیر گذاشته است.

آنچه بر میلشان به سیگار تأثیر گذاشت مدت زمانی نبود که از آخرین سیگارشان گذشته، بلکه این بود که چقدر مانده تا دوباره بتوانند سیگار بکشند. [۵] اگر همان‌طور که این پژوهش نشان می‌دهد و سوسه ماده اعتیادآوری مثل نیکوتین را می‌توان این‌گونه به بازی گرفت، چرا ما نتوانیم ذهنمان را فریب دهیم تا بر خواسته‌های ناسالم دیگرمان نیز غلبه کند. خوشبختانه می‌توانیم!

بعداً متوجه می‌شوید که من در سراسر کتاب به پژوهش‌های ترک سیگار و ترک اعتیاد استناد می‌کنم. این کار را به دو دلیل انجام می‌دهم: اول اینکه اگرچه پژوهش‌ها نشان می‌دهند افراد

بسیار کمی از نظر آسیب‌شناختی «معتاد» به عوامل حواس‌پرتی مثل اینترنت‌اند، استفادهٔ افراطی از فناوری برای خلی‌ها شبیه به اعتیاد است؛ دوم اینکه می‌خواسته‌ام این نکته را روشن کنم که اگر این تکنیک‌های معتبر برای ترک وابستگی‌های جسمانی به نیکوتین یا مواد دیگر اثربخش‌اند، حتماً می‌توانند به ما هم کمک کنند تا وسوسهٔ عوامل حواس‌پرتی را مهار کنیم. آخر ما که اینستاگرام را تزریق یا فیس‌بوک را دود نمی‌کنیم. [۶]

نوع تفکر ما دربارهٔ هوس‌هایمان، اگرچه اشتیاق ما را کاملاً تسکین نمی‌دهد، می‌تواند بعضی از آنها را متعادل کند. در فصل‌های بعد یاد می‌گیریم چطور نگاهمان به سه چیز را تغییر دهیم: محرک درونی، کار و خلق‌وخویمان.

***به‌خاطر بسپارید:**

بدون یافتن راهی برای فرونشاندن وسوسه‌ها، پرهیز روانی نتیجهٔ معکوس دارد. مقاومت کردن در برابر هوس‌ها باعث نشخوار ذهنی می‌شود و آتش آن میل را بیشتر برمی‌افروزد.

ما می‌توانیم با تغییر دادن شیوهٔ تفکرمان عوامل حواس‌پرتی برخاسته از درونمان را مدیریت کنیم. می‌توانیم نگاه تازه‌ای به محرک درونی، کار و خلق‌وخویمان بیندازیم.

فصل ۶: نگاهی تازه به محرک‌های درونی

با اینکه نمی‌توانیم جلوی احساسات و فکری‌های را بگیریم که ناگهان به ذهنمان می‌رسند، واکنشمان به آنها را می‌توانیم مهار کنیم. بریکر با استفاده از روش درمانی پذیرش و تعهد در برنامه‌های ترک سیگار نشانمان می‌دهد که نباید مدام به خودمان بگوییم به تمایل و هوس فکر نکن؛ در عوض باید برای فرونشاندن تمایلاتمان راه‌های بهتری یاد بگیریم. همین اصل دربارهٔ عوامل دیگر حواس‌پرتی هم درست است، مثلاً موقعی که مدام به گوشی‌هایمان سر می‌زنیم، هله‌هوله می‌خوریم یا بی‌رویه خرید می‌کنیم. به جای اینکه با این میل بجنگیم، به روش‌های جدیدی نیاز داریم تا افکار مزاحم را مهار کنیم. چهار گامی که در ادامه می‌آید در انجام دادن این کار کمکمان می‌کنند:

• گام اول: با تمرکز کردن بر محرک درونی به دنبال رنجی بگردید که مقدمهٔ حواس‌پرتی است

مشکل همیشگی من هنگام نوشتن این است که هوس می‌کنم چیزی را در گوگل جست‌وجو کنم. خیلی راحت این عادت بد را با «دارم جست‌وجو می‌کنم» توجیه می‌کنم، اما در اعماق وجودم می‌دانم این کار برای من معمولاً طفره رفتن از کار سخت است. بریکر توصیه می‌کند بر آن محرک درونی تمرکز کنید که مقدمهٔ رفتار ناخواسته است، مثلاً «مضطربید، به چیزی اشتیاق دارید، احساس

نا آرامی می‌کنید یا فکر می‌کنید بی‌کفایتید.» [۱]

• گام دوم: محرک را یادداشت کنید

بریکر توصیه می‌کند محرک‌ها را یادداشت کنید، چه بعداً آخر کار در برابر عامل حواس‌پرتی تسلیم شوید و چه تسلیم نشوید. او توصیه می‌کند «به محض اینکه می‌فهمید حواستان پرت شده است»، همان موقعی که احساسات را راحت‌تر به خاطر می‌آورید، این موارد را یادداشت کنید: ساعت حواس‌پرتی، کاری که انجام می‌دهید و احساسات را وقتی متوجه محرک درونی حواس‌پرتی‌تان می‌شوید. در کتابچه تمرین جدولی قرار دارد تا بتوانید محرک‌هایی را که در طول روز حس می‌کنید در آن یادداشت کنید. می‌توانید فایل آن را از سایت [۲۶] دانلود و نسخه‌های بیشتری از آن چاپ کنید و دم دستتان نگاه دارید.

به گفته بریکر، باینکه مردم به راحتی محرک‌های بیرونی را تشخیص می‌دهند، «به کمی زمان و تلاش نیاز دارند تا به محرک‌های درونی به این مهمی هم توجه کنند.» بریکر توصیه می‌کند درباره تمایلاتتان مثل ناظری بیرونی گفت‌وگو کنید و به خودتان چنین جملاتی را بگویید: «احساس می‌کنم همین حالا دارد به قلبم فشار می‌آید، الان است که بروم سراغ گوشی آیفونم.» هرچه در توجه به این رفتارها ماهرتر شویم، بهتر می‌توانیم در طول زمان آنها را مدیریت کنیم. «اضطرابمان از بین می‌رود، کمتر به آنها فکر می‌کنیم یا با افکار دیگری جایگزینشان می‌کنیم.»

• گام سوم: احساساتتان را واکاوی کنید

بریکر سپس توصیه می‌کند که این احساس را

واکاوی کنید. مثلاً آیا وقتی در آستانه حواس‌پرتی هستید، انگشتانتان بی‌قرارند؟ آیا وقتی با بچه‌هایتان هستید و به کار فکر می‌کنید، دلشوره می‌گیرید؟ وقتی احساساتتان اوج می‌گیرد و بعد فرومی‌نشیند، چه احساسی دارید؟ بریکر تشویقتان می‌کند، قبل از اینکه ناگهانی و از روی غریزه کاری کنید، دست نگاه دارید و بگذارید همان احساس در وجودتان باقی بماند.

در پژوهش ترک سیگار که از تکنیک‌های مشابهی استفاده می‌کردیم، شرکت‌کننده‌هایی که یاد گرفته بودند به خواسته‌شان اعتنا کنند و آن را واکاوند دوبرابر بیشتر از اعضای موفق‌ترین برنامه ترک سیگار در انجمن سلامت ریه آمریکا توانستند سیگار را ترک کنند. [۲]

یکی از تکنیک‌های پرترفدار بریکر روش «برگ‌ها روی جریان آب» [۲۷] بود. او می‌گوید وقتی درونتان احساس آزاردهنده‌ای دارید که شما را به کاری که نباید انجام دهید تحریک می‌کند، «تصور کنید کنار جریان آرام آب نشسته‌اید. سپس تصور کنید برگ‌هایی در جریان آب شناورند. هریک از فکرهای ذهنتان را روی برگ‌ی بگذارید، ممکن است خاطره‌ای، کلامی، اضطرابی یا خیالی باشد. بگذارید هرکدام از این برگ‌ها به همراه جریان آب شناور شوند، بچرخند و دور شوند و شما همان‌طور بنشینید و تماشا کنید.»

● **گام چهارم: حواستان به لحظه‌های آستانه‌ای [۲۸] باشد**

لحظه‌های آستانه‌ای لحظه‌هایی در طول روزند که ما از کاری به کار دیگر می‌پردازیم. تابه‌حال

شده، حین انتظار برای سبز شدن چراغ راهنمایی، گوشی‌تان را بردارید و بعد متوجه شوید چراغ سبز شده و در حال رانندگی همچنان دارید به گوشی‌تان نگاه می‌کنید؟ یا شده است پنجره‌ای را در مرورگر اینترنتان باز کنید، از زمانی که طول می‌کشد تا صفحه بارگذاری شود خسته شوید و درحالی‌که منتظرید صفحه دیگری نیز باز کنید؟ یا شده است وقتی از جلسه‌ای به جلسه دیگری می‌روید، یکی از برنامه‌های شبکه‌های اجتماعی را باز کنید و وقتی پشت میزتان برگشته‌اید همچنان مشغول گشت زدن در آن برنامه باشید؟ هیچ‌کدام از این کارها به خودی خود اشتباه نیستند. بلکه آنچه خطرناک است این است که «فقط یک لحظه» مشغول شدن به آنها احتمالاً باعث می‌شود کارهایی کنیم که بعداً پشیمان شویم، مثلاً نیم ساعت از کارمان عقب می‌افتیم یا تصادف می‌کنیم.

تکنیکی که واقعاً به من کمک کرده است تا در دام این عوامل حواس‌پرتی نیفتم «قانون ده دقیقه» است. [۳] اگر ببینم دلم می‌خواهد برای آرام شدن به گوشی همراهم سر بزنم و کار بهتری هم برای انجام دادن ندارم، به خودم می‌گویم اشکالی ندارد این کار را انجام دهم، اما نه همین الان. فقط ده دقیقه صبر کن. این تکنیک برای من کمک مؤثری است تا از پس انواع عوامل بالقوه حواس‌پرتی برآیم؛ عواملی مثل اینکه به جای نوشتن چیزی را در گوگل جست‌وجو کنم؛ وقتی حوصله‌ام سر می‌رود خوراکی ناسالم بخورم؛ یا وقتی «آن قدر خسته‌ام که حتی نمی‌توانم بخوابم» قسمت دیگری از سریالم را در نتفلیکس

تماشا کنم.

این قانون به ما وقت می‌دهد تا کاری را انجام دهیم که بعضی از روان‌شناسان رفتاری آن را «موج‌سواری بر امیال» [۲۹] می‌نامند. [۴] وقتی میل یا خواسته‌ای بر ما غلبه می‌کند، نه آن را عقب می‌رانیم و نه براساسش عمل می‌کنیم، توجه به احساساتمان و موج‌سواری بر آنها کمکمان می‌کند دوام بیاوریم تا زمانی که میلمان فروکش کند.

تحقیقات نشان داده است موج‌سواری بر امیال، در کنار دیگر تکنیک‌هایی که به هوس‌ها توجه می‌کنند، سیگار کشیدن افرادی را که سیگار می‌کشند، نسبت به گروه کنترلی که از این تکنیک استفاده نکرده‌اند، کمتر کرده است. [۵] اگر بعد از گذشتن ده دقیقه موج‌سواری بر امیالمان هنوز هم می‌خواهیم آن کار را بکنیم، آزادیم که انجامش دهیم اما به ندرت این تمایل همچنان باقی است. لحظه آستانه‌ای گذشته است و می‌توانیم کاری را انجام دهیم که واقعاً دلمان می‌خواهد.

تکنیک‌هایی مثل موج‌سواری بر امیال و تصور کردن هوس‌هایمان به شکل برگ‌هایی شناور بر جریان آب تمرین مهارت‌هایی ذهنی‌اند که کمکمان می‌کنند بلافاصله تسلیم عوامل حواس‌پرتی نشویم. این تمرین‌ها مغزمان را تنظیم می‌کنند تا، به جای واکنش نشان دادن، با اندیشیدن درباره محرک‌های درونی از دستشان خلاص شویم. همان‌طور که الیور برکمن در گاردین نوشت «حقیقت شگفت‌انگیزی است که وقتی آرام‌آرام به هیجانات منفی توجه کنیم و آنها

را بپذیریم از بین می‌روند، اما توجه به هیجانات مثبت آنها را بیشتر می‌کند.» [۶]

حال که فهمیدیم چگونه باید محرک‌های درونی‌مان را با نگاهی متفاوت بنگریم، وقت آن است که یاد بگیریم چگونه نگاه تازه‌ای به کاری بیندازیم که سعی می‌کنیم بر آن متمرکز بمانیم.

*** به خاطر بسپارید:**

با نگاهی متفاوت به محرک درونی آزاردهنده می‌توانیم آن را بی‌اثر کنیم.

• گام اول: به دنبال هیجاناتی بگردید که مقدمهٔ حواس‌پرتی‌اند.

• گام دوم: محرک درونی را یادداشت کنید.

• گام سوم: با کنجکاوی و نه با تحقیر احساسات منفی را واکاوی کنید.

• گام چهارم: در لحظات آستانه‌ای خیلی هوشیار و مراقب باشید.



فصل ۷: نگاهی تازه به کار

شغل ایان بوگوست پژوهش دربارهٔ سرگرمی است. او، که در مؤسسهٔ فناوری جورجیا استاد رایانش تعاملی [۳۰] است، ده کتاب نوشته که عنوان‌های خاص عجیبی دارند، مثلاً چطور دربارهٔ بازی‌های ویدئویی صحبت کنیم [۳۱]، سگ کوچولوی رایانه‌باز [۳۲] و تازه‌ترین کتابش که فقط بازی کن [۳۳] نام دارد. بوگوست در آخرین کتابش ادعاهای جسورانه‌ای مطرح می‌کند که طرز فکر ما دربارهٔ سرگرمی و بازی را به چالش می‌کشد. او می‌نویسد: «سرگرمی سرگرمی است حتی اگر لذت چندانی نداشته باشد یا اصلاً لذت‌بخش نباشد.» [۱] چه شد؟ آیا نباید سرگرمی حس خوبی داشته باشد؟ بوگوست می‌گوید نه لزوماً. تصورمان دربارهٔ حس سرگرمی را رها کنیم و خودمان را آزاد بگذاریم تا با نگاهی تازه به کارها بنگریم. به نظر بوگوست هر کار دشواری را می‌توان با بازی همراه کرد و باینکه بازی لزوماً لذت‌بخش نیست اما می‌تواند از ناراحتی‌ها رهایمان کند؛ فراموش نکنیم این ناراحتی‌ها دلیل اصلی حواس‌پرتی ما هستند.

با توجه به اینکه چقدر هنگام ناراحتی دلمان می‌خواهد حواسمان را پرت کنیم، تبدیل کردن کار سخت به سرگرمی به ما قدرتی باورنکردنی می‌دهد. تصور کنید اگر می‌توانستید کار سختی را، که نیاز به تمرکز دارد و باید انجامش دهید، به چیزی تبدیل کنید که مثل بازی کردن سرگرم‌کننده باشد، چقدر احساس قدرت می‌کردید. اصلاً این

کار امکان‌پذیر است؟ بوگوست فکر می‌کند ممکن است، اما احتمالاً نه به آن شیوه‌ای که شما فکر می‌کنید.

لازم نیست بازی و سرگرمی به‌خودی‌خود به ما احساس خوبی بدهند، بلکه می‌توان از آنها مانند ابزاری استفاده کرد که تمرکزمان را حفظ می‌کند.

همه ما این توصیه مری پاپینز را شنیده‌ایم که «کمی شکرش» را زیاد کنید تا کار به بازی تبدیل شود، درست است؟ بسیار خب، اما بوگوست عقیده دارد مری پاپینز اشتباه می‌کرد. او ادعا می‌کند روش پاپینزی «فقط کمک می‌کند کار طاقت‌فرسایمان را پنهان کنیم.» او می‌نویسد: «ما نمی‌توانیم سرگرم شویم، نه به دلیل اینکه کارها را آن‌قدر جدی می‌گیریم که باید تلخی‌شان را با کمی شکر بیشتر کم کنیم، بلکه به این دلیل که کارها را آن‌قدر که باید جدی نمی‌گیریم. سرگرمی، بیش از اینکه احساس خاصی باشد، راه فراری برای رفتار موقرانه ما با مسائل است.»

بوگوست به ما می‌گوید «تغییر دادن تعمدی کارهای آشنا با روشی جدید ما را سرگرم می‌کند.» بنابراین راه حل تمرکز کردن بر خود کار است. او عقیده دارد، به جای اینکه از رنجمان فرار کنیم یا با امتیازهایی مثل جایزه‌ها یا کارهای لذت‌بخش به خودمان انگیزه دهیم، باید آن‌قدر دقیق توجه کنیم تا چالش‌هایی را بیابیم که قبلاً ندیده‌ایم. وقتی حواس‌پرتی‌ها وسوسه‌مان کردند، این چالش‌های جدید با تازگی بخشیدن به کار توجهمان را جلب و

تمرکزمان را حفظ می‌کنند.

عوامل حواس‌پرتی بی‌شماری که به نیت سودآوری تولید شده‌اند، مثل تلویزیون یا رسانه‌های اجتماعی، همچون دستگاه‌های سکه‌ای و پاداش‌های متنوعشان عمل می‌کنند که مدام ما را با چیزهای تازه پی‌درپی سرگرم نگاه می‌دارند. اما بوگوست یادآوری می‌کند که ما می‌توانیم از همین تکنیک‌ها بهره ببریم تا هرکاری را لذت‌بخش‌تر و خواستنی‌تر کنیم.

می‌توانیم از همان ساختار عصبی بهره ببریم که ما را به قلاب رسانه انداخته است تا به کاری مشغولمان کند که در حالت عادی برایمان ناخوشایند است.

بوگوست کوتاه کردن چمن را مثال می‌زند. او می‌نویسد «شاید احمقانه باشد که آدم چنین کاری را "سرگرمی" بنامد»، بااین‌حال او یاد گرفته چمن‌زنی را دوست بدارد، به این شکل که «اول به همه چیز حسابی دقت کنید، تاجایی‌که این‌همه دقت احمقانه و حتی بی‌معنا به نظر برسد.» بوگوست برای این کار هرقدر توانست دربارهٔ رشد چمن و نگهداری آن اطلاعات جمع کرد. بعد «زمین بازی خیالی» ابداع کرد تا آنجا با کمک محدودیت‌ها تجربه‌های به‌دردبخوری خلق کند. او دربارهٔ محدودیت‌هایی که در کارش داشت چیزهایی یاد گرفت، مثلاً وضعیت آب‌وهوای محلی و انواع مختلف تجهیزات که می‌توانست یا نمی‌توانست به کار گیرد. بوگوست می‌گوید کار کردن در محدودیت‌ها کلید اصلی خلاقیت و سرگرمی است. یافتن راه بهینه برای چمن‌زنی یا شکستن رکورد

زمان چمن‌زنی راه‌های دیگری برای ابداع این زمین بازی خیالی بودند.

همان‌طور که ساختن سرگرمی از چمن‌زنی خیلی دور از ذهن است، مردم با خیلی از کارهایی سرگرم می‌شوند که شاید به نظر شما اصلاً جالب نباشند. قهوه‌چی محلهٔ من را تصور کنید که شیفتهٔ قهوه است و به‌طور مسخره‌ای کلی وقت می‌گذارد تا قهوهٔ بی‌نظیری دم کند، یا آدمِ عشق ماشینی که ساعت‌های بی‌شماری زحمت می‌کشد تا سواری‌اش را تنظیم کند یا بافنده‌ای که با زحمت برای هرکسی که می‌شناسد ژاکت‌ها و پتوهایی با الگوهای پیچیده می‌بافد. اگر مردم خودشان این کارها را برای سرگرمی انتخاب می‌کنند، چرا تعمیم دادن همین نوع تفکر به کارهای دیگر عجیب باشد؟

من که خودم یاد گرفتم در کار خسته‌کنندهٔ نوشتن کتاب‌ها با پیدا کردن شگفتی‌هایی در کارم تمرکز را حفظ کنم. من می‌نویسم تا جوابی برای سؤال‌های جالب و راه‌حل‌های تازه‌ای برای مشکلات قدیمی پیدا کنم. به‌قول معروف، «درمان ملالت کنجکاوی است، اما کنجکاوی درمانی ندارد.» [۲] حالا می‌نویسم تا سرگرم شوم، البته که نوشتن شغل من نیز هست، اما سرگرم شدن کمک می‌کند کارم را انجام دهم، بدون اینکه مثل قبل حواسم پرت شود.

سرگرمی به معنای این است که در چیزی که دیگران به آن توجهی نمی‌کنند به‌دنبال تنوع بگردیم. سرگرمی یعنی عبور کردن از سد ملالت و یکنواختی کار برای کشف کردن زیبایی پنهان آن.

اندیشمندان بزرگ و کسانی که تکه‌های تاریخ را سرهم می‌کنند به اکتشافات خودشان دست یافته‌اند زیرا در لذت سکرآور اکتشاف غرق بودند، شگفتی بدیعی که ما را به‌سوی خود می‌کشد زیرا می‌خواهیم بیشتر بدانیم.

اما به خاطر داشته باشید فقط زمانی می‌توانیم چیزهای نو را ببینیم که به خودمان وقت بدهیم تا مشتاق و مصمم بر کاری تمرکز کنیم و به‌دقت به‌دنبال تنوع بگردیم. چه تردید کنیم بتوانیم کاری را بهتر یا سریع‌تر از دفعهٔ قبل انجام دهیم و چه هرروز ناشناخته‌ها را به چالش بکشیم، به‌هرحال تلاش برای کشف رمز و رازهاست که ناراحتی‌هایی را که با پناه بردن به حواس‌پرتی‌ها از آنها فرار می‌کنیم به کارهایی تبدیل می‌کند که با آغوش باز می‌پذیریم.

آخرین قدم برای مهار کردن محرک‌های درونی منتهی به حواس‌پرتی این است که نگاهی تازه به توانایی‌هایمان بیندازیم. کارمان را با درهم شکستن باور ویرانگر و رایجی شروع می‌کنیم که بیشترمان هر روز آن را برای خودمان تکرار می‌کنیم.

به خاطر بسپارید:

می‌توانیم با نگاهی تازه به کارهای ملال‌آور بر محرک‌های درونی غلبه کنیم. می‌توانیم از بازی و سرگرمی بهره ببریم تا بر کارمان تمرکز کنیم. نیازی نیست بازی حتماً لذت‌بخش باشد. فقط کافی است توجه‌مان را جلب کند.



با تأمل در کار و یافتن تازگی در آن، هر کار دشواری را می‌شود به سرگرمی تبدیل کرد.





فصل ۸: نگاهی تازه به خلق و خوی شما

برای آرام کردن ناراحتی‌هایی که ما را به‌سوی حواس‌پرتی می‌کشانند، باید با نگاه دیگری خودمان را ببینیم. نگاهی که به خلق و خویمان داریم اثر عمیقی بر نحوهٔ رفتارمان دارد، منظورم از خلق و خو «طبیعت انسان یا حیوان است، به‌خصوص از آن نظر که بر رفتارشان تأثیری همیشگی می‌گذارد.» [۱]

یکی از فراگیرترین بخش‌های روان‌شناسی عامه [۳۴] باور به قدرت محدود کنترل نفس است، یعنی با توجه به طبیعت خلق و خویمان فقط نیروی ارادهٔ محدودی داریم. به‌علاوه تصور می‌شود که وقتی به خودمان فشار می‌آوریم، نیروی اراده‌مان به پایان می‌رسد. روان‌شناسان این پدیده را چنین می‌نامند: فرسایش خود. [۳۵]

تا چند وقت پیش، عادت روزانه‌ام پس از کار این بود که روی مبل لم می‌دادم و ساعت‌ها با نیم لیتر بستنی یخ (دقیق‌تر بگویم کیک بستنی شکلاتی مارک بن‌وِجری) در نتفلیکس وقت تلف می‌کردم. می‌دانستم که بستنی و یک جا لم دادن هیچ‌کدام برایم خوب نیست، اما این کارم را توجیه می‌کردم و به خودم می‌گفتم «دیگر انرژی‌ام تمام شده»، انگار که خود [۳۶] من فرسایش یافته است (باینکه اصلاً این اصطلاح را نشنیده بودم). این نظریه ظاهراً تمام زیاده‌روی‌های مرا بعد از روز کاری توضیح می‌داد. اما آیا فرسایش خود واقعیت دارد؟

در سال ۲۰۱۱، رُوی بامیستر روان‌شناس کتاب پرفروشش را به همراه جان تیرنی، روزنامه‌نگار نیویورک‌تایمز، نوشت: نیروی اراده: کشف دوبارهٔ عظیم‌ترین قدرت انسان. [۲] کتاب حاوی چند پژوهش بامیستر بود که نظریهٔ فرسایش خود را به تصویر می‌کشیدند، از جمله آزمایش مهمی که نشان می‌داد خوردن شکر روشی ظاهراً معجزه‌آسا برای برگرداندن نیروی اراده است. [۳] این پژوهش ادعا می‌کرد شرکت‌کنندگانی که لیموناد شیرین‌شده نوشیده بودند خویشتن‌داری و استقامت بیشتری برای کارهای دشوار داشتند.

اما دانشمندان اخیراً این نظریه را دقیق‌تر بررسی و برخی از آن‌ها این عقیده را رد کرده‌اند. ایوان کارتر در دانشگاه میامی یکی از اولین مخالفان نتیجه‌گیری‌های بامیستر بود. کارتر در سال ۲۰۱۰ در فراتحلیلی (پژوهش دربارهٔ دیگر پژوهش‌ها) حدود ۲۰۰ آزمایش را بررسی کرد که همه نتیجه‌گیری کرده بودند فرسایش خود واقعیت دارد. اما کارتر در بررسی دقیق‌تری متوجه «خطای انتشار» [۳۷] شد به این معنا که شواهد پژوهشی مخالف در این تحقیقات لحاظ نشده بودند. [۴] او در جمع‌بندی خود نتیجه گرفت هیچ مدرک محکمی برای اثبات نظریهٔ فرسایش خود وجود ندارد. [۵] به‌علاوه برخی از قسمت‌های شگفت‌انگیز این نظریه، مثلاً اینکه خوردن شکر نیروی اراده را افزایش می‌دهد، کاملاً غلط است. [۶]

پدیدهٔ فرسایش خود را چطور می‌توان توضیح داد؟ نتایج پژوهش‌های اولیه احتمالاً درست بودند، اما ظاهراً پژوهشگران به‌اشتباه نتیجه‌گیری

کرده بودند. بررسی‌های جدید نشان می‌دادند که نوشیدن لیموناد ممکن است عملکرد را بهتر کند، اما نه به آن دلیلی که بامیستر تصور می‌کرد. عملکرد بهتر ربطی به وجود شکر در نوشیدنی نداشت، بلکه کاملاً به افکاری مربوط می‌شد که در سر داریم. روان‌شناس استنفوردی، کارول دوک، در پژوهشی که با همکارانش ترتیب داد و در همایش‌نامهٔ آکادمی ملی علوم آمریکا [۳۸] منتشر شد، نتیجه گرفت نشانه‌های فرسایش خود فقط در سوژه‌های آزمایش‌شده‌ای مشاهده شده که باور داشتند نیروی اراده منبع محدودی است. [۷] نه وجود شکر در لیموناد بلکه باور به تأثیر شکر بود که به شرکت‌کنندگان نیروی بیشتری می‌داد.

در افرادی که نیروی اراده را منبع محدودی نمی‌دانند، هیچ نشانه‌ای از فرسایش خود وجود ندارد.

خیلی‌ها هنوز هم عقیده به نظریهٔ فرسایش خود را رواج می‌دهند، شاید چون از شواهدی که خلاف آن را ثابت می‌کنند خبر ندارند. اما اگر نتیجه‌گیری‌های دوک درست باشد، دوام بخشیدن به این عقیده واقعاً زیان‌بار است. اگر نه به دلیل محدودیت‌های فیزیکی بلکه در نتیجهٔ افکار سرکوبگرانه‌مان دچار فرسایش خود شویم، آن وقت این نوع تفکر نمی‌گذارد به اهدافمان برسیم چون دلایل منطقی می‌آوریم تا کاری را که می‌توانسته‌ایم انجام دهیم رها کنیم.

مایکل اینزلیخت، استاد روان‌شناسی دانشگاه تورنتو و سرپرست پژوهش در آزمایشگاه عصب‌شناسی تورنتو، دیدگاه دیگری مطرح می‌کند. وی عقیده

دارد نیروی اراده منبع محدودی نیست، بلکه در عوض عملکردش شبیه به هیجانات است.[۸] همان‌طور که احساس شادی یا خشممان «ته نمی‌کشد»، نیروی اراده نیز در مقابل اتفاقاتی که برایمان می‌افتد و آنچه حس می‌کنیم فقط کم و زیاد می‌شود.

بررسی ارتباط بین خلق‌وخو و نیروی اراده از منطری متفاوت تأثیر عمیقی بر روش تمرکز حواسمان می‌گذارد. اگر کسی نیروی ذهنی را نوعی احساس بداند نه سوخت ذخیره‌شده در تانکر، پس می‌تواند احساسش را مدیریت کند و از آن بهره ببرد. وقتی اسباب‌بازی را به کودکی نوپا نمی‌دهیم احتمالاً بداخلاق می‌شود و قشقرق به راه می‌اندازد اما بزرگ‌تر که شد یاد می‌گیرد خویشتن‌داری کند و از شر احساسات بدش خلاص شود. وقتی ما هم باید کار دشواری را انجام دهیم همین‌طور است. خیلی مفیدتر و سالم‌تر است که بپذیریم بی‌انگیزگی‌مان موقت است تا اینکه به خودمان بگوییم توانمان تمام شده و باید استراحت کنیم (یا شاید هم باید کمی بستنی بخوریم).

وقتی از این عقیده که نیروی اراده‌مان محدود است دست برداریم، نیروی اراده را فقط موج احساسی کوچکی می‌بینیم. چندین پژوهش جدید بین طرز تفکرمان دربارهٔ ابعاد دیگر طبیعت بشر و توانایی‌مان برای به آخر رساندن کار رابطهٔ محکمی کشف کرده‌اند. مثلاً پژوهشگران، برای اینکه بفهمند افراد گروه کنترل دربارهٔ میلشان به سیگار، مواد مخدر یا الکل چه احساسی دارند، ارزیابی استاندارد

را به نام پرسشنامهٔ افکار وسوسه‌انگیز [۳۹] طراحی کردند. [۹] این ارزیابی بر مبنای درمان دارویی فرد شرکت‌کننده تنظیم شده و چنین عبارت‌هایی در آن آمده است: «وقتی وسوسهٔ مخدرهای تجویز شده در من شروع می‌شود، دیگر نمی‌توانم رفتارم را کنترل کنم»؛ «وسوسهٔ مخدرهای تجویز شده قوی‌تر از نیروی ارادهٔ من است»؛ «همیشه مخدرهای تجویز شده وسوسه‌ام می‌کند».

امتیازدهی افراد به این عبارت‌ها اطلاعات زیادی به پژوهشگران می‌دهد که نه تنها دربارهٔ وضعیت فعلی آنهاست بلکه همچنین معلوم می‌کند چقدر احتمال دارد این افراد همچنان معتاد باقی بمانند. شرکت‌کننده‌هایی که با گذشت زمان احساس قدرت بیشتری نشان می‌دهند شانس بیشتری برای ترک کردن دارند. [۱۰] در عوض، در مطالعه دربارهٔ مصرف‌کنندگان مت‌آمفتامین و افرادی که سیگار می‌کشند، فهمیدند کسانی که فکر می‌کنند توان مقاومت ندارند به احتمال بیشتری پس از ترک کردن دوباره معتاد می‌شوند. [۱۱]

دلیل این مطلب عجیب نیست، اما میزان تأثیرگذاری آن چشمگیر است. تحقیقی که در مجلهٔ پژوهش‌های الکل و مواد مخدر [۴۰] چاپ شد نشان داد افرادی که فکر می‌کردند قدرت مبارزه با تمایلات وسوسه‌انگیزشان را ندارند بیشتر در معرض نوشیدن دوبارهٔ الکل بودند. [۱۲]

باور معتادان به ناتوانی‌شان دقیقاً به اندازهٔ میزان وابستگی جسمی‌شان به مواد معلوم می‌کند آیا آنها پس از درمان به اعتیادشان برمی‌گردند

یا خیر.

بگذارید خوب برایتان جا بیفتد؛ طرز تفکر به اندازه اعتیاد جسمی مهم است! آنچه به خودمان می‌گوییم خیلی مهم است. اگر به خودتان برچسب بزنید که خویشتن‌دار نیستید، واقعاً خویشتن‌داری‌تان کمتر می‌شود. [۱۳] به‌جای اینکه به خودمان بگوییم شکست خوردیم چون ضعف‌هایی داریم، بهتر است هنگام مواجهه با موانع با سخنان مهربانانه برای خودمان دلسوزی کنیم.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند افرادی که بیشتر برای خودشان دل می‌سوزانند بیشتر احساس سلامتی می‌کنند. در سال ۲۰۱۵، مرور هفتادونه تحقیق درباره واکنش بیش از شانزده‌هزار داوطلب نشان داد کسانی که «در برخورد با خودشان هنگام مواجهه با شکست یا ضعف‌های فردی روشی مثبت و دلسوزانه دارند» شادترند. [۱۴] تحقیق دیگری نشان داد تمایل افراد به سرزنش خودشان و همچنین مدت زمانی که صرف نشخوار ذهنی مشکلشان می‌کردند، در اصل، باعث ایجاد رایج‌ترین عوامل مؤثر بر افسردگی و اضطراب می‌شد. [۱۵] میزان دلسوزی فرد برای خودش بر شدت اضطراب و افسردگی مؤثر است و حتی نسبت به عواملی مثل اتفاقات آسیب‌زا در زندگی، سابقه بیماری ذهنی در شجره‌نامه خانوادگی، موقعیت اجتماعی ضعیف یا نبود حمایت اجتماعی که زندگی افراد را خراب می‌کنند تأثیر بیشتری می‌گذارد.

خوشبختانه می‌توانیم شیوه صحبت کردن با خودمان را تغییر دهیم تا قدرت دلسوزی برای خودمان را به دست آوریم. نه به این معنا که ما هیچ‌گاه

خرابکاری نمی‌کنیم؛ همه اشتباه می‌کنیم. همه به‌نوعی با حواس‌پرتی درگیریم. مهم این است که، بدون بیشتر شدن احساس گناهی که حالمان را حتی بدتر هم می‌کند و نهایتاً باعث می‌شود برای فرار از رنج شرمساری به دنبال حواس‌پرتی‌های بیشتری بگردیم، مسئولیت اعمالمان را به عهده بگیریم.

دلسوزی برای خود نمی‌گذارد چرخهٔ معیوب اضطراب رایج پس از شکست ادامه پیدا کند و افراد را در برابر ناامیدی مقاوم‌تر می‌کند.

اگر می‌بینید دارید به صدای ضعیفی در ذهنتان گوش می‌کنید که گاهی شما را با قلدری عقب می‌راند، باید یاد بگیرید چطور به آن پاسخ دهید. به‌جای اینکه آنچه را صدا می‌گوید بپذیرید یا با آن بحث کنید، به خودتان یادآوری کنید که موانع بخشی از فرایند رشدند. بدون تمرین نمی‌توانیم بهتر شویم و این کار گاهی اوقات دشوار است.

روشی امتحان‌شده این است که با خودتان همان‌طوری حرف بزنید که با دوستان حرف می‌زنید. از آنجاکه ما خودمان را خوب می‌شناسیم، دوست داریم سخت‌گیرترین منتقد خودمان باشیم، اما اگر طوری حرف بزنیم که انگار می‌خواهیم به دوستان کمک کنیم، می‌توانیم موقعیتمان را همان‌طور که هست ببینیم. برای مواجه شدن با کمبود اعتماد به نفس، سالم‌تر آن است که این‌طور با خودتان حرف بزنید: «این نشانهٔ پیشرفت است» و «داری در مسیر درست حرکت می‌کنی.»

نگاه تازه به محرک درونی، کار و خلق‌وخویمان روش‌های مؤثر و امتحان‌شده‌ای هستند تا با آن

دسته از عوامل حواس‌پرتی روبه‌رو شویم که از درونمان آغاز شده‌اند. می‌توانیم، به‌جای اینکه در برابر محرک‌های درونی ناراحت‌کننده عکس‌العمل نشان دهیم، دربارهٔ آنها فکر کنیم. می‌توانیم به کار دشواری که سعی می‌کنیم انجام دهیم نگاه متفاوتی بیندازیم و در آن به‌دنبال لذت و سرگرمی بگردیم و عمیق‌تر روی آن تمرکز کنیم. در پایان و مهم‌تر از همه می‌توانیم نگاهمان به خودمان را تغییر دهیم تا از باورهایی که محدودمان می‌کنند رها شویم. اگر باور کنیم نیروی اراده و خویشتن‌داری‌مان کم است، همین‌طور هم می‌شود. اگر به این نتیجه برسیم که قدرت مقاومت در برابر وسوسه‌ها را نداریم، همین باورمان محقق می‌شود. اگر به خودمان بگوییم ما ذاتاً ضعیفیم، ضعفمان را باور می‌کنیم.

خوشبختانه مجبور نیستید همهٔ افکارتان را باور کنید؛ شما فقط زمانی ضعیف و ناتوانید که این‌طور فکر کنید.

***به‌خاطر بسپارید:**

نگاهی تازه به خلق‌وخویمان می‌تواند کمکمان کند تا محرک‌های درونی‌مان را مدیریت کنیم. نیروی ارادهٔ ما تمام‌شدنی نیست. اگر باور کنیم نیروی‌مان تمام‌شدنی است، بعید است بتوانیم اهدافمان را محقق کنیم. چون دلیلی منطقی برای رها کردن هدفمان پیدا می‌کنیم، درحالی‌که می‌توانستیم برای رسیدن به آن بیشتر پافشاری کنیم.

مهم است که به خودمان چه می‌گوییم. اگر به



خودتان برچسب بزنید که خویشتن‌داری ضعیفی دارید، خودتان را ضعیف شمرده‌اید. دلسوزی برای خودتان را تمرین کنید. همان‌طوری که با دوستان حرف می‌زنید با خودتان هم حرف بزنید. کسانی که بیشتر برای خودشان دلسوزی می‌کنند انسان‌های مقاوم‌تری‌اند.

بخش دوم: برای تمرکز حواس وقت بگذارید



فصل ۹: ارزش هایتان را به زمان تبدیل کنید

تمرکز حواس شما را به سوی خواسته هایتان در زندگی می کشاند، اما حواس پرتی شما را از آنها دور می کند. در بخش اول، برای مواجهه با محرک های درونی که ما را به حواس پرتی می کشانند، راه هایی را یاد گرفتیم و آموختیم که چطور سرچشمه های ناراحتی را کمتر کنیم؛ اگر تمایلمان را برای فرار از احساسات ناراحت کننده مهار نکنیم، همیشه برای تسکین دردمان به دنبال آرام بخش های فوری خواهیم بود.

در گام بعدی که می خواهیم راه هایی برای دست یافتنی تر شدن تمرکز حواس پیدا کنیم از اینجا شروع می کنیم که وقتمان را چطور بگذرانیم. نویسنده و فیلسوف آلمانی، یوهان ولفگانگ گوته، عقیده داشت می تواند براساس واقعیتی ساده آینده افراد را پیشگویی کند. او نوشته است «اگر بدانم وقتت را چگونه می گذرانی، می فهمم در آینده احتمالاً چه کسی خواهی شد.» [۱]

به تمام راه هایی فکر کنید که مردم وقت شما را می دزدند. سِنِکا، فیلسوف رواقی روم باستان، نوشته است «آدم ها در محافظت از اموال شخصی شان سخت گیرند، اما تا نوبت به وقت تلف کردن می رسد، به جای آنکه بیشتر خست به خرج دهند، از همیشه ولخرج تر می شوند.» [۲] باینکه سنکا بیش از دوهزار سال پیش می نوشته است، سخنانش امروز هم کاربردی است. به تمام قفل ها،

سیستم‌های امنیتی و انبارهایی فکر کنید که برای محافظت از اموالمان استفاده می‌کنیم، درحالی‌که برای محافظت از وقتمان هیچ کاری نمی‌کنیم.

انجمن بین‌المللی محصولات تبلیغاتی با انجام دادن پژوهشی متوجه شد فقط یک‌سوم آمریکایی‌ها جدول برنامه‌ریزی روزانه دارند، به این معنا که بیشتر آنها هر روز صبح بیدار می‌شوند بدون اینکه برنامه مشخصی داشته باشند. [۳] با ارزش‌ترین دارایی‌مان، یعنی وقتمان، بدون محافظ و در معرض دزدی است. [۴] اگر خودمان برای روزهایمان برنامه‌ریزی نکنیم، کس دیگری این کار را برایمان می‌کند.

پس باید جدول برنامه‌ریزی طراحی کنیم، اما از کجا شروع کنیم؟ رایج‌ترین شیوه این است که فهرستی تهیه کنیم از کارهایی که باید انجام شود. همه کارهایی را که می‌خواهیم انجام دهیم می‌نویسیم و امیدواریم در طول روز زمانی برای انجام دادنشان پیدا کنیم. اما متأسفانه این روش اشکالات اساسی دارد. همه کسانی که سعی کرده‌اند چنین فهرستی درست کنند می‌دانند که خیلی از کارها از یک روز به روز بعد و روز بعدتر موکول می‌شوند. به جای آغاز کردن فهرست با کاری که می‌خواهیم انجام دهیم، باید این‌طور شروع کنیم که چرا قصد انجام دادن این کار را داریم. راس هریس، نویسنده کتاب *تله شادمانی*، عقیده دارد «اینکه می‌خواهیم چگونه باشیم، از چه چیزهایی طرف‌داری کنیم و با دنیای اطرافمان چه ارتباطی داشته باشیم» ارزش‌اند، [۵] اینها

ویژگی‌های همان کسی‌اند که ما می‌خواهیم باشیم؛ مثلاً شاید انسانی درستکار، پدر یا مادری عاشق یا عضوی ارزشمند در گروه. همان‌طور که تمام کردن یک تابلوی نقاشی هرگز ما را به خلاقیت نمی‌رساند، به ارزش‌هایمان هم نمی‌توانیم برسیم. ارزش مثل ستارهٔ راهنماست؛ نقطهٔ ثابتی است که کمکمان می‌کند به سلامت از مسیر انتخاب‌های زندگی‌مان عبور کنیم.

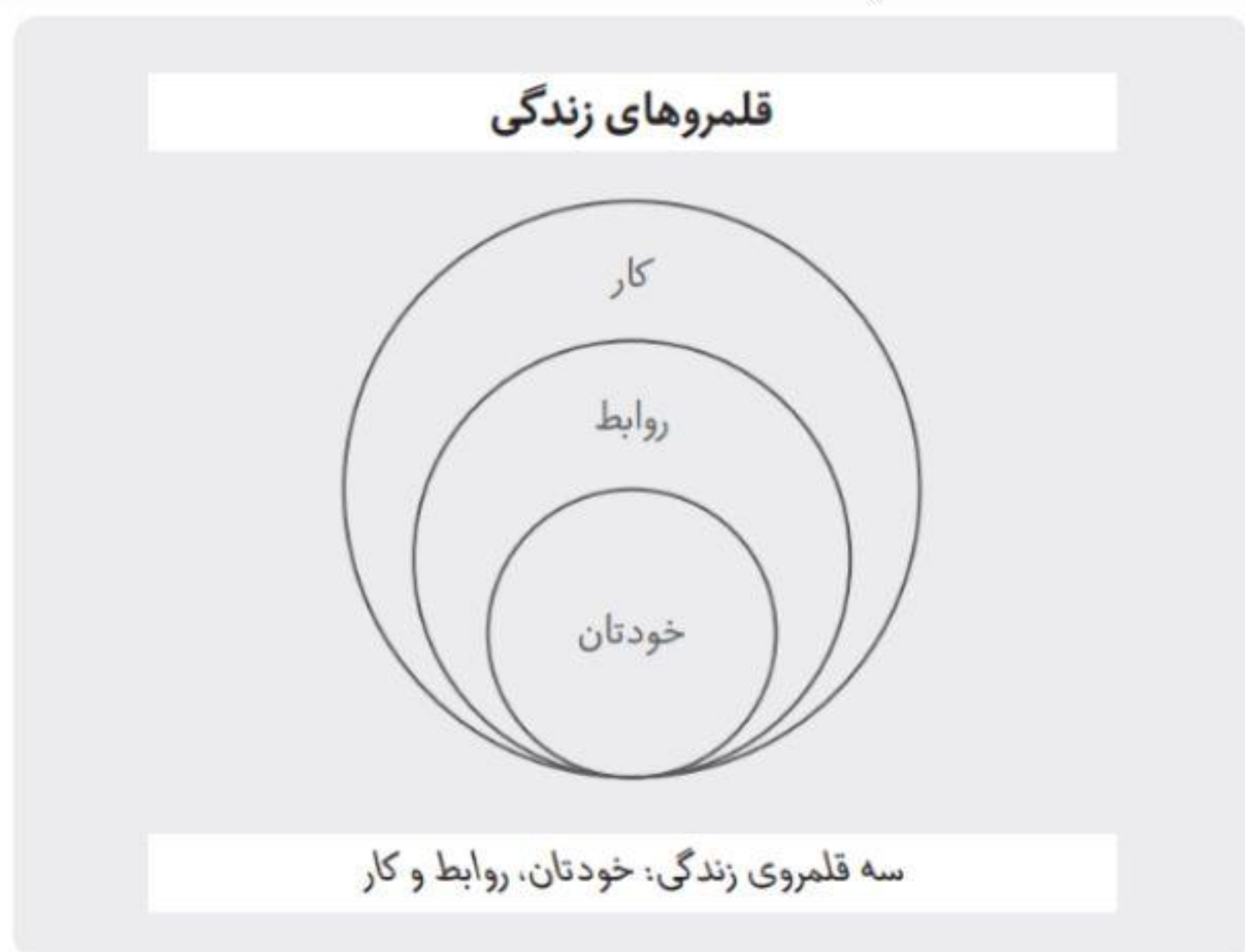
اگرچه برخی ارزش‌ها در تمام جنبه‌های زندگی وجود دارند، بیشتر آنها خاص یک حوزهٔ زندگی‌اند. مثلاً برای بیشتر مردم، در محل کار، عضو مفید گروه بودن ارزش محسوب می‌شود. ارزش افراد در بطن خانواده این است که همسر یا پدر و مادری عاشق باشند. در حوزهٔ فردی‌مان هم در پی دانش‌افزایی یا تناسب‌اندامیم.

مشکل این است که ما برای ارزش‌هایمان وقت نمی‌گذاریم، فقط برای یک بخش از زندگی‌مان بیش از اندازه وقت صرف می‌کنیم و ناخواسته بقیهٔ عمرمان را فدای همان می‌کنیم. به کارمان مشغول می‌شویم به بهای از دست دادن ارزش همراهی با خانواده یا دوستانمان. اگر خودمان را وقف مراقبت از بچه‌هایمان کنیم، از جسم و ذهن و رابطه‌های دوستانه‌مان غافل می‌شویم و از آن آدمی که دوست داریم باشیم فاصله می‌گیریم. اگر مدام به ارزش‌هایمان بی‌توجهی کنیم، به چیزی تبدیل می‌شویم که به آن نمی‌بالیم؛ تعادل زندگی‌مان به هم می‌خورد و احساس کمبود می‌کنیم. عجیب آنکه این احساس ناخوشایند ما را بیشتر وامی‌دارد تا به دنبال حواس‌پرتی‌ها

بگردیم و بدون اینکه واقعاً مسئله را حل کنیم از نارضایتی‌هایمان فرار کنیم.

ارزش‌هایمان هرچه باشد، دسته‌بندی آنها به حیطه‌های مختلف زندگی مفید است و این راهکاری است که هزار سال قدمت دارد. فیلسوف رواقی، هیروکلس، ماهیت زندگی‌های به‌هم‌مرتبط ما را با دایره‌های هم‌مرکزی نشان می‌دهد که نظام متوازن وظایف [۴۱] را مجسم می‌کنند. [۶] هیروکلس ذهن و جسم انسان را در مرکز قرار می‌دهد، پس از آن در حلقه بعدی خانواده و بعد خویشاوندان و بعد خاندان فرد هستند، سپس ساکنان شهر یا شهرستان فرد و همشهری‌ها و هم‌وطن‌ها هستند و در آخرین حلقه به نوع بشر ختم می‌شود.

من با الهام گرفتن از مثال او راهی ابداع کردم تا سه قلمروی زندگی را، که در آن وقت می‌گذرانیم، به شکلی ساده تصویر کنم:



این سه قلمرو طرحی کلی از حوزه‌هایی است که در آن وقت می‌گذرانیم و راهی جلویمان می‌گذارند

تا فکر کنیم روزهایمان را چطور برنامه‌ریزی می‌کنیم، بنابراین می‌توانیم دقیقاً همان کسی شویم که دلمان می‌خواهد باشیم.

برای اینکه در هرکدام از این حوزه‌ها مطابق ارزش‌هایمان زندگی کنیم، باید زمانی را در جدول زمان‌بندی‌مان به این کار اختصاص دهیم. فقط اگر زمان مشخصی را در جدول‌هایمان برای تمرکز حواس کنار بگذاریم (یعنی برای کارهایی که ما را به‌سوی خواسته‌هایمان می‌برند)، می‌توانیم به عوامل حواس‌پرتی پشت کنیم. بدون برنامه‌ریزی از قبل، غیرممکن است بتوانیم تمرکز حواس و حواس‌پرتی را از هم تشخیص دهیم.

نمی‌توانید چیزی را حواس‌پرتی بنامید مگر اینکه بدانید حواستان را از چه کاری پرت می‌کند.

می‌دانم که خیلی از ما با ایده‌ی جدول زمان‌بندی سر جنگ داریم چون نمی‌خواهیم دست‌وپایمان بسته شود، ولی واقعاً عجیب است که ما در محدودیت‌ها بهتر عمل می‌کنیم. [۷] چرا که محدودیت به ما ساختار می‌دهد اما جدول خالی و فهرستی دورودراز از کارهایی که باید انجام دهیم با انتخاب‌های متنوع عذابمان می‌دهد.

اثربخش‌ترین راه در وقت گذاشتن برای تمرکز حواس «زمان‌بندی» [۴۲] است. زمان‌بندی تکنیکی بررسی‌شده است که روان‌شناسان آن را «تنظیم اجرایی کردن هدف‌ها» می‌نامند که اصطلاحی دهان‌پرکن است برای اینکه «تصمیم بگیرید چه کاری می‌خواهید بکنید و کی خیال دارید انجامش دهید.» [۸] این تکنیکی است که می‌توان از آن

بهره برد تا در هر حوزه‌ای از زندگی برای تمرکز حواستان وقت پیدا کنید.

هدف این است که جای خالی در سررسیدتان باقی نماند و فقط قالبی داشته باشید تا هر روز را آن‌طور که می‌خواهید بگذرانید.

خیلی مهم نیست با زمانتان چه می‌کنید؛ بلکه موفقیت در این است که کاری را که برایش برنامه‌ریزی کرده بودید انجام داده باشید. اشکالی ندارد فیلم ببینید، در فضای مجازی بگردید، خیال‌بافی کنید یا چرتی بزنید، فقط به شرطی که برایش برنامه‌ریزی کرده باشید. در عوض، وقتی قصد دارید با خانواده‌تان وقت بگذرانید یا روی ارائهٔ محصولتان کار کنید اگر به ایمیلتان سر بزنید، که ظاهراً کار مفیدی هم به نظر می‌رسد، در واقع حواستان پرت شده است. طراحی جدول زمان‌بندی‌شده تنها راه برای پی بردن به حواس‌پرتی‌تان است. اگر مشغول کاری نیستید که قبلاً برایش برنامه‌ریزی کرده بودید، از مسیرتان دور شده‌اید.

برای ساختن جدول هفتگی زمان‌بندی‌شده، باید تصمیم بگیرید برای هر بخش از زندگی‌تان می‌خواهید چقدر زمان صرف کنید. چقدر می‌خواهید برای خودتان، روابط مهمتان و کارتان وقت بگذارید؟ توجه کنید که «کار» فقط به معنای کار در ازای مزد نیست. قلمروی کار ممکن است به معنای خدمات اجتماعی، فعالیت سیاسی و پروژه‌های جانبی هم باشد.

چه مقدار زمان در هر بخشی کمکتان می‌کند تا طبق ارزش‌هایتان زندگی کنید؟ کارتان را با

ساختن قالب سررسید هفتگی‌تان برای هفته‌ای ایدئال شروع کنید. می‌توانید قالب خالی سررسید را در کتابچه تمرین و نرم‌افزار آنلاین رایگان در وبسایت [۴۳] پیدا کنید.

در جدول زمان‌بندی‌تان هر هفته پانزده دقیقه را به فکر کردن و تصحیح سررسیدتان اختصاص دهید و این دو سؤال را از خودتان بپرسید:

سؤال ۱ (فکر کردن): «چه زمانی در جدول زمانی‌ام کاری را که گفته بودم انجام داده‌ام و کی حواسم از آن پرت شده است؟» پاسخ دادن به این سؤال شما را وامی‌دارد به هفته‌ای که گذشته نگاهی بیندازید. توصیه می‌کنم از نشانگر حواس‌پرتی در کتابچه تمرین استفاده کنید تا متوجه شوید کی و چرا حواستان پرت شده است؛ همان‌طور که دکتر بریگر درباره توجه به انگیزه‌های درونی در فصل ۶ توصیه کرده بود.

اگر محرکی درونی حواستان را پرت می‌کند، دفعه بعد که این اتفاق بیفتد چه راهکاری برای مواجهه با آن دارید؟ آیا محرک‌های بیرونی، مثل تماس تلفنی یا همکار پرحرف، بلافاصله مانع کاری شد که می‌خواستید انجام دهید؟ (در بخش سوم به شیوه‌هایی برای کنترل محرک‌های بیرونی می‌پردازیم) یا اینکه مشکلی در برنامه‌ریزی باعث شد تسلیم حواس‌پرتی شوید؟ در هر صورت، می‌توانید برگردید و به نشانگر حواس‌پرتی‌تان نگاهی بیندازید تا برای پاسخ به سؤال بعد کمکتان کند.

سؤال ۲ (تصحیح کردن): «آیا می‌توانم تغییراتی در سررسیدم بدهم تا وقت پیدا کنم ارزش‌هایم را

محقق کنم؟» شاید اتفاق ناخواسته‌ای افتاده یا مشکلی در برنامه‌ریزی روزتان وجود داشته است. تنظیم محدوده‌های زمانی کمکتان می‌کند تا هر هفته را مثل نیمچه تجربه‌ای ببینید. هدف این است که بفهمید جدول زمان‌بندی‌تان در هفته قبل کجا کارآمد نبوده تا بتوانید کاری کنید که دفعه بعد پیروی از آن آسان‌تر شود. هدف این است که تمرین کردن کمکتان کند تفاوت بین تمرکز حواس و حواس‌پرتی را در هر لحظه از روز بشناسید تا جدول زمان‌بندی‌تان را کم‌کم بهتر کنید.

وقتی زندگی‌تان تغییر کند، جدول برنامه‌ریزی‌تان هم می‌تواند تغییر کند. اما وقتی برنامه‌ریزی‌تان تنظیم شد هدف این است که، تا نوبت بعدی که تصمیم بگیریم برنامه‌تان را بهتر کنیم، به همین برنامه‌ریزی بچسبیم. اگر به جای رفتار کردن مثل گروه‌بان‌های نظامی مانند دانشمندی کنجکاو برای برنامه‌ریزی زمانی تمرین کنیم، خودمان را آزاد گذاشته‌ایم تا با هر بار تمرین بهتر شویم.

در این بخش می‌بینید که چطور می‌توانید در سه حوزه زندگی‌تان برای تمرکز حواس وقت بگذارید. بعداً خواهیم گفت چگونه توقعتان از وقت گذراندن را با کسانی تطبیق دهید که در زندگی‌تان سهیم‌اند، مثل همکاران یا مدیران.

پیش از آنکه جلوتر برویم، ببینید جدول برنامه‌ریزی‌تان الان چه شکلی است. درباره کارهایی که انجام دادید صحبت نمی‌کنم، بلکه درباره کارهایی حرف می‌زنم که نوشته‌اید و

متعهد شده‌اید آنها را انجام دهید. آیا جدولتان با برنامه‌های زمان‌بندی‌شده دقیق پر شده است یا اینکه بیشتر خالی است؟ آیا جدولتان انعکاسی از شخصیت خود شماست؟ آیا به دیگران اجازه می‌دهید زمانتان را بدزدند یا مثل منبعی باارزش و محدود از آن مراقبت می‌کنید؟

با تبدیل کردن ارزش‌هایمان به زمان، مطمئن می‌شویم برای تمرکز حواس وقت داریم. اگر از قبل برنامه‌ریزی نکنیم، نباید کسی را مقصر بدانیم یا تعجب کنیم که هر چیزی باعث حواس‌پرتی‌مان می‌شود. حواس‌جمع بودن تا حد زیادی مرهون این است که مطمئن شوید هر روز برای تمرکز حواس وقت می‌گذارید و آن دسته از عوامل حواس‌پرتی را، که شما را از زندگی دلخواهتان بازمی‌دارند، حذف می‌کنید؛ حواس‌جمعی یعنی مراقبت از خودتان، روابطتان و کارتتان.

***به خاطر بسپارید:**

نمی‌توانید چیزی را عامل حواس‌پرتی بنامید مگر اینکه بدانید حواستان را از چه چیزی پرت کرده است. از قبل برنامه‌ریزی کردن تنها راه شناختن تفاوت بین تمرکز حواس و حواس‌پرتی است.

آیا سررسیدتان ارزش‌هایتان را منعکس می‌کند؟ اگر می‌خواهید همان کسی شوید که می‌خواهید، باید برای تحقق ارزش‌هایتان وقت بگذارید.

برای روزتان محدوده‌های زمانی تعریف کنید. سه قلمروی زندگی یعنی خودتان، روابطتان و کارتتان چارچوبی است تا در آن برای گذراندن زمانتان برنامه‌ریزی کنید.

فکر کنید و تصحیح کنید. جدول برنامه‌ریزی‌تان را مرتب بازبینی کنید، اما وقتی آن را تنظیم کردید دیگر باید به آن متعهد باشید.

فصل ۱۰: مراقب ورودی کار باشید، نه خروجی کار



در این تصویر که بازتابی از زندگی شماست، خودتان مرکز سه حوزه زندگی هستید. شما هم مثل هر چیز ارزشمند دیگری نیازمند نگهداری و مراقبتید و این کار به زمان نیاز دارد. درست همان‌طور که جلسه با رئیس‌تان را از دست نمی‌دهید، هرگز نباید از زیر قرارهایی که با خودتان گذاشته‌اید هم در بروید. به‌هرحال، چه کسی بیشتر از خودتان می‌تواند کمکتان کند تا همان‌طور که دوست دارید زندگی کنید؟

ورزش، خواب، وعده‌های غذایی سالم و زمانی که با خواندن کتاب یا گوش کردن کتاب صوتی می‌گذرانیم همگی راه‌هایی‌اند که وقت صرف خودمان کنیم. برخی افراد ذهن‌آگاهی، رابطه معنوی یا تفکر را ارزشمند می‌دانند و شاید زمانی را برای عبادت یا مراقبه بخواهند. برای افراد دیگر مهارت مهم است و زمانی را می‌خواهند تا در تنهایی به تمرین علاقه‌شان بپردازند.

مراقبت از خودتان در مرکز این سه حوزه قرار دارد، زیرا دو حوزه دیگر وابسته به سلامت جسم و روان شماست. اگر مراقب خودتان نباشید، رابطه‌هایتان آسیب می‌بیند. همچنین وقتی برای سلامت جسمی و روحی‌تان زمان کافی صرف نمی‌کنید، در کارتان هم بهترین نیستید.

می‌توانیم با اولویت‌دهی و زمان‌بندی برای «خود» شروع کنیم. در وهله اول در برنامه‌هایمان به زمان کافی برای خواب، بهداشت و تغذیه مناسب نیاز داریم. باینکه شاید رفع این نیازها ساده به نظر برسد اما باید اعتراف کنم، قبل از اینکه یاد بگیرم روزم را زمان‌بندی کنم، شب‌های بسیاری تا دیروقت مشغول کار بودم و بلافاصله پس از کار به سرعت چیزبرگر دابل، سیب‌زمینی سرخ‌کرده و شیک شکلاتی غلیظی می‌بلعیدم که از سبک زندگی سالم رؤیایی‌ام خیلی فاصله داشت.

با زمان گذاشتن برای محقق کردن ارزش‌ها در قلمروی «خود»، وقت دارید درباره سررسیدتان فکر کنید و مجسم کنید دوست دارید چه ویژگی‌هایی داشته باشید. با جسم و ذهن قوی، امید خیلی بیشتری هست که وعده‌هایتان را کاملاً عملی کنید. شاید فکر می‌کنید «باشد، اشکالی ندارد که برای زمان خودمان برنامه‌ریزی کنیم، اما اگر باوجود وقت گذاشتن کاری را که می‌خواهیم انجام ندهیم چه؟» چند سال پیش، من هر روز ساعت سه صبح از خواب بیدار می‌شدم. سال‌ها درباره اهمیت استراحت

مقاله‌های زیادی خوانده بودم و می‌دانستم در این پژوهش‌ها تردیدی نیست، ما به خواب باکیفیت نیاز داریم. [۱] از این پهلو به آن پهلو می‌غلتیدم، ناامید می‌شدم که به برنامه‌ام درست عمل نمی‌کنم که هفت تا هشت ساعت بخوابم. من طبق برنامه‌ام پیش رفته بودم، پس چرا الان خواب نبودم؟ معلوم شد که خوابیدن کاملاً در اختیار من نیست. نمی‌توانستم این واقعیت را عوض کنم که بدنم تصمیم می‌گرفت بیدارم کند، اما عکس‌العملم را می‌توانستم کنترل کنم.

اول، کاری را کردم که بیشترمان وقتی برنامه‌ها درست پیش نمی‌روند انجام می‌دهیم؛ مضطرب و ناراحت شدم. در تختم دراز می‌کشیدم و فکر می‌کردم چقدر بد که نمی‌خوابم و اینکه چقدر فردا صبح احساس کسالت می‌کنم و بعد به تمام کارهایی فکر می‌کردم که روز بعد باید انجام می‌دادم. در این فکرها غرق می‌شدم تا اینکه به هیچ چیز دیگری نمی‌توانستم فکر کنم. تلخ‌تر اینکه دیگر خوابم نمی‌برد چون نگران بودم که خوابم نمی‌برد، که همین بزرگ‌ترین دلیل بی‌خوابی است. [۲]

به محض اینکه فهمیدم نشخوار ذهنی‌ام خودش عامل حواس‌پرتی است، با شیوه سالم‌تری با آن مواجه شدم. به‌خصوص اگر بیدار می‌شدم، مثل ذکر ساده‌ای با خودم تکرار می‌کردم «بدن هرچه نیاز دارد به دست می‌آورد.» تغییر این طرز تفکر که خوابیدن ضرورت نیست، فشار را از روی من برداشت. کار من این بود که برای بدنم زمان و مکان مناسب برای استراحت کردن را فراهم کنم،

اینکه بعد چه اتفاقی می افتاد از دست من خارج بود. شروع کردم به اینکه بیدار شدن در نیمه شب را فرصتی برای مطالعه با کتاب خوان کیندلِم [۴۴] ببینم و دیگر نگران نباشم که کی دوباره خوابم می برد. [۳] به خودم اطمینان می دادم که اگر آن قدر خسته نیستم که درست همان موقع خوابم ببرد، برای این است که بدنم استراحت کافی کرده است. می گذاشتم ذهنم بدون هیچ نگرانی به آرامش برسد.

می بینید کار به کجا ختم می شود، درست است؟ وقتی نشخوار ذهنی ام پایان یافت، شب های بی خوابی ام نیز به پایان رسید. خیلی زود هر شب در عرض چند دقیقه خوابم می بُرد.

درسی که اینجا می گیریم مهم تر از این است که چگونه خواب کافی داشته باشیم. نتیجه بحث این است که نوبت به وقتمان که رسید، باید نگرانی درباره خروجی کار را کنار بگذاریم، چون در اختیار ما نیست و به جایش روی ورودی تمرکز کنیم که در کنترل ماست. یقین نداریم اما امیدواریم از زمانی که صرف انجام دادن کاری می کنیم نتایج مثبتی به دست آوریم. تنها چیزی که در کنترل ماست زمانی است که صرف انجام دادن کاری می کنیم.

اینکه بتوانم هر وقت اراده کردم بخوابم یا وقتی پشت میز کارم نشسته ام فکر بکری برای کتاب بعدی ام به ذهنم برسد کاملاً دست من نیست، اما بی تردید یک چیز به اختیار من است: اگر در زمان درست در مکان درستی نباشم، کاری را که می خواهم انجام نمی دهم، چه در تخت خواب باشد

وقتی می‌خواهم بخوابم، چه پشت میز کارم وقتی می‌خواهم کار مفیدی انجام دهم، سر وقت حاضر نشدن قطعاً منجر به شکست می‌شود.

ما دوست داریم فکر کنیم با هر دقیقه بیشتر کار کردن می‌توانیم مشکل حواس پرتی مان را حل کنیم، اما بیشتر اوقات مشکل اصلی این است که به خودمان وقت نمی‌دهیم تا کاری را بکنیم که می‌گوییم انجام خواهیم داد. می‌توانیم با تعیین زمان بندی در حوزه «خود» و وفادارانه به سرانجام رساندن کار به قول‌هایی که به خودمان داده‌ایم عمل کنیم.

*** به خاطر بسپارید:**

اول برای خودتان جدول برنامه‌ریزی زمانی تعیین کنید. شما مرکز سه حوزه زندگی‌تان هستید. بدون زمان بندی برای خودتان، دو حوزه دیگر زندگی‌تان آسیب می‌بینند.

به حرفی که می‌زنید عمل کنید. همیشه نمی‌توانید نتیجه کاری را که وقت صرفش کرده‌اید کنترل کنید، اما می‌توانید مقدار زمانی را که برایش وقت می‌گذارید کنترل کنید.

ورودی کار خیلی قطعی‌تر از خروجی آن است. وقتی از زندگی دلخواهتان صحبت می‌کنید، تنها کاری که می‌توانید بر آن تمرکز کنید این است که مطمئن شوید برای تحقق ارزش‌هایتان وقت می‌گذارید.

فصل ۱۱: برای روابط مهم برنامه‌ریزی کنید



دوستان و خویشاوندان کمکمان می‌کنند به ارزش‌هایی مثل ارتباط، وفاداری و مسئولیت‌جامه عمل بی‌پوشانیم. آنها به شما محتاج‌اند و شما به آنها، بنابراین اهمیتشان خیلی بیشتر از آن است که فقط در نقش «آخرین ذی‌نفع»^[۴۵] باشند، اصطلاحی که من اولین بار در کلاس مقدماتی اقتصاد شنیدم. در تجارت، آخرین ذی‌نفع فرد ساده‌لوحی است که وقتی همه بدهی‌های شرکت تسویه شده هرچه باقی مانده نصیبش می‌شود که معمولاً هم زیاد نیست. کسانی که دوستشان داریم در زندگی سزاوار بهتر از این‌هايند، اما اگر حواسمان به برنامه‌ریزی زمانی‌مان نباشد، آنها دقیقاً به آخرین ذی‌نفع‌هايمان تبدیل می‌شوند. یکی از مهم‌ترین ارزش‌هايم این است که پدري دلسوز، همیشه‌حاضر و باحال باشم. وقتی خوش‌خیالانه می‌خواهم این ارزشم را عملی کنم،

پدر همیشه حاضر بودن چندان «کار راحتی» هم نیست. ایمیلی از طرف مشتری می‌رسد که خبر می‌دهد سایت مشکل دارد؛ لوله‌کش پیام می‌دهد که بگوید قطارش خراب شده و باید دوباره برنامه‌ریزی کند؛ بانک هشدار می‌دهد ناگهان مبلغی از کارت اعتباری‌ام کم شده است. در همین حال هم دخترم آنجا نشسته و منتظر من است تا در کارت‌بازی‌مان کارت بعدی‌ام را رو کنم.

برای مواجهه با این مشکل، هر هفته زمانی را به میل خودم برای دخترم گذاشته‌ام. خیلی شبیه به همان برنامه‌ریزی‌ام برای تعیین زمان جلسه کاری یا زمان مخصوص به خودم در جدول، زمانی را اختصاص می‌دهم که با او باشم. برای اینکه مطمئن شوم همیشه کار جالبی برای انجام دادن داریم، یک روز عصر را صرف کردیم تا بیشتر از صدا تا کار را روی کاغذهای باریک جداگانه بنویسیم تا با هم در شهر انجام دهیم. بعد همه کاغذباریکه‌ها را لوله کردیم و درون «بطری تفریح» ریختیم. حالا هر عصر جمعه، تنها کاری که می‌کنیم این است که تفریحی را از بطری بیرون می‌کشیم و آن را انجام می‌دهیم. گاهی به بازدید موزه می‌رویم و دفعه دیگر در پارک بازی می‌کنیم یا به بستنی‌فروشی شیکی در وسط شهر می‌رویم. این زمان فقط به ما اختصاص دارد.

حقیقت را بگویم، بطری تفریح آن‌قدرها هم که من خیال می‌کردم همیشه بی‌دردسر جواب نمی‌داد. وقتی در دمای زیر صفر درجه نیویورک همه چیز یخ می‌زند، برایم سخت است انرژی‌ام را جمع کنم تا به زمین بازی برویم. چنین روزهایی فنجانی

کاکائوی داغ و یکی دو فصل هری پاتر به نظر هر دویمان لذت بخش تر است. اما آنچه اهمیت دارد این است که من در برنامه هفتگی ام زیستن ارزش هایم را در اولویت قرار داده ام. داشتن چنین زمانی در برنامه ام به من اجازه می دهد تا پدری باشم که در رؤیاهایم تصور می کردم.

من و همسرم، جولی، مطمئن شدیم که برای همدیگر هم برنامه زمانی داریم. دو بار در ماه برای قراری دونفره برنامه می ریزیم. گاهی به دیدن نمایش زنده می رویم یا خودمان را به غذای خاصی مهمان می کنیم. اما بیشتر اوقات فقط راه می رویم و ساعت ها حرف می زنیم. هر کاری که انجام دهیم می دانیم این زمان در جدول برنامه ریزی مان تثبیت شده و هرگز از آن سرپیچی نمی کنیم. بدون این زمان مشخص شده برای همدیگر، خیلی راحت است که روزهایمان را با کارهای دیگری پر کنیم، مثلاً اینکه با عجله برویم فروشگاه یا خانه را تمیز کنیم. زمان تعیین شده ام برای وقت گذراندن با جولی کمک می کند تا ارزشم برای رابطه صمیمانه را محقق کنم. درست است که با هیچ کس دیگری نمی توانم مثل او از احساساتم حرف بزنم، اما این اتفاق فقط در صورتی می افتد که برای این کار وقت بگذارم.

یکی دیگر از ارزش هایم در ازدواج برابری بود. همیشه فکر می کردم طوری رفتار می کنم که این ارزش را حفظ کنم. اشتباه می کردم. قبل از اینکه من و همسرم برنامه روشن و مناسبی داشته باشیم، مدام درباره کارهای مشخصی که باید در خانه انجام می دادیم با هم بحث می کردیم.

چندین تحقیق نشان می‌دهد که، بین زن و شوهرها، شوهرها سهم عادلانه‌شان از کار خانه را انجام نمی‌دهند و با ناراحتی اعتراف می‌کنم که من هم یکی از همان مردها بودم. [۱] داری لاکمن، روان‌شناسی در نیویورک، در واشنگتن پست نوشت «زنان شاغلی که با مردان شاغل ازدواج کرده‌اند، ۶۵ درصد از مسئولیت‌های مراقبت از فرزند خانواده را بر دوش دارند و این آماری است که از ابتدای این قرن همچنان ثابت مانده است.» [۲]

اما من هم، مثل خیلی از مردهایی که خانم لاکمن در تحقیقش با آنها مصاحبه کرده بود، یک‌جورهایی کارهایی را که همسر من انجام می‌داد فراموش می‌کردم. همان‌طور که یکی از مادرها به لاکمن گفته بود:

وقتی من دارم مثل دیوانه‌ها دنبال کارهای بچه‌ها می‌دوم و لباس‌ها را هم می‌شویم، شوهرم یا پای تلفن است یا پشت رایانه‌اش. صبح‌ها وقتی من دارم بسته‌های ناهار را آماده می‌کنم، لباس‌های دخترمان را برای پوشیدن آماده می‌کنم و به پسرمان در تکالیفش کمک می‌کنم، شوهرم قهوه‌اش را می‌خورد و پیام‌های تلفنش را می‌خواند. او فقط همان‌جا می‌نشیند. از قصد این کار را نمی‌کند. اصلاً حواسش نیست اطرافش چه می‌گذرد. وقتی هم در این باره چیزی می‌گوییم، عصبانی می‌شود.

درست مثل اینکه لاکمن با همسر من مصاحبه کرده بود. اما اگر همسر من کمک می‌خواست، خب چرا نمی‌گفت؟ بعدها فهمیدم اینکه بفهمم چطور می‌توانم کمکی بکنم هم خودش کاری بوده است. جولی نمی‌توانست به من بگوید چطور می‌توانم

کمکش کنم چون همان موقع به هزارتا چیز دیگر هم فکر می‌کرد. او توقع داشت خودم پیش قدم باشم، از جا بپریم و شروع کنم به کمک کردن. اما من بلد نبودم چه کار کنم. هیچ تصویری نداشتم، بنابراین یا مات و مبهوت همان جا می‌ایستادم یا با بی‌دستی و پایی سراغ کارهای دیگری می‌رفتم. خیلی از بعد از ظهرها با همین سناریو می‌گذشت و منتهی می‌شد به شام‌های دیروقت، احساسات جریحه‌دار شده و گاهی هم اشک و گریه.

در یکی از روزهای دوفره‌مان نشستیم و تمام کارهای خانه را که هر کدام انجام می‌دادیم فهرست کردیم و مطمئن شدیم که چیزی جا نیفتاده است. فهرست (به ظاهر تمام‌نشدنی) جولی در مقایسه با فهرست من زنگ بیدارباشی را برایم به صدا درآورد و فهمیدم ارزش برابری در زندگی مشترکمان نیازمند کمی کمک است. توافق کردیم کارهای خانه را تقسیم کنیم و مهم‌تر اینکه زمان‌بندی کارها را هم در جدول برنامه‌مان معلوم کنیم تا شک و شبهه‌ای نماند که هر کدام را کی باید انجام دهیم.

وقتی به تقسیم منصفانه‌تری در کار خانه دست یافتیم، در رابطه زن و شوهری‌مان ارزش برابری برایم به کمال رسید که داشتن رابطه‌ای طولانی و شاد را برایمان ممکن‌تر می‌کرد. تحقیق لاکمن مزیت این کار را تأیید می‌کرد: «تحقیقات روزافزون در خانواده و پژوهش‌های بالینی نشان می‌دهد که برابری بین همسران موفقیت ازدواج را افزایش می‌دهد و نابرابری آن را تضعیف می‌کند.»



بی‌تردید برنامه‌ریزی زمانی برای خانواده‌ام و اطمینان آنها از اینکه برایشان وقت می‌گذارم (و سهمشان فقط ته‌ماندهٔ وقتم نیست) رابطه‌ام را با همسر و دخترم بسیار بهتر کرد.

کسانی که بیش از همه دوستشان داریم حقشان نیست قانع شوند که سهمشان فقط ته‌ماندهٔ زمان ماست. وقتی در برنامه‌مان زمانی را به عملی کردن ارزش‌هایمان اختصاص می‌دهیم و سهم خودمان را ادا می‌کنیم، به سود همه است.

این حوزهٔ زندگی فقط مختص اعضای خانواده نیست. نداشتن برنامهٔ زمانی برای روابط مهمان در زندگی زیان‌بارتر از چیزی است که خیلی‌ها فکر می‌کنند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند نبودِ تعامل اجتماعی فقط به تنهایی و انزوا نمی‌انجامد، بلکه برخی تأثیرات مضر جسمی را نیز به همراه دارد. در واقع، نبودِ رابطهٔ دوستی صمیمانه شاید حتی سلامتی‌تان را به خطر بیندازد.

شاید قانع‌کننده‌ترین شاهد تأثیر دوستی بر طول عمر برگرفته از همین تحقیق فعلی هاروارد دربارهٔ رشد فردی بزرگسالان باشد.^[۳] پژوهشگران از سال ۱۹۳۸ سلامت جسمی و عادات‌های اجتماعی ۷۲۴ نفر را دنبال کرده‌اند. رابرت والدینگر، مدیر فعلی پژوهش، در سخنرانی‌اش گفت: «روشن‌ترین پیامی که ما از این تحقیق هفتادوپنج‌ساله می‌گیریم این است که روابط خوب ما را شادتر و سالم‌تر نگاه می‌دارد. تمام.» به گفتهٔ والدینگر، کسانی که رابطهٔ اجتماعی ندارند «کمتر شادند؛ سلامتی‌شان در میان سالی

زودتر به خطر می‌افتد؛ عملکرد ذهنی‌شان زودتر افت می‌کند [و] عمرشان کوتاه‌تر از کسانی است که تنها نیستند.» [۴] والدینگر هشدار می‌دهد که «فقط تعداد دوستانان مهم نیست... بلکه کیفیت روابط صمیمانه‌تان است که اهمیت دارد.»

چه چیز به دوستی با کیفیت می‌انجامد؟ ویلیام رولینز، استاد ارتباطات بین‌فردی [۴۶] در دانشگاه اوهایو که دربارهٔ تعامل انسان‌ها در مسیر زندگی‌شان تحقیق می‌کند، به مجلهٔ آتلانتیک گفت رابطهٔ دوستانهٔ رضایت‌بخش به سه چیز نیاز دارد: «کسی که با او حرف بزنید، کسی که به او تکیه کنید، کسی که همراهش خوش بگذرانید.» [۵] وقتی جوانیم، پیدا کردن کسی که با او حرف بزنیم، به او تکیه کنیم و همراهش خوش بگذرانیم اغلب به‌طور طبیعی اتفاق می‌افتد، اما وقتی به میان‌سالی می‌رسیم، نحوهٔ حفظ کردن دوستی‌هایمان دیگر خیلی واضح نیست. فارغ‌التحصیل می‌شویم و هرکدام راه خودمان را می‌رویم، به دنبال شغل‌هایمان می‌رویم و زندگی‌های جدیدی را شروع می‌کنیم که فرسنگ‌ها از زندگی بهترین دوستانمان فاصله دارد.

ناگهان ضرورت‌های شغلی و جاه‌طلبی‌هایمان بر نوشیدن قهوه با رفقایمان اولویت پیدا می‌کند. اگر بچه‌ها هم به این تصویر اضافه شوند، شب‌های هیجان‌انگیزمان در شهر تبدیل می‌شود به شب‌هایی خسته‌و‌کوفته روی کاناپه. متأسفانه هرچه زمان کمتری برای دیگران صرف کنیم، زندگی بدون آنها برایمان راحت‌تر می‌شود تا اینکه کار به جایی می‌رسد که تماس دوباره با آنها

برایمان خیلی ناخوشایند می‌شود.

دوستی‌ها این‌طور از بین می‌روند، ضعیف می‌شوند تا اینکه نابود شوند.

اما همان‌طور که این تحقیق نشان می‌دهد، اگر بگذاریم دوستی‌هایمان کم‌رنگ شوند، بدن‌ها و ذهن‌هایمان هم ضعیف می‌شوند. اگر در وقت گذراندن با یکدیگر است که ریشهٔ دوستی پا می‌گیرد، چطور وقت کافی بگذاریم تا مطمئن شویم این ریشه به‌خوبی پا گرفته است؟

من و دوستانم، باوجود برنامه‌های زمانی پر و تعداد زیاد بچه‌ها، برنامهٔ اجتماعی ثابتی ترتیب دادیم تا مطمئن شویم مرتب دوره‌های داریم و اسمش را گذاشتیم کیبوتص [۴۷] که در زبان عبری به معنای «جمع شدن» است. ما چهار زوجیم، ازجمله من و همسرم و برای دوره‌هایمان دو هفته یک بار یکدیگر را می‌بینیم و در طول ناهار دسته‌جمعی‌مان هر بار دربارهٔ سؤالی بحث می‌کنیم. این سؤال ممکن است هر چیزی باشد، از پرسش عمیقی مثل «پدر و مادرتان چه چیزی یادتان دادند که بابت آن سپاسگزارید؟» گرفته تا پرسش عملی‌تری مثل «آیا باید به کودکانمان فشار بیاوریم تا چیزی را که دوست ندارند یاد بگیرند، مثلاً یاد بگیرند پیانو بزنند؟»

داشتن موضوع برای دوره‌های از دو نظر کمک می‌کند: اول اینکه ما را از حرف‌های بیهوده دربارهٔ ورزش و آب‌وهوا نجات می‌دهد و به ما فرصت می‌دهد تا دربارهٔ چیزهایی که واقعاً مهم‌اند راحت حرف بزنیم؛ دوم اینکه مانع می‌شود خانم‌ها و آقایان از هم جدا شوند،

اتفاقی که معمولاً وقتی زن و شوهرها جمع می‌شوند رخ می‌دهد، مردها یک گوشه و خانم‌ها گوشه دیگر. تعیین کردن سؤال روز ما را دور هم جمع می‌کند تا با هم صحبت کنیم.

مهم‌ترین عنصر این دوره‌می تداوم آن است؛ هوا بارانی باشد یا آفتابی، کیبوتص هر دو هفته یک بار در همان زمان و مکانی که در سررسیدهایمان نوشته‌ایم برگزار می‌شود. هیچ ایمیل و پیام فرستادنی در کار نیست تا قرار گروهی را یادآوری کند. حتی برای ساده‌تر شدن کار، هر زن و شوهری غذای خودش را می‌آورند، بنابراین آمادگی و تمیزکاری هم لازم نیست. اگر یکی از زوجها نتوانند به قرار برسند، مسئله مهمی نیست؛ کیبوتص طبق برنامه برگزار می‌شود.

دوره‌می حدود دو ساعت طول می‌کشد و من همیشه با ایده‌ها و دیدگاه‌های جدیدی از آن بیرون می‌آیم. مهم‌تر اینکه با دوستانم بیشتر احساس صمیمیت می‌کنم. روابط صمیمانه آن قدر مهم‌اند که باید از قبل برایشان برنامه‌ریزی کنیم. وقتی بدانیم زمانی را برای کیبوتص کنار گذاشته‌ایم خاطرم آن جمع است که حتماً برگزار می‌شود.

فرقی ندارد چه نوع فعالیتی نیازتان به روابط دوستانه را برطرف می‌کند، مهم این است که در سرسیدتان برای آن زمانی در نظر بگیرید. زمانی که ما با دوستانمان می‌گذرانیم فقط برای لذت بردن نیست، بلکه سرمایه‌ای برای سلامت جسمی و روانی‌مان در آینده است.

***به خاطر بسپارید:**

لیاقت کسانی که دوستشان دارید بیشتر از آن است که سهمشان زمان‌های مردهٔ شما باشد. اگر کسی برایتان مهم است، زمان معینی را در سررسیدتان به او اختصاص دهید.

برای همسرتان فراتر از قرار روزهای دوفره وقت بگذارید. کارهای روزمرهٔ خانه را در سررسیدتان بنویسید تا مطمئن شوید تقسیم کار منصفانه‌ای کرده‌اید.

کمبود روابط دوستی صمیمانه ممکن است برای سلامتی‌تان خطرناک باشد. مطمئن شوید که، با برنامه‌ریزی زمانی برای دوره‌های منظم، روابط مهمتان را همچنان حفظ می‌کنید.

فصل ۱۲: با شریک‌های کاری‌تان هماهنگ شوید



برخلاف دیگر حوزه‌های زندگی، در حوزه کاری نیازی نیست یادآوری کنم که برای کارت‌تان وقت بگذارید. احتمالاً وقتی بحث به این حوزه می‌رسد، خیلی حق انتخاب ندارید. شما بیشترین ساعت‌های بیداری‌تان را بیش از همه حوزه‌ها برای کار کردن صرف می‌کنید، پس مهم‌تر از همه این است که خاطر جمع شوید این زمان با ارزش‌هایتان سازگار است.

کار به ما کمک می‌کند تا طبق این ارزش‌ها زندگی کنیم. همچنین کمک می‌کند با تلاش برای تأمین منفعت دیگران، مثلاً برای مشتری یا برای آرمانی مهم، وقت‌مان را صرف چیز مفیدی کنیم. متأسفانه بیشتر ما روز کاری‌مان را آشفته‌بازاری شلوغ می‌بینیم که با مزاحمت‌های پیوسته و جلسات بی‌هدف و سیل پایان‌ناپذیر ایمیل‌ها تباه شده است.

خوشبختانه لازم نیست اوضاع این‌طور باشد.

می‌توانیم بیشتر کار کنیم و زندگی بهتری داشته باشیم اگر در محل کار ارزش‌ها و توقعاتمان از یکدیگر را روشن کنیم. شفاف‌سازی دربارهٔ اینکه وقتمان را در محل کار چگونه می‌گذرانیم باعث پرورش و تقویت اعتماد می‌شود که ویژگی اصلی هر رابطهٔ کاری مثبتی است.

هر شرکتی سیاست‌های خودش را دارد. اما وقتی به اینجا می‌رسیم که چطور کارمندان سهم کاری‌شان را مدیریت می‌کنند، خیلی از مدیران تصویری ندارند همکارانشان چقدر وقت می‌گذارند. احتمالاً برای کارمندان هم به‌خوبی مشخص نیست که در محل کار و خارج از آن چطور باید وقتشان را بگذرانند. کارمندان بعد از ساعت‌های کاری چطور باید پاسخ‌گو باشند؟ آیا لازم است در ساعت‌های خوش‌گذرانی یا رویدادهای دیگری شرکت کنند که پر است از «تفریح‌های اجباری»؟ آیا مدیران و مشتری‌ها توقع دارند کارمندان کارهای لحظه‌آخری را هم انجام دهند؟ آیا کارمندان باید به همسرانشان بگویند، وقتی سروکلهٔ رئیس‌رؤسا در شعبه‌شان پیدا می‌شود، باید انتظار داشته باشند آنها تا دیروقت بیرون بمانند؟

این سؤال‌ها مهم‌اند زیرا مستقیم بر برنامه‌های زمانی‌مان و در نتیجه بر زمانی که برای حوزه‌های دیگر زندگی‌مان صرف می‌کنیم تأثیر می‌گذارند. نظرسنجی تازه‌ای نشان داد که ۸۳ درصد شاغلان بعد از ساعت کاری به ایمیلشان سر می‌زنند. [۱] همین نظرسنجی نشان می‌دهد که دوسوم شرکت‌کنندگان وسایل مربوط به کارشان مثل لپ‌تاپ یا گوشی‌های هوشمندشان را همراه خود به

تعطیلات می‌برند. و تقریباً نیمی از شرکت‌کنندگان هم گفتند هنگام صرف غذا با خانواده یا دوستانشان ایمیل‌های کاری‌شان را ارسال می‌کنند.

تا دیروقت کار کردن یا بار سنگین پاسخ دادن به پیام‌های کاری تا ساعت‌ها پس از کار به این معناست که برای خانواده یا دوستانمان یا انجام دادن کاری برای خودمان وقت کمتری می‌گذاریم. اگر این تقاضاها بیش از وظایف توافقی کارمندان باشد، اعتماد و وفاداری نیز علاوه بر سلامتی و روابط اجتماعی شخص از بین می‌رود. مشکل این است که ما معمولاً پاسخ این پرسش‌ها را نمی‌دانیم تا اینکه خودمان درگیرشان شویم.

برای کارفرمایان نیز ناشناخته‌های زیادی وجود دارد. وقتی کارها و پروژه‌ها بیش از زمان برنامه‌ریزی شده به طول می‌انجامند و انتظارات تأمین نمی‌شوند، مدیران می‌مانند و حدس‌هایشان درباره علت آن. آیا کارمندان توانایی ندارد؟ انگیزه ندارد؟ آیا به دنبال شغل دیگری می‌گردد؟ چطور وقتش را می‌گذرانند؟ مدیران معمولاً در برابر این کارایی اندک از کارمندان‌شان می‌خواهند که بیشتر و طولانی‌تر کار کنند. اما این عکس‌العمل همیشه‌گی و ناخودآگاه از کارمندان کاری فراتر از انتظارشان می‌طلبد، روابط کاری را دچار تنش می‌کند و وادارشان می‌کند تا به لطایف‌الحیلی کار را عقب بیندازند.

این عقب انداختن کار شبیه به چیست؟ خودمان را می‌بینیم که اغلب ناآگاهانه داریم کارهایی انجام می‌دهیم که کمتر اولویت دارند، بیکار و

بی‌توجه پشت میزمان نشستهایم و با همکارمان زیادی گپ می‌زنیم و به‌طورکلی خروجی کار مفید را کمتر می‌کنیم.

گاهی اوقات (شاید ناخواسته) با این مثلاً کار کردن شرکت‌هایمان را به هم می‌ریزیم، کارهایی که مثل کار به نظر می‌رسند اما در راستای اولویت‌های اصلی شرکت نیستند (فکر کنید: وقت گذاشتن برای پروژه‌هایی که خوشمان می‌آید، شرکت کردن در بحث‌های سیاسی، بیشتر ایمیل فرستادن یا بیش از حد جلسه گذاشتن). این نوع عقب انداختن کار ظاهراً وقتی افزایش می‌یابد که ساعت کار افراد بیشتر شود. در واقع بررسی‌ها نشان داده‌اند که بازدهی کارمندانی که بیشتر از پنجاه و پنج ساعت در هفته کار می‌کنند کاهش یافته است؛ تازه به دنبال این مشکل کارمندان بیشتر اشتباه می‌کنند و کارهای بیهوده بیشتری بر همکارانشان تحمیل می‌شود که باعث صرف کردن زمان بیشتر و بیشتر است تا کار کمتر و کمتری انجام شود. [۲]

راه حل این بی‌خردی چیست؟

استفاده از جدول برنامه‌ریزی تفصیلی و زمان‌بندی شده [۴۸] کمک می‌کند تا اصول توافق‌ضمنی [۴۹] بین کارفرمایان و کارمندان شفاف شود. هر دو گروه، با بررسی‌های مرتب، می‌توانند آگاهانه تصمیم بگیرند که آیا کارمندان وقتشان را به‌درستی می‌گذرانند و به آنها کمک کنند تا زمانشان را به کارهای مهم‌تر اختصاص دهند.

اپریل، مدیر فروش تبلیغات در شرکت فناوری بزرگی در منهتن، با جدول برنامه‌ریزی‌اش مشکل داشت. فشار روزافزون فروش بیشتر و کار بیشتر، برای به دست آوردن جایگاه مدیریت، رفتار دوستانهٔ اپریل را تلخ کرده بود. فشارهای کاری در قالب جلسه‌های بیشتر، مکالمه‌های برنامه‌ریزی‌نشدهٔ زیادتر و ایمیل‌های بیشتر برنامه‌اش را خراب کرده بودند. این اضافه‌کاری‌ها وقتی نمی‌گذاشت تا بر اولویت‌هایش تمرکز کند: اهمیت دادن به مشتری‌ها، فروش بیشتر و ارائهٔ نتیجه‌های خیره‌کننده.

وقتی اپریل را در دفترش ملاقات کردم، قیافه‌اش آشفته بود. فقط دو ماه وقت داشت تا بیش از یک‌سوم سهمیهٔ فروش [۵۰] سالانهٔ ۱۵ میلیون دلاری‌اش را محقق کند و می‌توانم بگویم که ذهنش به همه‌جا پرواز می‌کرد. اپریل می‌ترسید نتواند به هدفش برسد و نتیجه گرفته بود که مشکل خود اوست، اصلاً آن قدر که لازم بود کار نمی‌کرد و در نتیجه او بود که باید عملکرد بهتری از خودش نشان می‌داد. در ذهن اپریل، بهتر به معنای این بود که باز هم ساعت‌های بیشتری کار کند.

تلاش برای کار بیشتر داشت اپریل را بیچاره می‌کرد و باعث می‌شد او به بقیهٔ بخش‌های زندگی‌اش توجهی نکند. اما مشکل او بازدهی بیشتر نبود؛ او آدم پربازدهی بود که می‌توانست از وقت کم نتیجهٔ زیادی بیرون بکشد. بلکه مشکل اپریل نداشتن برنامه‌ریزی زمانی بود و با این باور دست‌وپاگیرش، که مشکل خود اوست نه ضعف

مدیریت زمانش، اوضاع بدتر می‌شد. روزی موقع ناهار به من گفت: «من خیلی گندم.» اما هیچ اشکالی در اپریل نبود. او کند نبود، بلکه فقط برای این نقش جدیدش ابزارهای لازم برای بازدهی را در اختیار نداشت.

البته برنامه‌ریزی زمانی در محل کار مهارتی نبود که اپریل به‌سادگی به دست بیاورد، ولی او کار روزانه‌اش را با توجه به کارهای مهم‌تری که می‌خواست انجام دهد به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کرد. اول با تلاش زیاد زمانی را برای تمرکز بر کارش دست‌وپا کرد زیرا می‌دانست اگر وقفه‌ای در کارش نباشد، سریع‌تر و بهتر می‌تواند طرح‌های پیشنهادی [۵۱] جدید تهیه کند. هر مشغولیتی سرعتش را کم می‌کرد و برایش سخت‌تر می‌شد که مناسب با حال هر مشتری نطق فروش [۵۲] خود را آماده کند. سپس اپریل زمانی را برای تماس و جلسه با مشتری‌ها خالی گذاشت و به دنبالش بعد از ظهرها زمانی را هم اختصاص داد به جواب دادن ایمیل‌ها و پیام‌ها. من اپریل را تشویق کردم که برنامه کاری زمان‌بندی شده‌اش را با مدیرش، دیوید، به اشتراک بگذارد.

وقتی جلسه گذاشتند تا درباره برنامه‌ریزی‌اش حرف بزنند، اپریل در کمال تعجب دید اتفاقاً دیوید خیلی هم از او حمایت می‌کند تا به برنامه‌ریزی روزانه‌اش بچسبد. اپریل به من گفت: «او می‌دانست من از هر طرف در فشارم. وقتی برنامه هفتگی‌ام را پیشنهاد کردم، انگار واقعاً خیالش راحت شد. به من گفت خیلی خوب است که بداند کی می‌تواند به من زنگ بزند یا پیام

دهد، به جای اینکه فقط حدس بزند حالا موقع مناسبی است یا کنار خانواده‌ام هستم.»

وقتی با دیوید جلسه گذاشت، فهمید خیلی از تعهدهایی که سررسیدش را پر کرده‌اند به‌اندازه زمانی که صرف بستن قراردادها می‌کند برای دیوید مهم نیست. به لطف این توافق تازه، دیوید موافقت کرد که لازم نیست اپریل در این‌همه جلسه شرکت کند یا به افراد زیادی مشاوره دهد و به او اطمینان داد که این مسئله تأثیر بدی بر جاه‌طلبی‌های شغلی‌اش نمی‌گذارد به شرط اینکه برای مهم‌ترین کارش، یعنی سود بیشتر، وقت کافی صرف کند.

دیوید و اپریل تصمیم گرفتند، برای اینکه با هم هماهنگ باشند، هر دوشنبه ساعت یازده صبح جلسه‌ای پانزده‌دقیقه‌ای داشته باشند. برنامه‌ریزی اپریل را برای هفته پیش رو بررسی کنند و هر دو مطمئن شوند که او از زمانش درست استفاده می‌کند و اگر لازم است طبق برنامه دوباره با هم هماهنگ شوند. در پایان جلسه، اپریل متوجه شد که بهتر می‌تواند کار روزانه‌اش را اداره کند، همین‌طور می‌تواند زمانی را هم که شب‌ها گوشی به‌دست می‌گذراند کمتر کند؛ همان زمانی که داشت به قیمت کم گذاشتن در زندگی شخصی‌اش صرف کار می‌شد. اپریل نتیجه را خیلی دوست داشت: چشم‌اندازی دقیق از کل هفته که به ارزش‌هایش احترام می‌گذاشت، حواس‌پرتی‌ها را کم می‌کرد و درنهایت به او وقت بیشتری می‌داد تا کاری را انجام دهد که دوست دارد.

ماجرای اپریل داستان همه نیست. روشی که اپریل



زمانش را تقسیم کرد روشی نیست که شما زمانتان را می‌گذرانید، اما هماهنگ‌سازی برنامه‌ریزی، چه با اعضای خانواده و چه با کارفرما، مهم است. مهم‌تر از همه آن است که انتظارات دو طرف از نحوه وقت گذاشتن مدام همسو شود و باید این کار را در بازه‌های منظم و پیش‌بینی‌پذیر انجام داد. اگر می‌توانید برنامه‌ریزی‌تان را هر هفته هماهنگ کنید، سپس آن را بازبینی کنید و برای آن دوره به توافق برسید؛ اما اگر برنامه‌تان روزانه تغییر می‌کند، هم برای شما و هم برای مدیرتان خوب است که طبق روال مشخصی برنامه‌تان را روزانه بررسی مختصری کنید. اگر به چند رئیس گزارش می‌دهید، سررسیدی با ستون‌های زمانی راهکار خوبی است تا شیوه گذراندن وقتتان را همسو کند. وقتی که برنامه‌تان شفاف باشد، هیچ رمز و رازی درباره کاری که دارید انجام می‌دهید وجود ندارد.

یادتان باشد که مدل حواس‌جمعی چهار مرحله دارد. غلبه بر انگیزه‌های درونی اولین گام است و زمان گذاشتن برای تمرکز حواس دومین گام، اما کارهای بیشتری برای انجام دادن هست که به‌زودی یاد می‌گیرید. در بخش پنجم، به عرصه فرهنگ محل کار قدم می‌گذاریم و اینکه چرا حواس‌پرتی مداوم نشانه عملکرد ضعیف سازمانی است. فعلاً مهم این است که در تکنیک ساده اما بسیار اثربخش هماهنگ کردن برنامه زمانی کم‌کاری نکنیم.

چه در محل کار باشیم، چه در خانه و چه مشغول خودمان، از پیش برنامه‌ریزی کردن و تنظیم زمانی جدولمان گامی ضروری است تا حواس جمع

شویم. با تعریف اینکه وقتمان را چطور می‌گذرانیم و با هماهنگ شدن با شرکایمان در زندگی، خاطر جمع می‌شویم که کارهای مهم را انجام می‌دهیم و چیزهای بی‌اهمیت را نادیده می‌گیریم. این امر ما را از امور پیش‌پاافتاده روزانه‌مان آزاد می‌کند و زمان ارزشمندی را که نباید هدر دهیم به ما پس می‌دهد. اما وقتی دوباره آن زمان را به دست می‌آوریم، چگونه بیشترین بهره را از آن ببریم؟ این پرسش را در بخش بعد بررسی می‌کنیم.

*** به خاطر بسپارید:**

برای اینکه در طول روز بتوانید وقتی برای تمرکز حواس پیدا کنید، خیلی مهم است که برنامه‌تان را با شریک‌های کاری‌تان هماهنگ کنید. اگر همکاران و مدیران شما هیچ تصویری نداشته باشند که زمان خود را چگونه می‌گذرانید، به احتمال بیشتری با کارهای اضافه تمرکزتان را به هم می‌زنند. هر بار که برنامه‌تان تغییر می‌کند، هماهنگ شوید. اگر قالب برنامه‌ریزی‌تان روزانه عوض می‌شود، آن را هر روز بررسی کنید. البته برای بیشتر افراد هماهنگی هفتگی کفایت می‌کند.

بخش سوم: محرک‌های بیرونی را مسدود کنید



فصل ۱۳: سؤال حیاتی را بپرسید

وندی، مشاور آزاد بازاریابی، دقیقاً می‌دانست که در یک ساعت آینده در محل کارش چه باید بکند. سررسیدش به او می‌گفت باید ساعت ۹ صبح روی صندلی دفترش نشسته باشد تا طرح‌های پیشنهادی جدید را بنویسد و مهم‌ترین کار آن روزش همین است. مشتاق برای جذب مشتریان جدید، لپ‌تاپش را روشن و پوشه مشتریان را روی صفحه باز کرد. درحالی‌که لیوان قهوه‌اش را با دو دستش نگاه داشته بود، جرعه‌ای نوشید و فکر جالبی به ذهنش رسید که به طرح اضافه کند. با خودش فکر کرد: «چقدر عالی!» [۱]

اما قبل از اینکه فرصت کند ایده‌اش را یادداشت کند... دینگ! گوشی همراهش با رسیدن پیامی بوق زد. وندی اول به این مزاحم توجهی نکرد. به سرعت چند کلمه‌ای نوشت، اما گوشی دوباره با رسیدن پیام دیگری بوق زد. این بار تمرکزش به هم خورد و کنجکاو شد. اگر یکی از مشتری‌ها به کمکش نیاز داشته باشد چه؟

وندی گوشی‌اش را برداشت و فهمید که فقط توییت بی‌اهمیتی از خواننده مشهوری است که در شبکه‌های مجازی دست‌به‌دست می‌شود. بعد از اینکه از برنامه بیرون آمد، پیام دیگری به چشمش خورد. مادرش پیام داده بود و صبح‌به‌خیر گفته بود. وندی به سرعت شکلک قلبی فرستاد تا مادرش بداند او حالش خوب است. آه، این دیگر چیست؟ علامت درختان قرمزی بالای برنامه شبکه اجتماعی حرفه‌ای، لینکدین، چشمک می‌زد. شاید

فرصت شغلی جدیدی در انتظارش باشد؟ نه. فقط همکاری که پروفایلش را دیده بود و خوشش آمده بود.

وندی وسوسه شد جواب دهد، اما ساعت را به خاطر آورد. الان ساعت ۹:۲۰ صبح بود و او هنوز در طرحش پیشرفتی نکرده بود. بدتر از همه اینکه آن ایده فوق‌العاده را، که برایش ذوق کرده بود، از خاطر برده بود. زیر لب نالید: «چه شد که این‌طور شد؟» باینکه کار مهمی داشت، آن را انجام نداده بود. یک بار دیگر حواسش پرت شده بود.

آیا این داستان برایتان آشناست؟ خیلی‌هایمان درست چنین صبحی را پشت سر گذاشته‌ایم. اما منبع حواس‌پرتی‌مان در این اوقات محرک‌های درونی نیستند. محرک‌های بیرونی مثل پیام‌ها، بوق‌ها، زنگ‌ها، هشدارها و حتی افراد دیگر چنان حضور همیشگی و فراگیری دارند که بی‌اعتنایی به آنها دشوار است.

دیگر وقتش رسیده است که جلوی‌شان را بگیریم و مسدودشان کنیم. [۵۳] در اصطلاح فناوری «هک کردن» به این معناست که «بدون اجازه به اطلاعات سیستم یا رایانه دسترسی پیدا کنید.» [۲] ابزارهای فناوری‌مان هم می‌توانند با ترغیب ما به حواس‌پرتی بدون اجازه به مغزهایمان دسترسی پیدا کنند. شان پارکر، اولین مدیر فیس‌بوک، وقتی نحوه طراحی این شبکه اجتماعی را برای دست‌کاری کردن رفتارهای ما شرح می‌داد به همین مطلب اعتراف کرد. [۳] او گفت: «شبکه اجتماعی دور بی‌نهایتی از

بازخوردهای تأیید اجتماعی ایجاد می‌کند. دقیقاً همان چیزی که به ذهن هکری مثل من می‌رسد، چون دارم از ضعفی در روان بشر بهره می‌برم.»

برای مسدود کردن، اول لازم است بفهمیم شرکت‌های فناوری چگونه از محرک‌های بیرونی بهره می‌برند تا چنین تأثیر شگرفی به جای بگذارند. آن «ضعف روانی بشر» دقیقاً چیست که پارکر می‌گوید ما را پذیرای محرک‌های بیرونی می‌کند که اغلب به حواس پرتی‌مان منجر می‌شوند؟

در سال ۲۰۰۷ بی. جی. فاگ، مؤسس آزمایشگاه فناوری ترغیبی [۵۴] دانشگاه استنفورد، در کلاسی با موضوع «ترغیب بین فردی انبوه» تدریس می‌کرد. تعدادی از دانشجویان حاضر در کلاس بعدها شغلی را دنبال کردند که روش‌های وی را در شرکت‌هایی مثل فیس‌بوک و اوپر به کار بردند. مایک کرایگر، از مؤسسان اینستاگرام، نمونه اولیه برنامه‌ای را در کلاس فاگ ساخت که سرانجام آن را یک میلیارد دلار فروخت.

من که آن زمان دانشجوی دانشکده کسب‌وکار استنفورد بودم در کلاسی خصوصی در خانه فاگ شرکت کردم و همان‌جا بود که او روش‌هایش برای متقاعدسازی را دقیق‌تر به من آموزش داد. یادگیری دست‌اول از او نقطه عطفی در درک من از رفتارهای بشر بود. او به من فرمول جدیدی آموخت که نگرش من به جهان را متحول کرد.

مدل رفتاری فاگ می‌گوید که برای رخ دادن رفتار (B) [۵۵] سه عامل باید هم‌زمان موجود باشند. انگیزه (M) [۵۶]، توانایی (A) [۵۷] و محرک (T) [۵۸]. خلاصه‌تر بگوییم: $B = MAT$.

به گفتهٔ ادوارد دِسی، استاد روان‌شناسی دانشگاه راجستر، انگیزه «انرژی کار است.» [۴] وقتی حسابی با انگیزه‌ایم، میل شدید و انرژی ضروری برای انجام دادن کار را داریم و وقتی بی‌انگیزه‌ایم، انرژی انجام دادن کار را هم نداریم. درعین حال در فرمول فاگ، توانایی با سهولت کار در ارتباط است. خیلی ساده بگوییم، هرچه انجام دادن کاری سخت‌تر باشد، کمتر احتمالش هست که افراد آن را انجام دهند و برعکس، هرچه کاری راحت‌تر باشد، به احتمال بیشتری به سراغش می‌روند.

وقتی افراد انگیزه و توانایی کافی دارند، برای رفتار خاصی آماده‌اند. اما بدون عامل حیاتی سوم این رفتار شکل نمی‌گیرد. همیشه لازم است محرکی وجود داشته باشد که به ما بگوید الان چه کار کنیم. دربارهٔ محرک‌های درونی در بخش قبل صحبت کردیم، اما وقتی نوبت به محصولات می‌رسد که هر روز از آنها استفاده می‌کنیم و مزاحمت‌هایی که هر روز باعث حواس‌پرتی‌مان می‌شوند، محرک‌های بیرونی نقش خیلی مهمی ایفا می‌کنند؛ یعنی همان برانگیزاننده‌هایی که در محیط اطرافمان ما را به‌سوی انجام دادن کاری می‌کشانند.

امروزه بیشترین تلاشمان برای مقابله با عوامل حواس‌پرتی جنگیدن با محرک‌های بیرونی است.

دیوید پیرس در مجلهٔ وایرد نوشت: «وقتی بلک‌بری سرویس پوش‌ایمیل [۵۹] را در سال ۲۰۰۳ راه انداخت، کاربران‌ش خوشحال شدند: دیگر لازم نبود از ترس اینکه پیام مهمی را از دست بدهند مدام به صندوق ورودی ایمیلشان سر بزنند.» [۵] بلک‌بری

قول داد وقتی ایمیل جدیدی برایتان می‌رسد گوشی‌تان به شما خبر می‌دهد.» خیلی زود، اپل و گوگل هم از او پیروی کردند و بخش هشدار سیستم کاربری گوشی‌هایشان را راه‌اندازی کردند. پیرس ادامه داد: «ناگهان راهی برای همه باز شد تا وقتی به توجهتان نیاز دارند بپرند توی گوشی همراهتان. معلوم شد که پیام‌های هشدار[۶۰] رؤیای فروشنده‌ها بوده است: در واقع غیرممکن است که بتوان اعلان پیام[۶۱] این سرویس را بدون دیدن از ایمیل یا پیام متنی تشخیص داد، پس مجبورید قبل از رد کردنش آن را ببینید.»

سر زدن به این هشدارها تاوان گزافی دارد. محرک‌های بیرونی ما را از برنامه کاری‌مان جدا می‌کنند. پژوهشگران دریافته‌اند هرگاه در طول کار برای افراد مزاحمت و وقفه‌ای پیش می‌آید دوست دارند در عوض زمان ازدست‌رفته را با سریع‌تر کار کردن جبران کنند، اما بهای این کار اضطراب و سرخوردگی بیشتر است.[۶]

هرچه بیشتر به محرک‌های بیرونی پاسخ دهیم بیشتر ذهنمان را در دور بی‌انتهای پاسخ به محرک‌ها گرفتار می‌کنیم. خودمان را شرطی می‌کنیم که بلافاصله جواب دهیم. خیلی زود انجام دادن کاری که برایش برنامه‌ریزی کرده‌ایم غیرممکن به نظر می‌رسد زیرا، به جای توجه کردن به کاری که جلوی رویمان است، مدام داریم به محرک‌های بیرونی پاسخ می‌دهیم.

شاید جواب فقط این باشد که به محرک‌ها توجه نکنیم. شاید اگر به زنگ‌های هشدار، تماس‌های تلفنی و مزاحمت‌های کاری جواب ندهیم، بتوانیم

به کارمان برسیم و به سرعت مزاحمت‌های پیش‌آمده را ساکت کنیم.

خیلی عجله نکنید! تحقیقی که در مجلهٔ روان‌شناسی تجربی: ادراک و عملکرد انسان [۶۲] چاپ شد نشان داد که دریافت کردن هشدار پیام و جواب ندادن به آن، درست به‌اندازهٔ جواب دادن به آن پیام یا تماس، مایهٔ حواس‌پرتی است. [۷] محققان دانشگاه تگزاس در آستین [۶۳] نیز مطرح کردند «فقط وجود گوشی هوشمند در کنار فرد کافی است تا "فرار ذهن" بر او تحمیل شود، زیرا تمام ظرفیت محدود منبع تمرکز حواس صرف این می‌شود که از توجه ناخودآگاه به گوشی جلوگیری کند و دیگر تمرکزی برای مشغول شدن به کار پیش رو باقی نمی‌ماند.» تا وقتی گوشی‌تان جلوی چشمتان است، ذهنتان باید به‌شدت کار کند تا نادیده‌اش بگیرد، اما اگر گوشی راحت در دسترس شما یا در محدودهٔ دیدتان نباشد، ذهنتان می‌تواند روی کار تمرکز کند.

خوشبختانه همهٔ محرک‌های بیرونی برای توجه‌مان مضر نیستند. راه‌های زیادی هست که بتوانیم اهرم فشار را به نفع خودمان برگردانیم. مثلاً، پیام‌های متنی کوتاه با کلمات تشویق‌کننده در کمک به کسانی که می‌خواهند سیگار را ترک کنند اثربخش‌اند. [۸] پژوهش فرامطالعه‌ای در ده کشور نشان داد که «شواهد ثابت می‌کنند مداخله‌های پیام‌های متنی بر کاهش رفتار سیگار کشیدن تأثیر مفید قطعی می‌گذارد.» [۹]

مشکل این است که، با وجود منافع بالقوهٔ محرک‌های بیرونی، دریافت افراطی آنها بازدهی و

شادی‌مان را کاملاً ویران می‌کند. بنابراین چگونه می‌توانیم محرک‌های بیرونی خوب و بد را از هم جدا کنیم؟ این راز در پاسخ به این سؤال مهم و حیاتی نهفته است:

آیا این محرک در خدمت من است یا من در خدمت آنم؟

به خاطر داشته باشید همان‌طور که مدل رفتاری فاگ نشان می‌دهد هر رفتاری نیازمند سه عامل است: انگیزه، توانایی و محرک. خوشبختانه حذف کردن محرک‌های بیرونی بی‌فایده گام ساده‌ای برای کنترل کردن حواس‌پرتی‌های ناخواسته است.

زمانی که از وندی، مشاور فروشی که سعی می‌کرد تمرکزش را حفظ کند، خواستم تا از خودش سؤال اساسی را بپرسد، او توانست محرک‌های بیرونی بی‌فایده را سر جای خودش قرار دهد. به جای اینکه اجازه دهد دیگران تمرکزش را کنترل کنند، خودش می‌توانست تشخیص دهد کدام محرک‌ها باعث تمرکز حواسش می‌شوند.

وندی با نگاه کردن از دریچهٔ این سؤال اساسی توانست محرک‌ها را همان‌طوری ببیند که واقعاً هستند: ابزار. اگر از آنها درست استفاده کنیم، کمکمان می‌کنند تمرکز کنیم. اگر محرک‌ها کمک کنند کاری را انجام دهیم که برایش برنامه‌ریزی کرده‌ایم، باز هم دارند در تمرکز کردن یاری‌مان می‌دهند. اما اگر باعث حواس‌پرتی‌مان شوند، در خدمتمان نیستند.

در فصل‌های آینده با برخی از راه‌های کاملاً عملی آشنا می‌شویم که فناوری ما و محیط فیزیکی اطرافمان را طوری دست‌کاری می‌کنند که

محرك‌های بیرونی بی‌فایده حذف شوند. می‌خواهیم ابزارهایمان را طوری مهار کنیم که سازنده‌هایشان فکرش را هم نمی‌کردند، اما نکته دقیقاً همین است؛ فناوری باید در خدمت ما باشد و بس.

***به‌خاطر بسپارید:**

محرك‌های بیرونی اغلب به حواس‌پرتی منجر می‌شوند. نشانه‌های اطرافمان مثل صداها، دینگ و زینگ و زنگ‌های وسایلمان و همچنین مزاحمت‌های اطرافیان اغلب تمرکز حواسمان را به هم می‌زنند.

محرك‌های بیرونی همیشه هم مضر نیستند. اگر محركی باعث تمرکز حواسمان شود در خدمت ماست. باید از خودمان بپرسیم: آیا این محرك در خدمت من است یا من در خدمت آنم؟ آن‌وقت می‌توانیم جلوی آن دسته از محرك‌های بیرونی را بگیریم که در خدمت ما نیستند.

فصل ۱۴: جلوی مزاحمت‌های کاری را بگیرید

بیمارستان‌ها بناست به درمان بیماران کمک کنند. پس با چه توجیهی، به دلیل تجویز داروی غلط برای بیماران، سالانه در بیمارستان‌ها چهارصد هزار آمریکایی آسیب می‌بینند؟

تاوان این اشتباهات اجتناب‌پذیر، علاوه بر صدمه‌های ویرانگر انسانی، چیزی حدود ۳.۵ میلیارد دلار هزینهٔ اضافهٔ پزشکی است. [۱] به گفتهٔ مارتین مَکری جراح و همکار پژوهشگرش، مایکل دانیل، در دانشگاه جان هاپکینز «اگر اشتباهات پزشکی نوعی بیماری بود، در علت‌های منتهی به مرگ در ایالات متحده رتبهٔ سوم را کسب می‌کرد.» [۲]

بکی ریچاردز بخشی از گروه ویژه‌ای در مرکز کایزر پِرمَننْتِه [۶۴] در سان‌فرانسیسکو جنوبی بود که کارشان یافتن روش‌هایی برای نجات جان افراد با اصلاح اشتباهات پزشکی بود. ریچاردز، که پرستاری دوره‌دیده و حرفه‌ای بود، می‌دانست بسیاری از اشتباهات زمانی رخ می‌دهد که افراد آموزش‌دیدهٔ خوش‌قلب دقیقاً همان خطاهای انسانی را مرتکب می‌شوند که معمولاً حاصل محیط کاری پر از محرک‌های بیرونی است که حواس افراد را پرت می‌کنند. در واقع، تحقیق‌ها نشان می‌داد که هر بار هنگام توزیع دارو، بین پنج تا ده بار، کسی یا چیزی مزاحم کار پرستارها می‌شود. [۳]

یکی از راه‌حل‌های ریچاردز، دست‌کم در اول کار، برای همکاران پرستارش چندان خوب پیش

نرفت. او به پرستارها پیشنهاد کرد جلیقه‌هایی با رنگ درخشان بپوشند تا دیگران بفهمند آنها به توزیع دارو مشغول‌اند و نباید مزاحمشان شوند. ریچاردز در مقاله‌ای در وبسایت پرستاری [۶۵] گفت: «پرستارها فکر می‌کردند پوشیدن این جلیقه‌ها کار جلفی است.» [۴] بعد از مقاومت‌های اولیه، ریچاردز دید گروهی از پرستارها در بخش انکولوژی میزان خطاهایشان بسیار زیاد است و با جدیت به دنبال راه‌حل‌اند.

اما باوجود اشتیاق پرستارها در اول کار، آزمایش اعتراض‌هایی به دنبال داشت که بیش از انتظار ریچاردز بود. اول اینکه جلیقه‌های نارنجی ظاهر «بنجلی» داشت و بعضی هم شاکی بودند که خیلی گرم است و اذیت می‌شوند. دیگر اینکه دکترها مدام مزاحم کارشان می‌شوند و می‌خواهند بفهمند قضیه این جلیقه‌ها چیست. ریچاردز می‌گوید: «ما واقعاً در این فکر بودیم که کل این ایده را رها کنیم چون پرستارها از آن خوششان نیامده بود.»

وقتی مدیریت بیمارستان ریچاردز را از نتایج آزمایش مطلع کرد، یعنی تازه چهار ماه بعد، آن وقت بود که اثر این طرح آزمایشی معلوم شد. بخشی که برای آزمایش ریچاردز به کار گرفته شدند شاهد کاهش ۴۷ درصدی خطاها بودند، همه‌اش هم به‌خاطر پوشیدن جلیقه‌ها بود و پی بردن به اهمیت محیطی خالی از مزاحمت.

ریچاردز ادامه می‌دهد: «آن وقت بود که فهمیدیم نمی‌توانیم به بیمارانمان پشت کنیم.» پرستارها، یکی یکی این روش را به اشتراک

گذاشتند تا اینکه در سراسر بیمارستان و دیگر مراکزهای بهداشت پخش شد. حتی بعضی از بیمارستان‌ها راه‌حل‌های منحصربه‌فرد خودشان را ابداع کردند، مثلاً با علامت زدن کف زمین «منطقه اختصاصی» ساختند که پرستارها آنجا داروها را آماده می‌کردند. [۵] برخی دیگر اتاق‌های خلوت به‌دوراز مزاحم یا اتاق‌هایی با پنجره‌های دودی‌شده آماده کردند تا هنگام کار کسی مزاحم پرستاران نشود. اطلاعات بیشتری منتشر شد که چقدر این روش‌ها با مهار کردن محرک‌های بیرونی ناخواسته در کاهش خطاها اثربخش است.

تحقیقی در چند بیمارستان با همکاری دانشگاه کالیفرنیا در سان‌فرانسیسکو [۶۶] انجام شد که کاهش ۸۸ درصدی تعداد خطاها را طی سه سال نشان داد. [۶]

جولی کلیگر، مدیر برنامه رهبری جامع پرستاری دانشگاه در سال ۲۰۰۹، به سایت سان‌فرانسیسکوگیت [۶۷] گفت ایده‌اش برای گسترش این برنامه اولین بار از جای بی‌ربطی به ذهنش خطور کرد: از صنعت هواپیمایی. نامش قانون «اتاقک استریل خلبان» بود؛ مجموعه دستورالعمل‌هایی که در دهه ۱۹۸۰ بعد از چندین تصادف ناشی از تمرکز نداشتن خلبان‌ها تصویب شد. این دستورالعمل‌ها انجام دادن هر نوع فعالیت غیرضروری را هنگام پرواز در ارتفاع کمتر از ده‌هزار پا برای خلبان‌های یک [۶۸] ممنوع کرد. این دستورالعمل‌ها خصوصاً «مشغول شدن به مکالمه‌های غیرضروری» را قدغن می‌کرد و

مهمانداران پرواز را از تماس گرفتن با خلبانان در طول بخش‌های خیلی خطرناک پرواز و هنگام بلند شدن و فرود آمدن منع می‌کرد. [۷]

کلیگر گفت: «پرستاری از نظر ما شبیه به بلند کردن بویینگ ۷۴۷ است، در طول پرواز، هر منطقه‌ای در ارتفاع کمتر از ده‌هزار پا منطقه‌ای خطرناک برای حواس‌پرتی است... در دنیای پرستاران، این منطقه زمانی است که داروها را می‌دهند.» ریچاردز گزارش می‌کند نه تنها پرستارها با پوشیدن این جلیقه‌ها کمتر اشتباه می‌کردند، بلکه احساس می‌کردند وقتی تمرکز دارند زمان سریع‌تر می‌گذرد. سوزی کیم، پرستاری در کایزر پرمننته مرکز درمانی لس‌آنجلس غربی، اظهار کرد زمانی که جلیقه‌ها را می‌پوشند «بهتر می‌توانند فکر کنند.» [۸]



با اینکه حواس‌پرتی در کارهای دیگر معمولاً به اندازه حرفه پزشکی خطرناک نیست، مزاحمت‌ها و وقفه‌ها در هر شغلی که نیازمند تمرکز است آشکارا بر عملکرد کاری‌تان تأثیر می‌گذارد. متأسفانه مزاحمت‌ها در محیط‌های کاری امروزی فراگیر است.

استفاده نامناسب از فضا اغلب عامل مهم مؤثری است. هفتاد درصد دفترهای کار در آمریکا به شکل فضای کاری بدون دیوار با پلان باز طراحی شده‌اند. [۹] به جای اینکه فضاهای کاری با دیوار از هم جدا باشند، امروزه کارمندان می‌توانند همکارانشان، اتاق استراحت، محل پذیرش و خلاصه همه چیز را در نمایی خطی جلوی

چشمشان بینند.

فضای کاری بدون دیوار با پلان باز قرار بوده اشتراک ایده و همکاری را تقویت کنند. اما متأسفانه طبق فرامطالعه‌ای از سیصد مقاله در سال ۲۰۱۶، این رویه به حواس‌پرتی بیشتری منجر شد. [۱۰] جای تعجب نیست که حتی معلوم شده است این مزاحمت‌ها رضایت کلی کارمندان را نیز کاهش می‌دهند. [۱۱]

حال که می‌بینیم حواس‌پرتی‌ها چنین تأثیر مخربی بر توانایی‌های شناختی‌مان می‌گذارند، زمانش رسیده که ما هم مثل بکی ریچاردز دست‌به‌کار شویم. باینکه طرفدار پوشیدن جلیقه‌های نارنجی‌رنگ «مزاحم نشوید» در دفتر کار نیستم و برای اصلاح فضای کاری بدون دیوار با پلان باز هم اصرار نمی‌کنم، می‌خواهم راه‌حلی پیشنهاد بدهم که برای جلوگیری از مزاحمت‌های همکاران قطعی و اثربخش است.

برای این کتاب، مجموعه کارتی طراحی شده است که می‌توانید آنها را از وب‌سایت [۶۹] دانلود و بعد چاپشان کنید. روی کارت‌ها با خط درشت درخواستی ساده برای کسانی نوشته شده است که از کنار شما عبور می‌کنند: «الان نیاز دارم تمرکز کنم، اما خیلی زود در خدمتتان هستم.» این کارت را روی صفحه‌نمایش رایانه‌تان بگذارید تا همکارانتان بفهمند که نمی‌خواهید کسی مزاحمتان شود. پیامی که این کارت مخابره می‌کند واضح‌تر از گذاشتن هدفون در گوش است.



همان‌طور که جلیقه‌های درخشان اشتباه در تجویز دارو را کم می‌کنند، نشانه‌ای بر صفحه‌نمایش رایانه‌تان به همکاران علامت می‌دهد که تمرکز کرده‌اید.

باینکه همه می‌توانند علامت روی صفحه‌نمایش را بفهمند، توصیه می‌کنم دربارهٔ هدف‌تان از این کار با همکارانتان گفت‌وگو کنید. این گفت‌وگو می‌تواند الهام‌بخش باشد که آنها هم همین کار را بکنند و نقطهٔ شروعی است تا دربارهٔ اهمیت کار کردن بدون حواس‌پرتی بحث کنید.

اما گاهی حتی به روش واضح‌تری نیاز داریم تا درخواستمان را برای ساعتی به‌دوراز مزاحمت مطرح کنیم، به‌خصوص وقتی در خانه کار می‌کنیم. همسر، که از همین اصل برای جلوگیری از محرک‌های بیرونی ناخواسته استفاده می‌کند، از سایت آمازون نیم‌تاجی ارزان‌قیمت خرید. همسر به آن «تاج تمرکز» می‌گوید؛ چراغ‌های ریز ال‌ای‌دی کارشده روی تاج پیامی را مخابره می‌کنند که توجه نکردن به آن غیرممکن است. وقتی او تاجش را بر سر می‌گذارد، صراحتاً به

دخترم (و من) می‌فهماند به‌جز برای کارهای ضروری مزاحمش نشویم. این تاج مثل وردی سحرانگیز عمل می‌کند.



وقتی در خانه کار می‌کنید، اعضای خانه ممکن است منبع حواس‌پرتی باشند، «تاج تمرکز» همسرم به ما می‌فهماند که برای کارش تمرکز کرده است و باید حواس جمع باشد.

راه حل اینکه محرک‌های بیرونی ناخواسته ازجانب افراد دیگر را کم کنید این است که آشکارا به آنها علامت دهید نمی‌خواهید مزاحمتان شوند، چه با پوشیدن جلیقه باشد چه علامت روی صفحه‌نمایش چه تاجی چراغ‌دار. انجام دادن این کار به همکاران یا اعضای خانواده کمک می‌کند تا قبل از برهم زدن تمرکزتان مکث کنند و رفتارشان را بسنجند.

***به‌خاطر بسپارید:**

مزاحمت‌ها و وقفه‌های کاری منجر به اشتباه می‌شوند. اگر مدام حواستان پرت شود، نمی‌توانید کارتان را به بهترین شکل انجام دهید. فضای کاری بدون دیوار با پلان باز بیشتر تمرکز



حواس را برهم می‌زند.
از تمرکزتان دفاع کنید. وقتی نمی‌خواهید کسی
مزاحمتان شود، علامت دهید. از نشانه‌ای بر
صفحه‌نمایش رایانه یا علامت واضح دیگری استفاده
کنید تا به بقیه بفهمانید تمرکز کرده‌اید.

فصل ۱۵: ایمیلتان را مسدود کنید

ایمیل بلای جان کارمندان امروزی است. چندتا جمع و تفریق ساده نشان می‌دهد چقدر این مشکل بزرگ است. کارمندان اداری به‌طور متوسط روزی صد پیام دریافت می‌کنند. [۱] درست دو دقیقه برای هر ایمیل که در مجموع می‌شود سه ساعت و بیست دقیقه در روز. اگر متوسط روز کاری از ساعت نه تا پنج منهای یک ساعت برای ناهار باشد، ایمیل تقریباً نیمی از روز را می‌بلعد.

هرچند اگر واقع‌بین باشیم، خیلی دست‌پایین تخمین زده‌ایم، زیرا این سه ساعت و بیست دقیقه زمان هدررفته‌ای را که باید صرف کنید تا از ایمیل دیدن به کارتان برگردید حساب نمی‌کند. در واقع، تحقیقی که در مجلهٔ بین‌المللی مدیریت اطلاعات [۷۰] چاپ شد نشان داد برای کارمندان حدود شصت و چهار ثانیه طول می‌کشد، بعد از دیدن ایمیل، دوباره خودشان را جمع کنند و به کارشان برگردند. [۲] با توجه به صدها باری که روزانه لازم است به گوشی‌هایمان سر بزنیم، دقیقه‌به‌دقیقه به این زمان اضافه می‌شود.

فکر نکنید زمانی که صرف ایمیل می‌کنید مفید است، چراکه پژوهشگران مجلهٔ کسب‌وکار هاروارد [۷۱] نتیجه گرفته‌اند تعداد چشمگیری از ایمیل‌های محل کار وقت تلف کردن به معنای واقعی است. وقتی بحث به ساعت‌هایی می‌رسد که مدیران صرف ایمیل‌هایشان می‌کنند، پژوهشگران تخمین می‌زنند «۲۵ درصد این زمان صرف خواندن

ایمیل‌هایی می‌شود که اصلاً نباید برای آن مدیر خاص ارسال می‌شده است و ۲۵ درصد هم صرف پاسخ دادن به ایمیل‌هایی می‌شود که آن مدیر اصلاً نباید به آنها پاسخ دهد.» [۳] به عبارت دیگر، تقریباً نصف زمانی که صرف ایمیل‌ها می‌شود به بیهودگی آب در هاون کوفتن است.

چرا ایمیل مشکلی همیشگی است؟ با شناختی روان‌شناسانه از خودمان می‌توانیم به جواب برسیم. ایمیل شاید ریشه همه محصولات عادت‌ساز باشد، یک دلیلش آن است که ایمیل پاداش متنوع می‌دهد. همان‌طور که بی. اف. اسکینر روان‌شناس در آزمایش مشهورش نشان داد، وقتی طبق برنامه پاداش‌دهی متغیر به کبوترها پاداش بدهند، کبوترها بیشتر از همیشه به اهرم‌ها نوک می‌زنند. نامعلوم بودن ایمیل هم ما را در حالت سرزدن و نوک زدن مداوم نگاه می‌دارد. [۴] ایمیل حاوی خبرهای خوب و بد است، اطلاعات هیجان‌انگیزی که هم پیام‌های بیهوده، هم پیام‌هایی از طرف نزدیک‌ترین کسانمان و هم پیام‌هایی از طرف غریبه‌های ناشناس را شامل می‌شود. تمام این تردیدها انگیزه قدرتمندی است که ببینیم در سرزدن بعدی به صندوق ورودی‌مان چه ممکن است پیدا کنیم. در نتیجه با تلاشی تمام‌نشدنی به کلیک کردن و به‌روز کردن صفحه ایمیل‌مان ادامه می‌دهیم تا سختی انتظار کشیدن را فروب‌نشانیم.

دوم اینکه ما میل زیادی به معامله‌به‌مثل داریم تا هرطور شده به کار دیگران پاسخ دهیم. وقتی کسی می‌گوید «سلام» یا برای دست دادن دستش را جلو می‌آورد، احساس می‌کنیم باید

حتماً جواب بدهیم، اگر این کار را نکنیم هنجار اجتماعی محکمی را شکسته‌ایم و احساس سردی می‌کنیم. اگرچه لطف این معامله به مثل در روابط رودررو انکارنشدنی است، در ارتباط‌های آنلاین به مشکلات زیادی منجر می‌شود.

و در آخر، اساساً ایمیل ابزاری است که چاره‌ای جز استفاده از آن نداریم. چرا که کار بیشترمان به آن بستگی دارد و چنان در کار روزانه و زندگی شخصی‌مان دخیل شده است که کنار گذاشتنش تهدیدی برای معیشت ماست.

اما ایمیل را هم می‌توانیم مهار کنیم، مثل خیلی چیزهای دیگر در زندگی که بیش از آنکه می‌خواهیم از ما وقت و توجه می‌گیرند. تکنیک‌هایی هست که می‌توانیم آنها را بخشی از روال کاری خود قرار دهیم تا جذابیت ناسالم ایمیل را خنثی کنیم. اجازه دهید بر چندتا از تکنیک‌هایی تمرکز کنیم که بهترین نتیجه را با کمترین تلاش در پی دارند.

مقدار زمانی را که صرف ایمیل می‌کنیم می‌توان در این معادله خلاصه کرد. کل زمان دیدن ایمیل در هر روز (T) تابع تعداد ایمیل‌های دریافتی (n) [۷۳] ضرب در متوسط زمان صرف‌شده برای هر پیام (t) [۷۴] است، بنابراین $T = n \times t$. دوست دارم «[۷۵] TNT» را به ذهنم بسپارم تا یادم باشد که چطور ایمیل می‌تواند روز خوب برنامه‌ریزی شده‌ام را به باد دهد.

برای کم کردن زمانی که روزانه صرف ایمیل می‌کنیم، باید به هر دو متغیر n و t توجه کنیم. بیایید اول راه‌هایی را بررسی کنیم که

n ، یعنی تعداد کل پیام‌های دریافتی، را کم می‌کند.



با توجه به تمایلمان برای معامله به مثل، وقتی پیامی می‌فرستیم احتمالاً دریافت‌کننده جواب خواهد داد و این زنجیرهٔ پایان‌ناپذیر مدام ادامه پیدا می‌کند. برای اینکه ایمیل‌های کمتری دریافت کنیم، باید ایمیل‌های کمتری بفرستیم.

این امر بدیهی به نظر می‌رسد اما بیشترمان طبق این واقعیت اساسی عمل نمی‌کنیم. آن قدر نیازمان به عکس‌العمل نشان دادن زیاد است که چند لحظه پس از دریافت کردن پیام‌ها به آنها پاسخ می‌دهیم؛ شب، آخر هفته، تعطیلات، ظاهراً هیچ فرقی ندارد.

خیلی از ایمیل‌هایی که می‌فرستیم و دریافت می‌کنیم ضروری نیستند. اما ضعف ذهنی‌مان در برابر پاداش متنوع ما را وامی‌دارد تا بی‌توجه به شکل پیام، انگار که مسئلهٔ مرگ و زندگی است، به هر پیامی پاسخ دهیم. این تمایل ما را شرطی می‌کند که مدام به پیام‌ها سر بزنیم، برگردیم و به آنها جواب دهیم و هر درخواستی را که به ذهنمان می‌رسد فوراً اظهار کنیم. همهٔ اینها اشتباه است.

ساعت‌های کاری تعریف کنید

من روزی ده‌ها ایمیل دریافت می‌کنم که می‌خواهند دربارهٔ کتاب‌ها و مقاله‌هایم نظری بدهند. دوست دارم با خواننده‌هایم حرف بزنم اما اگر به همهٔ ایمیل‌ها جواب بدهم، وقتی برای

کارهای دیگر نمی‌ماند. در عوض، برای کم کردن تعداد ایمیل‌هایی که می‌فرستم و دریافت می‌کنم، «ساعت کاری» تعریف کردم. خواننده‌ها می‌توانند در وب‌سایتم [۷۶] از من نوبت پانزده دقیقه‌ای بگیرند. دفعه بعد که سؤال غیرضروری برایتان ایمیل کردند، سعی کنید چنین جوابی بدهید: «سه‌شنبه و پنجشنبه از ساعت ۴:۰۰ تا ۵:۰۰ بعدازظهر وقت دارم. اگر هنوز هم سؤال دارید، لطفاً سری بزنید تا بیشتر بحث کنیم.» حتی می‌توانید نرم‌افزار زمان‌بندی آنلاینی مثل مال من نصب کنید تا افراد نوبت بگیرند. اگر کمی برای انجام دادن کارها درنگ کنید، شگفت‌زده می‌شوید که خیلی‌هایشان چقدر غیرضروری‌اند.

با دعوت کردن گروه مقابل به صبر، به آنها فرصت داده‌اید که خودشان به جواب برسند یا، مثل خیلی مواقع مشابه، به آن مسئله وقت داده‌اید که پشت مسائل مهم‌تر رنگ ببازد.

اما اگر فرستنده همچنان نیاز داشته باشد درباره سؤال بحث کند و نتواند مشکل را خودش حل کند چه؟ چه‌به‌تر! سؤالات شخصی را حضوری بهتر می‌توان پاسخ داد تا با ایمیل که احتمال سوءتفاهم بیشتری در آن هست. لبّ مطلب این است که وقتی از افراد بخواهیم درباره مسائل پیچیده در طول ساعت‌های منظم کاری بحث کنند، نتیجه کار ارتباط مؤثرتر و ایمیل‌های کمتر خواهد بود.

سرعت را کم کنید و ارسال پیام را به تأخیر

ببندازید

با پیروی از این اصل که راه کلیدی دریافت ایمیل کمتر فرستادن ایمیل‌های کمتر است، خوب است یاد بگیریم چگونه می‌توانیم، با فرستادن ایمیل‌ها در موقع مناسبی پس از نوشتن آنها، این بازی پینگ‌پنگی را آهسته‌تر کنیم. اصلاً چه کسی این قانون را گذاشته که باید هر ایمیلی را بلافاصله پس از نوشتن ارسال کنید؟

خوشبختانه فناوری می‌تواند کمکمان کند. به جای فرستادن فوری جواب [۵] و فشار دادن بی‌معطلی دکمهٔ ارسال، برنامه‌های ایمیلی مثل مایکروسافت آفیس و ابزاری مثل میکس مکس [۶] برای جی‌میل کمک می‌کنند تا تحویل ایمیل را به تأخیر ببندازیم. من هرگاه به ایمیلی پاسخ می‌دهم، از خودم می‌پرسم «آخرین زمانی که این شخص باید این جواب را ببیند کی است؟»

پیش از فرستادن ایمیل، فقط با کلیک کردن یک دکمهٔ اضافه‌تر، ایمیل از صندوق ورودی و صفحهٔ من خارج می‌شود اما تا زمان تعیین‌شدهٔ انتخابی من برای ارسال منتظر می‌ماند. به این ترتیب، در هر روز ایمیل‌های کمتری می‌فرستیم و در نتیجه ایمیل‌های کمتری هم پس فرستاده می‌شود.

به تأخیر انداختن تحویل پیام هم به راه‌حل‌های دیگر فرصت بروز می‌دهد و هم احتمال دریافت کردن ایمیل‌های ناخواسته را کمتر می‌کند. برای مثال، وقتی بعد از ظهر آخرین روز کاری هفته از خالی کردن صندوق ورودی ایمیلتان لذت می‌برید، با به تأخیر انداختن تحویل ایمیل تا اولین روز کاری، هم از مضطرب

شدن همکارانتان جلوگیری می‌کنید و هم آرامشِ آخر هفته خودتان را از تشویش پاسخ‌گویی نجات می‌دهید.

پیام‌های ناخواسته را حذف کنید

در پایان، روش بسیار مؤثر دیگری هم هست که گرفتار شدن در ایمیل را کم می‌کند. ما هر روز هدف سیل بی‌پایان اسپم‌ها، ایمیل‌های تجاری و خبرنامه‌ها قرار می‌گیریم. برخی مفیدند اما بیشترشان فایده‌ای ندارند.

چطور جلوی پیام‌هایی را بگیریم که نمی‌خواهیم دوباره چیزی از آنها بشنویم؟ اگر خبرنامه‌ای که در گذشته در آن ثبت‌نام کرده‌اید و حالا دیگر به نظرتان مفید نیست هنوز برایتان ایمیل می‌فرستد، بهترین کاری که می‌توانید بکنید این است که دکمهٔ انصراف را در انتهای ایمیل بزنید. من در مقام کسی که چنین خبرنامه‌هایی می‌نویسد به شما می‌گویم ما خبرنامه‌نویس‌ها می‌خواهیم اگر دیگر علاقه‌ای به ما ندارید انصراف دهید. ما برای هر نشانی در فهرستمان به پشتیبان‌های سرویس ایمیل هزینه‌ای پرداخت می‌کنیم، بنابراین ترجیح می‌دهیم فقط برای کسانی پیام ارسال کنیم که به دردشان می‌خورد.

البته بعضی از فروشنده‌های اسپم کاری می‌کنند که دکمهٔ انصراف را به‌سختی بتوان پیدا کرد یا حتی پس از انصراف دادن هم ممکن است همچنان برایتان ایمیل ارسال کنند. در چنین مواردی توصیه می‌کنم آنها را به «سیاه‌چاله» بفرستید. من از [سین‌باکس \[۷۷\]](#) استفاده می‌کنم، برنامهٔ ساده‌ای که هنگام کار با ایمیل در پس‌زمینه

اجرا می‌شود. [۷] هرگاه با ایمیلی مواجه می‌شوم که اصلاً و ابداً نمی‌خواهم دوباره اسم فرستنده‌اش جلوی چشمم بیاید، روی دکمه‌ای کلیک می‌کنم تا ایمیل فرستنده را به پوشهٔ سیاه‌چاله در برنامهٔ سین بفرستد. وقتی این کار انجام شود، نرم‌افزار سین‌باکس مراقب است که من دیگر هرگز از این فرستنده خبری نگیرم.

البته مدیریت پیام‌های ناخواسته زمان‌بر است، اما با کم کردن احتمال ورود پیام‌های ناخواسته به صندوق ورودی‌تان، خواهید دید که تعداد ایمیل‌ها از آن سیل عظیم به نهری کوچک تبدیل می‌شود.



حال که دربارهٔ راه‌های کاهش تعداد ایمیل‌های دریافتی (n در معادلهٔ ما) بحث کردیم، اجازه دهید تا به دومین متغیر (t) بپردازیم که مقدار زمانی است که برای نوشتن ایمیل صرف می‌کنیم.

شواهدی اساسی هست مبنی بر اینکه یک‌جا سراغ ایمیل‌ها رفتن خیلی کارآمدتر و کم‌فشارتر از این است که در طول روز به تدریج به آنها سر بزنید. [۸] زیرا مغزمان برای حرکت از کاری به کار دیگر به فرصت نیاز دارد و بنابراین بهتر است یک‌باره برای جواب دادن به ایمیل‌ها تمرکز کند. می‌دانم به چه فکر می‌کنید، نمی‌توانید تمام روز را صبر کنید تا زمان سر زدن به ایمیل برسد. درکتان می‌کنم. من هم باید مدام به صندوق ورودی ایمیل سر بزنم تا مطمئن شوم پیامی واقعاً ضروری آنجا نیست.

سر زدن به ایمیل مشکل چندان بزرگی نیست؛ بلکه این عادت دوباره و دوباره سر زدن است که ما را دچار مشکل می‌کند.

ببینید آیا این تجربه برایتان آشناست: علامتی به شما می‌گوید که ایمیل دارید، پس کلیک می‌کنید و در صندوق ورودی‌تان بالا و پایین می‌روید. تا آنجایی که پیام پشت سر پیام می‌خوانید تا ببینید آیا نیاز به پاسخ‌گویی سریع هست و هرچه را که فوری نیست می‌گذارید برای بعد. کمی بعدتر، صندوق ورودی ایمیل‌تان را باز می‌کنید و درحالی‌که کاملاً فراموش کرده‌اید پیام‌هایی که قبلاً خواندید چه بوده است دوباره آنها را باز می‌کنید. اما وقت ندارید به همه آنها جواب دهید. دوباره همان روز عصر به ایمیل‌هایتان سر می‌زنید. اگر عادت‌ی مثل عادت سابق من داشته باشید، بعضی پیام‌ها را چندین بار باز می‌کنید. چه وقت تلف کردنی!

برچسب بزنید

ما دوست داریم باور کنیم که مهم‌ترین مطلب درباره ایمیل محتوای آن است، اما این کاملاً هم صحیح نیست. از نظر مدیریت زمان مهم‌ترین جنبه ایمیل این است که جواب دادن به آن چقدر ضروری است. ما فراموش می‌کنیم، وقتی فرستنده نیازمند پاسخ ماست، با خواندن دوباره پیامش داریم وقت تلف می‌کنیم.

راه حل این اشتیاق بی‌دلیل راحت است: هر ایمیل را فقط دو بار باز کنید. دفعه اول که ایمیل را باز می‌کنید، پیش از بستنش به این سؤال پاسخ دهید: این ایمیل کی به جواب نیاز دارد؟ با

برچسب زدن «امروز» یا «این هفته» مهم‌ترین اطلاعات به هر ایمیل جدیدی اضافه می‌شود و آن را آماده می‌کند تا برای دومین (و آخرین) بار باز شود. البته برای پیام‌های فوق ضروری که باید همین حالا جواب داد، به کارتان ادامه دهید و پاسخ پیام را بنویسید. پیام‌هایی را که به جواب نیاز ندارند باید فوراً پاک یا بایگانی کنید.

دقت کنید که نمی‌گوییم ایمیل‌هایتان را با برچسب موضوع یا نوع دسته‌بندی کنید، بلکه فقط براساس زمان جواب دادن برچسب بزنید. این‌طور برچسب زدن ذهنتان را از منحرف شدن نجات می‌دهد زیرا می‌دانید، در طول زمان خاصی که در برنامه‌تان برای این کار معلوم کرده‌اید، جواب پیام‌ها را خواهید داد.

برنامه خود من این است که قبل از نوشیدن قهوه صبحگاهی به صندوق ورودی ایمیل‌م نگاه سریعی می‌اندازم. برچسب زدن برای زمان پاسخ‌گویی به ایمیل‌های جدید بیشتر از ده دقیقه طول نمی‌کشد. وقتی بدانم چیزی را از قلم نینداخته‌ام ذهنم آرام می‌گیرد. حالا می‌توانم این پیام‌ها را کنار بگذارم و بر کارم تمرکز کنم تا زمان پاسخ دادن برسد.

برنامه روزانه‌ام شامل زمان مشخصی برای پاسخ دادن به ایمیل‌هایی است که به آنها برچسب «امروز» زده‌ام. جواب دادن به پیام‌های ضروری با این روش خیلی سریع‌تر است تا اینکه بین همه ایمیل‌هایم بگردم تا ببینم به کدامشان باید تا آخر روز پاسخ دهم. به علاوه، هر هفته زمان

مشخص سه ساعته‌ای را اختصاص می‌دهم به بررسی کردن ایمیل‌های کمتر ضروری که به آنها برچسب «این هفته» زده‌ام. سرانجام در پایان هفته، برنامه‌ام را مروری می‌کنم تا تخمین بزنم آیا زمانی که در سررسیدم به ایمیل اختصاص داده‌ام کافی بوده است یا نه و جدول زمان‌بندی‌ام را برای هفته بعدی تنظیم می‌کنم.

چرا همان اول که ایمیل را باز می‌کنید سریع جواب را ننویسید؟ دو دقیقه جواب دادن به ایمیل در گوشی همراه انگار خیلی هم مسئله مهمی به نظر نمی‌رسد تا اینکه متوجه می‌شویم، با صدها پیامی که هر روز دریافت می‌کنیم، این دو دقیقه به سرعت بیشتر می‌شود. دو دقیقه خیلی زود می‌شود ده، پانزده یا شصت دقیقه و شما روزتان را دیوانه‌وار صرف جواب دادن کرده‌اید به جای اینکه روی خواسته واقعی‌تان تمرکز کنید.

کشتن هیولای پیام به اسلحه‌های مختلفی نیاز دارد تا جلوی این منبع سمج برای برهم زدن تمرکز را بگیرد، اما با آزمودن این تکنیک‌های ثابت شده می‌توانیم محرک‌های عامل حواس‌پرتی‌مان را مهار کنیم.

***به خاطر بسپارید:**

مسئله را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید. زمانی که صرف دیدن ایمیل می‌شود (T) تابع تعداد ایمیل‌های دریافتی (n) ضربدر متوسط زمان صرف شده برای هر پیام (t) است، بنابراین $T = n \times t$. تعداد پیام‌های دریافتی‌تان را کم کنید. در برنامه‌ریزی‌تان ساعت‌های کاری تعریف کنید،

زمان ارسال پیام‌ها را به تأخیر بیندازید و دریافت کردن پیام‌هایی که زمانتان را هدر می‌دهد به صندوق ورودی ایمیلتان کمتر کنید.

زمان کمتری را برای هر پیام صرف کنید. ایمیل‌ها را با زمان لازم برای پاسخ‌گویی‌شان برچسب بزنید. به ایمیل‌ها همان زمانی پاسخ دهید که در سررسیدتان تعیین کرده‌اید.

فصل ۱۶: چت‌های گروهی را مهار کنید

جیسون فراید می‌گوید چت گروهی «مثل این است که در جلسه‌ای تمام‌وقت با افرادی نامشخص و بدون هیچ دستور جلسه‌ای حاضر شوید.» [۱] این سخن خیلی درخور توجه است چون شرکت بیس‌کمپ [۷۸]، که فراید آن را تأسیس کرده، سازنده برنامه چت گروهی محبوبی است. اما فراید درک می‌کند منافع شرکتش در این است که مطمئن شود مشتریان از دست نمی‌روند. او برای گروه‌هایی که از برنامه چت گروهی، بیس‌کمپ، اسلک، واتساپ یا هر سرویس دیگری استفاده می‌کنند چندین توصیه دارد.

فراید در فرسته آنلاین [۷۹] نوشت: «ما فهمیده‌ایم کمی چت گروهی در موقعیت‌های خیلی خاص و محدود بسیار منطقی است، اما به‌عنوان روش اصلی و پیش‌فرض برای ارتباط‌های درون‌سازمانی اصلاً منطقی نیست. خوردن تکه‌ای کیک اشکالی ندارد، ولی اگر همه کیک را بخورید دل‌درد می‌گیرید... وقتی روش بحث کردن در شرکتی بیشتر اوقات چت کردن و گفت‌وگوهای سطحی باشد، انواع اتفاق‌های ناجور رخ می‌دهد.»

فراید عقیده دارد ابزاری که استفاده می‌کنیم احساسمان در محل کار را نیز تغییر می‌دهد و مدام توصیه می‌کند از چت گروهی محتاطانه استفاده کنیم. «خسته، فرسوده و نگرانید؟ یا آرام و خونسرد و متین؟ اینها فقط حالت‌های ذهنی نیستند بلکه نوع ابزاری که استفاده می‌کنیم و رفتارهایی که این ابزارها



برمی‌انگیزند چنین حالت‌هایی را موجب می‌شوند.» درست است که چت گروهی به سبب ماهیت بی‌درنگش [۸۰] در برقراری ارتباط منحصر به فرد است، اما فرایده عقیده دارد «همین حالا جواب دادن باید تبصره‌ای برای شرایط خاص باشد، نه قانون.» [۲] چهار قانون برای مدیریت اثربخش چت گروهی در ادامه می‌آید:

قانون ۱: از آن شبیه به سونا استفاده کنید

از چت گروهی هم باید با همان قواعد بقیه کانال‌های ارتباطی هم‌زمان استفاده کرد. هیچ‌وقت تصمیم نمی‌گیریم در تماسی کنفرانسی شرکت کنیم که تمام روز به طول می‌انجامد، چت گروهی هم همین‌طور است. فرایده به ما توصیه می‌کند «از چت هم مثل سونا استفاده کنید، کمی در آن بمانید و بعد بیرون بیایید... طولانی آنجا ماندن مضر است.»

در عوض، می‌توانیم در برنامه‌های چت برای جلسه گروهی برنامه‌ریزی کنیم تا همه در ساعت مشخصی آنلاین باشند. این نوع استفاده از چت راه فوق‌العاده‌ای برای کم کردن جلسه‌های حضوری است.

در حالی که مدیرعامل یکی از همین شرکت‌های سازنده چت گروهی توصیه می‌کند استفاده از این محصول را محدود کنیم، خیلی از سازمان‌های استفاده‌کننده از این سرویس‌ها کاربران را تشویق می‌کنند تمام روز را در سونای چت گروهی به سر ببرند؛ کار فرساینده‌ای که افراد همیشه هم نمی‌توانند به میل خودشان تغییرش دهند.

بعداً در این کتاب به فرهنگ سازمانی ناکارآمد می‌پردازیم.

قانون ۲: برنامه‌ریزی زمانی کنید

نظرهای یک‌خطی، [۸۱] گیف‌ها و ایمو‌جی‌هایی که در چت‌های گروهی استفاده می‌شوند جریان مداومی از محرک‌های بیرونی به وجود می‌آورند که معمولاً ما را بیشتر از تمرکز کردن دور می‌کند. برای جلوگیری از این اتفاق، مثل هر کار دیگری در سررسید زمان‌بندی‌شده‌تان، برای چت‌های گروهی هم هر روز برنامه‌ریزی کنید.

خیلی مهم است که همکارانتان بدانند شما، طبق برنامه‌ریزی‌تان، چه موقع در دسترس نیستید تا سطح توقعشان مشخص شود. وقتی به آنها اطمینان دهید که بعداً در زمان مشخص‌شده وقتتان را به چت کردن اختصاص می‌دهید به آنها آرامش داده‌اید، ولی تا آن موقع هنگام تمرکز بر کارتان نباید احساس گناه کنید که گزینه «مزاحم نشوید» را روشن کرده‌اید.

قانون ۳: سخت‌گیرانه انتخاب کنید

وقتی نوبت به چت گروهی می‌رسد، انتخاب کنید که چه کسانی را به مکالمه دعوت می‌کنید. فرایند توصیه می‌کند «همه را وارد گروه نکنید، هرچه گروه کوچک‌تر باشد، چت هم موفق‌تر و بهتر است.» فرایند مثال تماس کنفرانسی را ادامه می‌دهد و می‌گوید: «تماس کنفرانسی با سه نفر عالی است. با شش یا هفت نفر شلوغ‌پلوغ می‌شود و به‌طور فجیعی بی‌فایده است. چت‌های گروهی هم همین‌طور است. مراقب باشید وقتی فقط به افراد کمی نیاز دارید، کل گروه را دعوت نکنید.»

نکته مهم این است که مطمئن شوید همه حاضران با شرکت کردن در این مکالمه می‌توانند هم به آن سودی برسانند و هم بهره‌ای ببرند.

قانون ۴: انتخابگر باشید

در بحث درباره موضوع‌های حساس بهتر است کلاً از چت گروهی دوری کرد. حواستان باشد که دیدن مستقیم حالت، لحن و علامت‌های غیرکلامی افراد دیگر بار معنایی مهمی به مکالمه‌ها اضافه می‌کند. همان‌طور که فراید پیشنهاد می‌دهد: «چت کردن باید درباره موضوع‌های فوری و موقتی باشد، درحالی‌که موضوع‌های مهم به زمان و تمرکز نیاز دارند و باید به‌دوراز دیگر افراد حاضر در گروه چت باشند.»

مشکل این است که بعضی افراد دوست دارند در این گروه‌ها «بلند فکر کنند» و در یک خط بحث‌ها و ایده‌هایشان را توضیح دهند. این روش به‌ندرت مؤثر است زیرا، وقتی دیگران هنگام نظر دادن از ایملوجی و عوامل دیگری استفاده می‌کنند که ذاتاً حواس را پرت می‌کنند، نمی‌توانیم هم‌زمان افکار فرد خاصی را در گروه دنبال کنیم. به‌جای استفاده از چت گروهی برای بحث‌های طولانی و تصمیم‌گیری‌های فوری، بهتر است از هم‌گروهی‌های بحث بخواهید تا نظرشان را در پیامی متنی به‌تفصیل بیان کنند و بعد از اینکه افکارشان را جمع کردند آن را به اشتراک بگذارند.

در پایان باید گفت چت گروهی فقط نوعی کانال ارتباطی دیگر است که خیلی هم بی‌شباهت به ایمیل یا پیام‌های متنی نیست. وقتی درست از آن استفاده کنید، منافع متعددی دارد، اما وقتی بد

یا اشتباه استفاده شود به تعداد بی‌شماری از محرک‌های بیرونی ناخواسته منتهی می‌شود. سرّ مطلب در پاسخ به پرسش حیاتی ماست: آیا این محرک‌ها در خدمت من‌اند یا من دارم به آنها خدمت می‌کنم؟ هرچا چت گروهی کمکمان کند تا تمرکز کنیم و محرک‌های بیرونی منتهی به حواس‌پرتی را از بین ببریم باید از آن استفاده کنیم.

***به‌خاطر بسپارید:**

از راه‌های ارتباطی هم‌زمان باید محتاطانه استفاده کرد. زمانی که برای ارتباط صرف می‌شود نباید به قیمت قربانی کردن زمانی باشد که باید صرف تمرکز کرد.

فرهنگ شرکت مهم است. تغییر کاربری چت گروهی شاید هنجارهای شرکت را هم دچار چون‌وچرا کند. درباره این موضوع در بخش پنجم بحث می‌کنیم. راه‌های ارتباطی مختلف کاربردهای مختلفی دارند. به‌جای اینکه از هر نوع فناوری به‌دلیل در دسترس بودنش استفاده کنید، از بهترین ابزارها برای کار بهره ببرید.

وارد شوید و خارج شوید. فوق‌العاده است که چت گروهی جایگزین جلسات حضوری شود، اما اگر این کار به عادت تبدیل شود فاجعه است.

فصل ۱۷: جلسات را لغو کنید

امروزه جلسات پر از افرادی است که در حال پیام فرستادن به یکدیگرند که چقدر حوصله‌شان سر رفته است و به جلسه تقریباً توجهی نمی‌کنند. [۱] بخشی از مشکل این است که افراد معمولاً جلسه می‌گذارند تا خودشان برای حل مسئله تلاش نکنند. برای بعضی این‌طور است که با حرف زدن با همکارانشان احساس بهتری دارند تا اینکه خودشان تنهایی کار کنند. مسلم است که همکاری جایگاه خودش را دارد، اما نباید جلسه بگذاریم تا حواسمان را از سختی فکر کردن پرت کنیم. چطور می‌توانیم جلساتمان را مفیدتر کنیم تا ارزش وقت گذاشتن داشته باشند؟

اولین هدف بیشتر جلسه‌ها باید این باشد که درباره تصمیمی به توافق برسیم، نه اینکه محلی برای بازگو کردن و تکرار افکار برگزارکننده جلسه باشد. یکی از آسان‌ترین راه‌ها برای جلوگیری از جلسه‌های غیرضروری این است که کسی که درخواست جلسه کرده دو کار را انجام دهد. اول اینکه برگزارکننده جلسه دستور جلسه‌ای تنظیم کند که درباره چه مسئله‌ای باید بحث کرد. اگر دستور جلسه ندارید، جلسه نگذارید. دوم اینکه باید تمام تلاششان را بکنند تا راه‌حل را به شکل چکیده خلاصه و مکتوبی ارائه دهند. این چکیده درباره شرح مسئله، استدلال و پیشنهادها برگزارکننده جلسه است و نیازی نیست بیشتر از یکی دو صفحه باشد.

برای این دو کار باید کمی از قبل تلاش کرد،

اما نکتهٔ مهم دقیقاً همین است. نیاز به دستور جلسه و چکیده نه‌تنها با زودتر به جواب رسیدن در وقت همه صرفه‌جویی می‌کند، بلکه جلوی جلسه‌های غیرضروری را هم می‌گیرد، چون برگزارکنندهٔ جلسه مجبور می‌شود تا قبل از برگزاری جلسه کمی تلاش کند.

پس تکلیف به اشتراک گذاشتن خرد جمعی [۸۲] و بارش فکری [۸۳] چه می‌شود؟ اینها خوب‌اند، اما فقط در جلسه‌های دوفره. به‌جز مواقعی که جلسه به‌دلیل موضوعی فوری یا همچون نشست‌ی آزاد برای شنیدن دغدغه‌های کارمندان برگزار می‌شود (که در بخش پنجم بحث خواهیم کرد)، سایر اوقات می‌توان نظرهای منحصربه‌فرد دربارهٔ مشکلات شغلی را از طریق ایمیل در اختیار شریک مسئول گذاشت. بارش فکری را نیز می‌توان پیش از جلسه انجام داد و بهتر از همه این است که به‌صورت فردی یا در گروه‌های بسیار کوچک انجام شود. وقتی در دانشکدهٔ طراحی استنفورد درس می‌دادم، مدام می‌دیدم گروه‌هایی که پیش از جمع شدن به‌تنهایی بارش فکری کرده‌اند هم ایده‌های بهتری دارند و هم راه‌حل‌های متنوع‌تری، چون با این کار احتمالاً کمتر مغلوب هم‌گروه‌های پرسروصداتر و رئیس‌مآب‌تر خود شده بودند.

نکتهٔ بعد اینکه، اگر قرار است جلسه برگزار شود، باید از همان قوانین ارتباط هم‌زمان پیروی کنیم که در فصل قبل دربارهٔ چت گروهی بحث شد. جلسه چه آنلاین باشد و چه آفلاین، همان قاعدهٔ گلچین کردن شرکت‌کنندگان و قاعدهٔ سریع وارد شدن و خارج شدن باید اجرا شود.

وقتی که در جلسه‌ایم، مشکل جدیدی هست: افراد به جای اینکه کاملاً حضور ذهن داشته باشند سر گوشی‌هایشان‌اند. باینکه پژوهش‌ها نشان می‌دهد وقتی کاملاً تمرکز نداریم چقدر ذهنمان در گرفتن اطلاعات افتضاح عمل می‌کند، در طول جلسه حاضران به ایمیل‌هایشان سر می‌زنند یا در گوشی‌هایشان وقت می‌گذرانند. [۲] دیدن دیگران که از گوشی‌هایشان در طول جلسه استفاده می‌کنند حس مفید نبودن و بدگمانی را افزایش می‌دهد و این احساس که دیگران مشغول کارند درحالی‌که ما بیکار نشسته‌ایم مضطرب‌ترمان می‌کند. اگر فکروذکرمان صندوق‌های ورودی پر ایمیل‌مان باشد، کیفیت جلسه کم می‌شود و شرکت نکردنمان در بحث فقط به جلسه‌ای کم‌بارتر، بی‌معناتر و کسل‌کننده‌تر منجر می‌شود.

برای اینکه در جلسات حواس جمع بمانیم، باید مکان را تقریباً از همه صفحه‌نمایش‌های دیجیتال خالی کنیم. من جلسات کارگاهی زیادی را اداره کرده‌ام و تفاوت زیادی دیده‌ام بین جلساتی که اجازه استفاده از فناوری داشته‌اند در مقایسه با جلسه‌هایی که از این وسایل خالی بوده‌اند؛ در جلسات بدون گوشی و فناوری، مشارکت در بحث بیشتر و نتیجه‌گیری‌ها بهتر است. برای اینکه مطمئن شویم زمان جلسه هدر نرفته است، باید قوانین و روش‌های جدیدی وضع کنیم.

اگر قصد داریم زمانمان را در جلسه‌ای بگذرانیم، باید مطمئن شویم که هم جسممان و هم ذهنمان در آنجا حضور دارد.

اول اینکه هراتاق کنفرانسی باید محلی برای

شارژ گوشی‌ها داشته باشد اما این محل دور از دسترس همگان باشد. وقتی شرکت‌کنندگان قبل از جلسه جمع می‌شوند، باید تذکر دهید که گوشی‌هایشان را در حالت بی‌صدا به برق بزنند تا جلسه بدون هیچ عاملی برای حواس‌پرتی پیش برود. تنها وسایلی که حاضران جلسه واقعاً احتیاج دارند قلم و کاغذ و شاید کاغذهای چسب‌دار برای یادداشت‌برداری است که البته، بسته به نوع شغل، استثنای خاصی هم برای این رویه وجود دارد.

اگر اسلایدها را باید روی پرده نشان داد، یکی از اعضای گروه را مشخص کنید که از رایانه‌اش اسلایدها را نمایش دهد یا لپ‌تاپی را در اتاق جلسه به این کار اختصاص دهید. شما و همکارانتان باید، به جای اینکه دیگران را به استفاده از گوشی تحریک کنید، با نگاه‌های ملامت‌گرانه کسانی را که تلاش می‌کنند در طول جلسه از گوشی یا لپ‌تاپ استفاده کنند سرزنش کنید.

با اینکه جلسه‌های خالی از فناوری بیشتر برای تمرکز آماده‌اند، شاید بعضی از ما از این ایده آزرده باشیم و اعتراض کنیم که به گوشی‌هایمان برای یادداشت‌برداری و دسترسی به فایل‌هایمان نیاز داریم. اما اگر با خودمان صادق باشیم، می‌دانیم این بهانه‌ها همیشه هم درست نیستند. واقعاً چرا ما در جلسه از گوشی‌هایمان استفاده می‌کنیم؟ فناوری راهی جلویمان گذاشته که جسممان حاضر باشد و ذهنمان غایب؛ حقیقت ناراحت‌کننده این است که ما دوست داریم گوشی، تبلت و لپ‌تاپمان را همراه خودمان در جلسه

داشته باشیم، اما نه برای بازدهی بیشتر، بلکه برای فرار ذهنی. جلسات ممکن است به طور تحمل ناپذیری خشک و از لحاظ اجتماعی ناراحت کننده و بی نهایت خسته کننده باشند، گوشی هایمان راهی پیش پایمان می گذارند تا محرک های درونی ناراحت کننده را مدیریت کنیم.

با دشوارتر کردن برگزاری جلسات و در نتیجه کم شدن جلسه های غیر ضروری و نیز با پیروی از قواعد مفید ارتباط هم زمان [۸۴] و مطمئن شدن از اینکه افراد حواسشان به جلسه است نه به گوشی هایشان، خیلی بیشتر می توان جلسات را تحمل کرد.

اگرچه محل کارهای امروزی پر از عوامل حواس پرتی بالقوه اند، این ماییم که باید مدام راه های جدیدی برای تمرکز کردنمان پیدا کنیم تا این عوامل را مدیریت کنیم. چندتا از روش هایی را که در این بخش یاد گرفتید امتحان کنید و از بعضی همکارانتان که مشتاق اند نیز بخواهید تا آنها را محک بزنند. مهار کردن محرک های بیرونی چه در دفتر کارمان و چه در وسایل دیجیتالمان درمان اثربخشی برای حواس پرتی است و کمک می کند کار با کیفیت تر و زندگی بهتری داشته باشیم.

*** به خاطر بسپارید:**

برگزار کردن جلسه را سخت تر کنید. برگزار کننده جلسه باید دستور جلسه و چکیده مختصری را تنظیم کند.

جلسات برای به توافق رسیدن اند. به جز برخی مواقع استثنایی، حل مسئله خلاقانه باید پیش از جلسه و به تنهایی یا در گروه های بسیار کوچک

انجام بگیرد.

کاملاً حاضر باشید. افراد در طول جلسه از وسایل دیجیتالشان استفاده می‌کنند تا از یکنواختی و ملالت جلسه فرار کنند و این کار حتی جلسات را سخت‌تر می‌کند.

برای هر جلسه فقط یک لپ‌تاپ داشته باشید. گوشی به دست بودن همه حاضران دست یافتن به هدف جلسه را خیلی سخت‌تر می‌کند. به جز یک لپ‌تاپ در اتاق جلسه، برای نمایش دادن اطلاعات و یادداشت برداشتن، بقیه وسایل دیجیتال را بیرون از اتاق جلسه بگذارید.

فصل ۱۸: گوشی هوشمندتان را مدیریت کنید

مسلم است که خیلی از مردم، از جمله خودم، به گوشی‌های هوشمندشان عادت کرده‌اند. این وسیلهٔ اعجاب‌انگیز در جیب‌هایمان، چه برای تماس با خانواده باشد یا پیدا کردن مسیر در شهر یا گوش کردن به کتاب‌های صوتی، به ابزاری ضروری تبدیل شده است. اما همین کاربردی بودن گوشی‌های هوشمند را به منبع اصلی حواس‌پرتی بالقوه نیز تبدیل کرده است.

خوشبختانه عادت کردن به معنای معتاد شدن نیست. [۱] می‌توانیم گوشی‌هایمان را کنترل کنیم بدون اینکه اجازه دهیم آنها ما را کنترل کنند. با مدیریت گوشی‌هایمان، می‌توانیم مانع از آن دسته محرک‌های بیرونی شویم که باعث رفتارهای آزاردهندهٔ ما می‌شوند.

چهار مرحله در اینجا آمده است تا گوشی‌های هوشمندتان را مدیریت کنید و در ساعت‌های بی‌شماری که با بی‌فکری صرف گوشی می‌شوند صرفه‌جویی کنید. بهترین بخش قضیه این است که اجرا کردن این برنامه از اول تا آخر بیش از یک ساعت وقت نمی‌گیرد و هیچ بهانه‌ای ندارید که باز هم گوشی‌تان را عامل حواس‌پرتی‌تان بدانید.

• گام ۱: حذف کنید

اولین گام برای مدیریت عوامل حواس‌پرتی در گوشی‌مان این است که برنامه‌هایی را که دیگر لازم نداریم حذف کنیم. برای انجام دادن این کار باید از خودمان این سؤال مهم را بپرسیم که

کدامیک از محرک‌های بیرونی در گوشی در خدمت‌مان‌اند و کدامیک نیستند. براساس جواب‌هایمان، برنامه‌هایی را که هم‌راستای ارزش‌هایمان نیستند حذف می‌کنیم. من برنامه‌های آموزشی و سلامتی را نگاه داشتم و برنامه‌های خبری را با آن زنگ‌های هشدار و سرعنوان‌های اضطراب‌آورشان حذف کردم.

همچنین تمام بازی‌ها را از گوشی‌ام حذف کردم. البته که نمی‌گویم شما هم باید همین کار را بکنید. امروزه خیلی از بازی‌ها، به‌خصوص ساخته‌های استودیوهای مستقل، شاهکارهایی حرفه‌ای و به‌اندازهٔ کتاب‌ها و فیلم‌های درست و حسابی سرگرم‌کننده یا اخلاق‌مدارند. اما من انتخاب کردم که بازی برایم آن گزینه‌ای نیست که بخواهم وقت استفاده از گوشی‌ام را صرفش کنم.

من که طرف‌دار فناوری‌ام دوست دارم تازه‌ترین برنامه‌ها را امتحان کنم. بعد از چند سال، صفحه بعد از صفحه برنامه‌های بازنشده‌ای داشتم که حالا در گوشی‌ام انبار شده بودند. اگر شما هم شبیه به منید، احتمالاً چندین برنامه دارید که تابه‌حال استفاده نکرده‌اید. این برنامه‌ها در حافظهٔ گوشی‌مان جای زیادی می‌گیرند و وقتی خودشان را به‌روز می‌کنند حجمشان بیشتر می‌شود. اما بدتر اینکه این برنامه‌های بلااستفاده ظاهر گوشی‌هایمان را شلخته و شلوغ می‌کنند.

• گام ۲: جایگزین کنید

پاک کردن برنامه‌های بلااستفاده آسان بود زیرا از برنامه‌هایی خداحافظی کردم که هرگز از آنها استفاده نکرده بودم و هیچ احساسی بهشان

نداشتم. اما گام بعدی حذف کردن برنامه‌هایی بود که دوستشان داشتم.

مشکل اینجا بود که مدام مچ خودم را می‌گرفتم که دارم در گوشی‌ام به یوتیوب، فیس‌بوک یا توییتر سر می‌زنم درحالی‌که برنامه‌ام این بوده که با دخترم وقت بگذرانم. وقتی کمی حوصله‌ام سر می‌رفت، فیلم کوتاهی می‌دیدم یا فوراً صفحه‌ی یکی از شبکه‌های اجتماعی را به‌روز می‌کردم. متأسفانه این کار وقتی را از من می‌گرفت که باید با دخترم می‌گذراندم. اما کنار گذاشتن تمام این برنامه‌ها راه چاره‌ام نبود؛ من هنوز هم می‌خواستم از آنها استفاده کنم تا از دوستانم خبر بگیرم و فیلم‌های جالب ببینم.

راه‌حل را در این پیدا کردم که زمان و مکان استفاده از این برنامه‌های مشکل‌ساز را تغییر دهم. از آنجا که برای رسانه‌های اجتماعی در برنامه‌ی زمانی‌ام وقت کنار گذاشته بودم، دیگر لازم نبود آنها را روی گوشی‌ام داشته باشم. بعد از چند دقیقه تردید، حذف کردنشان مثل نفس تازه کردن بود. حالا دیگر خیالم راحت بود چون می‌دانستم هنوز می‌توانم از این برنامه‌ها استفاده کنم، اما با رایانه‌ام و در زمانی که کنار گذاشته‌ام، نه هر وقت که سازنده‌ی برنامه اراده کند به من خبر دهد.

شاید شگفت‌انگیزترین تنظیمات مفیدم در گوشی تغییر دادن روش دیدن ساعت بود. من که همیشه از دیر رسیدن بیزار بودم عادت داشتم مدام در طول روز نگاهی به گوشی بیندازم که معمولاً باعث می‌شد با اعلان پیامی روی صفحه‌ی قفل شده‌ی گوشی

جذب شوم. وقتی دوباره ساعت به دستم بستم متوجه شدم که خیلی کمتر سراغ گوشی‌ام می‌روم. نگاه سریعی به مچ دستم همان چیزی را که لازم داشتم به من می‌گفت، نه بیشتر. [۸۵]

مقصود این است که بهترین زمان و مکان را برای کارهایی که می‌خواهید انجام دهید پیدا کنید. اینکه گوشی‌تان ظاهراً همه‌کاره است به این معنا نیست که باید همه آن کارها را انجام دهد.

• گام ۳: مرتب کنید

حالا که فقط برنامه‌های ضروری موبایل‌مان برایمان مانده، وقت آن است که گوشی‌مان را کمی خلوت‌تر کنیم تا کمتر حواسمان را پرت کند. هدف این است که وقتی قفل صفحه گوشی را باز می‌کنیم، هیچ چیز در گوشی‌مان نباشد که بتواند تمرکزمان را بر هم بزند.

تونی استابل‌باین، سردبیر نشریه انسان‌های بهتر [۸۶] در مدیوم [۸۷]، تنظیم گوشی‌اش را «صفحه اصلی» می‌نامد. استابل‌باین ششمین کارمند توییتر بود و به خوبی می‌دانست این برنامه چطور طبق ویژگی‌های روان‌شناختی ذهن انسان طراحی شده است.

استابل‌باین توصیه می‌کند که برنامه‌هایتان را در سه دسته تقسیم‌بندی کنید: «ابزارهای ضروری»، «کارهای دلخواه» و «ماشین‌های سکه‌ای». [۲] او می‌گوید ابزارهای ضروری «به شما کمک می‌کنند کارهای تعریف‌شده‌ای را انجام دهید که مدام به آنها نیاز دارید، مثلاً رانندگی کردن، پیدا کردن مکان، قرار گذاشتن.

این کارهای ضروری بیشتر از پنج‌شش تا نیستند.»
کارهای دلخواه «همان‌هایی‌اند که می‌خواهید وقتتان را صرفشان کنید، مثل مدیتیشن، یوگا، ورزش، کتاب خواندن یا پادکست گوش کردن.» استابل‌باین توضیح می‌دهد ماشین‌های سکه‌ای «برنامه‌هایی‌اند که باز می‌کنید و در آنها غرق می‌شوید، مثل ایمیل، توییتر، فیس‌بوک، اینستاگرام، اسنپ‌چت و مانند اینها.» او توصیه می‌کند صفحه اصلی گوشی‌تان را طوری دوباره منظم کنید که ابزارهای ضروری و کارهای دلخواه را نمایش دهد. استابل‌باین به شما می‌آموزد که «صفحه اصلی‌تان را گروهی از برنامه‌هایی بدانید که مسئولیتشان را به عهده دارید. اگر برنامه‌ای هست که همین‌طور الکی و با حواس‌پرتی باز می‌کنید، آن را به صفحه دیگری در گوشی‌تان منتقل کنید.»



با چند دقیقه وقت صرف کردن برای دوباره مرتب کردن برنامه‌های گوشی‌ام، محرک‌های بیرونی را که روی صفحه اصلی بودند و لازمشان نداشتم حذف کردم.

به علاوه، به جای اینکه صفحه به صفحه ورق

بزنید تا به برنامه‌ای برسید که لازم دارید، پیشنهاد می‌کنم از گزینهٔ جست‌وجو در گوشی استفاده کنید. با این کار، کمتر از زمانی که تک‌تک صفحات گوشی و پوشه‌های برنامه‌ها را بالا و پایین کنید، خطر گرفتار شدن در برنامه‌ای هست که حواستان را پرت می‌کند.

● گام ۴: اصلاح کنید

در سال ۲۰۱۳ شرکت اپل اعلام کرد که سرورهایش ۷.۴ هزار میلیارد اعلان‌پیام ارسال کرده‌اند. [۳] متأسفانه افراد کمی هستند که برای اجتناب از این محرک‌های بیرونی اقدامی می‌کنند. به گفتهٔ آدام مارچیک، مدیرعامل شرکت بازاریابی موبایل کاهونا [۸۸]، کمتر از ۱۵ درصد کاربران گوشی هوشمند تنظیمات اعلان‌پیام گوشی‌شان را تنظیم می‌کنند، یعنی ۸۵ درصد باقی‌مانده به برنامه‌سازها اجازه می‌دهند هر وقت می‌خواهند مزاحمتان شوند. [۴]

تغییر تنظیمات متناسب با نیازهایمان به خودمان بستگی دارد؛ سازندگان برنامه این کار را برایمان نمی‌کنند. اما اعلان‌پیام کدام برنامه‌ها را باید غیرفعال کرد و چگونه؟ حالا که تعداد برنامه‌های روی گوشی‌مان را کمتر کرده‌ایم، می‌توانیم تنظیمات پیام را سامان‌دهی کنیم. این مرحله برای من تقریباً سی دقیقه طول کشید، اما در زندگی‌ام بیشترین تغییر را ایجاد کرد.

اگر از گوشی آیفون استفاده می‌کنید، به قسمت Settings بروید و گزینهٔ Notifications را انتخاب کنید یا اگر گوشی‌تان اندروید است، بخش Apps را در Settings پیدا کنید و از آنجا

اجازهٔ اعلان پیام برای هر برنامه‌ای را طبق اولویت‌هایتان تنظیم کنید.

تجربهٔ شخصی من این است که خوب است دو نوع اجازهٔ اعلان پیام را تنظیم کنید:

۱. صدا: اعلان پیام با صدا بیش از همه باعث مزاحمت است. از خودتان بپرسید به کدام برنامه باید اجازه داد تا وقتی با خانواده‌تان یا وسط جلسه‌اید مزاحمتان شود. من این امتیاز را فقط به پیام‌های متنی و تماس‌های تلفنی می‌دهم، البته از برنامهٔ دیگری هم استفاده می‌کنم که هر یک ساعت زنگ می‌زند تا کمکم کند در طول روز مطابق برنامه‌ام پیش بروم.

[۱۸۹]

۲. تصویر: محرک‌های بصری، بعد از صدا، در رتبهٔ دوم مزاحم‌ترین عوامل حواس‌پرتی‌اند. من فقط به آن اعلان‌های بصری اجازهٔ دسترسی می‌دهم که به شکل دایره‌های قرمزی در گوشهٔ آیکون برنامه‌اند و فقط هم به برنامه‌های پیام‌رسانی مثل ایمیل، واتساپ، اسلک و مسنجر این اجازه را می‌دهم. از این برنامه‌ها برای کارهای فوری استفاده نمی‌کنم، بنابراین همیشه می‌دانم می‌توانم صبر کنم تا هر وقت آماده‌ام پیام را باز کنم.

مشکل کوچکی که در این دو نوع تنظیم اعلان پیام وجود دارد این است که برخی محرک‌های شنیدنی باز هم می‌توانند در زمان تمرکز یا هنگامی که شب‌ها خوابم به من برسند. من فقط می‌خواهم محرک‌های بیرونی فوری و ضروری را دریافت کنم. خوشبختانه آیفون دو نوع گزینهٔ مفید «مزاحم نشوید» دارد (اندروید هم در حال عرضهٔ عملکرد مشابهی است).

نوع اول همان «مزاحم نشوید» استاندارد است که می‌توان برنامه را تنظیم کرد تا از رسیدن همهٔ اعلان‌پیام‌ها، ازجمله تماس‌ها و پیام‌های متنی، به شما جلوگیری کند. اما وقتی کسی در طول سه دقیقه دو بار تماس می‌گیرد یا پیامک می‌دهد «فوری»، سیستم عامل آی‌اواس اجازه می‌دهد آن تماس یا پیام به شما برسد. [۵]

دومین نوع گزینهٔ «مزاحم نشوید» در حالت رانندگی است که جلوی تماس‌ها و پیام‌های متنی را می‌گیرد و پیامی هم در پاسخ می‌فرستد که اعلام می‌کند شما فعلاً نمی‌توانید پاسخ تلفن را بدهید. حتی می‌توانید پیام را سفارشی‌سازی کنید تا افراد بفهمند نباید مزاحمتان شوند.

خوب است بدانید که اصلاح کردن محرک‌های بیرونی گوشی‌تان به کمی صبوری و پشتکار نیاز دارد. مثلاً هر بار که برنامهٔ تازه‌ای نصب می‌کنید، باید تنظیمات اجازهٔ اعلان‌پیام را تغییر دهید. خوشبختانه آی‌اواس و اندروید هر دو در حال برنامه‌ریزی‌اند که روند اصلاح اعلان‌پیام در به‌روزرسانی‌های بعدی برای سیستم عامل‌هایشان ساده‌تر شود.

سلام، این سامانه پیام خودکار است. من در حال حاضر در دسترس نیستم. پیامتان را الان نمی‌توانم ببینم ولی به زودی در خدمتتان خواهم بود.

(الان اعلان پیام‌ها را دریافت نمی‌کنم. اگر کارتان ضروری است، در پاسخ کلمه «فوری» را بفرستید تا اعلانی به همراه پیام اصلی‌تان به من برسد.)



پیام متنی

با استفاده از گزینه «در حال رانندگی‌ام، مزاحم نشوید» در محصولات اپل، پاسخ خودکار را سفارشی‌سازی کنید.



کارهای زیادی می‌توانید انجام دهید تا محرک‌های بیرونی روی گوشی‌تان را حذف کنید. هر قدر هم ترفندهای برنامه‌سازها قدرتمند باشد، در مقایسه با حذف کردن، جایگزین کردن، مرتب کردن و اصلاح کردن برنامه‌هایی که برایتان مفید نیستند، هیچ است. کمی از زمانی را که گوشی با بر هم زدن تمرکزتان از شما می‌گیرد برای سفارشی‌سازی آن صرف کنید تا محرک‌های بیرونی به درد نخور حذف شود. گوشی همراهی که حواستان را پرت نکند کاملاً دست‌یافتنی است. دلیلی ندارد که نتوانید برنامه‌های به درد نخور را مدیریت کنید.

***به خاطر بسپارید:**

می‌توانید محرک‌های بیرونی گوشی‌تان را در چهار مرحله متوقف کنید که یک ساعت هم طول نمی‌کشد.

حذف کنید: برنامه‌هایی را که دیگر نیاز ندارید حذف کنید.

جایگزین کنید: مکان و زمان استفاده از برنامه‌هایی که فی‌نفسه تمرکزتان را به هم می‌زنند تغییر دهید، مثلاً رسانه‌ اجتماعی و یوتیوب را، به‌جای گوشی، روی دسکتاپ نصب کنید. ساعت مچی ببندید تا مجبور نباشید برای دیدن ساعت سراغ گوشی‌تان بروید. مرتب کنید: هر برنامه‌ای را که باعث می‌شود بدون فکر به آن سر بزنید از صفحه اصلی گوشی‌تان حذف کنید.

اصلاح کنید: تنظیمات اعلان‌پیام را برای هر برنامه تغییر دهید. با توجه به اینکه چه برنامه‌هایی هشدار صوتی یا تصویری می‌فرستند، خیلی سخت‌گیرانه عمل کنید. یاد بگیرید از گزینه «مزاحم نشوید» در گوشی‌تان استفاده کنید.



فصل ۱۹: دسکتاپتان را مدیریت کنید

ظاهر صفحهٔ لپ‌تاپ روبرت وان‌الس باعث می‌شد او را با مأمور مخفی اشتباه بگیرند. صفحه‌نمایش لپ‌تاپش، که با انبوهی از فایل‌های ضروری پوشیده شده، شبیه به مرکز فرماندهی مأموریت‌های جاسوسی است. با تصویر ماشین اسپرتی که صفیرکشان پشت توده‌ای از فایل‌های وُرد و عکس گم شده، انگار که روبرت از آن آدم‌های اسرارآمیز است. فقط با نگاه کردن به دسکتاپش ضربان قلب آدم تند می‌شود.

اما روبرت وان‌الس مأمور مخفی نیست، بلکه آدمی شلخته است.

ظاهراً بین آشفته‌بازار رایانهٔ شخصی آدم‌ها و ماجراجویی در زندگی‌شان هیچ رابطه‌ای وجود ندارد. هرکسی می‌تواند خودش را ببیند که در به‌هم‌ریختگی دسکتاپش غرق شده است. متأسفانه این زباله‌دانی دیجیتالی وقت‌مان را به باد می‌دهد، عملکردمان را ضعیف می‌کند و تمرکزمان را از بین می‌برد.

من اولین بار وان‌الس را در همایشی دیدم که آنجا دربارهٔ حواس‌پرتی دیجیتالی سخنرانی کردم. آن موقع داشت ورشکست می‌شد. او فهمید اگر می‌خواهد تجارتش رشد کند باید دوباره مهارت‌هایش را به دست بگیرد. به من گفت: «حواس‌پرتی کمتر یعنی زمان بیشتر برای تمرکز.» بعدها فهمیدم که وان‌الس سخنرانی مرا به گوش جان سپرده و حتی فراتر از آن رفته است. او در



فیس بوک تصویری از صفحهٔ دسکتاپش به اشتراک گذاشت و گزارش کرد «الان یک ماه است چیدمان جدیدی را امتحان کرده‌ام و نتیجه عالی بوده است!»



صفحهٔ دسکتاپ روبرت وان‌الس
وان‌الس دریافت که دسکتاپ آشفته نه‌تنها ظاهر مناسبی ندارد، بلکه بهای سنگینی هم دارد که یکی از نمونه‌هایش هزینه‌های شناختی است. تحقیق پژوهشگران دانشگاه پرینستون نشان داد وقتی چیدمان اشیا در میدان دید افراد به‌جای مرتب بودن نامنظم است، افراد در کارهای شناختی ضعیف عمل می‌کنند.[۱] طبق تحقیقی که در مجلهٔ علمی رفتار و فناوری اطلاعات[۹۰] منتشر شد، همین تأثیر در محیط‌های دیجیتالی هم وجود دارد.[۲]

تعجبی ندارد که وقتی چیزها به‌هم‌ریخته و نامنظم قرار می‌گیرند، ذهنمان سخت‌تر می‌تواند آنها را پیدا کند، یعنی هر‌آی‌کون بیجا، هر‌پنجرهٔ بازی‌ا نشانک‌گذار غیرضروری مثل یادآوری عمل می‌کند که دائم نق می‌زند کاری انجام نشده

یا رها شده است. باوجود این همه محرک بیرونی، به راحتی حواسمان از کاری که داریم انجام می‌دهیم به کار دیگری پرت می‌شود و روی چیز دیگری کلیک می‌کنیم. به گفتهٔ سوفی لِروِی در دانشگاه مینه‌سوتا، از این شاخه به آن شاخه پریدن تمرکزمان را بر هم می‌زند زیرا آنچه لروی «ماندگاری توجه» [۹۱] می‌نامد برگشتنمان به کار را پس از حواس‌پرتی سخت‌تر می‌کند. [۳]

امروز، دسکتاپ وان‌الس مرتب‌تر از همیشه است. او عکس ماشین اسپرت صفیرکشان خود و صدها آیکونش را با پس‌زمینهٔ مشکی و حروف سادهٔ سفیدی جایگزین کرده است که نوشته «هر کاری که بیشتر از آن می‌ترسیم معمولاً همان چیزی است که انجام دادنش از همه ضروری‌تر است.»

حذف کردن محرک‌های بیرونی غیرضروری از جلوی چشممان فضای کارمان را خلوت و ذهنمان را برای تمرکز بر آنچه واقعاً مهم است آزاد می‌کند.

«هر کاری که بیشتر از آن می‌ترسیم معمولاً همان چیزی است که انجام دادنش از همه ضروری‌تر است.»

دسکتاپ فعلی روبرت وان‌الس؛ الهام‌بخش و بدون عامل حواس‌پرتی

با الهام گرفتن از وان‌الس تصمیم گرفتم از او پیروی کنم و گردگیری خودم را شروع کنم. به‌استثنای یکی‌دو فایل که هر هفته روی آنها کار می‌کنم، همه چیزهایی را که روی دسکتاپ قبلاً به‌هم‌ریخته‌ام بود داخل پوشه‌ای قرار دادم به نام «همه‌چیز» (می‌دانم خیلی مبتکرانه است). نیازی نبود که فایل‌ها را در پوشه‌ها دسته‌بندی کنم. اگر به فایلی نیاز داشته باشم، با استفاده از گزینه جست‌وجو پیدایش کنم. حالا هر روز کاری‌ام را با صفحه‌ای خالی روی صفحه‌نمایش رایانه‌ام شروع می‌کنم (می‌توانید عکس پس‌زمینه^[۹۲] حواس‌جمعی خودتان را از سایت^[۹۳] دانلود کنید).

اما نهضت خلوت‌سازی‌ام اینجا به پایان نرسید. تصمیم گرفتم تمام اعلان‌پیام‌های دسکتاپم را غیرفعال کنم تا مطمئن باشم که دیگر محرک‌های بیرونی به‌دردنخور گوناگون نمی‌توانند مزاحمم شوند. برای خلاص شدن از اعلان‌پیام‌ها، در سیستم‌عامل مک، System Preferences control panel را باز کردم، روی Notification option کلیک کردم و همه اعلان‌پیام‌های همه برنامه‌های فهرست را غیرفعال کردم.

همچنین گزینه «مزاحم نشوید» را طوری دست‌کاری کردم که همیشه روشن باشد، یعنی ساعت روشن شدن آن را ۷ صبح گذاشتم و خاموش شدنش را یک دقیقه به ۷ تنظیم کردم. با این دست‌کاری‌های بجا، اعلان‌پیام‌های بی‌شمار دسکتاپ بالاخره متوقف شد. همین کارها را با کمک گزینه Focus Assist برای سیستم‌عامل ویندوز هم می‌توان انجام داد، با این امکان که انتخاب کنید پیام‌های افرادی



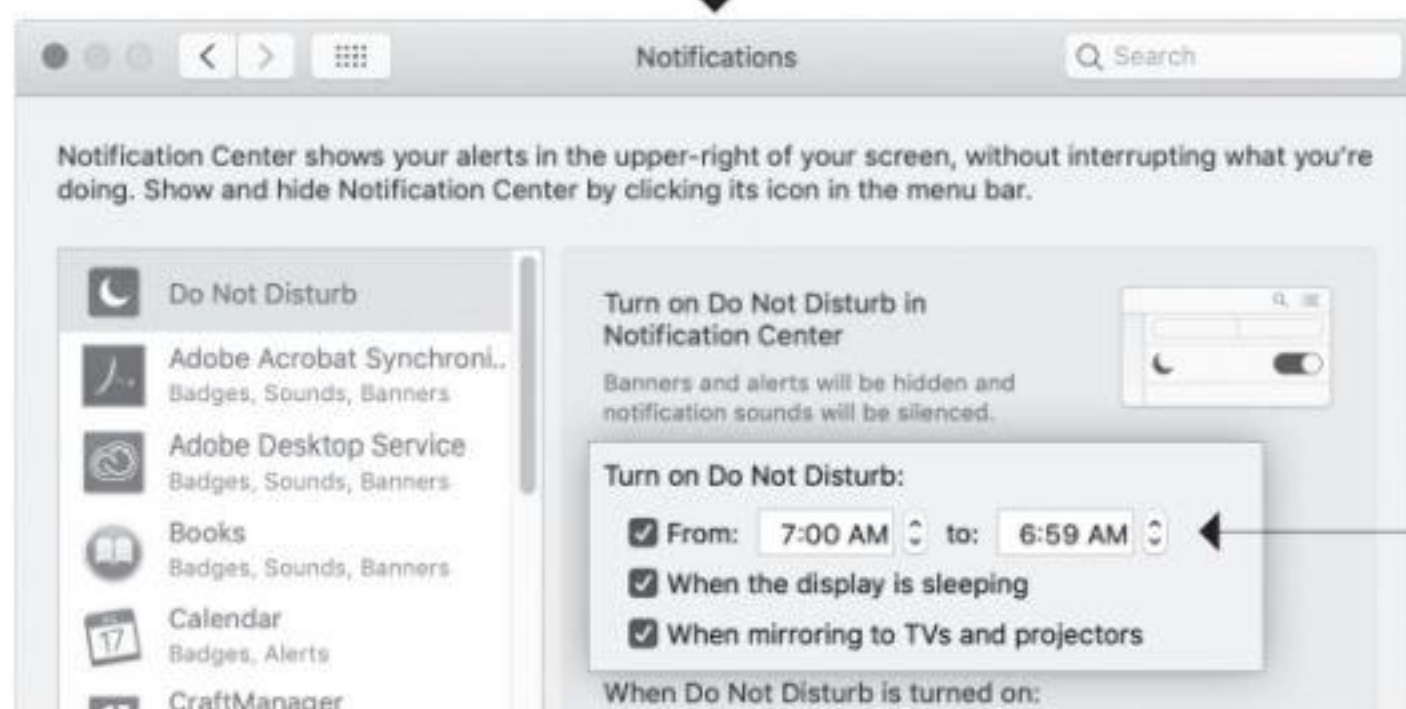
مثل رئیس‌تان را مسدود نکند.

شما هم مثل من و وان‌الس خواهید دید که دسکتاپ خلوت می‌تواند کمکتان کند تا هر بار رایانه‌تان را روشن می‌کنید در مسیر تمرکز کردن قرار بگیرید. کار کردن در فضای دیجیتالی به‌دوراز محرک‌هایی که حواستان را از کار مدنظرتان پرت می‌کند برایتان سودمند خواهد بود.

***به‌خاطر بسپارید:**

شلوغی دسکتاپ تاوان روانی سنگینی دارد که به هم خوردن تمرکزتان است. پاک کردن محرک‌های بیرونی در فضای کار دیجیتالی کمکتان می‌کند تمرکز داشته باشید.

اعلان‌پیام‌های دسکتاپ را خاموش کنید. غیرفعال کردن اعلان‌پیام‌های رایانه‌تان به شما اطمینان خاطر می‌دهد که، هنگام انجام دادن کاری که به تمرکز نیاز دارد، محرک‌های بیرونی حواستان را پرت نمی‌کنند.



من تمام اعلان پیام‌های دسکتاپ را خاموش کردم و
لپ‌تاپم را در حالت مزاحم نشوید دائم قرار دادم.

فصل ۲۰: مقاله‌های آنلاین را مسدود کنید

اگر اینترنت می‌توانست حرف بزند، کاملاً مطمئنم که صدایش مثل هال ۹۰۰۰ در فیلم ۲۰۰۱: ادیسه فضایی بود.

احتمالاً با صدایی آهسته و یکنواخت به من می‌گفت: «سلام نیر، خوشحالم که دوباره می‌بینمت.»

من جواب می‌دادم: «اینترنت، من باید چندتا جست‌وجوی سریع بکنم برای مقاله‌ای که دارم می‌نویسم. بعد باید برگردم سر کارم. این دفعه حواسم پرت نمی‌شود.»

«البته نیر، اما تا اینجایی نمی‌خواهی به عنوان‌های خبری نگاهی بیندازی؟»

جواب می‌دادم: «نه اینترنت، من فقط آمده‌ام اطلاعات خاصی را پیدا کنم. نباید حواسم پرت شود.» اینترنت جواب می‌داد: «بسیار خب نیر، اما این مقاله با عنوان "۱۰ ترفند برتر برای بهره‌وری که باید حتماً بدانید" می‌تواند کمکت کند. کلیک نمی‌کنی؟»

من با تردید می‌گویم: «جالب است، فقط یک نگاه سریع و بعد باید برگردم سر کارم.»

سه ساعت بعد، می‌فهمم چقدر وقتم را با کلیک کردن از این مقاله به آن مقاله تلف کرده‌ام و اینترنت را لعنت می‌کنم که دوباره مرا به گرداب مطالبش کشانده است.

قبلاً نه‌تنها وقتم را با خواندن بیش از حد

تعداد زیادی مقاله هدر می‌دادم، بلکه اغلب آخر کار هم ده‌ها، اگر نگوییم صدها، پنجره باز در مرورگرم جمع شده بود. این محرک‌های بیرونی نه فقط باعث می‌شدند بعداً تمرکز را بیشتر از دست بدهم بلکه به مشکلات رایانه‌ای وحشتناکی هم منجر می‌شدند، به‌طوری‌که تمام پنجره‌ها و هرچه داشتم روی آن کار می‌کردم پاک می‌شد.

خوشبختانه قانون ساده‌ای تمام مشکلات پنجره‌های باز را برایم حل کرد. این قانون کمک کرد تمام وب‌گردی‌های سهل‌انگارانه را حذف کنم: هرگز مقاله‌ها را در مرورگر وب مطالعه نکنم.

همان‌طور که می‌توانید حدس بزنید، من نویسنده هر روز از وب برای جست‌وجو استفاده می‌کنم. اما هر وقت مقاله جدیدی پیدا می‌کنم، دیگر آن را همان موقع در مرورگرم مطالعه نمی‌کنم. در عوض، زمان و چگونگی خواندن آن‌لاین را تغییر داده‌ام و به این ترتیب جلوی این وسوسه را گرفته‌ام که بیشتر از آنچه قصد دارم مطالعه کنم. به این شیوه:

با نصب برنامه‌ای به نام پاکت روی گوشی‌ام شروع کردم [۱] و افزونه مرورگرش را روی لپ‌تاپم نیز نصب کردم. برای پایبندی به تعهدم به این قانون که «هرگز مقاله‌ها را در مرورگرم نخوانم»، هر بار مقاله‌ای می‌بینم که می‌خواهم بخوانم، خیلی راحت روی دکمه پاکت در مرورگرم کلیک می‌کنم. آن وقت پاکت متن را از صفحه وب برمی‌دارد و آن را (بدون هیچ تبلیغ یا محتوای اضافه‌ای) در برنامه روی گوشی‌ام ذخیره می‌کند.

عادت قدیمی‌ام برای خواندن فوری آنلاین یا ردیف کردن پنجره‌های باز وب را با این عادت جدید جایگزین کردم که مقاله‌ها را ذخیره کنم تا بعداً بخوانم. با این رفتار جدید، اشتیاقم برای بلعیدن مطالب فرونشست؛ فقط دیگر راضی بودم که می‌دانستم مطالب بعداً صحیح و سالم منتظر من‌اند.

اما کی باید سراغ صدها مقاله‌ای که ذخیره کرده بودم می‌رفتم؟ آیا مشکل را فقط از مرورگر وب به گوشی‌ام منتقل کرده بودم؟ همین جاست که منافع زمان‌بندی و جلوگیری از محرک‌های بیرونی در کنار هم پاداش عظیمی به دنبال دارند.



همه می‌دانند که پرداختن هم‌زمان به چند کار [۹۴] بازدهی را مختل می‌کند، درست است؟ آیا همه ما پژوهش‌هایی را ندیده‌ایم و مقاله‌هایی را نخوانده‌ایم که می‌گویند انجام دادن دو کار هم‌زمان غیرممکن است؟ از بعضی لحاظ این مطلب درست است. شواهد آشکارا نشان می‌دهند که بشر در انجام دادن دو کار پیچیده هم‌زمان افتضاح عمل می‌کند. به‌طور کلی باید بگوییم که وقتی هم‌زمان چند کار را در دست می‌گیریم، بیشتر اشتباه می‌کنیم و همچنین زمان بیشتری، حتی گاهی زمانی دوبرابر، برای کامل شدن کارمان صرف می‌کنیم. [۲] دانشمندان معتقدند که این زمان هدررفته و سود کمتر به این دلیل است که ذهن باید بیشتر تلاش کند تا دوباره تمرکزش را به دست آورد.

اما اگر کارهای هم‌زمان را درست انجام دهیم، می‌توانیم بدون نیاز به تلاش بیشتر از برنامه

زمانی‌مان نتیجهٔ بهتری بگیریم. من اسم آن را انجام دادن «چندکارکردی چندکاناله» [۹۵] می‌گذارم که ترفند فوق‌العاده‌ای است تا از روزتان بیشتر بهره ببرید. برای درست انجام دادن چند کار هم‌زمان باید درک کنیم که محدودیت‌های ذهنی‌مان نمی‌گذارد بیش از یک کار در یک زمان انجام دهیم. اول اینکه ذهن در نیروی پردازشش محدودیتی دارد، هرچه کاری به تمرکز بیشتری نیاز داشته باشد، ذهن جای کمتری برای چیزهای دیگر دارد. به همین دلیل است که نمی‌توانیم هم‌زمان دو مسئلهٔ ریاضی را حل کنیم. دوم اینکه ذهن تعداد محدودی کانال تمرکز دارد و هر زمان فقط می‌تواند یک سیگنال حسی را معنا کند. سعی کنید به دو پادکست صوتی متفاوت گوش کنید، هرکدام با یک گوش. تعجبی ندارد که، بدون اینکه یکی را در ذهنتان خاموش کرده باشید، نمی‌توانید بفهمید در دیگری چه می‌گذرد.

اما اگرچه در هر زمان فقط می‌توانیم از یک منبع بصری یا صوتی اطلاعات دریافت کنیم، کاملاً این توانایی را داریم که داده‌های چندکاناله را پردازش کنیم. دانشمندان این فرایند را «توجه چندوجهی» [۹۶] می‌نامند که ذهنمان اجازه می‌دهد فرایندهای ذهنی خاصی را به‌صورت خودکار انجام دهیم و در همان حال به چیزهای دیگری هم فکر کنیم. [۳]

تا زمانی که لازم نباشد خیلی روی کاری تمرکز کنیم، می‌توانیم چند کار را هم‌زمان انجام دهیم. تحقیقات نشان داده‌اند که افراد، وقتی با چند

نوع از حواسشان مشغول دریافت اطلاعات‌اند، بعضی کارها را بهتر می‌توانند انجام دهند. مثلاً وقتی افراد هم‌زمان از حس‌های شنوایی، بینایی و لامسه استفاده می‌کنند، بعضی انواع یادگیری تقویت می‌شود. تحقیق تازه‌ای نشان داده است آزمون خلاقیت در حال راه رفتن، حتی اگر آهسته و روی تردمیل هم باشد، در مقایسه با حالت نشسته نتیجهٔ بهتری دارد. [۴]

بعضی انواع چندکارکردی چندکاناله به‌خصوص خیلی خوب با یکدیگر همراه می‌شوند. پختن غذایی سالم و خوردن آن به‌همراه دوستان کمکتان می‌کند کار مفیدی برای بدنتان بکنید و درعین‌حال برای روابطتان وقت بیشتری بگذارید. بیرون آمدن از دفتر کار برای پیاده‌روی طولانی و هم‌زمان تلفن زدن و دعوت کردن همکارتان به ملاقاتی در حال پیاده‌روی انجام دادن دو کار هم‌زمان محسوب می‌شود. گوش کردن به کتاب صوتی غیرداستانی در مسیر رفتن به محل کار مثال خوبی است از استفادهٔ بهینه از سفرهای درون‌شهری و درعین‌حال وقت گذاشتن برای پیشرفت خودتان. اگر همین کار را هنگام آشپزی یا تمیزکاری هم انجام دهید، کارهای روزمره سریع‌تر می‌گذرند.

معلوم شده است که نوع دیگری از چندکارکردی چندکاناله راه مؤثری برای خوش‌اندام شدن افراد است. کاترین میلکمن در دانشکدهٔ وارتون دانشگاه پنسیلوانیا نشان داده چگونه بهره بردن از رفتاری که می‌خواهیم انجام دهیم کمکمان می‌کند تا کارهایی را بکنیم که می‌دانیم باید انجام دهیم. میلکمن در تحقیق خودش به

شرکت‌کنندگان آید می‌داد که پراز کتاب‌های صوتی بود و فقط در باشگاه ورزشی می‌توانستند گوش کنند. [۵] میلکمن کتاب‌هایی را انتخاب کرد که می‌دانست سیری داستانی دارند که افراد را به دنبال خود می‌کشند، مثل بازی‌های گرسنگی و گرگ و میش. نتیجه شگفت‌انگیز بود: «شرکت‌کنندگانی که به این کتاب‌های صوتی فقط در باشگاه دسترسی داشتند ۵۱ درصد بیشتر از افراد گروه کنترل به باشگاه می‌آمدند.» [۶]

این تکنیک میلکمن «انباشت وسوسه‌ها» [۹۷] نام دارد که از آن وقتی استفاده می‌کنیم که بخواهیم با پاداش‌های یک رفتار رفتار دیگری را تحریک کنیم. مثلاً برای من مقاله‌هایی که در پاکت ذخیره کرده‌ام پاداش ورزش کردنم‌اند.

هر وقت به باشگاه می‌روم یا پیاده‌روی طولانی می‌کنم، گوش کردن به مقاله‌هایی را پاداش می‌گیرم که برنامهٔ پاکت با امکان تبدیل متن به صوت برایم می‌خواند. این امکان پاکت شگفت‌انگیز است، صدای هال ۹۰۰۰ اینترنت با صدای پسرکی انگلیسی و خوش‌خلق جایگزین شده است که مقاله‌های انتخابی مرا بدون پخش تبلیغات می‌خواند.

به پایان رساندن مقاله‌ها برای من مثل پاداشی کوچک است و اغلب تشویقم می‌کند، هم‌زمان با رفع نیازم به محرک‌های ذهنی، ورزش یا پیاده‌روی هم بکنم و مرا از وسوسهٔ مطالعه کردن پشت میز کارم نیز نجات می‌دهد. دوستان، این چیزی است که در جنگ مسدود کردن عوامل حواس‌پرتی آن را بُرد سه‌سر سود می‌نامیم!

چند کارکردی چندکاناله تکنیکی است که آن را

دست‌کم گرفته‌ایم و کمک می‌کند از روزمان بیشترین بهره را ببریم. می‌توانیم از این تکنیک در جدول برنامه‌ریزی‌مان استفاده کنیم تا کم‌کم از انباشت بیشتری برای تمرکز داشته باشیم و از انباشت وسوسه‌ها بهره ببریم تا فعالیت‌هایی مثل ورزش کردن برایمان لذت‌بخش‌تر شود.

مسدود کردن محرک‌ها روش من است تا بر تحریک وسوسه‌برانگیز خواندن «فقط یک مقاله دیگر» یا باز کردن یک پنجره دیگر «برای بعد» غلبه کنم. با جایگزین کردن عادت‌های بدم با قوانین و ابزارهای جدید، بازدهی‌ام را افزایش می‌دهم و صدای وسوسه‌انگیز هال را خاموش می‌کنم. حالا وقتی مقاله‌های آنلاین وسوسه‌ام می‌کنند که مدام کلیک کنم، ربات‌وار پاسخ می‌دهم «ببخشید اینترنت، متأسفانه نمی‌توانم این کار را انجام دهم.»

***به‌خاطر بسپارید:**

مقاله‌های آنلاین پر از محرک‌های بیرونی‌اند که عواملی بالقوه برای برهم زدن تمرکزند. پنجره‌های باز مرورگر مسلماً ما را به دنبال خودشان می‌کشانند و در گرداب مطالبی غرق می‌کنند که وقت‌مان را به باد می‌دهد.

قانون بگذارید. به خودتان وعده دهید، با استفاده از برنامه‌ای مثل «پاکت»، مطالب جالب را برای بعد ذخیره می‌کنید.

شگفت‌انگیز است! می‌توانید چند کار را هم‌زمان انجام دهید. از چند کارکردی چندکاناله بهره ببرید، مثلاً درحالی‌که ورزش می‌کنید به



مقاله‌هایتان گوش کنید یا حین پیاده‌روی جلسه
برگزار کنید.





فصل ۲۱: خبررسان‌ها را پاک‌سازی کنید

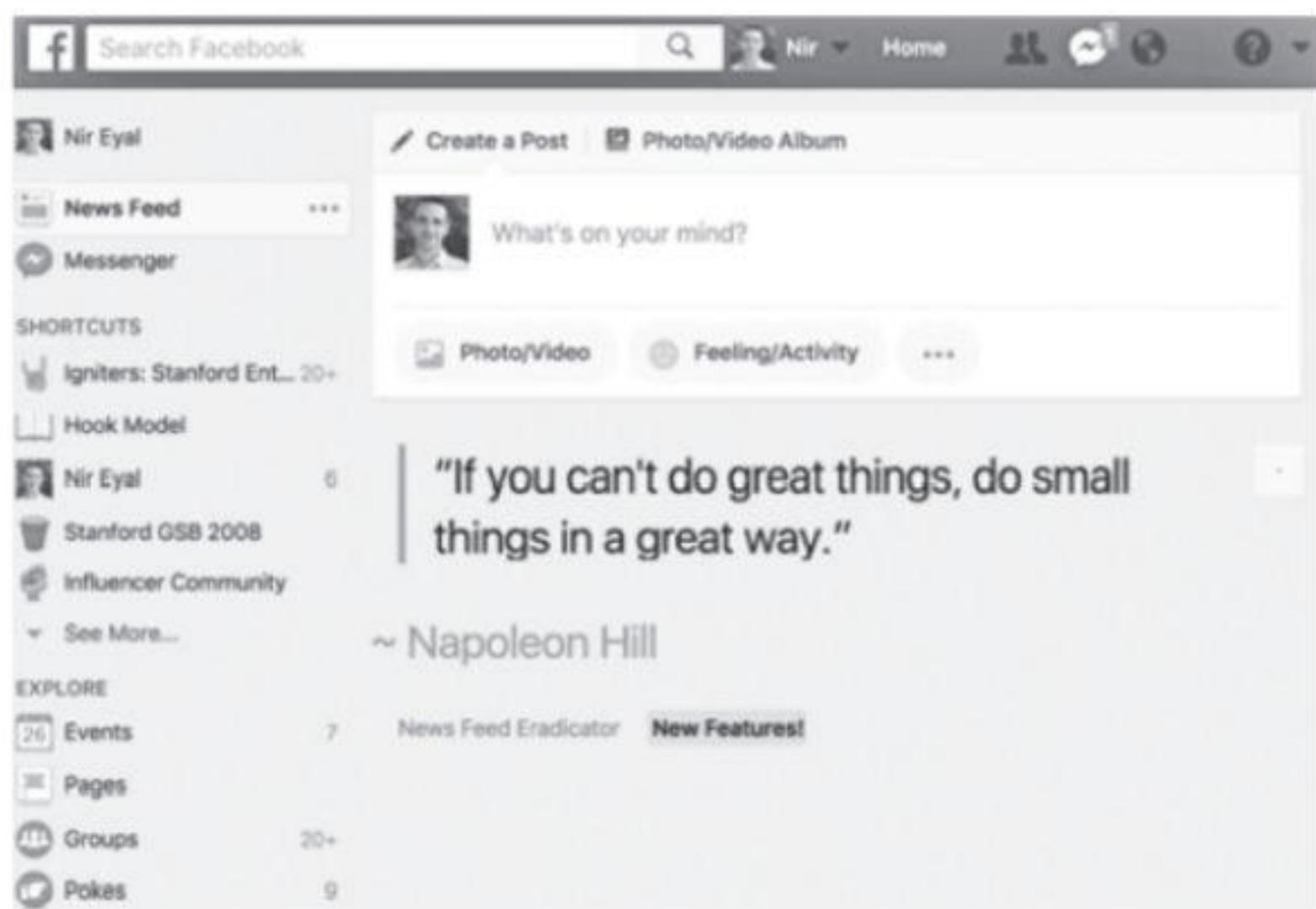
معمولاً در متروی نیویورک می‌بینم که اطرافم پر است از گوشی‌به‌دستانی که سرشان پایین است و تلاش می‌کنند قبل از رسیدن به ایستگاه مدنظرشان به خط پایان افسانه‌ای خبررسان‌ها [۹۸] برسند. رسانه‌های اجتماعی منبع فوق‌العاده شیطانی حواس‌پرتی‌اند؛ سایت‌هایی مثل توییتر، اینستاگرام و ردیت طراحی شده‌اند تا تولید محرک‌های بیرونی مثل اخبار، به‌روزرسانی‌ها و اعلان‌پیام‌های بی‌شمار را بیشترکنند.

بالا و پایین کردن مدام خبررسان فیس‌بوک نوعی طراحی رفتاری هوشمندانه و پاسخ این شرکت به میل شدید انسان برای جست‌وجوی دائم چیزهای تازه است. اما فقط اینکه فیس‌بوک از الگوریتم پیچیده‌ای استفاده می‌کند تا ما را به‌دنبال خودش بکشانند که مدام کلیک کنیم به این معنا نیست که نمی‌توانیم جلوی آن را بگیریم؛ من فهمیده‌ام اثربخش‌ترین راه برای به دست آوردن دوباره قدرت حذف کردن کل قسمت خبررسان است. فکر می‌کنید این کار شدنی نیست؟ البته که شدنی است و می‌گویم چگونه.

افزونه رایگانی برای مرورگر وب هست که نیوزفید ارادیکی‌تور فیس‌بوک [۹۹] نام دارد و دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهد که نامش می‌گوید؛ [۱] منبع بی‌شمار محرک‌های بیرونی و سوسه‌گر را حذف و آنها را با نقل‌قول‌های الهام‌بخش جایگزین می‌کند. اگر این ابزار



خواسته‌تان را برآورده نمی‌کند، فناوری رایگان دیگری به نام «تودوبوک» [۱۰۰] هم هست که خبرنگاران فیس‌بوک را با فهرست کارهای روزانه کاربر جایگزین می‌کند. به جای بالا و پایین کردن اخبار، کارهایی را می‌بینیم که برنامه‌ریزی کرده‌ایم آن روز انجام دهیم و فقط وقتی کارهایمان را کامل انجام دهیم، بخش خبرنگاران باز می‌شود. [۲] ایان مک‌کریستال، مؤسس تودوبوک، به وب‌گاه مَشِبِل [۱۰۱] گفته است: «من عاشق خبرنگاران فیس‌بوکم، فقط می‌خواهم رابطه سالم‌تری با آن داشته باشم... بنابراین به دنبال راهی بودم که بازدهی‌ام را حفظ کنم و هنوز هم به بخش‌هایی از فیس‌بوک که کمتر تمرکز را به هم می‌زند دسترسی داشته باشم» (برای دیدن لینک‌های تمام ابزارهای دلخواهم برای جلوگیری از حواس‌پرتی، سایت [۱۰۲] را ببینید).



می‌توانید خبرنگاران فیس‌بوک را حذف کنید. خود من هنوز هم از فیس‌بوک استفاده می‌کنم اما حالا آن‌طور که خودم می‌خواهم از آن بهره

می‌برم، نه آن‌طور که فیس‌بوک تصمیم می‌گیرد. وقتی می‌خواهم به روزرسانی‌های دوست خاصی را ببینم یا در بحثی که در گروه فیس‌بوکی خاصی رخ داده شرکت کنم، مستقیم به صفحه‌ای که می‌خواهم می‌روم، به جای اینکه مجبور باشم خودم را به‌زور از خبررسان جدا کنم. من در سررسیدم تقریباً هر روز وقتی را برای سرزدن به فیس‌بوک تعیین کرده‌ام اما بدون محرک‌های بیرونی ناخواسته در خبررسان، که مرا وسوسه می‌کنند تا در هزارتویی از کارهای بیهوده گم شوم، در عرض کمتر از پانزده دقیقه وارد فیس‌بوک و از آن خارج شده‌ام.

اگرچه فناوری‌هایی مثل تودوبوک را می‌توان برای چند سایت رسانه‌ای دیگر از جمله ردیت و توییتر هم به کار برد، راه دیگری هم برای اجتناب از برهم خوردن تمرکز در این سایت‌ها و سایر شبکه‌های اجتماعی که از خبررسان استفاده می‌کنند وجود دارد: دور زدن خبررسان‌ها با استفاده از شیوهٔ نشانک‌گذاری هوشمند. [۱۰۳]

مثلاً تایپ کردن «LinkedIn.com» شما را به خبررسان وب‌سایت می‌برد و آنجا جریانی از داستان‌ها شما را ساعت‌ها به گشتن در سایت و کلیک کردن مشغول می‌کند. البته می‌توانم افزونهٔ مرورگری به نام نیوزفید پرنر [۱۰۴] نصب کنم که خبررسان لینکدین را حذف کند، اما من از انبوه اطلاعات خبررسان لینکدین استفاده می‌کنم و نمی‌خواهم کلاً آن را از دست بدهم. [۳] برای این کار، به جای اینکه خبررسان را کامل پاک کنم، وقتی سایت را می‌بینم فقط سراغ آدرس اینترنتی دقیق می‌روم تا مطمئن باشم

مقصودی را انتخاب می‌کنم که محرک‌های بیرونی کمتری تمرکز را به هم بزنند.

این روش این‌طور کار می‌کند که من، در طول زمان مخصوص رسانه اجتماعی در جدول برنامه‌ریزی‌ام، روی دکمه‌ای در مرورگرم کلیک می‌کنم تا افزونه این مالتی‌پل وب‌سایتز [۱۰۵] را فعال کنم. [۴] همان‌طور که از نام این افزونه معلوم است، با این گزینه همه آدرس‌های وب که قبلاً بارگذاری کرده‌ام باز می‌شود. از آنجایی که نمی‌خواهم وارد خبررسان لینکدین شوم، نشانی [LinkedIn.com/messaging](https://www.linkedin.com/messaging) را بارگذاری کرده‌ام که آنجا می‌توانم پیام‌ها را بخوانم و جواب بدهم و دیگر قربانی انبوهی از خبرهای تمام‌نشدنی نشوم که تمرکز را به هم می‌زنند. با همان کلیک، افزونه مرورگرم نشانی [Twitter.com/NirEyal](https://twitter.com/NirEyal) را باز می‌کند که آنجا، بدون دیدن خبررسان پرشایعه و فتنه‌انگیز توییتر، می‌توانم به نظرها و پرسش‌ها پاسخ دهم.

با اجتناب از خبررسان‌ها می‌توانم خیلی هدفمندتر از رسانه‌های اجتماعی استفاده کنم و درعین حال هنوز هم برای رابطه فعال با دیگران وقت داشته باشم.

همان‌طور که شرکت‌هایی مثل فیس‌بوک و لینکدین با طراحی رفتارشناختی کاری می‌کنند تا ما را به خودشان مشغول کنند، یوتیوب هم از ترفندهای روان‌شناختی بهره می‌برد تا با محرک‌های بیرونی قدرتمندش ما را پای ویدئوهایش بنشانند. وقتی فیلمی را تماشا می‌کنید، الگوریتم یوتیوب فعال می‌شود تا براساس موضوع ویدئویی که در

حال تماشا کردن آنید و تاریخچه فیلم‌هایی که دیده‌اید پیش‌بینی کند که احتمالاً دفعه بعد دوست دارید چه تماشا کنید. [۵] یوتیوب ویدئوهای پیشنهادی‌اش را در سمت راست صفحه وب به صورت تصاویر کوچکی نمایش می‌دهد که معمولاً در کنارش ویدئوهای تبلیغاتی حامیان مالی نیز شما را هدف قرار می‌دهند. به محض اینکه وارد صفحه اصلی یوتیوب می‌شوید، این تصاویر کوچک هم مثل خبررسان‌ها ظاهر می‌شوند و شما را به جست‌وجوی گنجینه‌های دیجیتالی بیشتری می‌فرستند. این محرک‌های بیرونی آنجا هستند تا شما را مشغول کنند که پشت سرهم ویدئوها را تماشا کنید.

البته در اصل وقت گذراندن در یوتیوب هیچ اشکالی ندارد. من در زمان بندی سررسیدم وقتی را اختصاص داده‌ام تا در ویدئوهای یوتیوب غرق شوم و این کار را خیلی هم دوست دارم! اما به جای اینکه بدون هیچ فکری ویدئوی پیشنهادی بعدی را تماشا کنم یا باز هم روی پیشنهاد جذاب دیگری کلیک کنم، دست‌کاری‌هایی انجام می‌دهم تا مطمئن باشم فقط ویدئوهایی را تماشا می‌کنم که دیدن آنها در برنامه‌ام بوده است.

به خصوص از افزونه مرورگر رایگانی خوشم می‌آید که اسمش دی‌اف تیوب [۱۰۶] است و بسیاری از محرک‌های مزاحم بیرونی را پاک می‌کند تا بتوانم در آرامش ویدئوهایم را تماشا کنم. [۶] فهمیده‌ام که حذف کردن ویدئوهای پیشنهادی و تبلیغات کنار صفحه کمک بزرگی است.

غلبه کردن بر محرک‌های بی‌شمار بیرونی در رسانه‌ها، از خبررسان‌ها گرفته تا ویدئوهای



پیشنهادی، گامی مهم در مسیر دست یافتن به حواس جمعی است. فارغ از نام و نشان ابزاری که انتخاب کرده‌ایم، راه چاره این است که به جای اینکه اجازه دهیم شبکه‌های اجتماعی زمان و توجهمان را هدایت کنند دوباره مهار سرنوشتان را به دست بگیریم.



می‌توانید یوتیوب را با حذف کردن تصاویر کوچک مزاحم ویدئوها و تبلیغات پاک‌سازی کنید.
***به خاطر بسپارید:**

خبررسان‌ها، مثل صفحاتی که در رسانه‌های اجتماعی بالا و پایینشان می‌کنیم، طراحی شده‌اند تا ما را مشغول کنند. خبررسان‌ها پر از محرک‌های بیرونی‌اند که می‌توانند حواسمان را پرت کنند. خبررسان‌ها را با مدیریت کردن کنترل کنید. افزونه‌های مرورگر رایگانی مثل نیوزفید ارادیکیتور فیس‌بوک، نیوزفید برنر، اپن مالتی‌پل وب‌سایتز و دی‌اف تیوب را به کار بگیرید تا محرک‌های بیرونی مزاحم را حذف کنید (لینک همه این سرویس‌ها و خدمات دیگر در سایت [۱۰۷] هست).

بخش چهارم: با عهدها جلوی حواس پرتی را بگیرید



فصل ۲۲: قدرت تعهدهای الزام‌آور

جاناتان فرانزن، نویسنده‌ای که مجلهٔ تایم او را «رمان‌نویس بزرگ آمریکایی» می‌نامد، نیز مثل من و شما با عوامل حواس‌پرتی در جنگ است. اما تفاوت فرانزن و بیشتر مردم در این است که او برای تمرکز کردنش قدم‌های محکمی برمی‌دارد. به گفتهٔ پروفایل تایم در سال ۲۰۱۰:

فرانزن از لپ‌تاپ مارکِ دل قراضهٔ سنگینی استفاده می‌کند که آن را از هر نوع بازی و نرم‌افزار پیش‌فرضی خالی کرده است، تاحدی که فقط سیستم‌عامل دارد. [۱] زیرا فرانزن معتقد است نمی‌توان با رایانه‌ای که به اینترنت وصل است داستان نوشت. بنابراین، او نه‌تنها کارت شبکهٔ بی‌سیم لپ‌تاپش را درآورده بلکه ورودی اترنت [۸۰۸] آن را نیز برای همیشه مسدود کرده است. او توضیح می‌دهد «تنها کاری که باید بکنید این است که با چسب قطره‌ای کابل اترنت را بچسبانید و بعد سری کوچک آن را ببرید.»

روش‌های فرانزن خیلی افراطی به نظر می‌رسد اما دوران بحران اقدامات بحرانی هم می‌طلبد و فرانزن در اجرای این نوع روش‌ها تنها نیست. کارگردان مشهور، کوئنتین تارانتینو، هیچ‌گاه برای نگارش فیلم‌نامه‌هایش از رایانه استفاده نمی‌کند و ترجیح می‌دهد آنها را دستی در دفتر یادداشت بنویسد. [۲] جومپا لاهیری، نویسندهٔ برندهٔ جایزهٔ پولیتزر، کتاب‌هایش را با خودکار و روی کاغذ نوشت و بعد آنها را با کامپیوتری بدون اینترنت تایپ کرد. [۳]

آنچه این افراد حرفه‌ای خلاق فهمیده‌اند این است که تمرکز کردن فقط نیازمند بیرون نگاه داشتن عامل حواس‌پرتی نیست، بلکه باید خودمان را نیز درون گود کار نگاه داریم. بعد از اینکه یاد گرفتیم بر محرک‌های درونی غلبه کنیم و برای تمرکز کردن وقت بگذاریم و محرک‌های بیرونی را مسدود کنیم، آخرین گام برای حواس‌جمع شدن این است که نگذاریم خودمان به‌سوی عوامل حواس‌پرتی کشیده شویم. برای این کار باید تکنیک قدرتمندی را یاد بگیریم که «تعهد الزام‌آور» [۱۰۹] نام دارد، یعنی با حذف کردن انتخاب‌های آینده بر میل و هوسمان غلبه کنیم. [۴]

در واقع باینکه پژوهشگران هنوز هم در حال بررسی‌اند که چرا تعهد الزام‌آور این قدر اثربخش است، این نوع تعهدها شیوه‌ای باستانی‌اند. شاید قدیمی‌ترین تعهد الزام‌آور در تاریخ در افسانه کهن ادیسه آمده باشد. در این داستان، اولیس باید کشتی و ملوان‌هایش را از میان سرزمین پریان دریایی عبور دهد که مشهور است پریان این سرزمین نغمه‌ای گیج‌کننده سر می‌دهند که دریانوردان را به سواحل آنها می‌کشاند. وقتی کشتی دریانوردان به ساحل نزدیک شود، با برخورد به تخته‌سنگ‌های ساحل می‌شکند و آنان کشته می‌شوند.

اولیس، که از خطر پیش رو آگاه است، نقشه‌ای می‌اندیشد تا از این سرنوشت اجتناب کند. او به مردانش دستور می‌دهد گوش‌هایشان را با موم پر کنند تا صدای آواز پری‌های دریایی را نشنوند. همه از دستورهای اولیس پیروی می‌کنند به‌جز

خودش که می‌خواهد به‌تنهایی آن نغمهٔ زیبا را بشنود.

اما اولیس می‌داند که وسوسه خواهد شد که یا کشتی‌اش را به‌طرف صخره‌ها هدایت کند یا در دریا بپرد تا خودش را به پریان دریایی برساند. او، برای محافظت از خودش و مردانش، به خدمهٔ کشتی دستور می‌دهد او را به دکل کشتی ببندند و تا کشتی از خطر عبور نکرده است، هرچه گفت یا هر کاری کرد، نه او را آزاد کنند و نه مسیر کشتی را عوض کنند. خدمهٔ کشتی از دستورهای اولیس اطاعت می‌کنند و در حین آنکه کشتی از سواحل پریان دریایی عبور می‌کند اولیس با آواز پری‌ها موقتاً دیوانه می‌شود. در خشمی شدید مردانش را صدا می‌کند تا اجازه دهند او برود. اما از آنجا که آنها نه صدای پریان را می‌شنوند و نه صدای ناخدایشان را، همگی به‌سلامت خطر را پشت سر می‌گذارند.



در ادیسه اثر هومر، اولیس با بستن تعهد

الزام‌آور در برابر آواز پریان مقاومت می‌کند و با موفقیت از منحرف شدن از مسیرش اجتناب می‌کند. [۵]

«تعهد اولیس» این‌طور تعریف می‌شود که «تصمیم آزادانه‌ای است تا فرد در آینده متعهد به انجام دادن کاری باشد» و نوعی تعهد الزام‌آور است که امروزه هنوز هم کاربرد دارد. [۶] مثلاً به مسئولان عالی‌رتبه مراقبت سلامت از قبل قول می‌دهیم که اگر توانایی قضاوت و تشخیص درست را از دست دادیم، دکترها و اعضای خانواده‌مان را از تصمیم‌هایمان باخبر کنیم. با سپرده‌گذاری پول در حساب بازنشستگی و جریمه‌های سنگینش برای برداشت زودهنگام، به ضامن مالی‌مان متعهد می‌شویم تا اطمینان پیدا کند سرمایه‌ای را که بعداً برای زندگی لازم داریم خرج نمی‌کنیم. به یک عمر رابطه وفادارانه‌ای دل می‌بندیم که با بستن قرارداد ازدواج تضمین می‌شود.

چنین تعهداتی قدرتمندند زیرا وقتی در کمال سلامت عقلیم ما را در تصمیم‌هایمان استوار می‌کنند و نمی‌گذارند بعداً برخلاف منافعمان کاری کنیم. درست همان‌طور که برای بخش‌های دیگر زندگی‌مان از قبل تعهداتی می‌دهیم، می‌توانیم از این روش برای مبارزه در مقابل حواس‌پرتی‌ها هم استفاده کنیم. اثربخش‌ترین زمان برای بستن تعهدهای الزام‌آور بعد از آن است که سه مرحله اول مدل حواس‌جمعی را انجام داده باشیم.

اگر از همان اول با محرک‌های درونی که تمرکزمان را به هم می‌زنند، آن‌طور که در بخش

اول یاد گرفتیم، ننگیده‌ایم، آماده‌ایم شکست بخوریم. همچنین اگر آن‌طور که در بخش دوم یاد گرفتیم، برای تمرکز کردن وقت کنار نگذاشته‌ایم، تعهداتمان بی‌فایده و توخالی است. و در پایان، اگر همان اول کار و پیش از هر تعهدی محرک‌های بیرونی به درد نخور را کنار نگذاشته‌ایم، احتمالاً به نتیجه‌ای نمی‌رسیم. تعهدهای الزام‌آور آخرین خط دفاعی‌مان در مقابله با سقوط در پرتگاه حواس‌پرتی است. در چند فصل بعدی، سه نوع تعهد الزام‌آوری را بررسی می‌کنیم که با پایبندی به آنها می‌توانیم همچنان در مسیر بمانیم.

***به خاطر بسپارید:**

حواس‌جمع ماندن فقط منحصر به حذف کردن عوامل حواس‌پرتی نیست. باید حضور ذهن داشته باشیم و خودمان را هم درون گود کار نگاه داریم. تعهدهای الزام‌آور می‌توانند احتمال به هم خوردن تمرکز را کمتر کنند. آنها کمکمان می‌کنند تا در تصمیم‌هایی که قبلاً گرفته‌ایم ثابت قدم باشیم. فقط زمانی باید تعهدهای الزام‌آور را به کار بگیریم که سه استراتژی دیگر حواس‌جمعی را اجرا کرده باشیم. سه مرحله اول را از قلم نیندازید.

فصل ۲۳: با عهد دشوارسازی جلوی عوامل

حواس پرتی را بگیرید

دیوید کریپندورف و رایان تسنگ مخترع راه ساده‌ای پیدا کردند تا جلوی عادت ناخواسته‌شان را بگیرند و شب‌ها دیروقت هله‌هوله نخورند. وسیله آنها، کی‌سیف [۱۱۰] (کیچن سیف [۱۱۱] سابق)، محفظه‌ای پلاستیکی است با دری که قفل زمان‌داری داخل آن تعبیه شده است.

خوردنی‌های هوس‌انگیز (مثل بیسکویت‌های اورئو که محبوب خود من است) را در محفظه می‌گذارید و زمان‌شمار کی‌سیف را تنظیم می‌کنید تا محفظه را تا زمان تعیین‌شده قفل کند. البته که آدم می‌تواند با چکش محفظه را خرد کند یا بدود بیرون و باز هم بیسکویت بخرد، اما نیاز به این تلاش اضافه‌تر احتمال انتخاب این کارها را کمتر می‌کند. ایده کریپندورف و تسنگ به قدری جذاب بود که در مستند تلویزیونی شارک تنک [۱۱۲] امتیاز زیادی گرفت و این محصول حالا حدود چهارصد بازدید پنج‌ستاره‌ای در سایت آمازون دارد. [۱]

کی‌سیف نمونه‌ای از تعهد الزام‌آور است که به خوبی فایده عهد دشوارسازی را نشان می‌دهد. عهد دشوارسازی نوعی تعهد الزام‌آور است که مبتنی بر بیشتر کردن تلاش لازم برای انجام دادن کار ناخوشایند است. این نوع تعهد کمک‌مان می‌کند حواس جمع باشیم.

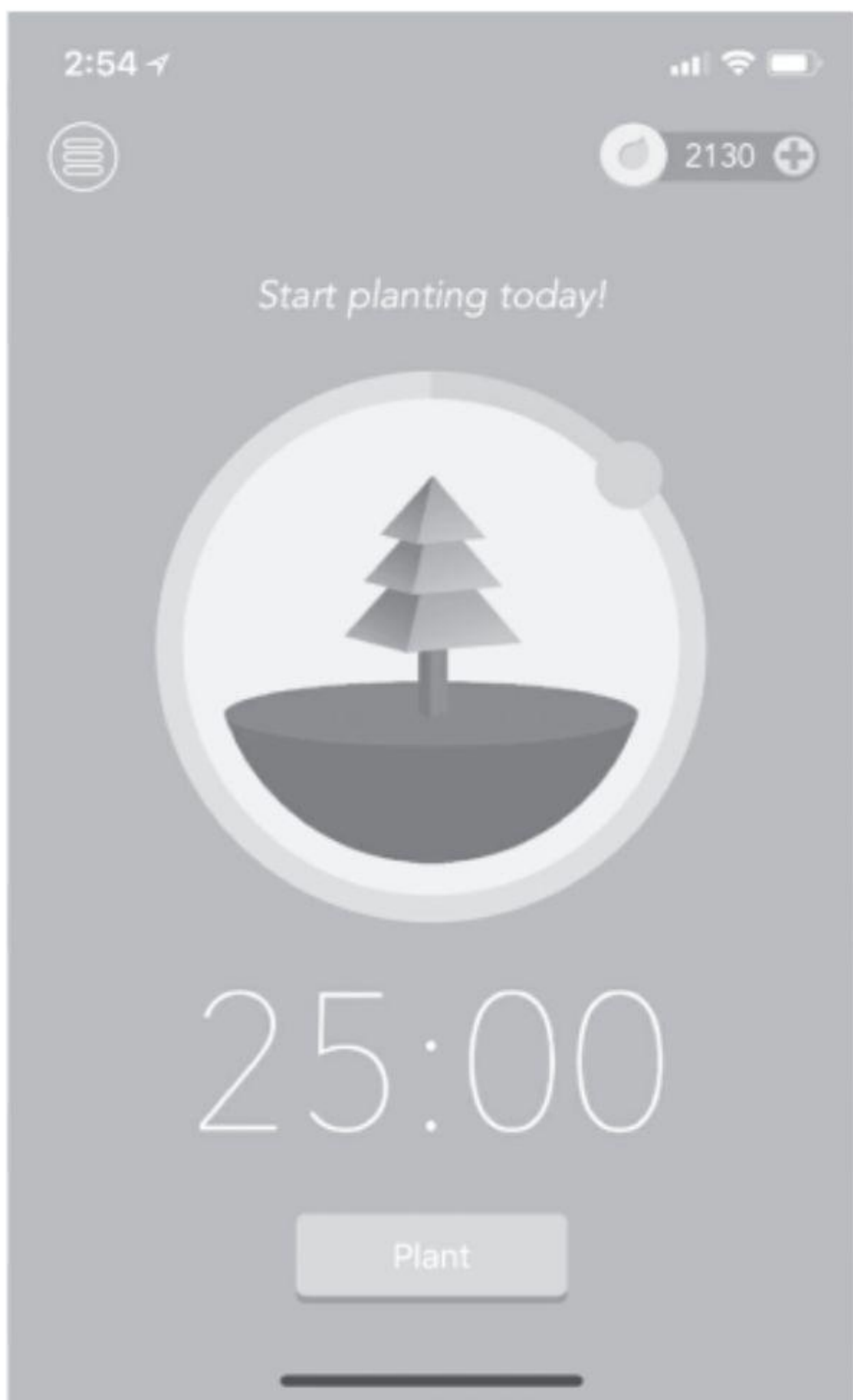
عهدهای دشوارسازی رفتارهای ناخواسته را سخت‌تر می‌کنند و به این ترتیب جلوی برهم خوردن

تمرکز را می‌گیرند.

ما شاهد رشد سرسام‌آور محصولات و خدمات جدیدی هستیم که در رقابت‌اند تا به ما کمک کنند با وسایل دیجیتالی‌مان عهد دشواری‌سازی ببندیم. مثلاً هروقت با لپ‌تاپم می‌نویسم، روی برنامه سلف‌کنترل [۱۱۳] کلیک می‌کنم که دسترسی‌ام به سایت‌های مزاحمی مثل فیس‌بوک و ردیت و همچنین دسترسی به ایمیل را مسدود می‌کند. [۲] می‌توانم طوری برنامه را تنظیم کنم که این سایت‌ها را هر مدت که می‌خواهم مسدود کند که معمولاً بازه‌های چهل و پنج دقیقه‌ای تا یک‌ساعته است. برنامه دیگری به نام فریدام [۱۱۴] هست که کمی پیچیده‌تر است و تمام چیزهایی را که بالقوه تمرکز را به هم می‌زنند در رایانه و گوشی همراه حذف می‌کند. [۳] من خودم تقریباً هر روز از برنامه فارست [۱۱۵] استفاده می‌کنم که شاید محبوب‌ترین برنامه ضد حواس‌پرتی‌ام باشد. [۴] هروقت می‌خواهم با خودم عهد دشواری‌سازی ببندم تا از به هم خوردن تمرکز به خاطر گوشی جلوگیری کنم، برنامه فارست را باز می‌کنم و طول زمان مدنظرم برای بدون گوشی بودن را تنظیم می‌کنم. به محض اینکه دکمه «کاشت» [۱۱۶] را فشار می‌دهم، جوانه ظریفی روی صفحه ظاهر می‌شود و زمان‌شمار شروع می‌کند به شمارش معکوس. اگر تلاش کنم قبل از خاموش شدن زمان‌شمار سراغ برنامه‌های گوشی بروم، درخت مجازی‌ام خشک می‌شود. حتی فکر کردن به کشتن این درخت مجازی کوچک کافی است تا از بستن پیش از موعد برنامه منصرف شوم؛ نگاهم که به صفحه

برنامه بیفتد عهدهی را که با خودم بسته‌ام به یاد می‌آورم.

اپل و گوگل هم با اضافه کردن قابلیت‌های عهد دشوارسازی به سیستم‌عامل‌هایشان کم‌کم به جنگ علیه عوامل حواس‌پرتی می‌پیوندند. آی‌اواس ۱۲ این امکان را فراهم کرده تا کاربران از طریق عملیات غیرفعال‌سازی برای برنامه‌های مشخصی محدودیت زمانی تعریف کنند. [۵] اگر کاربر در طول این ساعات مشخص‌شده تلاش کند به برنامه‌هایی که فهرست کرده دسترسی پیدا کند، گوشی فوراً او را وامی‌دارد تا مرحلهٔ اضافه‌تری انجام دهد و تأیید کند که می‌خواهد عهدش را بشکند. نسخه‌های جدیدتر اندروید گوگل مجهز به گزینهٔ سلامت دیجیتال [۱۱۷] است که عملکرد مشابهی دارد.



برنامه فارست راه ساده‌ای برای اجرا کردن عهد دشوارسازی روی گوشی‌تان است. کمی تلاش بیشتر ما را مجبور می‌کند از خودمان بپرسیم آیا این حواس‌پرتی ارزش این‌همه تلاش را دارد. چه با کمک محصولی مثل کی‌سیف باشد چه برنامه‌ای مثل فارست، عهدهای دشوارسازی فقط محدود به قرارهایی نیستند که با خودمان



می‌گذاریم؛ روش بسیار مؤثر دیگر برای بستن چنین عهدهایی این است که با افراد دیگر هم‌عهد شویم. در نسل‌های قبل، پیش از اختراع رایانه‌های شخصی که تمام افراد دفتر کارمان می‌توانستند وقت تلف کردن ما پشت میزهای کارمان را ببینند، فشار اجتماعی کمکمان می‌کرد حواسمان را جمع کارمان کنیم. خواندن نسخه‌ای از ورزش مصور [۱۱۸] یا مجلهٔ مُد [۱۱۹] یا تعریف کردن خلاصهٔ تعطیلات طولانی‌مان برای دوستان پشت تلفن آشکارا به همکارانمان نشان می‌داد که داریم از زیر کار در می‌رویم.

اما امروزه افراد کمی می‌توانند ببینند، وقتی در دفتر کارمان هستیم، واقعاً در گوشی‌هایمان دنبال چه می‌گردیم و روی چه کلیک می‌کنیم. وقتی پشت لپ‌تاپ‌هایمان قوز کرده‌ایم، می‌بینیم که در روز کاری‌مان امتیازهای ورزشی را محاسبه می‌کنیم، خبررسان‌ها را می‌بینیم یا عنوان شایعات افراد سرشناس را می‌خوانیم. از دید رهگذران، این کارها درست شبیه وقتی است که به پژوهشی مهم مشغولیم یا اخبار فروش را دنبال می‌کنیم. با پنهان شدنمان پشت فضای خصوصی صفحه‌های گوشی و لپ‌تاپ، فشار اجتماعی برای تمرکز بر کارمان از بین رفته است.

این مشکل هنگام دورکاری وخیم‌تر می‌شود. از آنجا که من مایل‌م در خانه کار کنم، زمانی را که می‌دانم باید مشغول نوشتن باشم خیلی راحت عقب می‌اندازم. آیا ممکن است، وقتی نمی‌توانم تمرکز کنم، برگرداندن کمی از آن فشار اجتماعی برایم مفید باشد؟ این فرضیه را امتحان کردم و

از دوست نویسنده‌ام، تیلور، خواستم تا با هم کار کنیم. بیشتر صبح‌ها در دفتر کارم در خانه، پشت میزهای نزدیک به هم می‌نشستیم و توافق می‌کردیم در بازه‌های زمانی چهل و پنج دقیقه‌ای کار کنیم. وقتی او را می‌دیدم که با جدیت مشغول کار است، به‌خصوص وقت‌هایی که خودم انگیزهٔ چندانی نداشتم و درضمن می‌دانستم او می‌تواند مرا ببیند، باعث می‌شد به کاری که باید انجام می‌دادم ادامه دهم. معلوم شد برنامه‌ریزی زمانی با دوستان برای تمرکز کردن روی کار راه اثربخشی است تا متعهد شویم کاری را انجام دهیم که از همه مهم‌تر است.

اما گر نتوانید همکاری پیدا کنید که برنامهٔ زمانی‌اش به شما بخورد، چه باید کرد؟ وقتی تیلور یک هفته برای سخنرانی در کنفرانسی از نزد من رفت، باید رویهٔ قرار گذاشتن با شخصی دیگر را از نو اجرا می‌کردم. خوشبختانه سایت فوکوس‌میت [۱۲۰] را پیدا کردم که هدفش این است تا به مردم سراسر دنیا کمک کند به‌وسیلهٔ سرویس ویدئوکنفرانس دونفره به‌راحتی با هم عهد دشواری‌سازی ببندند تا بتوانند روی کارشان تمرکز کنند.

وقتی تیلور رفته بود، در سایت فوکوس‌میت ثبت‌نام کردم و با یکی از دانشجویان پزشکی به نام مارتین، که اهل چکسلواکی بود، گروه دونفره تشکیل دادم. چون می‌دانستم او برای کار کردن در زمان برنامه‌ریزی شده منتظرم می‌ماند، نمی‌خواستم ناامیدش کنم. درحالی‌که مارتین مشغول حفظ کردن آناتومی انسان بود، من روی

نوشتنم تمرکز می‌کردم. برای اینکه افراد نخواهند از ساعت‌های ملاقاتشان فرار کنند، شرکت‌کنندگان را تشویق می‌کردند از جلسهٔ فوکوس‌میتشان گزارشی بگذارند. [۱۲۱]

عهد دشوارسازی ما را وامی‌دارد کاری را که انجام می‌دهیم کمتر رها کنیم. چه با دوستان و همکارانمان چنین قرارهایی بگذاریم چه از ابزارهایی مثل فارست، سلف‌کنترل، فوکوس‌میت یا کی‌سیف استفاده کنیم، این نوع قول و قرارها راهی ساده و درعین‌حال اثربخش‌اند تا از ما در برابر حواس‌پرتی محافظت کند.

***به‌خاطر بسپارید:**

عهد دشوارسازی با سخت‌تر کردن رفتارهای ناخواسته از حواس‌پرتی جلوگیری می‌کند. در عصر رایانه‌های شخصی، فشار اجتماعی برای تمرکز کردن بر کار عمدتاً از بین رفته است. کسی نمی‌تواند ببیند شما به چه کاری مشغولید، بنابراین راحت‌تر می‌توانید وقت تلف کنید. کار کردن کنار دوست یا همکار در زمان تعیین‌شده عهد دشوارسازی بسیار مؤثری است.

می‌توانید از فناوری برای دور ماندن از فناوری بهره ببرید. برنامه‌هایی مثل سلف‌کنترل، فارست و فوکوس‌میت می‌توانند کمک‌تان کنند تا عهد دشوارسازی ببندید.

فصل ۲۴: با عهد جریمه جلوی حواس پرتی را بگیرید

عهد جریمه نوعی تعهد الزام‌آور است که با جریمه مالی به ما انگیزه می‌دهد تا کاری را که می‌گوییم انجام دهیم. به کاری که قصد کرده‌اید بچسبید و پولتان را نگاه دارید؛ یا تمرکزتان را از دست بدهید و توانش را بپردازید. به نظر سخت‌گیرانه می‌آید اما خیلی خوب جواب می‌دهد.

تحقیقی که در مجله پزشکی نیوانگلند چاپ شد، با آزمایش روی سه گروه از افرادی که سیگار می‌کشیدند و سعی می‌کردند این عادت ناسالمشان را ترک کنند، قدرت عهد جریمه را نشان داد. [۱] در این تحقیق گروه کنترل را آموزش دادند و مثل روش‌های قدیمی چسب نیکوتین رایگان در اختیارشان گذاشتند تا برای ترک کردن سیگار تشویق شوند. بعد از شش ماه، ۶ درصد افراد گروه کنترل سیگار را ترک کرده بودند. به گروه بعدی که «گروه پاداش» نام داشت، برای ترک سیگار در شش ماه پاداشی ۸۰۰ دلاری پیشنهاد دادند، ۱۷ درصدشان موفق بودند.

اما گروه سوم شرکت‌کنندگان جالب‌ترین نتیجه را داشتند. در این گروه که «گروه سپرده» [۱۲۲] نام داشت، شرکت‌کنندگان باید سپرده الزام‌آوری به مبلغ ۱۵۰ دلار از پول خودشان را گرو می‌گذاشتند و متعهد می‌شدند که شش ماهه سیگار را ترک کنند. فقط و فقط اگر به هدفشان می‌رسیدند می‌توانستند ۱۵۰ دلار سپرده را پس

بگیرند. شرکت‌کنندگان گروه سپرده، علاوه بر پس گرفتن پولشان، از پژوهشگران جایزهٔ ۶۵۰ دلاری هم پاداش می‌گرفتند (که در کل، برابر با همان ۸۰۰ دلاری می‌شود که به شرکت‌کنندگان «گروه پاداش» پیشنهاد داده بودند).

نتیجه چه بود؟ از میان کسانی که چالش سپرده را پذیرفتند، جمعیت حیرت‌انگیز ۵۲ درصدی در رسیدن به هدفشان موفق شدند! آدم خیال می‌کند پاداش زیادتر باید به انگیزهٔ بیشتری برای موفقیت منجر شود، بنابراین چرا جایزهٔ ۸۰۰ دلاری کمتر از جایزهٔ ۶۵۰ دلاری به‌اضافهٔ سپردهٔ ۱۵۰ دلاری اثربخش است؟ شاید شرکت‌کنندگان در گروه سپرده از اول انگیزهٔ بیشتری برای ترک کردن سیگار داشته‌اند؟ برای این بردن این پیش‌داوری احتمالی، پژوهشگران این تحقیق فقط از آن دسته افرادی که سیگار می‌کشیدند استفاده کردند که برایشان فرقی نمی‌کرد در کدام یک از گروه‌های آزمایش باشند.

یکی از پژوهشگران در توضیح نتیجهٔ آزمایش نوشت «افراد معمولاً، بیش از آنکه مشتاق باشند سودی به دست آورند، مراقب‌اند چیزی از دست ندهند.» بیش از آنکه برنده شدن حس خوبی داشته باشد، بازنده شدن دردناک است. این تمایل نامعقول، که به «بیزاری از باخت» مشهور است، سنگ‌بنای اقتصاد رفتاری است.

من یاد گرفته‌ام چطور قدرت بیزاری از باخت را به‌شکل مثبتی مهار کنم. چند سال پیش، دلسرد شده بودم که به بهانه‌های مختلف مرتب ورزش نمی‌کردم. آن موقع ساختمان کاملاً مجهزی در

مجموعهٔ مسکونی‌مان بود و باشگاه رفتن دیگر آسان‌تر از این نمی‌شد. دیگر نمی‌توانستم غیبت‌هایم را تقصیر ترافیک بیندازم یا هزینه‌های عضویت را بهانه کنم زیرا عضویت برای ساکنان ساختمان رایگان بود. حتی پیاده‌روی طولانی از هیچ کاری نکردن بهتر بود اما من همیشه دلیلی پیدا می‌کردم که از زیر ورزش کردن در بروم.

تصمیم گرفتم عهد جریمه‌ای با خودم ببندم. بعد از اینکه زمانی را برای ورزش کردن در برنامه‌ام تعیین کردم، اسکناس صددلاری تانخورده‌ای روی سررسیدم روی دیوار و کنار تاریخ جلسهٔ بعدی ورزش چسباندم. بعد فندکی نودونه‌سنتی خریدم و در همان نزدیکی گذاشتم. هر روز باید تصمیمی می‌گرفتم: یا با ورزش کردن کالری‌هایم را می‌سوزاندم یا صددلاری را آتش می‌زدم. به‌جز مواقعی که واقعاً بیمار بودم، این دو کار تنها گزینه‌هایی بودند که حق داشتم انتخاب کنم.

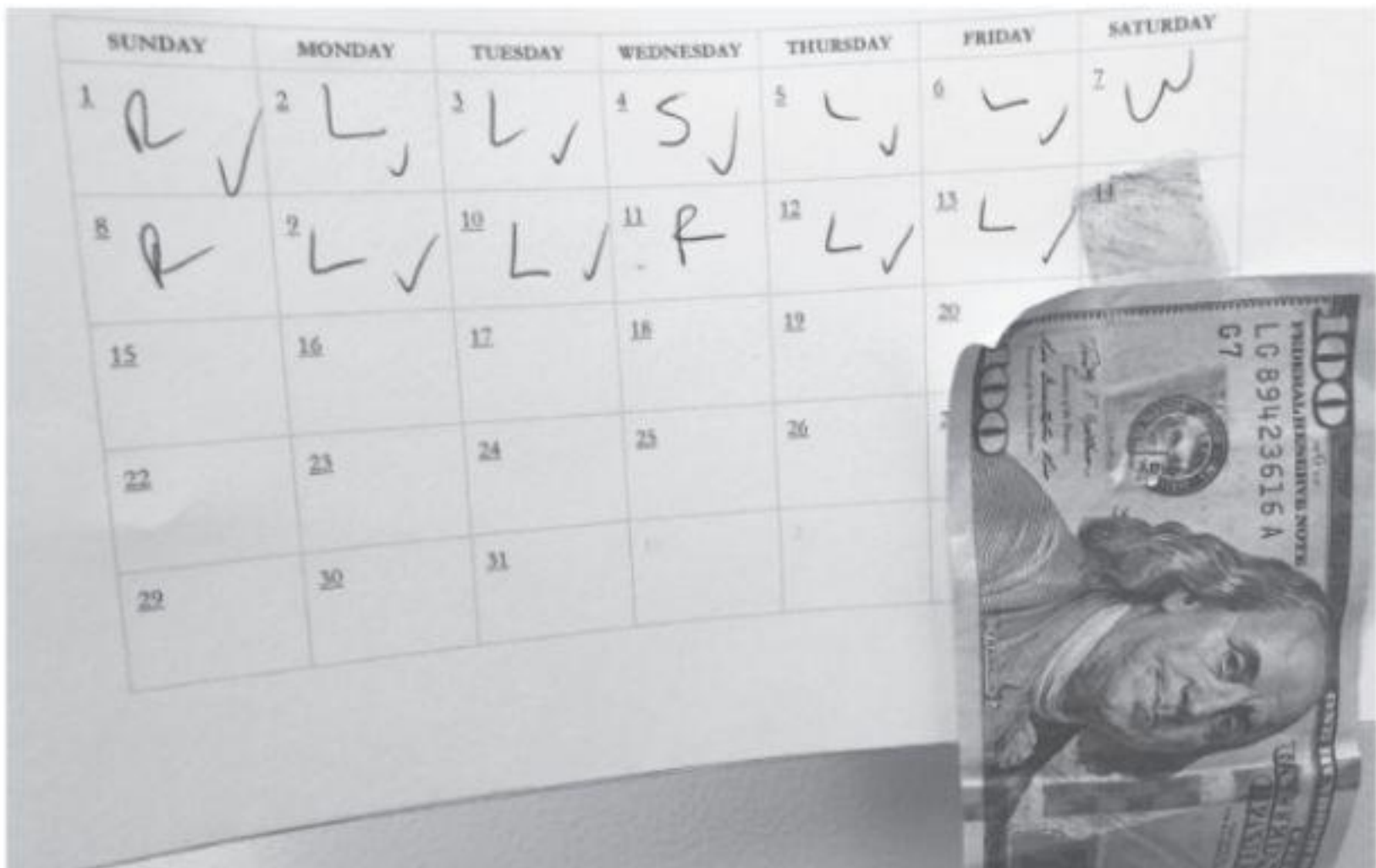
هرگاه می‌دیدم دارم برای خودم بهانه می‌آورم، محرک خارجی واضحی داشتم که تعهد الزام‌آورم به خودم و سلامتی‌ام را به من یادآوری می‌کرد. می‌دانم چه فکری می‌کنید: «این دیگر خیلی زیادی است! نمی‌توانی پولت را این‌طور آتش بزنی!» هدف من دقیقاً همین است. من از این تکنیک «سوزاندن در برابر سوزاندن» بیش از سه سال استفاده کرده‌ام و حدود شش کیلو عضله به دست آورده‌ام، بدون اینکه هرگز حتی یک صددلاری را آتش زده باشم. همان‌طور که با روش «سوزاندن در برابر

سوزاندن» مثال زدم، عهد جریمه با پرداختن توانی برای حواس‌پرتی وادارمان می‌کند دست‌به‌کار شویم. اما نیازی نیست این عهد محدود به ترک سیگار یا کاهش وزن یا خوش‌اندام شدن باشد؛ در واقع من به این نتیجه رسیده‌ام که این روش برای رسیدن به جاه‌طلبی‌های شغلی‌ام نیز مفید است. بعد از اینکه حدود پنج سال برای این کتاب مشغول تحقیق بودم، فهمیدم بالاخره زمانش رسیده کلمات را روی کاغذ بیاورم، اما اینکه هر روز بنشینم سر نوشتن برایم سخت بود و در عوض می‌دیدم هنوز هم مشغول تحقیقات آنلاین و آفلاین بیشترم. حتی بدتر اینکه می‌دیدم فقط با چند کلیک از رسانه‌ای استفاده می‌کنم که کلاً با هدف‌های تحقیقم بی‌ارتباط بود. معلوم بود حواسم جمع نیست و تمرکز نکرده‌ام.

دیگر آغازهای اشتباه، فصل‌های تمام‌نشده و طرح‌های ناقص کافی بود. تصمیم گرفتم خودم هم در این کار سرمایه‌گذاری کنم و عهد جریمه بستم که خودم را برای هدفم، یعنی نوشتن کتابم، مسئول بدانم.

از دوستم، مارک، خواستم در این تعهد به مسئولیتم با من شریک شود؛ اگر طرح اولیه کتاب را تا زمان تعیین‌شده تمام نمی‌کردم، باید ۱۰هزار دلار به او می‌پرداختم. فکر کردن به این کار مرا دچار دلهره می‌کرد. اگر این جریمه را پرداخت می‌کردم، بودجه تعطیلاتم را که برای تولد چهل‌سالگی‌ام کنار گذاشته بودم از دست می‌دادم؛ پولی را که به خودم جایزه داده بودم و برای میزکار تنظیم‌شونده‌ام کنار گذاشته

بودم از دست می‌دادم؛ بدتر از همه اینکه کامل شدن این کتابم را هم از دست می‌دادم و این هدفی بود که خیلی دلم می‌خواست به آن برسم.



سررسید «سوزاندن در برابر سوزاندن» یکی از اولین چیزهایی است که صبح‌ها می‌بینم و به من یادآوری می‌کند یا باید کالری بسوزانم یا صددلاری را بسوزانم.

[۱۲۳]

عهد جریمه اثربخش است زیرا رنج باختن و از دست دادن را نه در آینده‌ای دور، بلکه در همین لحظه به ما می‌چشاند. هیچ نکتهٔ خاصی دربارهٔ مقدار پول نیست به‌جز اینکه مبلغی که از دست می‌دهیم باید برایمان ناراحت‌کننده باشد. برای من که این نوع عهد مثل افسون کارکرد چون دانستن اینکه چقدر باید از دست بدهم مرا وامی‌داشت به‌سرعت کار کنم. من خودم را ملزم کردم که شش روز هفته را حداقل به‌مدت دو ساعت بدون حواس‌پرتی بنویسم و این را به برنامهٔ زمانی‌ام افزودم و هر روز کار کردم. در پایان، توانستم پولم را (و همچنین تعطیلات و میز تنظیم‌شونده‌ام را) نگاه دارم و الان هم که

شما دارید کتابم را می‌خوانید.



شاید حالا فکر کنید عهد جریمه سپری نفوذناپذیر در برابر حواس‌پرتی است. پس چرا هزینه حواس‌پرتی را آن‌قدر زیاد تعیین نکنیم که همیشه حواسمان به تمرکز کردن بر کارمان باشد؟ واقعیت این است که عهدهای جریمه برای هرکسی و در هر موقعیتی مناسب نیستند. درعین‌حال که تعهدها می‌توانند خیلی اثربخش باشند، آفت‌هایی هم دارند. برای به دست آوردن بهترین نتیجه از عهد جریمه باید از این آفت‌ها آگاه باشیم و برای آسیب‌های احتمالی‌شان برنامه‌ریزی کنیم.

آسیب اول: عهد جریمه به درد تغییر رفتارهایی نمی‌خورد که ناشی از آن دسته محرک‌های بیرونی‌اند که نمی‌توانید از آنها اجتناب کنید.

رفتارهای خاصی هستند که عهدهای جریمه برای تغییر دادنشان مناسب نیستند. مواقعی که نمی‌توانید محرک‌های بیرونی مرتبط با آن رفتار را حذف کنید، این نوع تعهدهای الزام‌آور توصیه نمی‌شوند.

مثلاً ناخن جویدن عادت بسیار دشواری برای ترک کردن است زیرا کسانی که چنین عادتی دارند، هرگاه حواسشان به دست‌هایشان باشد، مدام وسوسه می‌شوند. رفتارهای پرتکرار متمرکز بر بدن این‌چنینی گزینه‌های خوبی برای عهدهای جریمه نیستند. همچنین تلاش برای به پایان رساندن کار عظیمی که نیاز به تمرکز بسیاری دارد، در کنار همکاری که مدام می‌خواهد آخرین عکس‌های توله‌سگ «فوق‌العاده باحالش» را نشان‌تان دهد،

منطقی نیست. عهدهای جریمه فقط برای زمان‌هایی است که می‌توانید محرک‌های بیرونی را حذف یا خاموش کنید.

آسیب دوم: عهدهای جریمه را فقط برای کارهای کوتاه باید به کاربرد.

اجرای کردن عهدهایی مثل تکنیک «سوزاندن در برابر سوزاندن» کارآمد است زیرا این قبیل کارها به انگیزه‌های کوتاه‌مدتی نیاز دارند، مثلاً پیمودن مسافتی کوتاه تا باشگاه، دو ساعت تمرکز برای نوشتن یا موج‌سواری بر میل به سیگار کشیدن. اگر مدتی طولانی در بند تعهدی باشیم، کم‌کم آن را به تنبیه و مجازات ربط می‌دهیم که آسیب‌های بیشتری، مثل ناخشنودی از کار یا هدفمان، را به دنبال دارد.

آسیب سوم: عهد جریمه بستن ترسناک است.

بیشتر افراد، با اینکه می‌دانند عهدهای جریمه چقدر اثربخش‌اند، با فکر کردن به چنین تعهدی در زندگی‌شان عقب می‌کشند. خود من هم دفعهٔ اول مطمئناً همین‌طور شدم! من در برابر تعهد «سوزاندن در برابر سوزاندن» مقاومت می‌کردم، چون می‌دانستم این تعهد یعنی مجبورم کار سخت باشگاه رفتن را انجام دهم. همچنین دست دادن با مارک و گرو گذاشتن پولم برای تمام کردن دست‌نوشته‌ام موثرتر می‌شد. بعدها فهمیدم چقدر غیرمنطقی بودم که در برابر تکنیک تعیین هدف مقاومت می‌کردم، تکنیکی که احتمال موفق شدن را خیلی بیشتر می‌کند.

وقتی عهد جریمه‌ای می‌بندید، توقع ترس هم داشته باشید اما به هر حال این کار را انجام

دهید.

آسیب چهارم: عهدهای جریمه به درد افرادی نمی خورد که به خودشان صدمه می زنند.

اگرچه تحقیقی که شرح دادیم یکی از نتیجه بخش ترین تحقیق هایی است که تاکنون برای ترک سیگار انجام شده است، حدود ۴۸ درصد از شرکت کنندگان در گروه سپرده به هدفشان نرسیدند. تغییر دادن رفتار دشوار است و برخی افراد در این راه شکست می خورند. هر برنامه ای برای تعدیل رفتار طولانی مدت باید گروهی از ما را، که به هر دلیلی به برنامه وفادار نمی مانیم، آماده کند. خیلی مهم است بدانیم چطور بعد از شکست بهبود یابیم، همان طور که در فصل ۸ یاد گرفتیم، هنگام شکست خوردن، به جای انتقاد از خود، دلسوزی کردن برای خودمان راهی است که کمک می کند به کارمان برگردیم. وقتی سعی می کنید عهد جریمه ای ببندید، مطمئن شوید که می توانید با خودتان مهربان باشید و بدانید همیشه می توانید برنامه را طوری تنظیم کنید که دوباره آن را انجام دهید.

هیچ یک از این چهار آسیب منافع عهد جریمه را نفی نمی کنند. بلکه پیش شرط هایی اند برای اطمینان از اینکه از ابزار درست برای کار استفاده می کنیم. اگر از عهد جریمه درست استفاده شود، تعیین توانی برای حواس پرتی راهی بسیار اثربخش برای تمرکز کردن بر کارهای دشوار است.

***به خاطر بسپارید:**

عهد جریمه توانی است برای حواس پرتی. معلوم

شده است که این راه انگیزه بسیار اثربخشی است.
عهده‌های جریمه زمانی بسیار مؤثرند که بتوانید
محرك‌های بیرونی برهم‌زننده تمرکز را حذف کنید.
عهده‌های جریمه زمانی بیشترین اثر را دارند که عامل
حواس‌پرتی موقت باشد.
عهد جریمه در شروع کار دشوار است. ما از بستن
چنین عهدي می‌ترسیم زیرا می‌دانیم مجبوریم واقعاً
کاری را انجام دهیم که از آن واهمه داریم.
قبل از بستن عهده‌های جریمه، دلسوزی کردن برای
خودتان را یاد بگیرید.

فصل ۲۵: با عهد هویتی جلوی حواس پرتی را بگیرید

یکی از اثربخش‌ترین راه‌ها برای تغییر دادن رفتارمان تغییر دادن هویتمان است. اشتباه نکنید، برای این کار نیازی نیست به آیین‌نامهٔ حمایت از شهود یا سازمان سیا بپیوندید. بلکه همان‌طور که روان‌شناسی نوین تأیید می‌کند، تغییرات جزئی در نوع نگاهمان به خود بر اعمال آینده‌مان تأثیر چشمگیری می‌گذارد.

به آزمایشی توجه کنید که گروهی از روان‌شناسان دانشگاه استنفورد در سال ۲۰۱۱ برگزار کردند. [۱] محقق جوانی به نام کریستوفر برایان تحقیقی طراحی کرد تا تأثیر تفاوت‌های ظریف طرز تفکر جوانان دربارهٔ خودشان را بیازماید. اول اینکه از دو گروه از رأی‌دهندگان ثبت‌نام‌شده خواست تا به پرسش‌هایی دربارهٔ انتخابات آینده پاسخ دهند. در پرسش‌نامهٔ یکی از گروه‌ها از فعل «رأی دادن» استفاده کرده بودند، مثلاً «چقدر برایتان مهم است که رأی بدهید؟» گروه دوم به سؤال‌های مشابهی جواب دادند که در آنها از اسم «رأی‌دهنده» استفاده شده بود، مثلاً «چقدر برایتان مهم است که رأی‌دهنده باشید؟» [۲] شاید تفاوت واژگانی خیلی جزئی به نظر برسد، اما نتایج شگفت‌انگیز بود.

سپس محققان برای ارزیابی تأثیر تغییرات کوچک واژگانی از شرکت‌کنندگان پرسیدند هدفشان از رأی دادن چیست و به گزارش‌های عمومی رأی‌گیری رجوع کردند تا مطمئن شوند آیا مصاحبه‌شوندگان

در رأی‌گیری شرکت کرده‌اند یا خیر. برایان و همکارانش، در تحقیقی که در همایش‌نامهٔ آکادمی ملی علوم منتشر شد، نوشتند که نتیجه «جزو عظیم‌ترین تأثیرات آزمایش‌شده‌ای بود که تاکنون بی‌طرفانه بین جمعیت رأی‌دهندگان ارزیابی شده است.» [۳] معلوم شد کسانی که در گروه «رأی‌دهنده» بودند به احتمال بیشتری رأی می‌دادند تا کسانی که از آنها پرسیده بودند چقدر احتمال دارد «رأی بدهند.»

نتایج آن قدر عجیب بود که محققان آزمایش را در دورهٔ انتخاباتی دیگری تکرار کردند تا از صحتش مطمئن شوند. نتیجه دوباره همان بود: گروه «رأی‌دهنده» به‌طور چشمگیری گروه «رأی‌دادن» را شکست داد. برایان نتیجه گرفت «وقتی رأی دادن به‌جای اینکه صرفاً نوعی رفتار باشد راهی برای ابراز خود است، افراد احتمالاً بیشتر مایل‌اند تا نماد شخصیت اصلی خودشان را در رأی دادن بروز دهند.»

تصویر شخصی ما تأثیر تقریباً زیادی بر رفتارمان می‌گذارد و معنایی بسیار فراتر از صندوق رأی‌گیری دارد. هویت میان‌بر شناختی دیگری است که کمک می‌کند ذهنمان برای تصمیم‌های دشوار از پیش زمینه‌سازی کند و در نتیجه تصمیم‌گیری ساده شود. دیدگاه ما دربارهٔ خودمان کاری را که می‌کنیم تغییر می‌دهد.

تفکر ما دربارهٔ خودمان بر مواجههٔ ما با حواس‌پرتی‌ها و رفتارهای ناخواسته نیز تأثیر

عمیقی می‌گذارد. تحقیقی که در مجله پژوهش مصرف‌کننده منتشر شد واژه‌هایی را که افراد هنگام مواجهه با وسوسه‌ها به کار می‌برند آزمایش کرد. [۴] در طول آزمایش به یک گروه آموزش دادند در برابر انتخاب غذاهای ناسالم بگویند «نباید بخورم»، در حالی که افراد گروه دیگر می‌گفتند «نمی‌خورم.» در پایان تحقیق، برای تشکر از وقتی که شرکت‌کنندگان صرف کرده بودند، به آنها پیشنهاد می‌کردند که شکلات می‌خواهند یا گرانولا. تقریباً دوبرابر افرادی که در گروه «نمی‌خورم» بودند، هنگام خروج، گزینه سالم‌تر را انتخاب کردند.

پژوهشگران تحقیق این تفاوت را به آن «توانمندسازی روانی» نسبت می‌دهند که حاصل گفتن «نمی‌کنم» به جای «نباید بکنم» است. نتیجه شبیه به نتایج تحقیق درباره رأی دادن بود: «نباید بکنم» به رفتار برمی‌گردد اما «نمی‌کنم» درباره خود شخص است.

برای اینکه نیروی هویت را تقویت کنیم تا جلوی حواس‌پرتی را بگیریم، می‌توانیم کاری را انجام دهیم که من آن را «عهد هویتی» می‌نامم. «عهد هویتی» تعهد الزام‌آوری است به تصویری از خودمان که کم‌کم می‌کند به دنبال چیزی برویم که واقعاً می‌خواهیم.

لطیفه‌ای قدیمی هست که می‌گوید «از کجا می‌فهمید کسی گیاه‌خوار است؟»، لب مطلب این است: «نگران نباش، خودش به شما می‌گوید.» می‌توانید «گیاه‌خوار» را با هر اسم دیگری، از دونده گرفته تا دریانورد، جایگزین کنید و

لطیفه همچنان باقی باشد.

من پنج سال گیاه‌خوار بودم. همهٔ کسانی که رژیم‌های بدون گوشت داشته‌اند می‌دانند که دوستان آدم مدام می‌پرسند: «دلت برای گوشت تنگ نمی‌شود؟ یعنی خب آخر طعمش خیلی خوب است!» البته که دلم برای گوشت تنگ می‌شد! اما وقتی گیاه‌خواری را شروع کردم، آنچه زمانی هوس‌برانگیز بود ناگهان انگار به چیز دیگری تبدیل شد. چیزهایی که زمانی دوست داشتم بخورم حالا نامطبوع بودند زیرا تعریفم از خودم تغییر کرده بود. مسئله این نبود که نباید گوشت بخورم؛ من گیاه‌خوار بودم و گیاه‌خوارها گوشت نمی‌خورند.

وقتی این عهد هویتی را می‌بستم، انتخاب‌های آینده‌ام را محدود می‌کردم اما نه گفتن به گوشت دیگر دشوار نبود. به جای اینکه کاری دشوار یا باری بر دوشم باشد، فقط به چیزی تبدیل شد که انجام ندادنش خیلی راحت بود، درست مثل مسلمان‌های مقیدی که الکل نمی‌نوشند و یهودیان متدینی که گوشت خوک نمی‌خورند، خیلی راحت آن کار را انجام نمی‌دهند.

با هماهنگ کردن رفتار و هویت‌مان، بر مبنای اینکه معتقدیم چه کسی هستیم انتخاب می‌کنیم.

با به خاطر سپردن این نکته، چه نوع هویتی به ما در مبارزه با حواس‌پرتی کمک می‌کند؟ حالا دیگر باید معلوم شده باشد که چرا این کتاب را این‌گونه نام‌گذاری کردم. نام جدید حواس‌جمع مبارکتان باشد! اگر تفکرتان دربارهٔ خودتان حواس‌جمع بودن باشد، به هویت جدیدتان قدرت

بخشیده‌اید. این هویت را می‌توانید منطق خودتان هم قرار دهید تا به دیگران بگویید چرا کارهای «عجیبی» انجام می‌دهید، مثلاً زمانتان را با دقت برنامه‌ریزی می‌کنید، به هر اعلان‌پيامی بلافاصله جواب نمی‌دهید، یا وقتی می‌خواهید کسی مزاحمتان نشود، علامتی روی صفحه‌نمایش رایانه‌تان نصب می‌کنید. کارهای شما هم به‌اندازه هر نوع ابراز هویتی معمولی است، مثل اینکه پوشش مذهبی داشته باشید یا غذاهای خاصی بخورید. زمان آن رسیده است که حواس جمع باشید و به آن افتخار کنید!

صحبت کردن با دیگران درباره هویت جدیدتان راه خوبی است تا عهدتان را محکم کنید. دقت کرده‌اید چطور بسیاری از ادیان پیروان خود را به تبلیغ دینشان تشویق می‌کنند؟ تبلیغ کردن راهی است برای افزایش تعداد پیروان اما از نظر روان‌شناختی اثر تبلیغ دینی فراتر از این است که افراد بی‌اعتقاد به دین‌داران بپیوندند. طبق چندین پژوهش جدید، موعظه کردن دیگران تأثیر زیادی بر انگیزه و ارادت خود فرد موعظه‌گر می‌گذارد. محققانی به نام‌های لورن اسکرایس وینکلر و آلِت فیشباخ گروه‌های مختلفی را آزمایش کرده‌اند، از کارمندان استخدام‌نشده جویای کار گرفته تا کودکان پرتلاش در مدرسه. نتایج تحقیق آنها همواره نشان می‌دهد که وقتی کسی چیزی را به دیگران آموزش می‌دهد، انگیزه بیشتری پیدا می‌کند تا رفتار خودش را تغییر دهد تا وقتی که قرار باشد همان چیز را نزد متخصصی آموزش ببیند. [۵]



اما آیا حق داریم چیزی را که خودمان کاملاً درباره‌اش مطمئن نیستیم به دیگران بیاموزیم؟ آیا وقتی خودمان از کمال به دوریم باید دیگران را موعظه کنیم؟ تحقیقات نشان می‌دهند، وقتی به تقلایمان اعتراف می‌کنیم، آموزش دادن به دیگران می‌تواند حتی خیلی بیشتر در تغییر رفتارمان در آینده مؤثر باشد. [۶] همان‌طور که اسکرایس وینکلر و فیشباخ در مجله مدیریت دانشکدهٔ اسلون ام‌آی‌تی [۱۲۴] می‌نویسند، وقتی مردم به اشتباهات گذشته اقرار می‌کنند، می‌توانند اعتراف کنند که کجا راه را اشتباه رفته‌اند بدون اینکه تصویری منفی از خودشان بسازند. [۷] آموزش دادن به دیگران به ما قدرت می‌دهد تا هویت متفاوتی بسازیم که در کمک به دیگران، برای اجتناب از اشتباهاتی که خودمان مرتکب شده‌ایم، متجلی می‌شود.

راه دیگر تقویت هویتمان برگزاری تشریفات و مناسک است. بیایید دوباره به مذهب نگاهی بیندازیم. خیلی از مناسک دینی، دست‌کم از دیدگاه ناظران خارجی، آن‌قدرها هم آسان نیستند. پنج بار در روز به‌سوی مکه نماز خواندن یا پیش از هر وعده غذا دعا‌های تعیین‌شده را از بر خواندن، این روزمره‌ها کارهایی‌اند که دین‌داران بدون کوتاهی و بدون سؤال کردن فقط انجام می‌دهند. چه می‌شد اگر می‌توانستیم از برخی از این ازخودگذشتگی‌ها برای انجام دادن کارهای دشوار بهره ببریم؟ تصور کنید که با نظم و قانون فردی واقعاً دین‌دار برای تمرکز بر آنچه می‌خواهید پایداری کنید.

تحقیقات تازه نشان می‌دهند که تشریفات غیردینی در محل کار و در زندگی روزمره تأثیر شگرفی دارند. پروفیسور فرانچسکا جینو و همکارانش در تحقیقی زیر نظر دانشکده کسب‌وکار هاروارد با بررسی افرادی که تلاش می‌کردند وزن کم کنند نشان دادند که چگونه برگزاری تشریفات بر خویشتن‌داری افراد تأثیر می‌گذارد. [۸] از اولین گروه در این تحقیق خواستند پنج روز حواسشان باشد چه می‌خورند. به دومین گروه یاد دادند مراسمی سه‌مرحله‌ای را قبل از صرف غذا اجرا کنند: اول باید غذایشان را تکه‌تکه می‌کردند؛ دوم تکه‌های غذا را به شکل قرینه در بشقابشان می‌چیدند؛ و سوم قبل از خوردن، سه بار با قاشق و چنگال به تکه‌های غذایشان ضربه می‌زدند. بله احمقانه است اما به‌طور شگفت‌انگیزی اثربخش هم هست. آن گروه از شرکت‌کنندگان در تحقیق که از مراسم قبل از غذا پیروی کردند، نسبت به «گروه ذهن‌آگاه»، به‌طور متوسط میزان کالری کمتر، چربی کمتر و قند کمتری خوردند.

پروفیسور جینو عقیده دارد که برگزاری تشریفات «شاید در ظاهر وقت تلف کردن باشد، اما همان‌طور که تحقیق ما نشان می‌دهد چنین مناسکی کاملاً مؤثر و پر قدرت‌اند.» او ادامه می‌دهد «حتی اگر این مناسک ساده سابقه سنتی خاصی نداشته باشند، می‌توانند کمک‌مان کنند تا انضباط فردی و خویشتن‌داری را در خودمان پرورش دهیم.» [۱۲۵]

باینکه عقیده عمومی این است که باورهایمان رفتارهایمان را می‌سازند، برعکس این قضیه نیز

درست است. [۹]

شواهد موجود بر اهمیت برگزاری تشریفات ایده داشتن برنامه زمانی منظم را تأیید می‌کند که در بخش دوم توضیح داده شد. هرچه بیشتر به برنامه‌هایمان وفادار باشیم، هویتمان را بیشتر تقویت می‌کنیم. همچنین می‌توانیم تشریفات و آیین‌های دیگری را در زندگی‌هایمان جای دهیم تا هویتمان را به ما یادآوری کنند. مثلاً من هر روز صبح مراسمی دارم که چند مانترای [۱۲۶] کوتاه را تکرار می‌کنم. این جمله‌های کوتاه را در طول سال‌ها جمع کرده‌ام و هر روز قبل از شروع کارم تکرارشان می‌کنم. خواندن سریع این جمله‌های کوتاه درباره دانش حواس‌جمعی هویت مرا پررنگ‌تر می‌کند، مثلاً این گفته ویلیام جیمز که «هنر عاقل بودن این است که بدانید چه چیزهایی را باید نادیده بگیرید.» [۱۰]

همچنین از هر فرصتی استفاده می‌کنم تا به خودم برچسب حواس‌جمع بزنم. مثلاً وقتی در خانه کار می‌کنم، قبل از اینکه مشغول کاری شوم که نیاز به تمرکز دارد، به همسر و دخترم می‌گویم که تمرکز کرده‌ام. همان‌طور که در فصل ۱۸ فهمیدید، از گزینه «مزاحم نشوید» در گوشی‌ام استفاده می‌کنم تا به هرکس که احتمال دارد در طول کار با من تماس بگیرد پیام دهد که مشغول کارم. حتی واژه «حواس‌جمع» را جلوی تی‌شرت‌م چاپ کردم تا، هر وقت به آینه نگاه می‌کنم یا کسی درباره تی‌شرت‌م سؤال می‌کند، هویت‌م تقویت شود.

با بستن عهده‌های هویتی، می‌توانیم تصویری را که می‌خواهیم از خودمان بسازیم. چه در رفتارهای

غذایی‌مان باشد، چه در رفتارمان با دیگران و چه در مدیریت عوامل حواس‌پرتی، این روش کمک می‌کند رفتارمان را طوری بسازیم که انعکاسی از ارزش‌هایمان باشد. اگرچه معمولاً فکر می‌کنیم هویت‌مان ثابت و استوار است، تصویر شخصی‌مان در واقع انعطاف‌پذیر است و چیزی بیشتر از برساخته‌های ذهنی‌مان نیست. تصویر شخصی‌مان نوعی عادت فکر کردن است و همان‌طور که یاد گرفتیم عادت‌ها را می‌توان به عادت‌های بهتری تبدیل کرد.

حال که با مدل چهارمرحله‌ای حواس‌جمعی آشنا شدید، آماده‌اید تا این استراتژی‌ها را عملی کنید. مطمئن شوید می‌توانید چهار مرحلهٔ مدل (تمرکز حواس/حواس‌پرتی، محرک‌های درونی/محرک‌های بیرونی) را به‌خوبی ترسیم کنید تا بتوانید مدل را با دیگران به اشتراک بگذارید و همچنین دفعهٔ بعد که سعی می‌کنید حواستان پرت نشود به‌راحتی به آن دسترسی پیدا کنید.

تا اینجا بیش از همه بر این تمرکز کرده‌ایم که برای حواس‌جمع شدن چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم. اما باید بپذیریم که ما در کنار افراد دیگر کار و زندگی می‌کنیم. در بخش بعد بررسی می‌کنیم چطور فرهنگ محل کار بر حواس‌پرتی تأثیر می‌گذارد. بعد یاد می‌گیریم چرا کودکان در استفاده از عوامل حواس‌پرتی افراط می‌کنند و مطالب ضروری را دربارهٔ نیازشان به «تغذیهٔ سالم روانی» یاد می‌گیریم. در پایان، بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توانیم در کنار دوستان و عزیزانمان حواس‌جمع باشیم و به آنها هم کمک کنیم که حواس‌جمع بمانند.

*به خاطر بسپارید:

هویت بر رفتارمان تأثیر زیادی می‌گذارد. مردم مایل‌اند کارهایشان را با تصویرشان از خودشان هماهنگ کنند.

عهد هویتی تعهدی الزام‌آور است در قبال تصویری که از خودتان ساخته‌اید. با عمل کردن طبق هویتتان می‌توانید از حواس‌پرتی جلوگیری کنید.

تبدیل به نام شوید. با نسبت دادن نامی به خودتان، احتمال بیشتری هست که کارتان را طبق نامی که انتخاب کرده‌اید به پایان برسانید. خودتان را «حواس‌جمع» بنامید.

با دیگران به اشتراک بگذارید. به دیگران بیاموزید که تعهدتان را محکم کنند حتی اگر خودتان هنوز مشکل دارید. راهی خوب برای حواس‌جمع شدن این است که به دوستانتان بگویید از این کتاب چه آموخته‌اید و دارید در زندگی‌تان چه تغییراتی می‌دهید.

از تشریفات و مناسک استفاده کنید. تکرار کردن مانتراها، برنامه‌ریزی زمان‌بندی‌شده یا عمل به روال‌های روزانه دیگر هویتتان را پررنگ‌تر می‌کند و بر کارهای بعدی‌تان تأثیر می‌گذارد.

بخش پنجم: چگونه محل کارتان را به مکانی برای حواس جمعی تبدیل کنید



فصل ۲۶: حواس‌پرتی نشانه ناکارآمدی است

فضاهای کاری مدرن منشأ حواس‌پرتی‌اند. برنامه می‌ریزیم که روی طرح عظیمی کار کنیم که به توجه کامل ما نیاز دارد، اما با درخواستی از طرف رئیس‌مان تمرکزمان به هم می‌خورد. یک ساعت زمان برای کار با تمرکز اختصاص می‌دهیم اما جلسه «فوری» دیگری توجه‌مان را به خود جلب می‌کند. ممکن است وقت‌مان را خالی کنیم تا بعد از ساعت‌ها کار کمی کنار خانواده یا دوستانمان باشیم، اما همان موقع حضارمان می‌کنند تا در ویدئوکنفرانسی دیروقت شرکت کنیم.

بااینکه دربارهٔ روش‌های گوناگونی ازجمله زمان‌بندی، هماهنگی جدول برنامه‌ریزی و مسدود کردن محرک‌های بیرونی در فضای کار در فصل‌های قبل بحث کردیم، این مشکل برای برخی از ما بزرگ‌تر از آن است که با افزایش مهارت‌هایمان حل شود.

درعین‌حال که مهم است خودمان به‌تنهایی حواس‌پرتی‌ها را کنترل کنیم، وقتی شغل‌مان مدام در برنامه‌هایمان وقفه می‌اندازد چه‌کار باید بکنیم؟ وقتی مدام حواس‌مان پرت می‌شود، چطور می‌توانیم برای حرفه‌مان و همچنین شرکت‌هایمان سنگ‌تمام بگذاریم؟ آیا محیط کار همیشه برقرارِ امروزی طبیعت اجتناب‌ناپذیر این زمانه است یا راه بهتری هم وجود دارد؟

برای خیلی از افراد، استفاده از فناوری‌های گوناگون ظاهراً منشأ مشکلات است. به‌هرحال

همین‌طور که شرکت‌ها از فناوری‌هایی مثل ایمیل، تلفن‌های هوشمند و چت‌های گروهی بیشتر استفاده می‌کنند، از کارمندان انتظار دارند از این ابزارها بهره ببرند تا هروقت مدیران اراده می‌کنند همه خواسته‌هایشان برآورده شود. البته تحقیق جدیدی در این باره که چرا در محل کار حواسمان پرت می‌شود نشان می‌دهد که علت ریشه‌ای‌تری وجود دارد.

همان‌طور که در بخش اول یاد گرفتیم، بسیاری از حواس‌پرتی‌ها ناشی از نیازمان به فرار کردن از ناراحتی‌های روانی است. بنابراین چه‌چیزی کارمندان امروزی را این‌قدر آزار می‌دهد؟ شواهد روزافزونی وجود دارد که بعضی سازمان‌ها کاری می‌کنند که کارمندان رنج زیادی حس کنند. در واقع، استفان استانسفیلد و بریجت گندی در فراتحلیلی در سال ۲۰۰۶ در دانشگاه کالج لندن دریافتند که نوع خاصی از محیط کاری واقعاً باعث افسردگی بالینی می‌شود. [۱]

تحقیق استانسفیلد و گندی چندین عامل بالقوه مشکوک را بررسی می‌کرد که می‌توانستند به افسردگی در محل کار منجر شوند، از جمله کیفیت کار کردن هم‌گروهی‌ها با هم، میزان حمایت اجتماع و امنیت شغلی. این عوامل اغلب موضوع صحبت‌های زمان استراحت‌اند، اما هیچ‌کدام همبستگی چندانی با سلامت روانی ندارند.

اما این دو محقق متوجه دو موقعیت خاص شدند که پیش‌بینی می‌شد به احتمال بیشتری باعث بروز افسردگی در محل کار باشند. استانسفیلد به من گفت «خیلی مهم نیست کارت‌ان چه باشد، بلکه محیط

کارتان است که اهمیت دارد.» [۲]

محققان اولین موقعیت را «فشار شغلی» زیاد نامیدند. این عامل در محیط‌هایی دیده می‌شود که از کارمندان انتظار زیادی دارند، اما آنها نمی‌توانند نتیجه را کنترل کنند. استانسفلد اضافه کرد این فشار را می‌توان هم میان کارمندان و هم بین کارگران حس کرد، حسی شبیه به اینکه در خط تولید کارخانه کار کنید و، حتی وقتی اشتباهی رخ داده است، راهی برای تنظیم سرعت تولید وجود نداشته باشد. کارمندان اداری با سیل ایمیل‌ها یا کارهایی تحت فشارند که مثل شکلات‌های بسته‌بندی‌نشده روی نوار نقاله با سرعت در حرکت‌اند، مثل موقعیت لوسیل بال در کارخانه شکلات در سریال قدیمی عاشقتم لوسی. [۱۲۷]

دومین موقعیت مرتبط با افسردگی محل کار محیطی است با «ناهماهنگی تلاش و پاداش» که در آن کارمندان در ازای کار سختشان نتیجه‌ای در قالب اضافه‌حقوق یا قدردانی نمی‌بینند. به گفته استانسفلد، هم در فشار کاری و هم در ناهماهنگی تلاش و پاداش، موضوع کنترل نداشتن بر اوضاع است.

طبق آمار سازمان مردم‌نهاد سلامت روانی آمریکا غیبت کاری ناشی از افسردگی سالانه بیش از ۵۱ میلیارد دلار به اقتصاد آمریکا ضرر می‌زند، اما این آمار در برابر توان هدررفته میلیون‌ها آمریکایی رنگ می‌بازد، افرادی که در محل کارشان رنج می‌کشند، بدون اینکه هیچ تشخیص پزشکی در کار باشد. [۳] درضمن، این آمار نشانه‌های ملایم شبه‌افسردگی را، که در محیط

کار ناسالم ایجاد می‌شود و به نتایج ناخواسته‌ای مثل حواس‌پرتی می‌انجامد، محاسبه نمی‌کند. ما برای فرار از رنج و ناراحتی به وسایل دیجیتالیمان رو می‌آوریم، به همین دلیل است که به‌سوی ابزارهای پیشرفته فناوری دست دراز می‌کنیم تا، هنگامی که احساس می‌کنیم نمی‌توانیم اوضاع را مدیریت کنیم، احساس بهتری داشته باشیم. به ایمیل‌مان سر می‌زنیم یا مشغول وراجی در چت‌های گروهی می‌شویم تا احساس کنیم آدم مفیدی هستیم، بدون اینکه فکر کنیم آیا این کارها واقعاً اوضاع را بهتر می‌کند.

فناوری علت اصلی حواس‌پرتی در محل کار نیست. مشکل خیلی عمیق‌تر است.

لسلی پرلو، مشاوره‌ای که در دانشکده کسب‌وکار هاروارد به درجه استادی رسید، تحقیق جامع چهارساله‌ای انجام داد که آن را در کتاب خودش، خوابیدن با گوشی هوشمندتان، [۱۲۸] ثبت کرد. [۴] او در این کتاب درباره مدیران گروه مشاوره بوستون (بی‌سی‌جی)، [۱۲۹] شرکتی پیشرو در حوزه مشاوره، نوشته است که مدیران این شرکت به فرهنگی دامن زدند که با بیماری‌های روانی در ارتباط است: انتظارات زیاد و کنترل نداشتن بر شرایط کار.

برای مثال، پرلو طرحی را توصیف می‌کند که دو نفر از شرکای شرکت آن را اجرا می‌کنند که دو سبک کاری متضاد دارند. یکی از آنها سحرخیز و دیگری اهل شب‌کاری است. این دو نفر مثل والدینی که در طلاق ناخوشایند با هم جنگ و جدل دارند، به ندرت کنار هم در یک اتاق‌اند و

فقط از طریق اعضای تیمشان با هم ارتباط دارند. یکی از مشاوران تیم به یاد می‌آورد که:

از یک طرف شریک تازه‌کار مدام از ما می‌خواست کار را بسط بدهیم و چیزهایی اضافه کنیم، خوب نتیجه‌اش می‌شد چهل تا شصت اسلاید برای جلسه هفتگی. از آن طرف شریک ارشد تعجب می‌کرد که چرا همه ما در منطقه قرمزیم (یعنی هفته‌ای بیشتر از شصت و پنج ساعت کار می‌کنیم)... یکی از همکارها دیر بیدار می‌شد و تغییرات را ساعت ۱۱ شب برایمان می‌فرستاد، آن یکی زود بیدار می‌شد و ساعت ۶ صبح ایمیل‌هایش را می‌فرستاد... فشار سختی را تحمل می‌کردیم، از هر دو طرف دستور می‌گرفتیم.

این داستان شاید خیلی خاص باشد اما مشکلی که مطرح می‌کند عمومی است. کارمندانی که وظیفه‌شان را انجام می‌دهند و سعی می‌کنند مدیرانشان را راضی نگاه دارند، اما اغلب حس می‌کنند نمی‌توانند روال فعلی کارها را تغییر دهند. همان‌طور که مشاور می‌گوید که پَرلو با او مصاحبه کرد گفت «این دو شریک بیشتر از "نه" شنیدن دوست دارند "چشم" بشنوند و من دارم سعی می‌کنم به آنها همان چیزی را بدهم که می‌خواهند.»

اگر مدیری در ساعتی ایمیل بفرستد که کارمندان معمولاً برای خودشان خالی می‌کنند تا کنار خانواده‌شان باشند یا بخوابند و استراحت کنند، کارمندان به‌ناچار ایمیلش را می‌خوانند و جواب می‌دهند. اگر مدیر برای بحث درباره مسائل ضروری خواهان جلسه باشد، اعضای تیم باوجود فشارهای کاری همه کارهایشان را رها می‌کنند و



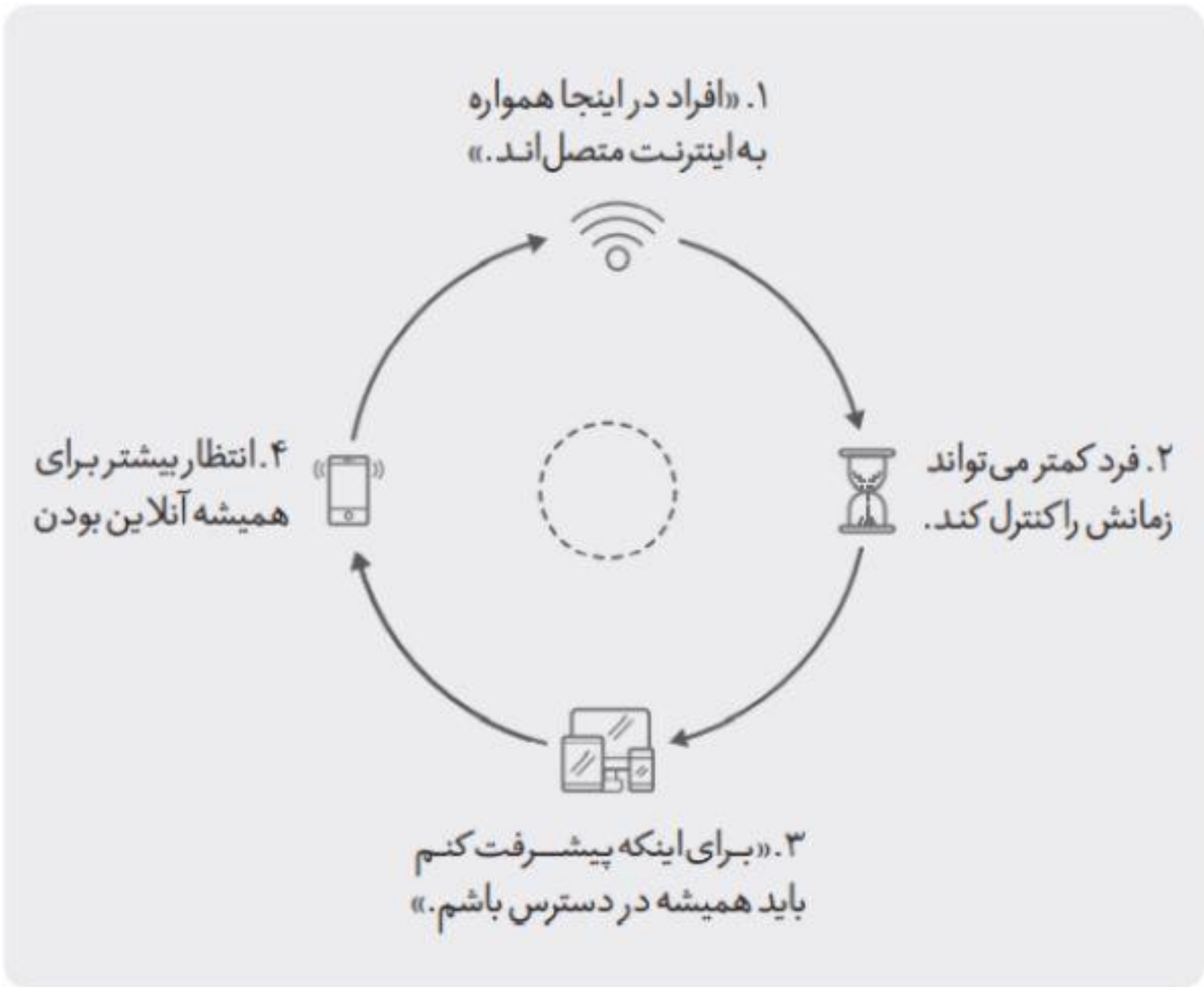
در جلسه حاضر می‌شوند. اگر مدیر احساس کند لازم است تیم تا دیروقت کار کند (صرف‌نظر از برنامه‌های شخصی کارمندان)، خب، می‌توانید حدس بزنید چه اتفاقی می‌افتد.

اضافه شدن فناوری به این فرهنگ ویرانگر کارها را سخت‌تر کرده است. پرلو توصیف می‌کند چگونه، در چرخه‌ای که او نامش را «چرخه پاسخ‌گویی» می‌گذارد، فشار کاری کارمندان بیشتر می‌شود چون دائم باید گوش‌به‌زنگ باشند. او می‌نویسد «فشار همیشه در دسترس بودن معمولاً دلایلی ظاهراً منطقی دارد، مثلاً درخواست ارباب‌رجوع‌ها یا مشتری‌ها یا هم‌تیمی‌ها در بازه‌های زمانی مختلف.» در نتیجه کارمندان «شروع می‌کنند تا خودشان را با این خواسته‌ها هماهنگ کنند، فناوری مصرفی‌شان را وفق دهند، برنامه‌های روزانه‌شان را تغییر دهند، روش کارکردنشان و حتی روش زندگی‌شان و تعامل با خانواده و دوستانشان را عوض کنند تا بهتر بتوانند به این خواسته‌های روزافزون وقت‌گیر رسیدگی کنند.»

بیشتر در دسترس بودن تاوان سنگینی دارد. پاسخ دادن به ایمیل‌ها هنگام مسابقه فوتبال فرزندان همکارانی را ردیف می‌کند که زمان‌هایی از شما توقع پاسخ‌گویی سریع دارند که قبلاً مثل منطقه‌ای ممنوع‌الورود بود؛ در نتیجه درخواست‌های رسیده از دفتر کار زمان مخصوص خانواده یا کارهای شخصی‌تان را به زمان کاری تبدیل می‌کند.

وقتی صندوق ورودی ایمیل سرریز می‌شود و پیام‌های اسلک مدام روی هم تلنبار می‌شوند،

درخواست‌های بیشتر به معنای فشار بیشتر برای جواب دادن است. خیلی زود فرهنگ همیشه پاسخ‌گو بودن تبدیل به معیار محل کار می‌شود، دقیقاً همان اتفاقی که در بی‌سی‌جی افتاد.



فرهنگ ناکارآمد باعث می‌شود فناوری به دور باطل «چرخهٔ پاسخ‌گویی» تداوم ببخشد.

(منبع: الهام‌گرفته از کتاب لسلی پرلو، خوابیدن با گوشی همراهتان)

چرخهٔ پاسخ‌گویی نتیجهٔ سلسله‌ای از پیامدهاست. فناوری‌هایی مثل گوشی همراه و اسلک به این چرخه تداوم می‌بخشند اما خود فناوری منشأ این مشکل نیست، بلکه استفادهٔ افراطی از فناوری نشانهٔ آن است.

فرهنگ کاری ناکارآمد مقصر اصلی است. وقتی پرلو منشأ مشکل را تشخیص داد، به شرکت کمک کرد تا فرهنگ مسمومش را عوض کند. او در این فرایند نشان داد که اگر شرکت نتواند با

مسئله‌ای مثل افراط در استفاده از فناوری مواجه شود، احتمالاً بر انواع و اقسام مشکلات بزرگ‌تر از این هم سرپوش می‌گذارد. در فصل‌های بعدی این بخش، به آنچه پرلو برای کمک به شرکت بی‌سی‌جی انجام داد می‌پردازم و اینکه چه می‌توانید بکنید تا فرهنگ حواس‌پرتی در محیط کارتان را تغییر دهید.

***به خاطر بسپارید:**

معلوم شده است شغل‌هایی که در آنها کارمندان با انتظارات زیادی مواجه‌اند و کنترلی بر فرایند کار ندارند منجر به بروز نشانه‌های افسردگی می‌شوند. نشانه‌های شبه‌افسردگی رنج‌آورند. وقتی افراد احساس بدی دارند به حواس‌پرتی‌ها پناه می‌برند تا از رنج بگریزند و دوباره احساس قدرت کنند.

افراط در استفاده از فناوری در محیط کار نشانه‌ای از فرهنگ سازمانی ناکارآمد است.

استفادهٔ افراطی از فناوری با تداوم بخشیدن به «چرخهٔ پاسخ‌گویی» مشکلات زیربنایی را سخت‌تر می‌کند.

فصل ۲۷: اصلاح کردن حواس پرتی‌ها؛ محکی برای فرهنگ شرکت

وقتی لسلی پرلو تحقیقش را در گروه مشاوره بوستون شروع کرد، به خوبی از شهرت کار شبانه‌روزی شرکت آگاه بود. مصاحبه‌هایش با کارکنان بی‌سی‌جی خیلی زود نشان داد که چرا این شرکت در حفظ کارمندانش مشکل دارد. [۱۳۰] کنترل نداشتن افراد بر برنامه زمانی‌شان و این توقع که بیست و چهار ساعته در دسترس باشند دلایل اصلی کارکنان برای ترک شرکت بود.

پرلو برای اینکه از عهده این مسئله برآید به پیشنهاد ساده‌ای رسید: اگر همه کسانی که در بی‌سی‌جی کار می‌کنند از سبک زندگی همیشه در دسترس بودن بدشان می‌آید، چرا کاری نمی‌کنند تا به آنها دست‌کم «یک شب در هفته تعطیلی پیش‌بینی‌شده» بدهند؟ این کار به افراد وقت می‌داد تا از تماس‌های تلفنی و اعلان پیام‌های ایمیلشان دور باشند و اجازه می‌داد بدون اینکه نگران باشند الان به محل کار احضارشان می‌کنند، برنامه‌ریزی کنند. [۱]

پرلو عقیده‌اش را با جرج مارتین، مدیر دفتر بوستون، در میان گذاشت و او بی‌معطلی به پرلو گفت دست از سر تیم‌های او بردارد. با وجود این، شاید برای دست‌به‌سر کردن محقق کنجکاو به او اجازه داد که «در دفتر دوره بیفتد» و دنبال «همکار دیگری بگردد که شاید مشتاق باشد.» بالاخره پرلو همکار جوانی یافت به نام داگ که دو بچه کوچک در خانه داشت و سومین بچه‌اش هم

در راه بود. داگ در تلاش بود که در زندگی کاری‌اش تعادل ایجاد کند و موافقت کرد اعضای تیمش بشوند موش آزمایشگاهی آزمایش‌های پرلو. پرلو کار با داگ و افراد زیر نظرش را با این چالش شروع کرد که تیم راهی پیدا کند تا همگی بتوانند زمانی را در دسترس نباشند.

اول پرلو تأیید کرد که هدف کلی یک شب مرخصی در هفته برای همه افراد تیم است. بعد از موافقت همه اعضای تیم، گذاشت افراد خودشان به نتیجه برسند که دقیقاً چطور باید روزهای کاری‌شان را برنامه‌ریزی کنند تا به این هدف برسند. گروه مرتب جلسه می‌گذاشت تا دربارهٔ موانعی که بر سر راه رسیدن به هدف «یک شب مرخصی» بود بحث کنند و به راهکارهای جدیدی برسند که باید اجرا می‌کردند تا این هدف دست‌یافتنی شود.

مشاوران شاغل در بی‌سی‌جی سال‌ها دلایل بی‌شماری شنیده بودند که چرا باید بیست و چهار ساعته در دسترس باشند. «شغل ما خدماتی است»، «ما به منطقه‌های زمانی مختلفی خدمات ارائه می‌دهیم» و «اگر مشتری به ما نیاز داشته باشد چه؟» جواب‌هایی همیشگی بودند که مانع پیدا کردن راه‌های بهتری برای کار کردن می‌شدند. اما گروه داگ، حالا که فرصتی یافته بودند تا راحت دربارهٔ مشکل بحث کنند، فهمیدند راه‌حل‌های ساده‌ی زیادی وجود دارد.

معمای همیشگی محل کار، که معمولاً به بهانه «همین است که هست» حل‌نشده می‌ماند، حل‌شدنی بود؛ البته اگر به افراد فضای امنی می‌دادند تا دربارهٔ مشکل حرف بزنند و نترسند که چون

می‌خواهند چند ساعتی گوشی‌ها و رایانه‌هایشان را خاموش کنند به آنها برچسب «تنبلی» بزنند.

پرلو متعجب شد که فایدهٔ این جلسه‌ها خیلی بیشتر از انتظارش بود و به موضوعاتی کشیده شد که خیلی فراتر از فاصله گرفتن از فناوری بود. جلسه برای بحث دربارهٔ زمان مرخصی «صحبت کردن بی‌پرده را برای افراد راحت کرد» که به قول پرلو «کار سختی بود.»

کار به جایی رسید که بقیهٔ هنجارهای شرکت هم برای اعضای تیم سؤال برانگیز شد. حالا که می‌شد بپرسند «چرا کارها باید به این روش انجام شود؟» جایی را پیدا کرده بودند تا ایده‌های جدیدی هم خلق کنند. یکی از مشاوران گفت «هیچ ممنوعیتی نبود، می‌توانستید دربارهٔ هرچه بخواهید صحبت کنید.» اعضای ارشد تیم «همیشه هم توافق نداشتند اما می‌شد هر موضوعی را مطرح کرد.»

جلسه‌ای که با بحث دربارهٔ یک روز مرخصی شروع شده بود محلی شد برای گفت‌وگوهای بی‌پرده.

مدیران نیز جایی پیدا کرده بودند تا استراتژی‌ها و هدف‌های بزرگ‌ترشان را توضیح دهند، موضوعاتی که قبلاً وقتی مشغله‌ها زیاد بود کنار گذاشته می‌شد. اعضای گروه چشم‌انداز روشن‌تری پیدا کردند که چطور کارشان به رؤیای عظیم‌تری ختم می‌شود و احساس می‌کردند توانایی بیشتری دارند تا بر نتیجهٔ طرح‌هایشان تأثیر بگذارند. وقتی ایده‌ها جریان یافتند، جلسه‌ها رفته‌رفته فرصتی طبیعی شد تا از اعضای تیم به‌خاطر همکاری‌شان قدردانی کنند، به دغدغه‌ها

بپردازند و مشکلاتی را به زبان بیاورند که قبلاً نمی‌توانستند جای دیگری مطرح کنند.

وارد شدن در چالش پرلو جلوی چرخهٔ پاسخ‌گویی را گرفت. گروه، به‌جای آنکه فناوری را مسئول مشکلاتشان بدانند، به دلایل افراط در استفاده از آن فکر کردند. فرهنگ مسموم همیشه در دسترس بودن دیگر راهی اجتناب‌ناپذیر نبود که باید در برابرش تسلیم می‌شدند، بلکه به‌محض آنکه اجازه پیدا کردند راحت درباره‌اش حرف بزنند، تبدیل شد به چالش دیگری که می‌شد در آن به پیروزی رسید.

چالشی که برای پیدا کردن راهی آغاز شد که اعضای یک تیم یک شب در هفته ارتباط دیجیتالی‌شان را قطع کنند بعدها فرهنگ کاری را در بی‌سی‌جی بسیار متحول کرد. به‌محض اینکه در تحقیق استانسفلد و کندی معلوم شد این نوع محیط‌های کاری با آمار زیاد افسردگی در ارتباط است، بی‌سی‌جی تغییر در کل شرکت را شروع کرد.

حالا دیگر تمام تیم‌های شرکت (از جمله تیم جرج مارتین در دفتر بوستون) راهکاری در پیش گرفته‌اند تا جلسات منظمی برگزار کنند که مطمئن شوند همهٔ افراد زمانی برای در دسترس نبودن دارند. مهم‌تر اینکه در اختیار گذاشتن مکانی امن برای مکالمه‌های بی‌پرده دربارهٔ انواع مشکلات این احساس را در کارکنان تقویت کرد که کنترل اوضاع را در دست دارند و روش غیرمنتظره‌ای از کار درآمد برای بهبود رضایت شغلی و نگاه داشتن نیروی کاری. وقتی به اعضای

گروه هرچه برای پیشرفت لازم است بدهند، آنها هم راهی پیدا می‌کنند تا مشکلات واقعی را، که مانع پیشرفت خودشان و شرکتشان است، حل کنند.

شرکت‌ها مدام بیماری فرهنگ مسموم را با نشانه‌هایی مثل افراط در استفاده از فناوری و انتقالی‌های زیاد کارکنان اشتباه می‌گیرند.

مشکلی که پرلو در بی‌سی‌جی تشخیص داد سازمان‌ها را با هر اندازه و در هر صنعتی دچار مشکل می‌کرد. گوگل به‌تازگی شروع کرده عامل موفقیت در حفظ کارمندان و دستاوردهای باکیفیت تیم را بفهمد. این غول جست‌وجو نتایج دو سال تحقیق را اعلام کرد تا همه یک بار و برای همیشه پاسخ به این سؤال را بفهمند که «چه چیز تیم گوگل را این قدر اثربخش کرده است؟» [۲]

وقتی تیم جست‌وجو قصد این تحقیق را کردند کاملاً مطمئن بودند که چه پیدا می‌کنند: این تیم‌ها زمانی بیش از همه اثربخش‌اند که از شخصیت‌های ماهری تشکیل شده باشند. همان‌طور که جولیا رُزووسکی، محقق این پروژه، می‌نویسد:

یک نفر بورسیهٔ رودز، دو نفر با روابط عمومی خوب، یک مهندس ماهر در برنامه‌نویسی انگولار جی‌اس[۱۳۱] و یک تحصیل‌کردهٔ دکترا بردارید. بفرمایید، تیم رؤیایی جمع شده‌اند، درست است؟ نخیر، ما کاملاً اشتباه می‌کردیم. اینکه چه کسانی در گروه باشند اهمیت چندانی ندارد. مهم‌تر این است که اعضای گروه چگونه تعامل می‌کنند، برای کارشان برنامه می‌ریزند و

دیدگاهشان به کار چگونه است.

محققان پنج عامل محرک کلیدی یافتند که گروه‌های موفق را منحصربه‌فرد می‌کنند. چهار عامل اول قابل‌اعتماد بودن، ساختار و شفافیت، معنای کار و اثرگذاری کار بودند. اما عامل محرک پنجم بی‌تردید مهم‌ترین و در واقع اساس چهار عامل دیگر بود. عاملی که آن را امنیت روانی [۱۳۲] نامیدند. رزووسکی توضیح می‌دهد که افراد تیمی که اعضایش امنیت روانی بیشتری دارند به احتمال کمتری گوگل را ترک می‌کنند، بلکه به احتمال زیاد این افراد نیروی ایده‌های متنوع هم‌گروهی‌هایشان را به کار می‌گیرند، سود بیشتری برای شرکت به دست می‌آورند و مدیران هم آنها را دوبرابر معمول اثربخش تلقی می‌کنند.

اولین بار امی ادموندسون، دانشمند رفتار سازمانی در هاروارد، اصطلاح «امنیت روانی» را ابداع کرد. او در گفت‌وگوی خود در تد امنیت روانی را چنین تعریف کرد «وقتی مطمئن باشید برای بیان کردن عقیده، سؤال‌ها، نگرانی‌ها و اشتباهاتتان مجازات یا تحقیر نمی‌شوید.» [۳] بی‌پرده نظر خود را بیان کردن آسان به نظر می‌رسد، اما وقتی احساس امنیت روانی نکنید، نظرها و نگرانی‌هایتان را نزد خودتان نگاه می‌دارید.

رزووسکی ادامه می‌دهد:

نتیجه این است که هیچ‌کدام دلمان نمی‌خواهد مشغول رفتارهایی باشیم که بر تصور دیگران از توانایی، آگاهی و مثبت‌اندیشی‌مان تأثیر منفی بگذارد. هرچند این نوع دفاع از خود استراتژی

طبیعی در محل کار است، برای کار گروهی اثربخش مضر است. اما برعکس، هرچه اعضای گروه بیشتر از جانب یکدیگر احساس امنیت کنند، احتمالاً راحت‌تر به اشتباهاتشان اعتراف می‌کنند، مشارکت می‌کنند و وظایف جدید را به عهده می‌گیرند.

امنیت روانی درمان محیط‌های کاری افسردگی‌آوری است که استانسفلد و کندی در تحقیقشان دریافتند. گروه‌های کاری بی‌سی‌جی، وقتی مرتب جلسه می‌گذاشتند تا تلاش کنند راهی برای مرخصی یک‌روزه کارمندان پیدا کنند، این ماده جادویی را کشف کردند.

اینکه بدانید نظرتان مهم است و در دستگاهی بی‌احساس و تغییرناپذیر اسیر نشده‌اید تأثیر مثبتی بر سلامتتان می‌گذارد.

گروه، یا در این مثال شرکت، چگونه امنیت روانی ایجاد می‌کند؟ ادموندسون در سخنرانی‌اش جوابی سه مرحله‌ای را ذکر کرد:

مرحله ۱: «کار را در قالب مسئله‌ای برای یادگیری تبیین کنید، نه مشکلی اجرایی.» چون آینده نامشخص است تأکید کنید «می‌خواهیم در این بازی از ذهن همه و نظرهای کل جمع استفاده کنیم.»

مرحله ۲: «به خطاپذیری‌تان اعتراف کنید.» مدیران باید اجازه دهند تا افراد بدانند هیچ کس همه چیز را نمی‌داند، همه مثل همیم.

مرحله ۳: در پایان، رهبران باید «کنجکاوی را سرلوحه خودشان قرار دهند و سؤال‌های زیادی بپرسند.» [۴] ادموندسون اصرار می‌کند که سازمان‌ها، به خصوص

آنهایی که در وضعیت عدم قطعیت شدید و وابستگی متقابل [۱۳۳] اعضای تیم کار می‌کنند، باید انگیزه و امنیت روانی زیادی نیز داشته باشند. وضعیتی که او آن را «دایره یادگیری» [۱۳۴] می‌نامد. اعضای گروه در دایره یادگیری بهترین عملکرد را دارند و در اینجاست که می‌توانند، بدون ترس از حمله دیگران یا اخراج شدن، نگرانی‌هایشان را ابراز کنند. اینجاست که می‌توانند مشکلاتی مثل افراط در استفاده از فناوری یا حواس‌پرتی را حل کنند بدون اینکه کسی متهمشان کند که نمی‌خواهند سهم خودشان را انجام دهند. اینجاست که می‌توانند از فرهنگی در شرکت لذت ببرند که آنها را از محرک‌های درونی آزاددهنده آزاد می‌کند؛ محرک‌هایی که زمانی گرفتارشان می‌کند که احساس کنند کنترلی بر اوضاع ندارند.

فقط در صورتی که شرکت‌ها مکانی با امنیت روانی برای کارمندان فراهم کنند تا نگرانی‌هایشان را ابراز و مشکلاتشان را کنار یکدیگر حل کنند، کارمندان می‌توانند برخی از بزرگ‌ترین چالش‌های محل کار را پشت سر بگذارند. فراهم کردن محلی که کارمندان بتوانند بدون حواس‌پرتی بیشترین تلاششان را بکنند کیفیت فرهنگ شرکت را محک می‌زند. در فصل بعد، درباره شرکت‌هایی می‌خوانیم که در رسیدن به هدف‌های دشوارشان بسیار موفق‌اند.

***به خاطر بسپارید:**

در سکوت رنج نکشید. محل کاری که افراد نتوانند

در آن دربارهٔ افراط در استفاده از فناوری حرف بزنند جایی است که بقیهٔ مسائل (و دیدگاه‌های) مهم را نیز نزد خودشان نگاه می‌دارند.

خیلی اهمیت دارد که بدانید شنیدن نظرتان مهم است. تیم‌هایی که امنیت روانی را تأمین می‌کنند و مرتب جلسهٔ گفت‌وگوی آزاد دربارهٔ دغدغه‌هایشان برگزار می‌کنند نه‌تنها مشکلات کمتری با عوامل حواس‌پرتی دارند، بلکه کارمندان و مشتری‌های شادتری هم دارند.

فصل ۲۸: محل کار بدون حواس پرتی

اگر فقط یک فناوری وجود داشته باشد، که مظهر تقاضاهای غیرمنطقی در فرهنگ کاری همیشه در دسترس رایج در بسیاری از شرکت‌هاست، آن اسلک است؛ برنامه‌ی چت گروهی که کاربران را به قیمت انجام نشدن کارهای مهم‌ترشان به گوشی‌هایشان زنجیر می‌کند.

روزانه بیشتر از ده میلیون نفر وارد سایت اسلک می‌شوند.^[۱] کارمندان شرکت اسلک هم مسلماً از اسلک استفاده می‌کنند، خیلی هم زیاد از آن استفاده می‌کنند و اگر فناوری دلیل بر هم خوردن تمرکز است، پس بی‌تردید باید از پیامدهای آن رنج ببرند. اما جالب است که، طبق گزارش‌های رسانه‌ای و کارمندانی از اسلک که من با آنها صحبت کردم، این شرکت چنین مشکلی ندارد.

اگر اطراف اداره‌ی مرکزی اسلک در سان‌فرانسیسکو قدم بزنید، متوجه شعار عجیبی بر دیوارهای تالار ورودی می‌شوید. حروف سفیدی روی زمینه‌ی صورتی روشن فریاد می‌زنند «حسابی کار کنید و بعد بروید خانه.» این جمله از آن نوع شعارهایی نیست که انتظار داشته باشید در یکی از شرکت‌های سیلیکون‌ولی ببینید که دقیقاً تولیدکننده‌ی همان ابزاری است که خیلی‌ها می‌گویند حتی بعد از رفتن به خانه هم از آنها کار می‌کشد.

اما در اسلک، افراد می‌دانند که کی دست از کار بکشند. سال ۲۰۱۵، در مجله‌ی اینک که اسلک را بهترین شرکت سال معرفی کرد، مقاله‌ای چاپ شد که نوشت این شعار اسلک فقط شعار نیست. سر

ساعت ۶:۳۰ بعدازظهر «دفتر کار اسلک کاملاً خالی است» و به گفتهٔ این مقاله «این همان چیزی است که باترِفیلد، مدیرعامل اسلک، می‌خواهد.» [۲]

پس حتماً کارمندان اسلک وقتی رسیدند خانه دوباره وارد سایت می‌شوند، درست است؟ خیر، اشتباه است. در واقع آنها اجازه ندارند پس از پایان کار از اسلک استفاده کنند. به گفتهٔ امیر شِوَت، مدیر سابق روابط با توسعه‌دهندگان نرم‌افزار [۱۳۵] در اسلک، کارمندان فهمیده‌اند قانون این است که بدانند کی باید قطع کنند. او ادامه می‌دهد «در اینجا بی‌ادبی است که بعد از ساعت‌های کاری یا در طول تعطیلات آخر هفته پیام بفرستید.»

فرهنگ سازمانی اسلک نمونه‌ای از محیط کار است که در برابر چرخهٔ دیوانه‌کنندهٔ پاسخ‌گویی، که امروزه در بسیاری از سازمان‌ها همه‌گیر شده، سر تسلیم فرود نیاورده است.

فرهنگ اسلک برای ساده کردن تمرکز حتی از شعارشان هم فراتر می‌رود. مدیریت اسلک الگویی است برای تشویق کارمندان تا به موقع ارتباط اینترنتی را قطع کنند. بیل مَکایتیس، که مدیر ارشد درآمد و مدیر ارشد بازاریابی اسلک [۱۳۶] است، در مصاحبه‌ای با آزمایشگاه‌های اُپن‌ویو می‌گوید: «ساعت کاری شما باید بی‌وقفه و بدون مزاحم باشد... برای همین من، چه با اسلک کار کنم و چه با ایمیل، همیشه زمان محدودی را به دیدن پیام‌هایم اختصاص می‌دهم و بعد دوباره برمی‌گردم به کار بدون وقفه‌ام.» [۳] این

واقعیت که کسی در مقام مکایتیس کار بدون مزاحم را اولویت خودش می‌داند و به‌خاطر آن برای پیام‌هایش در ایمیل و اسلک برنامه‌ریزی زمانی می‌کند، آشکارا اهمیت «وقت گذاشتن برای تمرکز حواس» را به ما نشان می‌دهد، همان اصلی که در بخش دوم به آن پرداختیم.

شوت هم با مکایتیس هم‌نظر است. او می‌گوید در اسلک «اشکالی ندارد که آفلاین باشید» و خودش هم مقید است، وقتی با همکارانش ملاقات می‌کند، با توجه کامل به آنها گوش کند. «هنگامی که وقتم را در اختیار کسی می‌گذارم، ۱۰۰ درصد تمرکز می‌کنم و هرگز در طول ملاقاتم گوشی‌ام را در نمی‌آورم. این موضوع برایم بسیار مهم است.» او، با انجام دادن اقداماتی برای خاموش کردن زنگ‌ها و بوق‌های هشدار که در جلسات امروزی رایج است، ایده «مسدود کردن محرک‌های بیرونی» را اجرایی می‌کند که ما در بخش سوم درباره آن بحث کردیم.

شوت همچنین نشان داد که چطور کارکنان اسلک از تعهدهای الزام‌آور بهره می‌برند، همان چیزی که در بخش چهارم توضیح دادیم، و این تعهدها به آنها کمک می‌کند تا خارج از ساعت‌های اداری آفلاین باشند. اسلک در خدمات خود گزینه «مزاحم نشوید» دارد که کاربران می‌توانند آن را روشن کنند تا بر کاری که قصد دارند انجام دهند تمرکز کنند، مثلاً موقع انجام دادن کاری که تمرکز می‌خواهد یا هنگامی که کنار خانواده یا دوستان‌اند. شوت به من گفت هرگاه کاربری سعی می‌کند در زمانی پیام بفرستد که نباید، «با

گزینه مزاحم نشوید مواجه می‌شود. اگر بعد از ساعت کاری باشد، گزینه به صورت خودکار روشن می‌شود و پیام‌ها را دریافت نمی‌کند تا اینکه دوباره به محل کار برگردد.»

مهم‌تر اینکه این فرهنگ در اسلک به کارکنان اطمینان می‌دهد جایی دارند تا از نگرانی‌هایشان حرف بزنند. همان‌طور که لسلو در بی‌سی‌جی کشف کرد برگزاری جلسات مرتب برای ابراز نگرانی‌های کارکنان حیاتی است. شرکت‌هایی که وقت می‌گذارند تا درباره مشکلاتشان بحث کنند بیشتر به امنیت روانی می‌رسند و به مسائل ناخوشایندی گوش می‌دهند که کارکنان در غیر این صورت در دلشان نگاه می‌دارند.

همان‌طور که در بخش اول یاد گرفتیم مواجه شدن با حواس‌پرتی از جایی شروع می‌شود که بفهمیم درونمان چه در حال رخ دادن است. اگر محرک‌های درونی التماس می‌کنند که آنها را دریابند، کارکنان روش‌هایی پیدا می‌کنند تا از راهی، خواه سالم خواه ناسالم، با آنها مواجه شوند. اطمینان خاطر کارکنان، از اینکه محلی برای بازگویی مشکلاتشان به مدیریت شرکت دارند، به اعضای گروه اسلک کمک می‌کند تا فشارهای روانی‌شان را آرام کنند، همان فشارهایی که استانسفلد و کندی در محیط‌های کاری مسموم یافته بودند.

اما چطور شرکت بزرگی مثل اسلک مطمئن می‌شود که همه محلی برای شنیده شدن دارند؟ اینجا همان جاست که فناوری خود شرکت به دردشان می‌خورد. چت‌های گروهی ابزاری است که برگزاری

جلسه‌های مرتب برای بحث‌های ضروری دربارهٔ امنیت روانی را ساده‌تر می‌کند و آنها را سریع به نتیجه می‌رساند. چطور چنین کاری می‌کنند؟ ظاهراً باورکردنی نیست اما شوت از ایموچی‌ها بهره می‌برد. در اسلک برای هر چیز کانالی وجود دارد، او می‌گوید: «ما برای کسانی که می‌خواهند با هم ناهار بخورند کانال داریم، برای به اشتراک گذاشتن عکس‌های حیوان‌های خانگی‌مان یا حتی برای بازی جنگ ستارگان هم کانال داریم.» این کانال‌های جداگانه نه‌تنها دیگران را از گفت‌وگوهای خارج از موضوع و انباشته‌شده در ایمیل‌ها و ملاقات‌های حضوری تحمل‌ناپذیر نجات می‌دهد، بلکه محل امنی هم برای افراد تأمین می‌کند تا بازخورد بدهند.

در میان کانال‌های اسلک، آنهایی که برای مدیریت شرکت از همه مهم‌تر است کانال‌های بازخوردند. این کانال‌ها فقط برای نظر دادن دربارهٔ جدیدترین محصول نیستند؛ بلکه برای به اشتراک گذاشتن عقیده‌ها دربارهٔ پیشرفت شرکت‌اند. کانالی اختصاصی برای صحبت دربارهٔ فرهنگ شرکت وجود دارد و کانال دیگری که مدیران از کارکنان دعوت می‌کنند «هرچه می‌خواهی بپرس.» شوت می‌گوید «افراد همه‌نوع پیشنهادی می‌فرستند و برای این کار تشویق می‌شوند.» حتی کانال ویژه‌ای هم هست برای بیان «شکایت» از محصولات خود شرکت. [۱۳۷] شوت می‌گوید «گاهی نظرهای خیلی دردآورند» اما مهم است که گفته و شنیده شوند.

اینجا جایی است که ایموچی‌ها می‌توانند به

فریادمان برسند. شِوت توضیح می‌دهد «مدیر با فرستادن ایموجی چشم به افراد می‌فهماند که مدیران بازخوردهای آنها را خوانده‌اند. در بقیهٔ مواقع اگر چیزی درست یا اصلاح شود، یک نفر با علامت تیک پاسخ می‌دهد.» اسلک راهی یافته است تا به کارکنانش بفهماند که صدایشان شنیده می‌شود و کاری در قبالش انجام می‌گیرد.

مسلماً همهٔ گفت‌وگوها در هر شرکتی نباید در چت گروهی مطرح شود. اسلک نیز جلسه‌هایی منظم و با حضور همهٔ اعضای شرکت برگزار می‌کند که کارکنان می‌توانند سؤال‌هایشان را مستقیم از مدیران ارشد بپرسند. شکل جلسه هرطور که باشد، مهم این است که راهی پیش پای کارکنان بگذارند تا بازخوردشان را نشان دهند و همچنین بدانند کسی هست که صدایشان را بشنود و بتواند کمکشان کند و همین به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند صاحبِ نظرند. مهم نیست بازخورد کارکنان در جلسه‌های گروهی کوچکی، مثل جلساتی که پرلو در بی‌سی‌جی تسهیل کرد، شنیده شود یا در کانال‌های چت گروهی؛ آنچه مهم است این است که راهی ارتباطی وجود دارد که مدیران به آن اهمیت می‌دهند، از آن استفاده می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. این مسئله برای سلامت شرکت و کارکنانش خیلی مهم است.

□ □ □

وقتی به شرکت‌های خاصی برای نمونه اشاره می‌کنیم، همیشه خطراتی هم وجود دارد. کتاب‌های پرفروش جیم کالینز، از خوب به عالی و ساختن برای ماندن، شامل مشخصات برخی از شرکت‌هایی

است که مدت طولانی دوام نیاوردند یا خیلی هم عالی از کار درنیامدند. [۴]

بی‌تردید کار کردن در اسلک و بی‌سی‌جی نهایت کمال نیست. برخی کارکنانی که من با آنها صحبت کرده‌ام به من گفتند تجربه‌های بدی با مدیران بی‌فکر داشته‌اند. چنان‌که یکی از کارکنان سابق اسلک می‌گفت «واقعاً سعی می‌کردند شرکتی با امنیت روانی باشند، فقط اشکال کار این بود که همه به یک اندازه در استفاده مؤثر از بعضی ظرافت‌ها مهارت نداشتند.» ساختن آن نوع شرکتی که در آنجا افراد در ابراز نگرانی‌ها و دغدغه‌هایشان راحت باشند، بدون اینکه از اخراج شدن بترسند، نیازمند کار و تلاش دائم است.

فعلاً استراتژی‌های اسلک و بی‌سی‌جی ظاهراً موفق بوده است. کارکنان و مشتری‌های هر دو سازمان آنها را دوست دارند؛ سایت گلاس‌دُر [۱۳۸] شرکت بی‌سی‌جی را در طول نه سال گذشته به مدت هشت سال یکی از ده «محل کار برتر» نام برده است [۵] درحالی‌که میانگین امتیازهای اسلک ۴.۸ از ۵ است و ۹۵ درصد کارکنانش می‌گویند این شرکت را به دوستانشان پیشنهاد می‌کنند و ۹۹ درصد از مدیرعامل راضی‌اند. [۶]

لازم به ذکر است که، صرف‌نظر از حاشیه سود سال‌های آینده یا سود سهام‌داران، این شرکت‌ها در زمان نوشته شدن این کتاب متعهد و دغدغه‌مند بوده‌اند تا با تأمین حواس‌جمعی کارکنانشان در محیط کار به پیشرفت آنها کمک کنند.

***به‌خاطر بسپارید:**

سازمان‌های به دور از عوامل حواس‌پرتی، مثل اسلک و بی‌سی‌جی، امنیتی روانی ایجاد می‌کنند و محلی برای بحث آزاد دربارهٔ دغدغه‌های کارمندان فراهم می‌آورند و مهم‌تر از همه مدیرانی دارند که خودشان الگوی کارکردن باتمركزند.

بخش ششم: چگونه کودکانی
حواس جمع باریاوریما (و چرا همهٔ ما به
تغذیهٔ روانی نیاز داریم)



فصل ۲۹: از بهانه‌های راحت‌طلبانه

بپرهیزید

ترس جامعه از اینکه عوامل بالقوهٔ حواس‌پرتی مثل گوشی‌های هوشمند با کودکانمان چه می‌کنند به اوج تب‌آلود خود رسیده است. مقاله‌هایی با عنوان‌هایی مثل «آیا گوشی‌های هوشمند نسلی را نابود کرده‌اند؟» [۱] و «تحقیقات نشان می‌دهند خطر افسردگی و خودکشی در نوجوانان با استفاده از گوشی‌های هوشمند مرتبط است» [۲] به‌طور کنایه‌آمیزی مثل ویروسی آنلاین پخش شده‌اند.

جین توونگی روان‌شناس، نویسندهٔ مقالهٔ اول، می‌نویسد: «اصلاً اغراق نکرده‌ایم اگر بگوییم نسل الکترونیک در مرز شدیدترین بحران سلامت روانی در دهه‌های اخیر قرار دارند. بخش عظیمی از این افول سلامت روان را می‌توان با گوشی‌هایشان مرتبط دانست.» [۳]

برخی از والدین، که با عنوان‌های خبری تهدیدآمیز قانع شده‌اند و از حواس‌پرتی‌های کودکانشان به‌خاطر فناوری جانشان به لب رسیده است، به کارهای افراطی متوسل شده‌اند. جست‌وجویی در یوتیوب هزاران ویدئو نشانمان می‌دهد از پدر و مادرهایی که به اتاق‌های کودکانشان هجوم می‌برند، رایانه‌ها و کنسول‌های بازی را از برق می‌کشند و وسایل دیجیتالی را تکه‌تکه می‌کنند تا به کودکانشان درسی بدهند. [۴] دست‌کم امیدوارند بچه‌هایشان درس عبرت بگیرند.

بی‌تردید می‌توانم احساس سرخوردگی و ناامیدی

والدین را درک کنم. یکی از اولین چیزهایی که دختر خودم همیشه می‌گفت این بود که «وقت آید است، وقت آید است!» اگر فوراً به خواسته‌اش نمی‌رسید، صدایش را آن‌قدر بلند می‌کرد تا با بالا رفتن فشارخونمان و تمام شدن صبرمان بالاخره خواسته‌اش را برآورده کنیم. با گذشت سال‌ها، رابطه دخترم با صفحه‌نمایش‌ها بیشتر شد که همیشه هم از راه خوب و درستی اتفاق نمی‌افتاد. مدتی طولانی در بازی کردن با برنامه‌های بیهوده و تماشای فیلم غرق می‌شد.

حالا که بزرگ‌تر شده، سروکله مشکلات جدیدی هم برای تربیت فرزند در عصر دیجیتال پیدا شده است. بارها پیش آمده است که با دوستانمان و بچه‌هایشان برای شام دور هم جمع شده‌ایم و بچه‌ها به جای اینکه با هم سرگرم باشند تمام وقت سرشان توی گوشی‌هایشان بوده است و تپ‌تپ به صفحه ضربه می‌زدند و ما هم با ناراحتی نظاره‌گر این وضع ناخوشایند بوده‌ایم.

نابود کردن وسیله دیجیتال بچه، باینکه خیلی وسوسه‌انگیز به نظر می‌رسد، هیچ کمکی نمی‌کند. با این‌همه سرعنوان‌های خبری هشداردهنده و داستان‌های منفی، می‌توان فهمید چرا خیلی از پدر و مادرها فکر می‌کنند این روزها فناوری منشأ مشکلاتشان با کودکان است. اما آیا این‌طور است؟ همان‌طور که در مثال محل کار و در زندگی‌های خودمان دیده‌ایم، علت‌های اصلی حواس‌پرتی کودکان از نظرها پنهان مانده است.

□ □ □

من و همسرم باید به دخترمان کمک می‌کردیم تا

رابطهٔ سالمی با فناوری و دیگر عوامل بالقوهٔ حواس‌پرتی داشته باشد، اما اول باید سر درمی‌آوردیم که علت رفتارش چیست. همان‌طور که در این کتاب یاد گرفتیم، پاسخ‌های ساده به پرسش‌های پیچیده معمولاً اشتباه است و برای ما والدین خیلی راحت‌تر است، به جای سرزنش کردن خودمان، رفتارهایی را که نمی‌پسندیم به گردن چیز دیگری بیندازیم.

مثلاً معلوم است که هر پدر و مادری می‌داند بچه‌ها با خوردن قند بیش‌فعال می‌شوند. همه شنیده‌ایم که پدر یا مادری ادعا کند دلیل رفتار لوس بچه‌اش در مهمانی تولد همان «قند بالای» شوم است. باید اعتراف کنم خود من هم از این بهانه بارها استفاده کرده‌ام. تا اینکه بالاخره یاد گرفتم مفهوم «قند بالا» کلاً از نظر علمی بی‌معناست. فراتحلیل جامعی از شانزده تحقیق «نشان داد قند بر رفتار یا عملکرد شناختی کودکان تأثیری نمی‌گذارد.» [۵]

جالب است که اگرچه به اصطلاح قند بالا در بچه‌ها افسانه‌ای بیش نیست، بر والدین تأثیری واقعی می‌گذارد. تحقیقی نشان داد که وقتی به مادرها می‌گفتند به پسرشان قند خورانده‌اند، رفتار کودکان را بیش‌فعال تشخیص می‌دادند، باینکه فقط تظاهر شده بود کودک قند خورده است. در واقع، فیلم‌های ضبط‌شده از تعامل مادران با پسرانشان نشان داد که وقتی مادرها خیال می‌کردند فرزندانشان «زیادی» قند مصرف کرده‌اند، بیش‌تر دنبال‌شان می‌افتادند و ایراد می‌گرفتند، باز هم باینکه درحقیقت پسرهایشان

قند مصرف نکرده بودند.

این «باور عمومی» که نوجوان‌ها ذاتاً پرخاشگرند بهانه مرسوم دیگری در مجموعه ابزار والدگری است تا به دنبال مقصر بگردند. همه می‌دانند رفتار نوجوان‌ها با پدر و مادرشان وحشتناک است زیرا هورمون‌های پرخاشگری و مغزهای رشدنیافته آنها وادارشان می‌کند این‌طور رفتار کنند؛ اما غلط است.

تحقیقات نشان داده‌اند که نوجوانان در بسیاری از جوامع، به‌خصوص در جوامع پیش‌صنعتی، مخصوصاً پرخاشگر نیستند، بلکه «تقریباً تمام وقتشان را با بزرگسالان می‌گذرانند.» [۶] رابرت ایستاین در مقاله‌ای با عنوان «افسانه ذهن نوجوانان» می‌نویسد: «خیلی از مورخان متوجه شده‌اند، در طول بیشتر تاریخ ثبت‌شده بشر، دوره نوجوانی دوران نسبتاً آرامی برای عبور و رسیدن به بزرگسالی بوده است.» [۷] ظاهراً مغز نوجوانانمان مشکلی ندارد، این مغزهای ماست که خوب رشد نکرده است.

نوآوری‌ها و فناوری‌های جدید هم مدام مقصر شمرده می‌شوند. در سال ۱۴۷۴، کاتب و راهب ونیزی، فیلیپو دی‌استراتا، هم جنگی علیه یکی از ابزارهای اطلاعاتی دستی راه انداخت و گفت: «ماشین چاپ فاحشه است.» مجله‌ای پزشکی در سال ۱۸۸۳ افزایش میزان خودکشی و آدم‌کشی را به پدیده جدید «جنون تحصیل» نسبت داد و ادعا کرد «با بیشتر شدن تحصیلات... جنون در حال افزایش است» و تحصیلات «مغز کودکان و سیستم عصبی‌شان را تحلیل می‌برد.» [۸] در سال ۱۹۳۶ از مجله

موسیقی گرامافون نقل قول می‌کردند که کودکان «عادت کرده‌اند توجهشان را بین دو کار تقسیم کنند؛ هم‌زمان به آماده کردن ملالت‌بار تکالیف مدرسه و صدای هیجان‌انگیز جذاب و بلند برنامه رادیویی توجه کنند.» [۹]

ظاهراً سخت است باور کنیم این پیشرفت‌های پرمفعت کسی را می‌ترساند اما پیشرفت‌های فناوری اغلب با وحشت‌های اخلاقی همراه است. ابیگیل ویلز، تاریخ‌شناس دانشگاه آکسفورد، در مقاله‌ای برای مجله تاریخی آنلاین بی‌بی‌سی می‌نویسد «در همه اعصار تاریخی متمدنی، این عقیده مصرانه وجود داشته است که "بحران" بی‌سابقه‌ای در رفتار جوانان در حال شکل‌گیری است. ما تنها نیستیم؛ ترس‌های ما با ترس‌های نیاکانمان تفاوت زیادی ندارد.» [۱۰]

امروزه نیز وقتی بحث بر سر رفتار نامطلوب کودکان است، همان‌قدر که والدین در مقصر دانستن قند بالا، مغزهای رشدنیافته نوجوانان و فناوری‌هایی مثل کتاب و رادیو اشتباه کرده بودند، در باور کردن افسانه‌های دم‌دستی درباره وسایل دیجیتال هم به بیراهه رفته‌اند.

سارا رز کاوانا، در تکذیب مقاله‌ای که ادعا می‌کرد کودکان در مرز شدیدترین بحران سلامت روانی در دهه‌های اخیر قرار دارند، در روان‌شناسی امروز چنین نوشت: «اطلاعاتی که نویسندگان ارائه می‌کند گلچین شده‌اند، منظورم این است که او فقط تحقیقاتی را بررسی می‌کند که عقیده‌اش را تأیید می‌کنند و از پژوهش‌های دیگر غافل مانده است که نتیجه گرفته‌اند

نگریستن به صفحه‌نمایش‌ها با پیامدهایی مثل افسردگی و احساس تنهایی رابطه‌ای ندارد.» [۱۱]

خیلی از متخصصان عقیده دارند بحث دربارهٔ مضر بودن فناوری خیلی پیچیده‌تر و دقیق‌تر از آن است که دلواپسان بر سر آن جنجال به راه می‌اندازند.

کریستوفر فرگوسن محقق یکی از آن‌همه تحقیق‌ناده‌گرفته‌شده بود که مقاله‌اش را در فصل‌نامهٔ روان‌پزشکی منتشر کرد. این تحقیق بین مدت‌زمان تماشای صفحه‌نمایش‌ها و افسردگی رابطهٔ ناچیزی یافت. فرگوسن در مقاله‌ای در ساینس دِیلی نوشت «بهترین پیام برای والدین دربارهٔ مدت تماشای صفحه‌نمایش‌ها این است که "همه‌چیز به اندازه" اما نتایج تحقیقات ما تأکید بر مدت‌زمان تماشای صفحه‌نمایش‌ها را اقدام پیشگیرانه‌ای برای مشکلات رفتاری جوانان نمی‌داند.» [۱۲] طبق معمول همیشه برای بررسی مشکل باید به جزئیات بیشتری پرداخت. مطالعهٔ دقیق‌تر تحقیقات دربارهٔ رابطهٔ مدت تماشای صفحه‌نمایش‌ها با افسردگی نشان می‌دهد چنین رابطه‌ای فقط در صورت آنلاین بودن بسیار طولانی برقرار است. دختران نوجوانی که روزانه بیش از پنج ساعت آنلاین‌اند بیشتر به افکار افسرده‌کننده یا خودکشی تمایل دارند، اما عقل سلیم از ما می‌پرسد آیا احتمال ندارد کودکانی که راغب‌اند زمان خیلی زیادی را آنلاین بگذرانند مشکلات دیگری در زندگی داشته باشند. پنج ساعت وقت گذاشتن در روز برای هر نوع رسانه‌ای می‌تواند نشانهٔ مشکل بزرگ‌تری باشد.

در واقع همان تحقیق نشان داد میزان افسردگی یا اضطراب در کودکانی که روزانه دو ساعت یا کمتر آنلاین‌اند، نسبت به گروه کنترل، بیشتر نیست. در تحقیق اندرو شوبیلسکی در مؤسسه اینترنت آکسفورد [۱۳۹] معلوم شد که در واقع وقت گذاشتن متعادل برای تماشای صفحه‌نمایش‌ها سلامت روانی را بیشتر می‌کند. [۱۳] شوبیلسکی نوشته است «حتی در صحبت از استثناها، این تأثیرپذیری بسیار اندک است، در حد یک سوم تأثیر صبحانه نخوردن یا هشت ساعت خوابیدن.» [۱۴] وقتی کودکان طوری رفتار می‌کنند که ما نمی‌پسندیم، والدین ناامیدانه می‌پرسند «چرا بچه من این کار را می‌کند؟» با مقصر دانستن دیگری خیالمان راحت می‌شود و معمولاً به جواب‌های ساده‌ای چنگ می‌اندازیم که همان داستانی را تعریف می‌کنند که دوست داریم باور کنیم، اینکه کارهای عجیب بچه‌ها ناشی از چیزی خارج از کنترل ماست یعنی این رفتارها در واقع تقصیر آنها (یا ما) نیست.

البته که فناوری بی‌تأثیر نیست. مثل قند که قرار است خوشمزه باشد، برنامه‌های گوشی‌های هوشمند و بازی‌های ویدئویی را هم سرگرم‌کننده طراحی کرده‌اند. مقصر دانستن وسایل دیجیتالی جوابی سطحی به مسئله‌ای عمیق است، درست مثل زمانی که والدین «قند بالا» را مسئول رفتار بد بچه‌شان بدانند. جواب‌های آسان به این معناست که ما از نگاه کردن به حقیقتی سیاه و پیچیده در پس طرز رفتار کودکان طفره می‌رویم. ولی فقط زمانی می‌توانیم این مشکل را حل کنیم که افسانه‌های اعتیاد به رسانه را کنار بگذاریم

و، با نگاهی شفاف، مسئله را برای کشف علت‌های اصلی آن بررسی کنیم.

لازم نیست والدین باور کنند فناوری مضر است تا به کودکانشان در مهار حواس پرتی‌هایشان کمک کنند. یاد گرفتن حواس‌جمعی مهارتی است که به کودکانمان کمک می‌کند؛ فارغ از اینکه چه مسیری را در زندگی دنبال کنند یا در چه نوع حواس‌پرتی‌هایی گرفتار باشند. اگر می‌خواهیم به بچه‌هایمان کمک کنیم که مسئولیت انتخاب‌هایشان را به عهده بگیرند، باید از بهانه‌تراشی‌های دم‌دستی و راحت‌طلبانه برای آنها و برای خودمان دست برداریم. در این بخش قصد داریم علت‌های روان‌شناسانه عمیق‌تری را بررسی کنیم که برخی از کودکان را به استفاده افراطی از وسایل دیجیتالی‌شان سوق می‌دهد و روش‌های هوشمندانه‌ای بیاموزیم تا به آنها کمک کنیم بر حواس‌پرتی‌شان غلبه یابند.

***به خاطر بسپارید:**

از مقصر شمردن دیگران دست بردارید. طبیعی است وقتی بچه‌ها آن‌طور که پدر و مادر می‌خواهند رفتار نمی‌کنند، والدین به دنبال جواب‌هایی باشند که مسئولیت را از دوش خودشان بردارند. ترس از فناوری پدیده جدیدی نیست. تاریخچه والدگری پر از ترس‌های اخلاقی از چیزهایی است که بناست کودکان را به رفتارهای عجیب وادارند، از کتاب گرفته تا رادیو تا بازی‌های ویدئویی.

فناوری مضر نیست. استفادهٔ کودکان از فناوری به روش صحیح و به میزان متعادل سودمند است، درعین حال استفادهٔ خیلی زیاد (یا خیلی کم) از آن هم تأثیرات چندان مضرى ندارد.

به کودکان پیاموزید حواس جمع باشند. آموزش مدیریت حواس پرتی‌ها به کودکان برای تمام زندگی‌شان مفید است.

فصل ۳۰: محرک‌های درونی کودکان را درک کنید

ریچارد رایان و همکارش، ادوارد دِسی، دو پژوهشگری‌اند که در جهان دربارهٔ انگیزه‌های رفتار بشری بیش از همه از آنها نقل‌قول می‌شود. «نظریهٔ خودمختاری» [۱۴۰] آنها را همه‌جا اساس سلامت روانی می‌دانند و از وقتی آن دو در دههٔ ۱۹۷۰ تحقیقشان را شروع کردند، تحقیقات بی‌شماری یافته‌هایشان را تأیید کرده‌اند. [۱]

رایان و دِسی پیشنهاد کردند، همان‌طور که بدن انسان به سه مادهٔ اصلی (پروتئین، کربوهیدرات و چربی) نیاز دارد تا به درستی فعالیت کند، روان انسان هم به سه چیز بنیادین برای شکوفایی نیاز دارد: استقلال، شایستگی و ارتباط. وقتی بدن گرسنه می‌ماند، معده تیر می‌کشد؛ وقتی روان خوب تغذیه نمی‌شود، اضطراب و بی‌قراری و نشانه‌های دیگری از کمبود را بروز می‌دهد.

نظریهٔ خودمختاری توضیح می‌دهد که چرا وقتی بچه‌ها به نیازهای روانی‌شان نمی‌رسند در رفتارهای ناسالم افراط می‌کنند و مثلاً مدت زیادی را جلوی صفحه‌نمایش‌ها می‌گذرانند. رایان معتقد است علت این رفتار ربط چندانی به وسایل دیجیتالی ندارد و ابتدا به این برمی‌گردد که چرا بعضی بچه‌ها بیشتر در معرض حواس‌پرتی قرار دارند.

بدون استقلال و شایستگی و ارتباط کافی، کودکان برای برآوردن نیازهای روانی‌شان به حواس‌پرتی‌ها رو می‌آورند.



درس ۱: کودکان به استقلال نیاز دارند؛ به آزادی و اختیاری که برگرفته از داشتن حق انتخاب است.

ماریسلا کوراچاوز و باربارا روگوف، استادان کالج سانتا کروز دانشگاه کالیفرنیا، آزمایشی را اجرا کردند که در آن دو کودک را به اتاقی می‌بردند و آنجا، درحالی‌که یکی از بچه‌ها باید صبر می‌کرد، فرد بزرگسالی برای دیگری توضیح می‌داد چطور اسباب‌بازی بسازد. [۲] این تحقیق طراحی شده بود تا بررسی کند کودکی که مشارکت ندارد، یعنی کودک تماشاگر، حین صبر کردن چه کار می‌کند. در آمریکا، بیشتر کودکان تماشاگر همان کاری را کردند که از آنها انتظار داشتند: روی صندلی‌هایشان تکان می‌خوردند، به زمین چشم می‌دوختند و به‌طور کلی نشان می‌دادند حوصله‌شان سر رفته است. یکی از پسر بچه‌های ناشکیبا حتی وانمود کرد که اسباب‌بازی بمب است و دستانش را به‌سوی بالا پرتاب کرد تا ادای انفجار را در بیاورد و صداهای بلند کشت‌وکشتار درآورد. در عوض، محققان کشف کردند کودکان مایایی اهل گواتمالا روی چیزی که کودک دیگر داشت یاد می‌گرفت تمرکز می‌کردند و، هنگامی که فرد بزرگسال به آن کودک آموزش می‌داد، روی صندلی‌شان آرام می‌نشستند.

به‌طور کلی این تحقیق نشان داد کودکان آمریکایی فقط نصف زمان کودکان مایایی می‌توانند تمرکز کنند. حتی جالب‌تر اینکه کودکان مایایی، که کمتر در معرض آموزش رسمی بودند، «نسبت به همتهای خود در خانواده‌های آمریکایی که

ارتباط نزدیک‌تری با تحصیلات غربی داشتند، یادگیری و توجه پیوسته‌تری نشان دادند.» به بیان دیگر تحصیلات کمتر به معنای تمرکز بیشتر است. چطور چنین چیزی ممکن است؟

سوزانا گاسکینز روان‌شناس ده‌ها سال روستاهای مایا را مطالعه کرده است و به رادیوی ملی آمریکا، ان‌پی‌آر، گفت والدین مایایی کودکانشان را بسیار آزاد می‌گذارند. گاسکینز گفت «به‌جای اینکه مادر هدف را مشخص کند و بعد تشویق‌ها و پاداش‌هایی برای رسیدن به هدف پیشنهاد دهد، این خود کودک است که هدفش را مشخص می‌کند. سپس والدین هرطور که می‌توانند از آن هدف حمایت می‌کنند.» پدران و مادران مایایی «به‌شدت احساس می‌کنند هر کودکی خودش بهتر می‌داند چه می‌خواهد و فقط زمانی کودک می‌تواند به هدف‌هایش دست یابد که واقعاً بخواهد.» [۳]

از طرف دیگر، بیشتر تحصیلات رسمی در آمریکا و کشورهای صنعتی مشابه درست نقطهٔ مقابل منطقه‌ای است که کودکان در تصمیم‌گیری مستقل‌اند. به گفتهٔ روگوف «شاید مشکل این باشد که وقتی همیشه بزرگسالان هستند تا کودکان را اداره کنند، کودک مهار توجهش را رها می‌کند.» [۴] به عبارت دیگر کودکان می‌توانند دراز دست دادن مهار توجهشان شرطی شوند و در نتیجه حساسی حواس‌پرت بار بیابند.

تحقیق رایان دقیقاً نشان می‌دهد کجا توجه کودکان را از دست می‌دهیم. او می‌گوید «هرگاه بچه‌ها وارد مدرسهٔ متوسطه شوند، وقتی کلاس‌های خصوصی شبیه به محیط خانه را ترک می‌کنند و به

مدرسه‌هایی می‌روند که سبکی بیشتر شبیه به حکومت پلیسی دارند، جایی که زنگ‌ها به صدا درمی‌آیند، توقیف و تنبیه وجود دارد، درست همان موقع یاد می‌گیرند اینجا محیطی ذاتاً پرانگیزه نیست.» [۵] رابرت اپستاین، محقق نویسنده «افسانه ذهن نوجوانان» در مجله ساینتیفیک امریکن [۱۴۱]، به نتیجه مشابهی می‌رسد: «بررسی‌هایی که کرده‌ام نشان می‌دهد نوجوانان آمریکایی ده برابر بیشتر از اغلب بزرگسالان، دوبرابر بیشتر از دریادارهای آمریکایی در حال خدمت و حتی دوبرابر بیشتر از جنایتکارهای زندانی با محدودیت مواجه‌اند.» [۶]

باینکه همه دانش‌آموزان آمریکایی در چنین محیط دست‌وپاگیری بار نمی‌آیند، معلوم است که چرا خیلی از آنها برای بانگیزه ماندن در کلاس درس در کشمکش‌اند: نیازشان به استقلال برای کشف علاقه‌هایشان برآورده نشده است. رایان می‌گوید «ما زیادی آنها را در محیط مدرسه کنترل می‌کنیم و تعجبی ندارد که دلشان بخواهد به محیطی بروند که بتوانند در کاری که انجام می‌دهند احساس آزادی عمل و استقلال کنند.» [۷] ما خیال می‌کنیم استفاده از فناوری مصیبتی است که دنیا بر سرمان آورده است، ولی این بلا را خودمان بر سر خودمان آورده‌ایم؛ ما فناوری را جوری جهت داده‌ایم که افراد را به‌سوی این نوع استفاده زیان‌بار از آن می‌کشاند.»

بچه‌ها، برخلاف زندگی آفلاینشان، هنگام آنلاین بودن آزادی بسیار زیادی دارند؛ آنها مختارند برای خودشان تصمیم بگیرند و روش‌های خلاقانه

را برای حل مسئله امتحان کنند. رایان می‌گوید «در فضاهای اینترنتی، انتخاب‌ها و فرصت‌های متعددی هست و بزرگ‌ترها کنترل و نظارت خیلی کمتری دارند. به‌این‌ترتیب فرد در محیط آنلاین طعم احساس آزادی، شایستگی و ارتباط را می‌چشد، به‌خصوص زمانی که محیط‌های دیگر برای نوجوانان زیادی کنترل‌شده، محدود و خسته‌کننده باشد.»

وقتی والدین بیشتر نگران باشند که کودکانشان چه مدت آنلاین‌اند، شروع می‌کنند به تحمیل کردن قوانین بیشتری بر آنها و این شیوه‌ای است که نتیجه معکوس دارد. رایان توصیه می‌کند، به‌جای راه‌های بیشتر برای محدود کردن استقلال فرزندان، به‌دنبال درک نیازهای اساسی‌اش باشید و انگیزه‌های درونی‌اش را برای رفتن به‌سوی حواس‌پرتی دیجیتالی پیدا کنید. او می‌گوید «فهمیده‌ایم والدینی که، با حفظ استقلال کودکان، بر استفاده از اینترنت و گوشی نظارت می‌کنند بچه‌هایی دارند که بیشتر خودشان را با این موضوع وفق می‌دهند، بنابراین به احتمال کمتری این بچه‌ها ساعت‌های زیادی را پای گوشی می‌گذرانند.»

درس ۲: کودکان در پی شایستگی‌اند؛ در پی مهارت، پیشرفت، دستاورد و رشد.

به کاری فکر کنید که در آن مهارت دارید: توانایی‌تان برای حضور روی صحنه، سرهم کردن غذایی خوشمزه یا پارک دوپل در جاهای تنگ. شایستگی احساس خوبی است و این احساس توانایی‌تان را هم رشد می‌دهد.

متأسفانه امروزه کودکان لذت پیشرفت را در کلاس



درس حس نمی‌کنند. رایان هشدار می‌دهد «ما مدام داریم به بسیاری از کودکان این پیام را منتقل می‌کنیم که "تو برای کارهایی که در مدرسه انجام می‌دهی شایستگی لازم را نداری."» رایان فراگیر شدن آزمون‌های استاندارد را بخشی از این مشکل می‌داند. «این آزمون‌ها روش‌های آموزشی را تباه می‌کند، عزت نفس بسیاری از کودکان را نابود می‌کند و یادگیری و انگیزه آنها را می‌کشد.»

رایان می‌گوید: «بچه‌ها خیلی با هم تفاوت دارند و سرعت پیشرفتشان با یکدیگر خیلی فرق می‌کند.» اما در طراحی آزمون‌های استاندارد این تفاوت‌ها را لحاظ نمی‌کنند. اگر کودکی در مدرسه خوب عمل نمی‌کند و از حمایت‌های فردی لازم بهره‌مند نمی‌شود، به این باور می‌رسد که دست یافتن به شایستگی ناممکن است، پس دست از تلاش می‌کشد. کودکان با احساس ناشایستگی در کلاس به راه‌های دیگری روی می‌آورند تا احساس رشد و پیشرفت کنند. شرکت‌هایی که بازی و نرم‌افزار و حواس‌پرتی‌های دیگر را می‌سازند خوشحال می‌شوند با فروش راه‌حل‌های حاضر و آماده برای کمبود «تغذیه روانی» [۱۴۲] کودکان این خلأ را پر کنند.

سازندگان فناوری می‌دانند مشتری‌ها چقدر از رفتن به مرحله بعد، به دست آوردن فالوورها و لایک‌های بیشتر لذت می‌برند، این دستاوردها بازخورد سریع رسیدن به موفقیت است که حس خوشایندی به فرد می‌دهد. به گفته رایان، هنگامی که کودکان در مدرسه برای انجام دادن کاری وقت صرف می‌کنند که از آن لذتی نمی‌برند و برایش ارزشی قائل نیستند و امکان پیشرفتشان را

نمی‌توانند ببینند، «تعجبی ندارد که شب‌هنگام به فعالیتی رو آورند که در آن احساس توانایی و شایستگی بسیاری می‌کنند.»

درس ۳: کودکان به دنبال ارتباط می‌گردند، یعنی حس کنند برای دیگران مهم‌اند و دیگران نیز برای آنها مهم باشند.

وقت گذراندن با رفقا همیشه بخش سازنده‌ای از فرایند رشد بوده است. بیشترین فرصت کودکان برای توسعه مهارت‌های اجتماعی‌شان به میزان بازی کردنشان با دیگران بستگی دارد. اما در جهان امروز نوجوانان بیش از همیشه در محیط‌های مجازی تعامل دارند زیرا تعامل در دنیای واقعی ناراحت‌کننده یا ممنوع است.

ماهیت بازی‌ها به سرعت در حال تغییر است. بازی‌های جست‌وخیزی در زمین بسکتبال، گشتن در بازار در آخر هفته یا فقط پرسه زدن در محله‌تان برای دوست پیدا کردن را به خاطر می‌آورید؟ ناراحت‌کننده است که معاشرت‌های خودبه‌خودی واقعاً دیگر مثل سابق اتفاق نمی‌افتند.

همان‌طور که پیتز گری، که زوال بازی در آمریکا را بررسی کرده است، در مجله آمریکایی بازی [۱۴۳] نوشت «دیگر اصلاً به سختی می‌توان کودکان را خارج از خانه پیدا کرد، و اگر هم آنها را ببینی احتمالاً لباس فرم پوشیده‌اند و از دستور مربیان پیروی می‌کنند.» [۸]

طبق تحقیقی درباره والدین در مقاله آتلانیک، درحالی‌که نسل‌های قبل اجازه داشتند خیلی راحت بعد از مدرسه بازی کنند و رابطه‌های اجتماعی صمیمانه‌ای شکل دهند، امروزه والدین

بسیاری از کودکان کسانی‌اند که بازی‌های خارج از خانه را به‌خاطر «بچه‌دزدی، ترافیک خیابان و زورگیرها» ممنوع می‌کنند. [۹] بااینکه از نظر آماری کودکان امروز در تاریخ آمریکا امن‌ترین نسل‌اند، والدین چنین نگرانی‌هایی را ابراز می‌کنند. [۱۰] متأسفانه این افکار به بدتر شدن اوضاع می‌انجامد و برای بسیاری از کودکان انتخابی نمی‌گذارد به‌جز اینکه در خانه بمانند و در برنامه‌های تعیین‌شده حاضر شوند یا برای یافتن دیگران و ارتباط با آنها به فناوری تکیه کنند.

ارتباط در محیط‌های دیجیتالی از خیلی لحاظ می‌تواند بسیار مثبت باشد. کودکی که در مدرسه کنار گذاشته شده است می‌تواند از دوستان آنلاین حمایتگر کمک بگیرد؛ نوجوانی که با هویت جنسی‌اش درگیر است می‌تواند از کسی در آن سرکشور راهنمایی بخواهد؛ و کودکی که در مدرسه خجالتی است می‌تواند در بین دوستان هم‌بازی رایانه‌ای‌اش از سراسر دنیا قهرمان باشد. رایان می‌گوید: «شواهد نشان می‌دهند کودکانی که نمی‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و احساس می‌کنند منزوی‌اند یا در مدرسه کنار گذاشته شده‌اند بیشتر به‌سمت رسانه کشیده می‌شوند تا بتوانند با افراد دیگر ارتباط پیدا کنند و زیرگروه‌هایی شبیه خودشان پیدا کنند. پس ارتباط دیجیتالی هم مثبت است و هم منفی.» [۱۱]

به گفته گری، محروم شدن از بازی‌های حضوری توانی دارد، چراکه «آموختن کنار آمدن با دیگران و همکاری با آنها همچون انسان‌هایی

برابر شاید مهم‌ترین کارکرد بازی‌های اجتماعی بشر از منظر تکاملی است.» گری بازی نکردن را «هم نتیجه و هم علت انزوای اجتماعی و تنهایی روزافزون افراد در این فرهنگ» می‌داند. او، مدت‌ها پیش از تحقیق دربارهٔ همبستگی زمان خیره شدن به صفحه‌نمایش‌ها (گوشی و تلویزیون و مانند اینها) و افزایش میزان افسردگی، روند شدیدتری را تشخیص داد که تاریخش به بیش از شصت سال پیش برمی‌گشت:

از حدود سال ۱۹۵۵... بازی‌های آزادانهٔ کودکان پیوسته رو به زوال گذاشت، دست‌کم بخشی از آن به این دلیل بود که بزرگ‌ترها کنترل روزافزونی بر فعالیت‌های کودکان تحمیل کردند...

ما، در جایگاه افراد جامعه، به طریقی به این نتیجه رسیدیم که برای حفظ کودکانمان در برابر خطر و برای آموزش دادن آنها، باید از همان فعالیتی محرومشان کنیم که بیش از همه خوشحالشان می‌کند، و باز هم ساعت‌های بیشتری آنها را در فضایی قرار دهیم که بزرگ‌ترها کم‌وبیش مدام هدایت و ارزیابی‌شان کنند، فضایی که تقریباً طراحی شده است تا موجب اضطراب و افسردگی‌شان شود. [۱۲]

رایان، با در نظر گرفتن وضعیت دوران کودکی در عصر جدید، معتقد است بسیاری از کودکان سه نیاز بنیادین تغذیهٔ روانی (استقلال، شایستگی و ارتباط) را در زندگی‌های آفلاینشان دریافت نمی‌کنند. عجیب نیست که کودکانمان به دنبال جایگزین‌های آنلاین بگردند. رایان می‌گوید «ما اسمش را می‌گذاریم "فرضیهٔ انباشت

نیازها" [۱۴۴]. [۱۳] هرچه بیشتر نیازهایی داشته باشید که در زندگی رفع نشود، متقابلاً بیشتر به سمتی می‌روید که آنها را در واقعیت‌های مجازی ارضا کنید. [۱۴]

تحقیق رایان او را به جایی رساند که باور کرد «افراط [در فناوری] نشانه است، نشانه‌ای که بیانگر خلأی در دیگر حوزه‌های زندگی، مثلاً مدرسه و خانه، است.» وقتی این سه نیاز برآورده می‌شوند، افراد انگیزه بیشتری می‌یابند، بهتر عمل می‌کنند، پشتکار بیشتری دارند و بسیار خلاق‌تر می‌شوند.

رایان با محدود کردن فناوری مخالف نیست اما فکر می‌کند چنین محدودیت‌هایی باید با همراهی کودک اعمال شود، نه اینکه مستبدانه به او تحمیل شود فقط به این دلیل که شما فکر می‌کنید بهتر از او می‌دانید. او می‌گوید «شما نمی‌خواهید فرزندتان فقط از شما دستور بگیرد که کمتر به صفحه‌نمایش‌ها خیره شود، بلکه می‌خواهید بفهمد چرا.» هرچه بیشتر با فرزندانتان درباره‌ی توان استفاده‌ی بیش از حد از فناوری صحبت کنید و هرچه بیشتر به همراه آنها تصمیم بگیرید به جای اینکه برایشان تصمیم‌گیری کنید، آنها مشتاقانه‌تر به راهنمایی‌تان گوش می‌کنند.

می‌توانیم با برخی از روش‌های مقابله و نگاه تازه داشتن که در بخش اول یاد گرفته‌ایم شروع کنیم. بگذارید بچه‌ها بدانند شما در زندگی خودتان هم به اقدام‌های مختلفی دست می‌زنید تا حواس‌پرتی‌ها را کنترل کنید؛ نشان دادن آسیب‌پذیری خودتان و اینکه به بچه‌ها نشان

دهید تلاششان را درک می‌کنید و خودتان هم با چالش‌های مشابهی روبه‌روید، به جلب اعتمادشان کمک می‌کند. همان‌طور که در بخش قبل دیدیم چگونه مدیران خوب الگوی قطع کردن ارتباط با عوامل حواس‌پرتی‌اند، والدین هم باید برای حواس‌جمع بودن الگو باشند.

همچنین شاید دوست داشته باشید فرصت‌هایی واقعی برای بچه‌ها فراهم کنید تا استقلال، شایستگی و ارتباطی را که نیاز دارند بیابند. راحت‌تر کردن فعالیت‌های ورزشی یا تحصیلی برنامه‌ریزی‌شده و بیشتر وقت گذاشتن برای بازی آزادانه می‌تواند کمکشان کند تا رابطه‌هایی را پیدا کنند که قبلاً در فضای آنلاین به‌دنبالش بودند.

ما نمی‌توانیم تمام مشکلات بچه‌هایمان را حل کنیم و نباید هم این کار را امتحان کنیم، اما می‌توانیم سعی کنیم تلاششان را از منظر نیازهای روانی‌شان بهتر درک کنیم. اینکه بفهمیم چه چیز واقعاً باعث افراطشان در استفاده از فناوری است اولین قدم است تا به بچه‌ها کمک کنیم، به جای فرار از ناراحتی‌ها و پناه بردن به حواس‌پرتی، خودشان را مقاوم‌تر کنند. وقتی بچه‌ها احساس کنند درکشان می‌کنیم، بهتر می‌توانند برای چگونه گذراندن وقتشان برنامه‌ریزی کنند.

***به‌خاطر بسپارید:**

محرک‌های درونی انگیزه رفتارها هستند. برای اینکه بفهمیم چطور به بچه‌ها در مدیریت حواس‌پرتی‌ها کمک کنیم، باید از شناختن منشأ مشکلشان شروع کنیم.

کودکانمان به تغذیه روانی نیاز دارند. طبق نظریه کاملاً پذیرفته شده‌ای درباره انگیزه‌های انسان، همه افراد برای پیشرفت کردن به سه چیز نیاز دارند: احساس استقلال، شایستگی و ارتباط.

حواس‌پرتی‌ها کمبودها را ارضا می‌کنند. اگر نیازهای روانی بچه‌هایمان در دنیای واقعی برطرف نشود، آنها اغلب در محیط‌های مجازی به دنبال ارضای نیازشان می‌گردند.

کودکان به جایگزین‌های دیگر نیاز دارند. والدین و سرپرست‌ها می‌توانند قدم‌هایی برای کمک به کودکان بردارند و با فراهم آوردن موقعیت‌های آفلاین بیشتر برای یافتن استقلال، شایستگی و ارتباط تعادلی بین دنیاهای آنلاین و آفلاین آنها به وجود آورند.

مدل چهارمرحله‌ای حواس‌جمعی برای بچه‌ها هم به درد بخور است. به آنها روش‌هایی برای مقابله با حواس‌پرتی یاد دهید و مهم‌تر از همه اینکه خودتان برایشان الگوی حواس‌جمعی باشید.

فصل ۳۱: در کنار هم، برای تمرکز کردن وقت بگذارید

وقتی نوبت به این می‌رسد که به بچه‌هایمان کمک کنیم تا حواس‌پرتی‌هایشان را مدیریت کنند، مهم است که به جای حرف زدن دربارهٔ افراد دربارهٔ فناوری صحبت کنیم. این حرف گفتهٔ لوری گتز، مؤسس مرکز مشاوران آموزش سایبری، [۱۴۵] است که کارگاه‌های امنیت اینترنتی را در مدارس برگزار می‌کند و این درسی است که در دوران کودکی خودش گرفته است.

گتز اولین تلفنش را (که تلفنی باسیم برای اتاقش بود) در نوجوانی هدیه گرفت. از لحظه‌ای که تلفن را گرفت، در اتاقش را بست و تمام آخر هفته خودش را در اتاق حبس کرد و به جای وقت گذراندن با خانواده‌اش با دوستانش حرف زد. وقتی دوشنبهٔ بعدی از مدرسه به خانه بازگشت، در اتاقش را از لولا درآورده بودند. پدرش او را سرزنش کرد که «تقصیر تلفن نیست، خود تویی که داری مثل احمق‌ها رفتار می‌کنی، در را بسته‌ای و همهٔ ما را بیرون گذاشته‌ای.» بااینکه گتز روش‌ها و لحن خشن پدرش را توصیه نمی‌کند، این حرف پدرش آموزنده بود که تلفن مقصر نیست بلکه رفتار اوست که بر دیگران تأثیر می‌گذارد. گتز توصیه می‌کند، به جای مقصر دانستن ابزارها، «در این باره [صحبت کنید] که چه رفتاری دارید و چگونه با اطرافیان‌تان تعامل می‌کنید.» [۱]

وقتی نوبت به این می‌رسد که چگونه مثل اعضای

خانواده با یکدیگر وقت بگذرانیم، مسئله مهم این است که تعریف کنیم چه چیز به جای حواس پرتی باعث حواس جمعی می شود. تعطیلات خانوادگی اخیر خانواده گتز این نظریه را محک زد. دخترهای شش ساله و یازده ساله لوری پرسیدند آیا می توانند در طول ماشین سواری دوساعته از ساکرامنتو به تراکی از گوشه هایشان استفاده کنند. گتز که ترغیب شده بود یکنواختی سفر را از بین ببرد و همچنین فرصتی برای مکالمه ای آرام با همسرش داشته باشد موافقت کرد. وقت گذراندن با گوشه مسیر طولانی را راحت تر کرد، اما بعداً هنگام گذراندن تعطیلات، گتز متوجه شد دخترهایش کمی زیادی به سراغ گوشه هایشان می روند.

گتز از دویدن بازگشته بود و بچه ها را دید که همچنان به صفحه گوشه هایشان چسبیده اند، آن وقت بود که استفاده افراطی دخترها از فناوری برایش مهم شد. هیچ کدام به وعده شان عمل نکرده و هنوز آماده نشده بودند تا برای گردش خانوادگی بیرون بروند. گتز، به جای اینکه خونسردی اش را از دست بدهد و سرزنشگرانه قوانین سخت گیرانه خانه را درباره استفاده بچه ها از گوشه با فریاد اعلام کند، تصمیم گرفت که الان وقت گفت و گوی خانوادگی است.

در طول گردهمایی خانوادگی، همگی تأیید کردند که دوست دارند زمان با کیفیتی را با هم بگذرانند (یعنی زمانی با تمرکز حواس). با توافق بر سر اینکه چطور می خواهند وقت بگذرانند و چه کار باید بکنند، معلوم شد که هر کار دیگری که برنامه هایشان را به هم بزند به

معنای حواس‌پرتی است. خانوادگی تصمیم گرفتند که فقط بعد از اینکه ۱۰۰ درصد آماده‌گردش رفتن باشند می‌توانند به گوشی‌هایشان سر بزنند. گتز تصدیق می‌کند اگر اعتراف کنید که همه‌جواب‌ها را نمی‌دانید، راه فوق‌العاده‌ای است که کودکان را در یافتن راه‌حل‌های جدید شرکت دهید. او می‌گوید «همین‌طور که با هم همراهی می‌کردیم، همگی حل مسئله انجام می‌دادیم.» گتز از دخترهایش می‌خواهد تا ادامه دهند و از خودشان سؤالاتی بپرسند تا خودشان رفتارشان را بررسی و تنظیم کنند: «آیا این رفتارم فایده‌ای برایم دارد؟ آیا از اینکه چنین رفتاری دارم به خودم می‌بالم؟» از آنها می‌خواهد تا از خودشان سؤال کنند. «من با نوجوانان زیادی کار می‌کنم که اغلب به من می‌گویند دلشان نمی‌خواهد حواس‌پرت باشند، نمی‌خواهند این‌قدر مشغول این چرندیات شوند اما اصلاً نمی‌دانند چطور باید جلوی‌شان را بگیرند.»

برای اینکه به کودکان کمک کنیم تا سامان‌دهی امورشان را یاد بگیرند، باید به آنها بیاموزیم چطور برای تمرکز کردن وقت بگذارند. می‌توانیم مرتب تشویقشان کنیم تا درباره‌ارزش‌های خودمان و آنها بحث کنیم و یادشان دهیم چطور برای اینکه به جایی که می‌خواهند برسند وقت کنار بگذارند. به خاطر بسپارید با اینکه خیلی راحت فکر می‌کنیم «بچه‌ها به اندازه تمام دنیا وقت دارند» باید حواسمان باشد که آنها نیز در هر دوره از زندگی خودشان اولویت‌هایی دارند.

کار کردن با بچه‌هایمان برای درست کردن جدول

برنامه‌ریزی براساس ارزش‌ها کمکشان می‌کند تا در حوزه سلامت و بهداشت شخصی‌شان وقت بگذارند و مطمئن شوند که برای استراحت، بهداشت و تغذیه سالم زمان کافی دارند. مثلاً باینکه من و همسر من زمان خواب سخت‌گیرانه‌ای به دخترمان تحمیل نکرده‌ایم، او را در جریان نتایج تحقیقاتی قرار دادیم که اهمیت خواب کافی را در دوران بلوغ نشان می‌دادند. بعد از اینکه او فهمید خواب برای سلامتی‌اش مهم است، طولی نکشید به این نتیجه رسید که استفاده از گوشی بعد از ساعت ۹ شب در شب‌های مدرسه فکر خوبی نیست و او را از ارزش زندگی سالم دور می‌کند. همان‌طور که حدس زدید، دخترم زمان‌های استراحتش در روز را برنامه‌ریزی کرد. باینکه گاهی هم این قرار روزانه برای رفتن به تخت‌خواب را زیر پا می‌گذارد، با دستورالعملی که برنامه زمانی‌اش به او دیکته می‌کند، خودش را کنترل و اصلاح می‌کند و در نهایت زندگی‌اش را طبق ارزش‌های خودش پیش می‌برد.

حوزه «کار» در زندگی کودک عادی آمریکایی با مسئولیت‌های مربوط به مدرسه و روزمرگی‌های خانه مترادف است. برنامه مدرسه برای ساعت‌های روزانه بچه‌ها جدول زمانی دارد، اما اینکه بچه‌ها زمان پس از مدرسه را چگونه بگذرانند ممکن است منشأ مخالفت و نارضایتی باشد.

بسیاری از کودکان بدون برنامه مشخصی رها شده‌اند تا تصمیم‌های ناسنجیده‌ای بگیرند که معمولاً به تفریح‌های دیجیتالی می‌انجامد.

به‌تازگی با دوستی که مادر دو پسر نوجوان



دوقلوست قهوه نوشیدم؛ از مشغول شدن پسرهایش به جدیدترین تبهکار فناوری می‌نالید که بر طرز تفکرشان تأثیر گذاشته بود: بازی آنلاین فورت‌نایت. [۱۴۶] به من گفت: «نمی‌توانند کنارش بگذارند!» قانع شده بود که این بازی اعتیادآور است و پسرهایش معتاد شده‌اند. هر روز عصر به جنگ بر سر این سپری می‌شد که پسرها بازی را کنار بگذارند و تکالیفشان را تمام کنند. با اوقات‌تلخی از من می‌پرسید چه کار باید بکند.

من چند ایده غیرمعمولی پیشنهاد کردم. اول اینکه به او توصیه کردم با پسرهایش گفت‌وگو کند و بدون پیش‌داوری به حرف‌هایشان گوش دهد. سؤال‌های احتمالی که باید می‌پرسید اینها بودند: آیا رسیدن به کار مدرسه‌شان جزو ارزش‌هایشان هست؟ آیا می‌دانند چرا از آنها خواسته‌اند تکلیف خانه انجام دهند؟ پیامد تکلیف انجام ندادنشان چیست؟ آیا این پیامدها برایشان مهم نیست، چه پیامد کوتاه‌مدت (مثلاً نمره بد گرفتن) و چه بلندمدت (مشغول شدن به شغلی کم‌درآمد)؟

اگر بدون اینکه توافق کنند کار مدرسه برایشان مهم است مجبورشان می‌کرد کاری را انجام دهند که دوست ندارند، کارش به تهدید و زورگویی می‌انجامید و فقط باعث رنجش خاطر می‌شد.

دوستم اعتراض کرد: «اما اگر پاپی بچه‌هایم نشوم، رد می‌شوند.»

گفتم: «خب رد بشوند! اگر فقط به این دلیل درس می‌خوانند که تو دست از سرشان برداری، وقتی به دانشگاه بروند یا شغلی را شروع کنند و تو دیگر کنارشان نباشی چه می‌کنند؟ شاید بهتر است

زودتر بفهمند رد شدن چه مزه‌ای دارد.» به او توصیه کردم نوجوانان دیگر آن قدر بزرگ هستند که بتوانند تصمیم بگیرند وقتشان را چطور بگذارند. اگر معنایش این است که در امتحانی رد شوند، خوب بگذار رد شوند. شاید تهدید راه حل موقتی باشد، اما مسلماً درمان نیست.

بعد پیشنهاد کردم از آنها بپرسد دوست دارند چقدر زمان برای کارهای مختلفشان بگذارند، مثلاً برای درس خواندن، کنار خانواده و دوستان بودن یا بازی کردن فورت‌نایت. به او هشدار دادم که شاید جواب بچه‌ها را نپسندد، اما مهم است که به نظرهایشان احترام بگذارد. اینجا هدف آن است که به آنها یاد بدهد وقتشان را چطور بگذارند و حواسشان هم باشد که زمانی را برای کارهای مهم در برنامه‌های هفتگی‌شان خالی بگذارند. به خاطر بسپارید که برنامه‌های بچه‌ها (مثل برنامه‌های خودمان) باید هر هفته ارزیابی و تنظیم شوند تا مطمئن شویم زمانشان را صرف محقق کردن ارزش‌هایشان می‌کنند.

مثلاً فورت‌نایت بازی کردن خوب است به شرطی که از قبل در برنامه‌شان زمانی برایش تعیین کرده باشند. اگر بچه‌ها برنامه‌ای داشته باشند که وقتی را هم به وسایل دیجیتالی اختصاص دهد، می‌دانند که برای کارهایی هم که دوست دارند وقت خواهند داشت. به او توصیه کردم محتوای گفت‌وگوهای خانوادگی درباره فناوری را تغییر دهد و به جای اینکه جیغ بزند «نه!» به بچه‌هایش یاد بدهد تا به خودشان بگویند «هنوز نه.»

آزاد گذاشتن بچه‌ها برای اینکه زمان خودشان را مدیریت کنند موهبت فوق‌العاده‌ای است. حتی اگر گاهی هم شکست بخورند، این شکست بخشی از فرایند یادگیری آنهاست.

در پایان به او توصیه کردم که مطمئن شود بچه‌هایش در روز زمان کافی برای بازی و وقت گذراندن با دوستان و والدینشان دارند. پسرانش فورتنایت بازی می‌کردند تا با رفقایشان خوش بگذرانند و بدون داشتن جایگزین‌هایی در فضای واقعی به بازی آنلاینشان ادامه می‌دادند. اگر می‌خواهیم بچه‌هایمان نیازشان به رابطه‌های واقعی را ارضا کنند، باید وقت داشته باشند که بیرون از مدرسه رابطه‌های دوستانه رودررو برقرار کنند. این رابطه‌ها باید بدون فشار مربی‌ها، معلم‌ها و والدینی باشد که مدام به آنها می‌گویند باید چه‌کار کنند. متأسفانه این روزها کودکان نمی‌توانند ساعت بازی داشته باشند مگر اینکه برایش برنامه‌ریزی کنند.

والدین آگاه می‌توانند با زمان‌بندی هدفمند برای برنامه هفتگی بچه‌ها، در هر سنی که هستند، زمانی برای بازی در نظر بگیرند و به دنبال والدین دیگری باشند که اهمیت صرف وقت برای بازی سازمان‌نیافته [۱۴۷] را می‌دانند و برای معاشرت‌های منظم برنامه‌ریزی می‌کنند تا بچه‌ها خوش بگذرانند؛ همان‌طور که برای دویدن در پارک یا هم‌نوازی‌های شاد در پارکینگ وقت می‌گذارند. مطالعات پژوهشی بر اهمیت ساعت بازی سازمان‌نیافته برای پرورش توانایی تمرکز کودکان و استعدادشان برای تعامل‌های اجتماعی

بسیار تأکید می‌کنند. بنابراین، بازی سازمان‌نیافته احتمالاً مهم‌ترین فعالیت فوق‌برنامه آنهاست. [۲]

علاوه بر اینکه باید به کودکان کمک کنیم تا برای بازی سازمان‌نیافته وقت بگذارند، لازم است برایشان وقتی هم خالی کنیم تا با ما که والدینشان هستیم وقت بگذارند. برای مثال، برنامه‌ریزی برای صرف غذا کنار خانواده مهم‌ترین کاری است که بچه‌ها و والدین می‌توانند با هم انجام دهند. تحقیقات نشان می‌دهد کودکانی که مرتب کنار خانواده غذا می‌خورند کمتر مواد مصرف می‌کنند، کمتر افسرده می‌شوند، ناهنجاری‌های خوردن در آنها کمتر است و در مدرسه هم مشکلات کمتری دارند. [۳] متأسفانه خیلی از خانواده‌ها ساعت صرف غذا با هم را از دست می‌دهند چون «از قبل برایش برنامه‌ریزی نمی‌کنند» و این روش باعث می‌شود هرکس خودش به‌تنهایی طبق برنامه‌اش غذا بخورد. بنابراین بهتر است یک بعدازظهر را، حتی اگر شده هفته‌ای یک بار، برای غذای خانوادگی و به‌دوراز گوشه کنار بگذاریم. همین‌طور که بچه‌هایمان پیشرفت می‌کنند، می‌توانیم از آنها دعوت کنیم تا به این وعده‌های غذایی خانوادگی سروشکلی بدهند، مثلاً با طراحی منوهای پیشنهادی‌شان مثل «جمعه‌های فینگرفودی» یا با آشپزی کنار هم یا شرکت کردن در بحث‌های موضوعی.

برای خانواده، بازی می‌تواند و باید فراتر از ساعت‌های صرف غذا باشد. ما در خانواده‌مان «یکشنبه‌های خوش‌گذرانی» هفتگی داریم که

مسئولیت برنامه‌ریزی برای فعالیتی سه‌ساعته بینمان می‌چرخد. وقتی نوبت من است، شاید خانواده را به پارک ببرم تا حین قدم زدن به گپ زدن‌های طولانی مشغول شویم. وقتی نوبت دخترم است معمولاً درخواست می‌کند که بازی‌های فکری کنیم. همسرم اغلب پیشنهاد می‌کند به بازار کشاورزی برویم تا غذاهای جدیدی کشف کنیم و مزه‌شان را بچشیم. انتخابمان هرچه باشد، هدف این است که به‌طور منظم ساعتی را برای با هم بودن کنار بگذاریم تا نیازمان به ارتباط را رفع کنیم.

درعین‌حال که باید آماده باشیم تا برنامه‌های خانوادگی‌مان را هروقت لازم است تغییر دهیم، باید فرزندانمان را هم در برنامه‌ریزی برای کارهای روزمره‌مان شرکت دهیم و به تعهدهایمان به یکدیگر احترام بگذاریم. اینکه به آنها یاد دهیم تا برنامه خودشان را تنظیم کنند و کنار یکدیگر در مسیر حواس‌جمعی قدم برداریم کمکمان می‌کند تا ارزش‌هایمان را به آنها منتقل کنیم.

***به‌خاطر بسپارید:**

تمرکز داشتن را آموزش دهید. با این‌همه حواس‌پرتی‌های بالقوه در زندگی کودکان، خیلی مهم است که به آنها آموزش دهیم چطور برای تمرکز کردن وقت بگذارند.

بچه‌ها با الهام از برنامه‌های زمانی خود می‌توانند یاد بگیرند چگونه برای کارهایی وقت بگذارند که برایشان مهم است. اگر بچه‌ها یاد



نگیرند از قبل برای کارهایشان برنامه‌ریزی کنند،
گرفتار حواس پرتی‌ها می‌شوند.
اشکالی ندارد اگر بگذارید بچه‌هایتان شکست
بخورند. شکست یاد گرفتن است. به بچه‌ها نشان
دهید چطور برنامه‌هایشان را تنظیم کنند تا وقت
داشته باشند به ارزش‌هایشان برسند.

فصل ۳۲: به کودکان در برابر محرک‌های بیرونی کمک کنید

پس از اینکه فهمیدیم کدام محرک‌های درونی عامل حواس‌پرتی کودکان‌اند و کمکشان کردیم با تکنیک زمان‌بندی برنامه‌ریزی کنند، گام بعدی آن است که محرک‌های بیرونی را در زندگی‌شان بررسی کنیم.

از بسیاری لحاظ راحت است که انبوه عوامل ناخوشایندی را مقصر بدانیم که تمرکز کودکانمان را مختل می‌کنند. باوجود سروصدای گوشی‌هایشان، تصاویر متحرک تلویزیون و هیاهوی موسیقی در هدفون‌های توی گوششان، سر در نمی‌آوریم کودکانمان اصلاً چطور می‌توانند کاری انجام دهند. خیلی از کودکان (و بزرگسال‌ها) روزهایشان را در حالی می‌گذرانند که ذهنشان از چیزی به چیز دیگر می‌پرد. با پاسخ‌گویی مداوم به محرک‌های بیرونی، کودکان فرصت چندانی ندارند که عمیق فکر کنند و به مدتی طولانی روی کاری تمرکز کنند.

سال ۲۰۱۵، در مرکز تحقیقات پیو، [۱۴۸] طبق تحقیقی دربارهٔ جوانان و فناوری در ایالات متحده، «۹۵ درصد نوجوانان در آن زمان گزارش کردند که یا صاحب گوشی هوشمندند یا به آن دسترسی دارند.» [۱] تعجبی ندارد که ۷۲ درصد والدینی که بچه‌هایشان گوشی هوشمند دارند نگران‌اند که گوشی «خیلی حواس بچه‌ها را پرت می‌کند.» [۲]

از بسیاری لحاظ والدین و سرپرست‌ها هستند که این موقعیت را به وجود آورده‌اند. به هر حال،

ما کسانی هستیم که اجازه داده‌ایم و معمولاً هزینه خریدن همین وسایل برهم‌زننده تمرکز را پرداخت کرده‌ایم که حالا باعث آزارمان شده‌اند. ما در برابر خواسته‌های کودکانمان طوری سر خم کرده‌ایم که شاید به نفع آنها یا خانواده‌مان نباشد.

بسیاری از والدین در نظر نمی‌گیرند که آیا فرزندانشان برای داشتن گوشی با آن پیامدهای مخرب بالقوه‌اش آماده‌اند یا نه و در برابر این اعتراض تسلیم می‌شوند که «همه در کلاس‌مان گوشی هوشمند و صفحه اینستاگرام دارند.»

ما والدین اغلب فراموش می‌کنیم اینکه بچه چیزی را «خیلی زیاد» می‌خواهد دلیل مناسبی نیست.

کودک کم‌سنی را تصور کنید که روی لبه استخر شنا ایستاده است و دوستانش دارند در آب بازی می‌کنند و به آنها حساسی خوش می‌گذرد. کودک با تمام وجود می‌خواهد بپرد داخل استخر، اما شما مطمئن نیستید که شنا بلد باشد. چه کار می‌کنید؟

ما می‌دانیم استخرها ممکن است خیلی خطرناک باشند ولی، با وجود خطرهایی که هست، هیچ‌وقت بچه‌هایمان را برای همیشه از لذت شنا محروم نمی‌کنیم. بلکه وقتی آن‌قدر که باید بزرگ شدند به آنها شنا کردن یاد می‌دهیم. حتی وقتی هم اصول آن را یاد گرفتند، از آنها مراقبت می‌کنیم تا مطمئن شویم توانایی دارند که به‌دوراز خطر از شنا لذت ببرند. در واقع می‌توانیم خیلی راحت کارهای زیادی را

تصور کنیم که اجازه نمی‌دهیم کودکانمان انجام دهند تا اینکه آمادگی‌اش را پیدا کنند: خواندن کتاب‌های خاص، تماشای فیلم‌های خشونت‌بار، رانندگی کردن و البته استفاده از وسایل دیجیتالی؛ کودکان هرگاه وقتش برسد این کارها را انجام می‌دهد، نه هروقت که خودش بگوید. گشتن در جهان و دل زدن به خطراتش بخش مهمی از بزرگ شدن است، اما دادن گوشی هوشمند یا دیگر وسایل مکانیکی و الکتریکی به کودک، بدون اینکه توان ذهنی استفاده درست از آنها را داشته باشد، همان قدر غیرمسئولانه است که به او اجازه دهید بدون اینکه شنا بلد باشد با سرتوی استخر بپرد.

خیلی از والدین توجیه می‌کنند که به فرزندشان گوشی هوشمند می‌دهند تا در عوض خیالشان راحت باشد که می‌دانند هروقت بخواهند می‌توانند با بچه‌هایشان تماس بگیرند، اما متأسفانه معمولاً می‌فهمند که زود بوده که این‌همه را در اختیار فرزندشان بگذارند. قیاس استخر در اینجا مفید است. وقتی بچه‌ها یاد می‌گیرند از شنا لذت ببرند، از قسمت کم‌عمق شروع می‌کنند. شاید جلیقه نجات بپوشند یا از تخته شنا استفاده کنند تا با آب احساس راحتی کنند. بعدها وقتی توانایی‌شان را نشان دادند، اجازه دارند خودشان شنا کنند.

بهتر است، به جای اینکه به بچه‌هایمان گوشی هوشمندی با امکانات کامل دریافت همه‌نوع پیام بدهیم، از گوشی ساده‌ای شروع کنیم که فقط می‌توان با آن تماس گرفت و پیام متنی فرستاد.

این گوشی را با قیمت کمی می‌توان خرید و روی آن هیچ برنامه‌ای نصب نشده است که حواس بچه‌ها را با محرک‌های بیرونی پرت کند. [۳] اگر مکان‌یابی اولویت شماست، ساعت‌های مچی با قابلیت جی‌پی‌اس مثل ساعت گیزمو از طریق نرم‌افزاری روی گوشی والدین مکان بچه‌ها را نشان می‌دهند و فقط می‌توان با شماره‌های انتخابی تماس گرفت و به آنها پاسخ داد. [۴]

همچنان که بچه‌ها بزرگ‌تر می‌شوند، توانایی درک و استفاده از تنظیمات داخلی گوشی برای مسدود کردن محرک‌های بیرونی ارزیابی مناسبی است تا آمادگی‌شان را برای استفاده از وسایل دیجیتالی بسنجید.

آیا می‌دانند چطور از گزینه «مزاحم نشوید» استفاده کنند؟ آیا می‌دانند چطور گوشی‌هایشان را تنظیم کنند تا، وقتی کاری در برنامه‌شان به تمرکز نیاز دارد، به‌طور خودکار اعلان‌پیام‌ها را خاموش کند؟ آیا می‌توانند در طول اوقات خانوادگی یا هنگام وقت‌گذرانی با دوستان گوشی‌هایشان را دور از دسترسشان بگذارند و به آن فکر نکنند؟ اگر نمی‌توانند، پس هنوز آماده نیستند و باید به اصطلاح «درس‌های شنای» بیشتری بیاموزند.

اگرچه ما والدین به دنبال موج جدیدترین فناوری‌ها کشیده می‌شویم، اغلب فناوری‌های قدیمی‌تر را فراموش می‌کنیم که آنها هم درست همان قدر مشکل‌سازند. توجیهی وجود ندارد که به بچه‌ها اجازه دهیم در اتاقشان تلویزیون، لپ‌تاپ یا محرک‌های بیرونی عامل حواس‌پرتی

داشته باشند؛ این صفحه‌نمایش‌ها باید در فضاهای همگانی خانه قرار گیرند. استفادهٔ افراطی از این وسایل و سوسه‌انگیزتر از آن است که از بچه‌هایمان توقع داشته باشیم خودشان به‌تنهایی از پس آن برآیند، به‌خصوص اگر بدون نظارت والدین هم باشد. کودکان به خواب کافی هم نیاز دارند و هر چیزی که در طول شب حرکت می‌کند، صدا دارد یا ایجاد همه‌می‌کند عامل حواس‌پرتی است. آنیا گِمنِتز، نویسندهٔ هنر مدیریت زمان استفاده از صفحه‌نمایش‌ها، می‌نویسد مطمئن شدن از خواب کافی کودکان «مسئله‌ای است که شواهد آن هیچ جای بحثی ندارد.» گمنِتز اکیداً توصیه می‌کند «زمان خواب و تماشای صفحه‌نمایش‌ها با هم تداخل نداشته باشند» و از والدین خواهش می‌کند تمام وسایل دیجیتالی را شب‌هنگام از اتاق بچه‌ها بیرون ببرند و صفحه‌نمایش‌ها را حداقل یک ساعت قبل از خواب خاموش کنند. [۵]

درست به همین اندازه مهم است که به کودکانمان کمک کنیم محرک‌های بیرونی ناخواسته را در طول فعالیت‌هایی مثل تکلیف انجام دادن، کارهای خانه، ساعت غذا، زمان بازی و تفریحاتی که به توجه طولانی‌مدت نیاز دارند حذف کنند. همان‌طور که شاید شما از ریاستان زمانی برای تمرکز روی کار بخواهید، والدین هم باید به زمان برنامه‌ریزی‌شدهٔ بچه‌ها احترام بگذارند. اگر آنها طبق زمان‌بندی‌شان برای تکلیف خانه وقت می‌گذارند، ما باید حتماً عوامل حواس‌پرتی را به حداقل برسانیم. همین قانون باید برای

زمان برنامه‌ریزی‌شده در کنار دوستان یا بازی‌های ویدئویی هم اجرا شود. اگر بچه‌ها از قبل و با توجه برنامه‌ریزی کرده‌اند، وظیفه شما این است که برای برنامه‌شان احترام قائل شوید و آنها را به حال خودشان بگذارید.

پرسش حیاتی را به خاطر بیاورید: «آیا این محرک در خدمت من است یا من در خدمت آنم؟» گاهی ما والدین نیز ممکن است منشأ حواس‌پرتی باشیم. پارس کردن سگ، صدای زنگ در، خرده‌فرمایش‌های پدر برای باز کردن در، سؤال مادر درباره جدول بازی تیم بیسبال یا خواهر و برادری که کودکمان را به بازی دعوت می‌کنند همگی می‌توانند در زمانی که برای کار دیگری برنامه‌ریزی شده است وقفه بیندازند. اگرچه این وقفه‌ها ناچیز به نظر می‌رسد، هر مزاحمتی در زمان نامناسب باعث حواس‌پرتی می‌شود. ما باید با حذف کردن محرک‌های بیرونی ناخواسته نقش خودمان را ایفا و به کودکمان کمک کنیم تا از زمان برنامه‌ریزی‌شده‌اش درست استفاده کند.

به خاطر بسپارید:

به بچه‌هایتان، قبل از اینکه شیرجه بزنند، شنا یاد دهید. درست مثل شنا کردن در استخر، نباید به کودکان اجازه داد بدون آمادگی برخی رفتارهای خطرناک را انجام دهند.

آمادگی‌شان برای فناوری را بیازمایید. محکی مطمئن برای آمادگی کودک این است که، با استفاده از تنظیمات گوشی برای مسدود کردن محرک‌های بیرونی، توانایی کنترل کردن

حواس‌پرتی‌ها را داشته باشد.

کودکان به خواب نیاز دارند. قرار دادن تلویزیون و دیگر عوامل بالقوهٔ حواس‌پرتی در اتاق کودک و در طول شب درست نیست. مطمئن شوید که هیچ‌چیز مزاحم استراحت کردن کامل آنها نمی‌شود.

خودتان محرک بیرونی ناخواسته نباشید. به وقت بچه‌ها احترام بگذارید و وقتی برای تمرکز کردن بر کاری برنامه‌ریزی کرده‌اند مزاحمشان نشوید، چه کار باشد و چه بازی.



فصل ۳۳: به کودکان عهد بستن را یاد دهید

وقتی دخترم پنج ساله بود و تازه داشت بی‌امان اصرار می‌کرد که «وقت آید» داشته باشد، من و همسرم فهمیدیم باید کاری کنیم. بعد از اینکه همگی آرام شدیم، بیشترین تلاشمان را کردیم تا به همان شکلی که ریچارد رایان توصیه کرده بود به نیازهای دخترمان احترام بگذاریم: تاجایی‌که می‌شد به زبان ساده توضیح دادیم زیاد وقت صرف کردن برای صفحه‌نمایش‌ها به قیمت از دست دادن چیزهای دیگر است.

دختر مهدکودکی‌مان داشت خواندن ساعت را یاد می‌گرفت، بنابراین توانستیم برایش توضیح دهیم فقط زمان محدودی مختص کارهایی است که از آنها لذت می‌برد. زیادی وقت گذراندن با برنامه‌ها و فیلم‌ها به معنای این است که وقت کمتری دارد تا در پارک با دوستانش مشغول بازی شود، یا در استخر همگانی شنا کند یا با مامان و بابا باشد.

همچنین برایش توضیح دادیم برنامه‌ها و ویدئوهای آپد را آدم‌های خیلی باهوشی ساخته‌اند و عمداً آنها را طوری طراحی کرده‌اند تا او را به قلاب بیندازند تا به تماشا کردن این برنامه‌ها عادت کند. خیلی مهم است که بچه‌هایمان انگیزه‌های شرکت‌های سازنده بازی و شبکه‌های اجتماعی را درک کنند؛ اینکه این محصولات به ما سرگرمی و ارتباط می‌فروشند و درعین حال از وقت و توجه‌مان نیز

سود می‌برند. شاید آموزش دادن به بچه پنج‌ساله خیلی سخت به نظر بیاید، ولی ما نیاز بسیاری حس می‌کردیم که او را با این توانایی تجهیز کنیم تا درباره استفاده کردن از صفحه‌نمایش‌ها تصمیم بگیرد و قوانین خودش را اجرا کند.

این وظیفه او بود که بداند کی کارش را تمام کند زیرا نمی‌توانست به سازندگان برنامه یا والدینش تکیه کند تا به او بگویند چه زمانی بس است.

بعد از او پرسیدیم فکر می‌کند روزانه چقدر زمان برای آید لازم دارد. با دادن استقلال در تصمیم‌گیری به او خطر کردیم اما ارزش امتحان کردن داشت.

راستش را بگویم انتظار داشتم بگوید «تمام روز!»، اما این را نگفت. در عوض، با فهمیدن دلیل اهمیت محدودیت در استفاده از آید و با آزادی‌اش در تصمیم‌گیری برای خودش، با خجالت «دو قسمت» را درخواست کرد. به او توضیح دادم که دو قسمت از برنامه مناسب بچه‌ها در نتفلیکس حدود چهل و پنج دقیقه است، و خیلی جدی پرسیدم «فکر می‌کنی چهل و پنج دقیقه در روز تماشای آید برایت بس باشد؟» سرش را به نشانه موافقت تکان داد و از روی لبخند پنهانی‌اش می‌توانم بگویم که با خودش فکر می‌کرد معامله را برده است.

تاجایی که به من مربوط می‌شد، چهل و پنج دقیقه خیلی هم خوب بود و زمان زیادی برای کارهای دیگر باقی می‌ماند. پرسیدم «چطور می‌خواهی برنامه‌ریزی کنی که مطمئن شوی بیشتر از چهل و پنج دقیقه در روز تماشا نمی‌کنی؟» او، که

نمی‌خواست در بحثی ببازد که آشکارا حس می‌کرد دارد برنده‌اش می‌شود، پیشنهاد کرد از ساعت آشپزخانه استفاده کند که خودش بلد بود آن را کوک کند. موافقت کردم و گفتم «به نظرم که خوب است، اما اگر مامان و بابا متوجه شوند نمی‌توانی سر قولی بمانی که به ما و خودت داده‌ای، باید دوباره از اول درباره‌اش حرف بزنیم.» و او هم موافقت کرد.

این مثالی است از اینکه چطور حتی بچه‌های کوچک هم یاد می‌گیرند از تعهدهای الزام‌آور بهره ببرند. امروز دختر ده‌ساله سرزنده‌ام هنوز هم مسئول وقت خودش برای تماشای صفحه‌نمایش‌هاست. هرچه بزرگ‌تر شده، تنظیماتی براساس دستورالعمل‌های خودش انجام داده است مثلاً تماشا کردن روزانه چند قسمت سریال را با فیلم سینمایی شب آخر هفته جابه‌جا کرده است. ساعت آشپزخانه را هم با ابزار دیگری جایگزین کرده است؛ حالا از دستیار صوتی آمازون، الکسا، [۱۴۹] می‌خواهد تا ساعت را برایش تنظیم کند تا بفهمد کی وقتش تمام شده است. مسئله مهم این است که اینها قوانین او هستند، نه قوانین ما و خودش مسئول است که آنها را اجرایی کند. بهتر از همه اینکه وقتش که تمام می‌شود، پدرش آدم بد ماجرا نیست؛ بلکه این گوشی‌اش است که اعلام می‌کند دیگر بس است. دخترم بدون اینکه خودش بفهمد شروع به بستن عهد دشواری کرده است که در بخش چهارم توصیف کردیم.

خیلی از والدین می‌خواهند بدانند مدت‌زمان مناسب که بچه‌ها اجازه دارند در گوشی‌هایشان

بگذرانند چقدر است، اما مدت مشخصی وجود ندارد. خیلی عوامل نقش دارند از جمله نیازهای خاص هر کودک، کاری که کودک آنلاین انجام می‌دهد و کارهایی که زمان مخصوص صفحه‌نمایش‌ها جایگزین آنها شده است. مهم‌ترین کار آن است که خود کودکان را در بحث شرکت دهید و به آنها کمک کنید تا قوانین خودشان را وضع کنند. وقتی والدین بدون اطلاع کودکان محدودیت‌ها را وضع می‌کنند، دارند کاری می‌کنند که موجب رنجیدگی و اذیت آنها شود و تشویقشان می‌کنند که در این روش تقلب کنند.

بچه‌ها فقط زمانی می‌توانند مراقب رفتار خودشان باشند که مهارت‌های لازم برای حواس‌جمعی را یاد بگیرند، حتی وقتی والدینشان در کنارشان نیستند.

این استراتژی‌ها تضمین نمی‌کنند که والدین و کودک در خانه با یکدیگر هماهنگ شوند. در واقع باید منتظر بحث‌های داغی دربارهٔ نقش فناوری در خانه‌هایمان و در زندگی بچه‌هایمان باشیم، همان‌طور که خیلی از خانواده‌ها یکشنبه‌شب‌ها بحث‌های آتشینی بر سر دادن سوئیچ اتومبیل به نوجوانانشان دارند. بحث کردن و مخالفت‌های محترمانهٔ گاه‌به‌گاه نشانهٔ خانوادهٔ سالم است.

اگر از این بخش و شاید از کل این کتاب فقط یک درس باید گرفت، این است که حواس‌پرتی هم مثل هر مشکل دیگری است. چه در شرکتی بزرگ و چه در خانواده‌ای کوچک، تا وقتی به‌راحتی دربارهٔ مشکلاتمان حرف می‌زنیم و در آنجا احساس امنیت

و حمایت می‌کنیم، می‌توانیم آنها را با هم حل کنیم.
از یک چیز مطمئن باشید: فناوری مدام همه‌گیرتر و
وسوسه‌برانگیزتر می‌شود. درعین حال که مهم است
کودکانمان بدانند این محصولات طراحی شده‌اند تا
بسیار سرگرم‌کننده باشند، باید این باور را هم در آنها
تقویت کنیم که می‌توانند بر حواس‌پرتی غلبه کنند.
آنها حق دارند هم از زمانشان آگاهانه استفاده کنند و
هم مسئولیت آن به عهده خودشان است.
***به خاطر بسپارید:**

توانایی کودکان برای پایبندی به تعهد و عمل به آن
را دست‌کم نگیرید. حتی بچه‌های کم‌سن و سال
می‌توانند یاد بگیرند، زمانی که قانونی وضع می‌کنند،
متعهد باشند و می‌دانند چطور از ساعت یا هر
سیستم الزام‌آور دیگری استفاده کنند.
بدگمانی به تولیدکنندگان مفید است. پی بردن به
اینکه شرکت‌ها قصد دارند بچه‌ها را مشغول تماشا یا
بازی کردن نگاه دارند بخش مهمی از آموزش سواد
رسانه‌ای است.
به بچه‌ها مسئولیت بدهید. کودکان فقط زمانی
می‌توانند بر رفتارشان نظارت کنند که یاد بگیرند
چطور زمان و تمرکزشان را مدیریت کنند.

بخش هفتم: چگونه در روابطمان حواس جمع باشیم



فصل ۳۴: پادتن اجتماعی بین دوستانان پخش کنید

وقتی با دوستانانمان هستیم، هیچوقت واقعاً با آنها تنها نیستیم، گوشی‌هایمان تقریباً به‌طور حتم حاضر و آماده‌اند تا با اعلان پیامی بی‌موقع مزاحمان شوند. کدامان دوستی را دیده‌ایم که وسط گپ زدن حواسش پرت نشود تا بلافاصله به گوشی‌اش نگاهی بیندازد؟ بیشترمان آهی می‌کشیم و خیلی راحت این وقفه‌ها را به‌عنوان ویژگی این دوره‌زمانه قبول می‌کنیم.

متأسفانه حواس‌پرتی مسری است. وقتی افرادی که سیگار می‌کشند با هم هستند، اولین کسی که بسته سیگارشان را بیرون بیاورد در واقع علامتی می‌فرستد که وقتی دیگران متوجهش می‌شوند آنها نیز همان کار را می‌کنند. وسایل دیجیتالی هم به همین شکل رفتارهای دیگران را فوراً برمی‌انگیزند. وقتی یک نفر سر شام گوشی‌اش را بیرون می‌آورد، مثل محرکی بیرونی است. خیلی زود دیگران هم، حتی به قیمت از دست دادن گفت‌وگو، در گوشی‌هایشان غرق می‌شوند.

روانشناسان این پدیده را «واگیری اجتماعی» [۱۵۰] می‌نامند و محققان کشف کرده‌اند این پدیده بر رفتارهایمان، از مصرف مواد گرفته تا پرخوری، تأثیر می‌گذارد. [۱] اگر بعد از خوردن سالاد کلمتان، همسر و فرزندانمان اصرار کنند چندتا دونات شکلاتی را ببلعید، خیلی سخت است که مراقب وزن‌تان باشید و وقتی خانواده و دوستانان به‌خاطر گوشی‌هایشان از شما دور

می‌افتند، سخت است عادت‌های فناوری‌تان را تغییر دهید. [۲]

با این تأثیر عظیمی که اطرافیان بر کارهایمان می‌گذارند، چطور می‌توانیم حواس‌پرتی‌ها را در کنار کسانی مدیریت کنیم که می‌خواهیم زمان باکیفیت و بدون مزاحمی را با آنها بگذرانیم؟ چطور می‌توانیم تمایلمان به حواس‌پرتی‌ها را تغییر دهیم وقتی اطرافیانمان تمایلشان را تغییر نداده‌اند؟

پل گراهام، مقاله‌نویس و سرمایه‌گذار، می‌نویسد که جوامع می‌خواهند «پادتن‌های اجتماعی» را رواج دهند تا دفاعی در برابر رفتارهای مضر باشد. [۳] در نظر بگیرید که در سال ۱۹۶۵، به گفتهٔ مرکز کنترل و پیشگیری بیماری‌های آمریکا، [۱۵۱] ۴۲.۴ درصد از بزرگسالان آمریکایی سیگار می‌کشیدند که انتظار می‌رود این عدد تا سال ۲۰۲۰ به ۱۲ درصد کاهش پیدا کند. [۴] البته محدودیت‌های قانونی در این کاهش شتابناک در آمار سیگار کشیدن نقش مهمی داشته‌اند. اما با وجود اینکه قانون از سیگار کشیدن مردم در خانه‌هایشان جلوگیری نمی‌کند، این عادت حتی در نبودن قانون هم تغییر کرد.

به خاطر می‌آورم والدینم، در دوران کودکی‌ام، باینکه سیگار نمی‌کشیدند در گوشه‌وکنار خانه‌مان زیرسیگاری می‌گذاشتند. در آن زمان مردم داخل خانه، در حضور بچه‌ها، در دفتر کار و هرکجا که دوست داشتند سیگار می‌کشیدند. مادرم تمام سعی‌اش را می‌کرد تا عادت سیگار کشیدن را با استفاده از زیرسیگاری‌هایی به شکل

دست اسکلتی از سر افراد بیندازد، اما این اشاره غیرهنرمندانه به پیامدهای سیگار کشیدن تنها کاری بود که او با انجام دادنش راحت بود. در آن زمان اگر از کسی می‌خواستید بیرون از خانه سیگارش را بکشد، اگر کار بی‌ادبانه‌ای محسوب نمی‌شد، قطعاً کار عجیبی بود.

اما امروزه خیلی فرق می‌کند. من هیچ‌وقت زیرسیگاری نداشته‌ام. تابه‌حال کسی از من نخواست که در خانه‌ام سیگار بکشد؛ همه از قبل جوابم را می‌دانند. حتی می‌ترسم حالت چهره هم‌سرم را تصور کنم که کسی بخواهد روی مبل اتاق نشیمنمان بنشیند و سیگار روشن کند، چنین کسی مدت زیادی در خانه ما و جزو دوستانمان نخواهد ماند.

چطور هنجارهای سیگار کشیدن فقط در عرض یک نسل چنین تغییر چشمگیری کرد؟ طبق نظریه گراهام، مردم از پادتن‌های اجتماعی استفاده کردند تا از خودشان محافظت کنند، درست همان‌طور که بدنمان علیه باکتری‌ها و ویروس‌هایی می‌جنگد که بهمان صدمه می‌زنند. درمان حواس‌پرتی در موقعیت‌های اجتماعی به معنای نشر قوانین جدیدی است که رفتن سرگوشی در حضور دیگران را ممنوع می‌کند.

هنجارهای اجتماعی در حال تغییرند، اما اینکه بهتر می‌شوند یا بدتر به ما بستگی دارد.

تنها راه برای اینکه مطمئن شویم بعضی رفتارهای ناسالم دیگر پذیرفتنی نیستند این است که آنها را مشخص کنیم و با پادتن‌های اجتماعی جلوی رواجشان را بگیریم. این روش در سیگار کشیدن

کارآمد بود پس می‌تواند برای حواس‌پرتی‌های دیجیتال هم مؤثر باشد.

تصور کنید در مهمانی شامی هستید که کسی موبایلش را بیرون می‌آورد و شروع می‌کند به تایپ کردن. باینکه احتمالاً حالا دیگر می‌دانید در جمع دوستان صمیمی سرگوشی رفتن بی‌ادبانه است، معمولاً دست‌کم یک نفر هست که هنوز این هنجار تازه اجتماعی را یاد نگرفته است. اگر می‌خواهید به دوستی‌تان با او ادامه دهید، شرم‌نده کردنش جلوی دیگران فکر خوبی نیست؛ روش ظریف‌تری لازم است.

برای اینکه صمیمیتان را حفظ کنید، سؤال کردن مستقیم روشی ساده و اثربخش است که دو راه‌حل ساده پیش پای فرد مقصر می‌گذارد تا او را از مشغول شدن به تلفنش بیرون بکشد: ۱. با عذرخواهی از جمع بیرون برود تا به مسئله حساسی برسد که تلفنی برایش پیش آمده است یا ۲. لطف کند و تلفنش را کنار بگذارد. سؤال می‌تواند چیزی شبیه به این باشد: «می‌بینم که رفتی سرگوشی، همه‌چیز روبه‌راه است؟»

یادتان باشد صداقت داشته باشید، به هر حال ممکن است واقعاً مسئله‌ای فوری پیش آمده باشد. بیشتر اوقات، طرفتان عذرخواهی کوتاهی می‌کند و تلفن را دوباره در جیبش می‌اندازد و باز هم از مهمانی لذت می‌برد. شما پیروز شده‌اید! موفق شده‌اید زیرکانه پادتن اجتماعی را علیه «فابینگ» [۱۵۲] تزریق کنید؛ واژه‌ای که شرکت تبلیغاتی مک‌کان [۱۵۳] برای فرهنگ واژگانی مک‌کواری [۱۵۴] ابداع کرد. [۵]

فابینگ واژه مرکبی است که از ترکیب تلفن [۱۵۵] و توهین کردن [۱۵۶] در زبان انگلیسی ساخته شده است و به این معناست که «در موقعیت‌های اجتماعی با مشغول کردن خودمان به تلفن یا ابزار دیجیتالی دیگر به (افراد یا محیط اطراف) بی‌محلی و توهین کنیم.» فرهنگ واژگانی مک‌کواری متخصصان را جمع کرد تا واژه‌ای بسازند که افراد روی این مسئله نامی بگذارند. حالا دیگر به خودمان بستگی دارد که چگونه از این اصطلاح استفاده کنیم تا شاید آن را علیه حواس‌پرتی‌های جامعه به پادتن اجتماعی مثبتی در گنجینه واژگانی‌مان تبدیل کنیم. فقط فناوری‌های نوینی مثل گوشی‌های هوشمند، تبلت و لپ‌تاپ نیستند که منابع و عوامل حواس‌پرتی در موقعیت‌های اجتماعی‌اند.

سرتاسر دیوار خیلی از رستوران‌ها با صفحه‌تلویزیون‌های بزرگی پوشیده شده که هرکدام کانال‌های گوناگونی را نشان می‌دهند با عنوان خبرها یا بازی‌های ورزشی که خیلی راحت در گفت‌وگوها وقفه ایجاد می‌کنند. چون ما روشن بودن تلویزیون در پشت‌صحنه فضاها را پذیرفته‌ایم، آنها هم به اندازه وسایل دیجیتالی‌مان، اگر نگوییم حتی بیشتر از آنها، برای پرت کردن حواس ما از همراهانمان خطرناک‌اند.

حواس‌پرتی در جمع دوستان شکل‌های دیگری هم دارد، مثلاً بچه‌های خودمان. برای نمونه، در یکی از دوره‌های اخیر، درست وقتی دوست خوبی شروع کرد به تعریف کردن تلاش‌های حرفه‌ای و

شخصی‌اش، یکی از بچه‌هایش سر میز آمد و آب‌میوه خواست. موضوع بحث فوراً به نیازهای کودک تغییر کرد.

چنین مزاحمت معصومانه‌ای می‌تواند مسیر بحث مهم و حساسی را تغییر دهد که می‌شد به روابط صمیمانه دوستی بینجامد. دفعه بعد که با هم برنامه شام داشتیم، مطمئن شدیم هرچه بچه‌ها لازم دارند از جمله غذا و نوشیدنی را در اتاق دیگری گذاشته‌ایم. به بچه‌ها هم دستورهای واضحی دادیم که مزاحم بزرگ‌ترها نشوند، مگر اینکه کسی زخمی شده باشد.

خوب است همه محرک‌های بیرونی را، چه تلفن‌هایمان باشند و چه بچه‌هایمان، به دقت بررسی کنیم تا معلوم شود آیا در خدمت ما هستند یا نه. اگر به بچه‌هایمان یاد دهیم مراقب خودشان باشند، به خودشان هم بیشتر کمک کرده‌ایم. آنها با مشاهده روش معاشرت والدینشان یاد می‌گیرند چقدر اهمیت دارد که حواس‌پرتی‌ها را کنار بگذارند تا بر دوستانشان تمرکز کنند. اگر قصد نداریم برای گفت‌وگوهای به‌دوراز حواس‌پرتی زمان و مکانی فراهم کنیم، خطر از دست دادن این فرصت را به جان خریده‌ایم که دیگران را درست بشناسیم و خودمان را به آنها خوب معرفی کنیم.

از همان راهی که جامعه، با استفاده از پادتن‌های اجتماعی، سیگار کشیدن در مکان‌های عمومی را کاهش داد، ما هم می‌توانیم حواس‌پرتی در جمع دوستانمان را کم کنیم. با جلب موافقت دوستان و خانواده‌هایمان برای مدیریت حواس‌پرتی و اقدام برای حذف آن دسته از

محرك‌های بیرونی که در خدمت ما نیستند، می‌توانیم کسانی را که دوست داریم در برابر حواس‌پرتی‌های مسری جامعه قرنطینه کنیم.
***به خاطر بسپارید:**

حواس‌پرتی در موقعیت‌های اجتماعی ما را از حضور تمام‌وکمال نزد افراد مهم زندگی‌مان محروم می‌کند. مزاحمت‌ها باعث می‌شوند از برقراری رابطه‌های اجتماعی صمیمانه ناتوان باشیم. جلوی رواج رفتارهای ناسالم را بگیرید. «پادتن‌های اجتماعی» روش‌هایی‌اند که گروه‌ها به کار می‌برند تا، برای محافظت از خودشان در برابر رفتارهای مضر، آن رفتارها را ممنوع اعلام کنند. هنجارهای اجتماعی تازه‌ای را رواج دهید. می‌توانیم در جمع دوستانمان، همان‌طوری که با سیگار کشیدن در مکان‌های عمومی می‌جنگیم، با حواس‌پرتی‌ها هم بجنگیم و استفاده از گوشی را در موقعیت‌های اجتماعی نپذیریم. چند جملهٔ استادانه آماده کنید تا دوستانتان جرئت نکنند در جمع از گوشی استفاده کنند، مثلاً بپرسید «همه چیز روبه‌راه است؟»



فصل ۳۵: عاشقی حواس جمع باشید

هر شب، من و همسرم کارهای ثابتی را انجام می‌دادیم. او دخترمان را به رختخواب می‌فرستاد، بعد دندان‌هایش را مسواک می‌زد و حمام می‌کرد. به رختخواب می‌رفتیم، به هم نگاه می‌کردیم و می‌دانستیم زمان آن است که کاری را کنیم که زن و شوهرها طبیعتاً در بستر انجام می‌دهند، او گوشی همراهش را در آغوش می‌گرفت و من صفحهٔ آیپدم را نوازش می‌کردم. چه حس خوبی بود.

به وسایل دیجیتالمان عشق می‌ورزیدیم. ظاهراً ما تنها کسانی نبودیم که فیس‌بوک را جایگزین روابط زناشویی کرده بودیم. طبق یک تحقیق، «تقریباً یک سوم آمریکایی‌ها ترجیح می‌دهند یک سال روابط زناشویی نداشته باشند تا اینکه یک سال از گوشی‌شان جدا باشند.» [۱]

تا حواس جمع شدن را نیاموخته بودیم، سخت بود در برابر وسوسهٔ اعلان پیام‌های گوشی‌های هوشمندمان مقاومت کنیم. وقتی به خودمان قول می‌دادیم بعد از شام فقط به یک ایمیل دیگر جواب می‌دهیم، خیلی زود آخر شب می‌شد و می‌دیدیم چهل و پنج دقیقه گپ‌وگفت صمیمانه را از دست داده‌ایم. مشغول شدن به فناوری تا نیمه‌شب و در خلوت خودمان برایمان به آیینی شامگاهی تبدیل شده بود. زمانی که وقتش می‌رسید به رختخواب برویم، آن قدر خسته بودیم که نمی‌توانستیم صحبت کنیم. رابطهٔ زناشویی که هیچ، کل رابطه‌مان آسیب دیده بود.

ما جزو همان ۶۵ درصد بزرگسالان آمریکایی بودیم



که به گفته مرکز تحقیقات پیو در آغوش گوشی‌هایمان به خواب می‌رفتیم. [۲] از آنجا که عادت‌ها منتظر اشاره‌ای‌اند تا موجب بروز رفتاری شوند، دست‌به‌کار شدن هم اغلب نیازمند جرقه‌ای در محیط اطرافمان است. تصمیم گرفتیم گوشی‌هایمان را بیرون از اتاق خواب و در اتاق نشیمن بگذاریم و با حذف شدن محرک‌های بیرونی دوباره توانستیم دست خیانت فناوری را کمی از زندگی‌مان کوتاه کنیم.

اما بعد از گذراندن چند بعدازظهر بدون گوشی، متوجه اضطرابی پرتنش شدم. ذهنم مشغول همه چیزهایی شده بود که باید به آنها توجه می‌کردم. آیا کسی برایم ایمیلی فوری ارسال کرده است؟ آخرین نظر در وبلاگم درباره چیست؟ آیا از توییت مهمی جا مانده‌ام؟ این اضطراب واضح و دردناک بود، بنابراین همان کاری را کردم که هرکسی که تعهد سختی برای ترک عادت بدش بسته است انجام می‌دهد: تقلب کردم.

حالا که از گوشی‌ام دور بودم، باید مصاحب جدیدی پیدا می‌کردم. وقتی لپ‌تاپم را بیرون کشیدم و شروع کردم به فشردن دکمه‌هایش، خیالم راحت شد و آن نگرانی از بین رفت. همسرم که دید چه کار دارم می‌کنم، فرصت را غنیمت شمرد تا او هم خودش را آرام کند و دوباره برگشتیم سر جای اولمان.

بعد از چند شب کار با دستگاه‌های دیجیتالی‌مان، با شرمساری اعتراف کردیم که شکست خورده‌ایم. خجالت‌زده اما مصمم بودیم که بفهمیم کجا را اشتباه رفته‌ایم و فهمیدیم که

پریز زمان سنج، که عامل حواس پرتی‌های ناخواسته را خاموش می‌کرد، عمل کردن به تعهدمان را به کاری تبدیل کرد که دیگر هر شب منتظرش بودیم. همین‌طور که مهارت بیشتری در مهار عادت‌هایمان به دست می‌آوردیم، شروع کردیم که وقت نجات‌یافته‌مان را برای هدف‌های «پربارتی» صرف کنیم.

اگرچه ما آن‌موقع به نوآوری خودمان در مسدود کردن فناوری می‌بالیدیم، امروزه خیلی از روترها مثل ایرو هستند که قابلیت خاموش کردن اینترنت را دارند. [۳] اگر وقت از دستم در برود و بخواهم بعد از ساعت ده ایمیل‌هایم را ببینم، پیامی از طرف دستگاہم می‌آید که به من یادآوری می‌کند از پشت رایانه بلند شوم و بروم با همسرم گپ بزنم.

حواس پرتی‌ها می‌توانند حتی به صمیمانه‌ترین روابطمان پایان دهند؛ تاوان دسترسی داشتن به همه در سراسر جهان این است که شاید دیگر نزد کسی که درست کنارمان نشسته است با تمام وجود حضور نداشته باشیم.

من و همسرم هنوز هم وسایل دیجیتالی‌مان را دوست داریم و از هر چیز ذاتاً نویی برای بهبود زندگی استقبال می‌کنیم، اما می‌خواهیم از فناوری سود ببریم بدون اینکه تأثیرات مضرش به روابطمان صدمه بزند. وقتی یاد گرفتیم با محرک‌های درونی مواجه شویم، برای کارهایی که واقعاً دوست داریم وقت بگذاریم، محرک‌های بیرونی مضر را حذف کنیم و از تعهدهای الزام‌آور بهره ببریم، بالاخره توانستیم بر

مرحلهٔ اصلی را جا انداخته‌ایم. یاد نگرفته بودیم با آن ناراحتی که به عقب‌نشینی وادارمان کرده بود مواجه شویم. این بار با دلسوزی برای خودمان تصمیم گرفتیم با پیدا کردن روش‌هایی شروع کنیم که محرک‌های درونی‌مان را، که موجب رفتارهای ناخواستهٔ ما می‌شدند، مدیریت کنند.

قانون ده دقیقه‌ای را اجرا کردیم و قول دادیم اگر واقعاً خواستیم در طول عصر از گوشی استفاده کنیم، ده دقیقه برای این کار صبر کنیم. این قانون برای ما فرصت «موج‌سواری بر امیال» را فراهم کرد و درنگی ایجاد کرد که باعث شد عادت بدون فکر انجام دادن کار را ترک کنیم.

همچنین روتر اینترنت و مانیتورهایمان را به پریزهای زمان‌سنجی وصل کردیم که به قیمت هفت دلار از فروشگاه لوازم الکتریکی محله‌مان خریده بودیم و تنظیمش کردیم تا هر شب ساعت ۱۰ خاموش شود. این عهد دشوارسازی به این معنی بود که برای «تقلب کردن» باید به‌سختی پشت میزمان خم می‌شدیم و سوئیچ را می‌زدیم تا دوباره روشن شود.

خلاصه اینکه با استفاده از هر چهار روش حواس جمع شدن داشتیم پیشرفت می‌کردیم. یاد گرفتیم تا با اضطرابمان برای کنار گذاشتن وسواس استفاده از فناوری در بعدازظهر بجنگیم و به‌مرور مقاومت کردن راحت‌تر شد. برنامهٔ خواب سخت‌گیرانه‌ای ریختیم و اتاق خواب را به مکانی مقدس تبدیل کردیم که محرک‌های بیرونی مثل گوشی‌هایمان و تلویزیون بیرون آن می‌ماندند.

حواس پرتی‌های مزاحم رابطه‌مان پیروز شویم.



همان‌طور که در بخش اول خواندید، «حواس جمع بودن یعنی اهتمام به انجام دادن کاری که می‌گویید انجام خواهید داد.» اهتمام یعنی «مبارزه کردن و با قدرت جنگیدن.» [۴] نه به این معنا که کامل باشید یا هیچ‌وقت شکست نخورید. من هم مثل هر کس دیگری هنوز هم گه‌گاه با حواس پرتی‌ها می‌جنگم. به‌خصوص وقتی اضطراب دارم یا برنامه‌ام ناگهان تغییر می‌کند تمرکز را از دست می‌دهم.

خوشبختانه پنج سال تحقیق و نوشتن این کتاب به من یاد داده است چطور با حواس پرتی‌ها بجنگم و برنده شوم. حواس پرتی‌ها هنوز هم اتفاق می‌افتند اما حالا می‌دانم چه کار باید بکنم، بنابراین اتفاق افتادنشان طولانی نمی‌شود. این تکنیک‌ها به من اجازه داده‌اند تا کنترل زندگی را طوری در دست بگیرم که قبلاً نمی‌توانستم. من همان قدر که با دیگران صادقم، با خودم هم روراستم، من ارزش‌هایم را زندگی می‌کنم، بر سر تعهدم در قبال افرادی که دوستشان دارم می‌مانم و بیش از هر وقت دیگری در شغلم پربازدهم.

به‌تازگی گفت‌وگویم را با دخترم دربارهٔ نیروی خارق‌العاده‌ای که دلش می‌خواست داشته باشد مرور کردم. بعد از عذرخواهی از اینکه دفعهٔ قبل که حرف می‌زدیم حواسم کاملاً جمع نبود، از او خواستم دوباره جوابش را برایم تکرار کند و چیزی که گفت مرا مبہوت کرد؛ او گفت دلش می‌خواهد قدرتی داشته باشد که همیشه با دیگران مهربان باشد.

پس از اینکه اشک‌هایم را پاک کردم و او را محکم در آغوش گرفتم، کمی دربارهٔ جوابش فکر کردم. فهمیدم مهربان بودن نیروی خارق‌العادهٔ اسرارآمیزی نیست که نیازمند اکسیری جادویی باشد، همهٔ ما هروقت بخواهیم قدرت مهربانی داریم. فقط باید این قدرتی را که همین حالا هم درون ما هست مهار کنیم.

دربارهٔ حواس‌جمعی هم همین‌طور است. با حواس‌جمع شدن می‌توانیم الگوی دیگران باشیم. می‌توانیم در محل کار از این تکنیک‌ها بهره ببریم تا سازمان‌هایمان را دگرگون کنیم و هم بر صنایعی که در آنها مشغول به کاریم و هم بر محیط‌های دیگر تأثیری زنجیره‌وار بگذاریم. در خانه می‌توانیم الهام‌بخش خانواده‌مان باشیم تا این روش‌ها را برای خودشان امتحان کنند و همان‌طوری زندگی کنند که در رؤیاهایشان می‌بینند.

همهٔ ما می‌توانیم همت کنیم و کاری را که می‌گوییم انجام دهیم. همهٔ ما قدرت حواس‌جمع بودن را داریم.

***به‌خاطر بسپارید:**

حواس‌پرتی مانعی برای صمیمانه‌ترین روابط ماست. امکان ارتباط دیجیتالی در هر لحظه ممکن است به قیمت حضور نداشتن در کنار اطرافیانمان تمام شود. همراهان حواس‌جمع زمانشان را برای با هم بودن صرف می‌کنند. دنبال کردن مدل چهارمرحله‌ای برای حواس‌جمع شدن به شما اطمینان می‌دهد که برای همراه زندگی‌تان وقت دارید.



حالا نوبت شماست که حواس جمع شوید.



از این کتاب لذت بردید؟

از شما متشکرم و تبریک می‌گویم که این کتاب را تا آخر خواندید! امیدوارم از آنچه خوانده‌اید به‌خوبی استفاده کنید.

یک دقیقه وقت بگذارید و آنلاین نظرتان را درباره کتاب بگویید، چون نظرتان برایم خیلی مهم است. نظرهای شما بر دیگران تأثیر مهمی می‌گذارد تا کتاب مدیریت توجه را بخوانند و در حق من هم لطف بزرگی می‌کنید.

پیشاپیش از شما متشکرم، لطفاً به این آدرس [۱۵۷] بروید.

و لطفاً هر سؤال، نظر، اصلاح یا بازخوردی را به این آدرس [۱۵۸] ارسال کنید.

ارادتمند

نیر

سپاسگزار خواهیم شد پس از مطالعه نسخه فارسی کتاب نظر خود را در صفحه کتاب در وبسایت انتشارات آریانا قلم قرار دهید.



چکیده هر فصل

مقدمه

■ فصل ۱: برای اینکه آن طور که دوست داریم زندگی کنیم، کافی نیست که فقط کارهای درست را انجام دهیم، بلکه باید از کارهای اشتباه هم دوری کنیم.

■ فصل ۲: تمرکز حواس شما را به سوی آنچه واقعاً می‌خواهید می‌کشاند، اما حواس‌پرتی شما را از آن دور می‌کند. حواس جمع بودن یعنی اهتمام به انجام دادن کاری که می‌گویید انجام خواهید داد.

بخش اول: بر محرک‌های درونی غلبه کنید

■ فصل ۳: انگیزه تمایل ما به فرار کردن از ناراحتی‌هاست. به جای علت‌های مستقیم، علت اصلی حواس‌پرتی را پیدا کنید.

■ فصل ۴: به جای اینکه سعی کنید با پرت کردن حواس خودتان از ناراحتی‌ها فرار کنید، سعی کنید با آنها مواجه شوید.

■ فصل ۵: از تلاش برای سرکوب کردن تمایلاتتان دست بردارید، این کار فقط آنها را قوی‌تر می‌کند. در عوض، به نظاره بنشینید و اجازه دهید فروکش کنند.

■ فصل ۶: نگاه تازه‌ای به محرک‌های درونی بیندازید. به دنبال هیجانات منفی قبل از حواس‌پرتی باشید، آنها را بنویسید و با کنجکاوی به احساسات منفی‌تان توجه کنید، نه از سر تحقیر.

■ فصل ۷: نگاهتان به کار را تغییر دهید. با نگاه دقیقی که «احمقانه و حتی مسخره» به نظر

می‌رسد، کار را به بازی تبدیل کنید. آگاهانه به دنبال تازگی و نوآوری بگردید.

■ فصل ۸: نگاهتان به خلق‌و‌خو را تغییر دهید. صحبت کردن با خودتان مهم است. قدرت اراده شما فقط وقتی به پایان می‌رسد که خودتان این‌طور فکر کنید. به خودتان برچسب نزنید که «راحت حواستان پرت می‌شود» یا «شخصیتی معتاد» دارید.

بخش دوم: برای تمرکز حواس وقت بگذارید

■ فصل ۹: ارزش‌هایتان را به زمان تبدیل کنید. با ساختن قالب برنامه‌ریزی خودتان، کارهای روزانه‌تان را زمان‌بندی کنید.

■ فصل ۱۰: زمانتان را خودتان برنامه‌ریزی کنید. برای ورودی کار برنامه بریزید و خروجی کار به دنبال آن اتفاق خواهد افتاد.

■ فصل ۱۱: برای روابط مهمتان برنامه‌ریزی زمانی کنید که هم شامل مسئولیت‌های خانه می‌شود و هم وقت گذراندن با کسانی که دوست دارید. در برنامه‌تان زمان منظمی را برای دوستانتان در نظر بگیرید.

■ فصل ۱۲: برنامه خود را با شریک‌های کاری‌تان هماهنگ کنید.

بخش سوم: محرک‌های بیرونی را مسدود کنید

■ فصل ۱۳: درباره همه محرک‌های بیرونی از خودتان بپرسید: «آیا این محرک در خدمت من است یا من در خدمت آنم؟» آیا این محرک به تمرکز حواس منتهی می‌شود یا به حواس‌پرتی؟

■ فصل ۱۴: از تمرکز حواستان دفاع کنید. وقتی نمی‌خواهید کسی مزاحمتان شود، علامت دهید.

■ فصل ۱۵: برای دریافت ایمیل‌های کمتر، کمتر ایمیل بفرستید. وقتی به ایمیلتان سر می‌زنید، به هر پیام برچسب بزنید که چه وقت باید جواب داده شود و براساس برنامه‌ی زمانی به آنها پاسخ دهید.

■ فصل ۱۶: وقتی نوبت می‌رسد به چت گروهی، در زمان‌های برنامه‌ریزی‌شده وارد گروه و از آن خارج شوید. فقط کسانی را که لازم است عضو گروه کنید و با صدای بلند در گروه فکر نکنید.

■ فصل ۱۷: برگزاری جلسه‌ها را سخت‌گیرانه‌تر کنید. بدون دستور جلسه، جلسه برگزار نکنید. جلسه‌ها بیشتر برای به توافق رسیدن‌اند تا برای حل مسئله. به‌جز یک لپ‌تاپ، همه وسایل دیجیتالی را بیرون از اتاق همایش بگذارید.

■ فصل ۱۸: برنامه‌های عامل حواس‌پرتی را به‌جای گوشی روی دسکتاپتان نصب کنید. برنامه‌ها را تنظیم و اعلان‌پیام‌ها را مدیریت کنید. گزینه «مزاحم نشوید» را فعال کنید.

■ فصل ۱۹: اعلان‌پیام‌های دسکتاپ را خاموش کنید. عوامل بالقوه حواس‌پرتی را از محل کارتان حذف کنید.

■ فصل ۲۰: مقاله‌های آنلاین را در پاکت ذخیره کنید تا آنها را در زمان برنامه‌ریزی‌شده بخوانید یا گوش دهید. از «چندکارکردی چندکاناله» بهره ببرید.

■ فصل ۲۱: از افزونه‌های مرورگر استفاده کنید تا بدون اینکه حواستان پرت شود بتوانید از شبکه‌های اجتماعی بهره ببرید. پیوندهای ابزارهای دیگر در سایت [\[۱۵۹\]](#) آمده است.

بخش چهارم: با عهد‌ها جلوی حواس‌پرتی را بگیرید

■ فصل ۲۲: درمان تصمیم‌های عجولانه دوران‌دیشی است. وقتی احتمال حواس‌پرتی هست، از قبل برنامه‌ریزی کنید.

■ فصل ۲۳: از عهد دشوارسازی بهره ببرید تا رفتارهای ناخواسته را دشوارتر کنید.

■ فصل ۲۴: از عهد جریمه بهره ببرید تا حواس‌پرتی را به کاری پرهزینه تبدیل کنید.

■ فصل ۲۵: عهد هویتی را تعهدی الزام‌آور برای تصویر ذهنی‌تان از خودتان قرار دهید. خودتان را «حواس‌جمع» بنامید.

بخش پنجم: چگونه محل کارتان را به مکانی برای حواس‌جمعی تبدیل کنید

■ فصل ۲۶: فرهنگ «همیشه در دسترس بودن» انسان را به جنون می‌کشانند.

■ فصل ۲۷: استفادهٔ افراطی از فناوری در محل کار نشانهٔ فرهنگ سازمانی ناکارآمد است. علت اصلی آن فرهنگی است که خالی از «امنیت روانی» باشد.

■ فصل ۲۸: برای ساختن فرهنگی که تمرکز بر کار را ارزشمند می‌داند، از کارهای کوچک شروع کنید و راه‌هایی بیابید که مکالمهٔ بی‌پرده بین همکاران دربارهٔ مشکلات را ساده‌تر کند.

بخش ششم: چگونه کودکان حواس‌جمع بار بیاوریم (و چرا همهٔ ما به تغذیهٔ روانی نیاز داریم)

■ فصل ۲۹: علت‌های اصلی حواس‌پرتی کودکان را پیدا کنید. به آنها مدل چهارمرحله‌ای

حواس جمعی را آموزش دهید.

■ فصل ۳۰: مطمئن شوید که نیازهای روانی کودکان برآورده شود. همه نیاز دارند احساس استقلال، شایستگی و ارتباط کنند. اگر کودکان نتوانند در دنیای واقعی نیازهایشان را برآورده کنند، به دنبال ارضای آنها در دنیای مجازی می‌گردند.

■ فصل ۳۱: به کودکان یاد دهید که برنامه‌ی زمان‌بندی‌شده‌ی خودشان را تنظیم کنند. بگذارید برای فعالیت‌هایی که دوست دارند، مثل آنلاین بودن، وقت بگذارند.

■ فصل ۳۲: با بچه‌ها همکاری کنید تا محرک‌های بیرونی مضر را حذف کنند. مطمئن شوید که آنها می‌دانند چگونه محرک‌های حواس‌پرتی را غیرفعال کنند و خودتان هم به محرکی بیرونی که باعث حواس‌پرتی است تبدیل نشوید.

■ فصل ۳۳: به کودکان کمک کنید تا عهد ببندند و مطمئن شوید که می‌دانند مدیریت حواس‌پرتی‌ها وظیفه‌ی خودشان است. به آنها یاد دهید که حواس‌پرتی مشکلی حل‌شدنی است و حواس‌جمع شدن مهارتی لازم برای تمام عمر است.

بخش هفتم: چگونه در روابطمان حواس‌جمع باشیم

■ فصل ۳۴: وقتی کسی در فضایی اجتماعی از گوشی استفاده می‌کند از او بپرسید: «می‌بینم که سرت توی گوشی است، همه چیز روبه‌راه است؟»

■ فصل ۳۵: وسایل دیجیتالی را از اتاق خوابتان بیرون ببرید و تنظیم کنید که اینترنت در ساعت مشخصی به‌طور خودکار قطع شود.

راهنمای بحث در باشگاه کتاب مدیریت

توجه

زمان آن رسیده است که با بعضی دوستان جمع شوید و درباره آنچه در کتاب مدیریت توجه یاد گرفته‌اید بحث کنید. این پرسش‌ها طرح شده‌اند تا بحثی جامع و جالب درباره موضوعات گفته‌شده در کتاب راه بیندازید. چند دوست را به گفت‌وگویی خودمانی درباره کارایی، عادت‌ها، ارزش‌ها، فناوری و محرک‌ها دعوت کنید و با هم مکالمه پرشوری داشته باشید.

نیر در طول کتاب درباره اهمیت سه حوزه زندگی صحبت می‌کند: خودتان، روابط و کار. ما اغلب ناخواسته به قیمت از دست رفتن دیگر حوزه‌ها زمان زیادی را فقط در یکی از آنها صرف می‌کنیم. کدام حوزه از زندگی‌تان را می‌خواهید بیش از همه بهبود ببخشید و چرا؟

مدیریت توجه پر از ایده‌های جدید است. آیا چیزی بوده که ذهنتان را تغییر داده باشد؟ چه چیزی برایتان از همه شگفت‌انگیزتر بود؟

به معمول‌ترین حواس‌پرتی‌تان فکر کنید که نمی‌گذارد تمرکز کنید. سه تا از معمول‌ترین محرک‌های درونی‌تان کدام‌اند؟ سه تا از معمول‌ترین محرک‌های بیرونی چطور؟ به خاطر بسپارید، محرک‌های بیرونی به کمک علامت‌هایی در محیط اطرافتان شما را تحریک می‌کنند و محرک‌های درونی شما را از درون برمی‌انگیزانند.

سرگرمی و بازی کمکمان می‌کنند تا با نگاهی تازه به کارهای ظاهراً تکراری و کسل‌کننده از ناراحتی رها شویم. به کاری فکر کنید که در زندگی روزمره یا روز کاری‌تان انجام می‌دهید و جذابیت خاصی ندارد. چطور می‌توانید نگاهتان به این کار را تغییر دهید (یا محدودیتی به آن اضافه کنید) تا جالب‌تر شود؟

نیر نگاهی بحث‌برانگیز به فهرست کارهایی که باید انجام شود می‌اندازد و می‌گوید این فهرست‌ها «مشکلات جدی» دارند. با این سخن او موافقید یا مخالف؟ چرا؟

ساختن بطری تفریح نیر را به این هدفش رساند که پدری باشد که برای دختر کوچکش بیشتر وقت می‌گذارد. پنج تا ده فعالیتی که «باید» در بطری تفریح‌تان باشند کدام‌ها هستند؟

هماهنگ کردن برنامه‌ریزی‌تان با ارزش‌هایتان برای دست یافتن به تمرکز ضروری است. روز زمان‌بندی‌شدهٔ ایدئالی را در زندگی رؤیایی‌تان تصور کنید. وقتتان را چگونه می‌گذرانید؟ شما چطور برای خودتان، روابطتان و کارتان «ارزش‌هایتان را به زمان تبدیل می‌کنید؟»

ارزش‌ها هدف‌های نهایی نیستند، بلکه راهنماهایی برای فعالیت‌های ما هستند. سه، چهار یا پنج ارزشی که از همه برایتان مهم‌ترند کدام‌ها هستند؟

پژوهش‌ها نشان داده‌اند محل کارهای امروزی و به‌خصوص دفترهای کار بدون دیوار با پلان باز همواره منشأ حواس‌پرتی‌اند. شما موافقید یا مخالف؟

حواس پرتی در محل کار اجتناب ناپذیر است، حتی وقتی در خانه کار می‌کنید. همه چیز، از چت‌های گروهی گرفته تا ایمیل تا تلفن‌هایمان، می‌توانند تمرکزمان را به هم بزنند. در میان مشقت‌های روزانه خود، چگونه کار بدون مزاحم را جزو اولویت‌هایتان قرار می‌دهید؟

در این کتاب یاد گرفتیم که هویت‌مان تغییرناپذیر نیست. همان‌طور که عادت‌هایمان را تغییر می‌دهیم، می‌توانیم انتخاب کنیم که هویت‌مان را عوض کنیم و تصویر مثبت‌تری از خودمان بسازیم. چند عادت که دوست دارید تغییرشان دهید کدام‌اند و چگونه می‌توانید هویت جدیدی بسازید تا به شما برای رسیدن به موفقیت قدرت ببخشد؟

نیر نوشته «محدودیت‌ها به ما ساختار می‌بخشند، اما نداشتن چهارچوب با مجبور کردنمان به انتخاب آزارمان می‌دهد.» مثالی را تعریف کنید که محدودیت‌ها توانسته‌اند ساختار مثبتی به وجود آورند.

تغییر رفتار دشوار است و افراد ناگزیر در آن شکست می‌خورند. خیلی مهم است که بدانیم چطور پس از شکست قامت راست کنیم. بعد از شکست‌های گذشته چگونه دوباره فعالیتتان را از سر گرفته‌اید؟ اینترنت (از جمله شبکه‌های اجتماعی) گردابی از محتواست. دوست دارید چه عادت‌هایی را در خودتان شکوفا کنید تا شیوه شما در استفاده آنلاین از محتوا را بهبود ببخشد؟

نیر برخی راه‌های دلخواهش برای جلوگیری از

حواس پرتی آنلاین را در فهرستی طولانی آورده است (مثلاً حذف خبررسان فیس بوک، استفاده از برنامه های بازدهی [۱۶۰] مثل فارست). راهکاری را که به شما کمک کرده تا با کفایت تر و باتمركزتر باشید به اشتراك بگذارید.

طبق نظر محققان، ما به سه نیاز روان شناختی نیاز داریم تا شکوفا شویم: استقلال، شایستگی و ارتباط. کدامیک از این سه نیاز برای شما مهم ترند و چرا؟ در کدامیک کمبود دارید؟

پیشرفت های فناوری باعث ترس و وحشت می شوند (به ماشین های خودکار، هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و حتی شبکه های اجتماعی فکر کنید). فکر می کنید چرا چنین است؟

با گروه دوستانتان درباره کاری صحبت کنید که بارها نتوانسته اید آن را انجام دهید (رفتن به باشگاه یا کامل کردن برنامه های دیگر). با پیروی از مدل چهار مرحله ای حواس جمعی چه کار متفاوتی می توانید انجام دهید که مطمئن شوید به کاری که می گوئید عمل می کنید؟

بنا بر تحقیقی، یک سوم آمریکایی ها نداشتن یک سال رابطه عاشقانه را به یک سال جدا شدن از گوشی هایشان ترجیح می دهند. شما حاضرید کدام گزینه را یک سال کنار بگذارید و چرا؟ تعریفتان از زندگی حواس جمع چیست؟

برای دسترسی به پی‌نوشت‌ها به صفحه کتاب
دروب‌سایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید:
AryanaGhalam.com/dst



درباره نویسندگان

نیر ایال در دانشکده تحصیلات عالی کسب و کار استنفورد و در مؤسسه طراحی هاسو پلاتنر در استنفورد درس داده است. او نویسنده است، مشاوره می‌دهد و درباره رابطه روان‌شناسی، فناوری و کسب و کار در سایتش [۱۶۱] آموزش می‌دهد. نوشته او در مجله‌های کسب و کار هاروارد، آتلانتیک، تایم، ویک، اینک و روان‌شناسی امروز به چاپ رسیده است. کتاب او، قلاب: چگونه محصولی بسازیم که مخاطب را شبانه‌روز درگیر کند، در سال ۲۰۱۴ از پرفروش‌های وال استریت ژورنال شد. این کتاب به بیش از هجده زبان ترجمه شده و برنده جایزه «کتاب سال بازاریابی» از سوی پخش ۸۰۰ کتاب کسب و کارِ پرتर्फ‌دار [۱۶۲] بوده است.



جولی لی هم‌بنیان‌گذار سایت نیر ایال است که در آن برای ارائه جدیدترین دیدگاه‌ها درباره مدیریت زمان، طراحی رفتار و روان‌شناسی مصرف‌کننده برای مخاطبان روبه‌رشد در سراسر جهان فعالیت می‌کند. جولی قبلاً هم‌بنیان‌گذار دو استارت‌آپ بوده و در واگذاری هر دو کمک کرده است.

The End of Jobs.1

Nerd Fitness.2

Level Up Your Life.3

NirAndFar.com/Indistractable.4 (برخی از

این موارد را می‌توانید از صفحهٔ این کتاب در وبسایت آریانا قلم به آدرس AryanaGhalam.com/dst نیز دانلود کنید.)

NirAndFar.com/Contact.5

۶. این کتاب را انتشارات آریانا قلم با ترجمهٔ سعید قدوسی نژاد منتشر کرده است

۷. به قدری از روش بهره‌برداری کاهوت! و بایت فودز از کتابم خوشم آمد که تصمیم گرفتم در هر دو شرکت سرمایه‌گذاری کنم

۸. اشاره به ترانه‌ای در فیلم مری پاپینز، ساختهٔ والت دیزنی در سال ۱۹۶۴؛ این ترانه در فیلم مدام تکرار می‌شود و به دو شخصیت کودک فیلم یاد می‌دهد هر کار سختی را با رفتار خوب می‌توان به سرگرمی تبدیل کرد. -م

9. luddite: لادیسم، جنبش جمعی از صنعتگران نساجی بریتانیا در قرن نوزدهم بود که در مخالفت با انقلاب صنعتی دست به تخریب

ماشین آلات بافندگی زدند، زیرا می ترسیدند این تغییرات باعث از دست دادن شغلشان شود و شیوه های زندگی شان را نیز تغییر دهد. این اصطلاح را از آن پس به کسانی نسبت دادند که با فناوری جدید مخالفت می کردند. -م

tantalizing.10

۱۱. اصل واژه های تمرکز حواس و حواس پرتی در متن انگلیسی traction و dis traction است که هر دو از ریشه لاتین trahere گرفته شده اند. حفظ کردن این ریشه در همه مشتقات این واژه در زبان فارسی ممکن نیست. -م

Striiv Smart Pedometer.12

utilitarianism.13

proximate cause.14

Happy.15

Boredom.16

negativity bias.17

rumination.18

hedonic adaptation.19

survival of the fittes t.20

Acceptance and Commitment Therapy.21
(ACT): نوعی درمان روانی و شاخه‌ای از تحلیل رفتار بالینی است که از پذیرش و ذهن‌آگاهی در کنار تعهد و راهبردهای تغییر رفتار بهره می‌برد تا انعطاف‌پذیری روانی را بیشتر کند. - م

mental abs tinence.22

Monitor on Psychology.23

rebound.24

ironic process theory.25

NirAndFar.com/Indis tractable.26
این فایل را می‌توانید از صفحهٔ این کتاب در وبسایت آریانا قلم به آدرس AryanaGhalam.com/dst نیز دانلود کنید.)

leaves on a s tream.27

liminal moments.28

surfing the urge.29

interactive computing.30

How to Talk About Videogames.[31](#)

The Geek's Chihuahua.[32](#)

Play Anything.[33](#)

[34](#).folk psychology: روان‌شناسی عامه یا نظریهٔ ذهن یا نظریهٔ فهم مشترک دیدگاهی در روابط اجتماعی است و مطالعاتی را شامل می‌شود که به روابط بین‌فردی می‌پردازد و پرسش محوری آن عبارت است از اینکه چگونه می‌توانیم دیگران را درک کنیم. - م

[35](#).ego depletion

[36](#).ego: اولین بار زیگموند فروید، روان‌شناس اتریشی، شخصیت انسان را به سه عنصر تقسیم کرد که کارکرد بخش «خود» یا ایگو میانجی‌گری میان نیازهای فرد و مقتضیات محیط است. - م

[37](#).publication bias

[38](#).Proceedings of the National Academy of Sciences

[39](#).Craving Beliefs Questionnaire

[40](#).Studies on Alcohol and Drugs

hierarchal balance of duties.[41](#)

timeboxing.[42](#)

NirAndFar.com/Indis tractable.[43](#)

[۴۴](#).کتابخوان کیندل کمتر از ابزارهای دیگر برای خوابیدن مضراست

residual beneficiary.[45](#)

interpersonal communication.[46](#)

[47](#).Kibbutz: کلمه‌ای عبری به معنای دور هم بودن یا تعاون، نوعی جامعهٔ اشتراکی است که از سال ۱۹۱۰ میلادی براساس زراعت بنیان گذاشته شده بود. -م

detailed timeboxed schedule.[48](#)

central trust pact.[49](#)

sales quota.[50](#)

client proposal.[51](#)

pitch.[52](#)

53.to hack back: اصطلاحی است که در این کتاب به فراخور متن به مسدود کردن یا مانع شدن ترجمه شده است. _م

54.persuasive technology: فناوری متقاعدسازی به هر نوع فناوری گفته می شود که رفتار و منش افراد را با ترغیب و تشویق و تأثیرات اجتماعی تغییر می دهد، استفاده از این نوع فناوری ها در حوزه فروش، دیپلماسی، تبلیغات مذهبی، آموزش های نظامی، بهداشت عمومی و مدیریت رایج است. _م

55.behavior

56.motivation

57.ability

58.trigger

59.push email: نوعی سرویس نامه الکترونیکی است که به طور فعال ایمیل جدید را به کاربر منتقل می کند، برخلاف سرویس های پیشین که نرم افزار باید از سرور سؤال می کرد آیا نامه الکترونیکی جدیدی دریافت کرده است یا خیر. _م

60.push notifications

notification.61

Human Perception and Performance.62

Aus tin.63

64.Kaiser Permanente: شرکت بهداشت و درمان آمریکایی که در حوزه مدیریت بر مرکزهای پزشکی و درمانی، بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها فعالیت می‌کند. -م

RN.com.65

66.از معتبرترین دانشگاه‌های علوم پزشکی آمریکا و جهان -م

SFGate.com.67

68.خلبان یک یا خلبان فرمانده خلبانی است که مسئولیت پرواز و ایمنی هواگرد را در طول پرواز بر عهده دارد. -م

69.NirAndFar.com/Indis tractable (این فایل را می‌توانید از صفحه این کتاب در وبسایت آریانا قلم به آدرس AryanaGhalam.com/dst نیز دانلود کنید.)

International Journal of Information.70
Management

Harvard Business Review.[71](#)

total time.[72](#)

number.[73](#)

time.[74](#)

[۷۵](#).تری نیترو تولوئن که ماده‌ای منفجره است. -م

NirAndFar.com/schedule-time-with-[76](#)
me

SaneBox.[77](#)

Basecamp.[78](#)

online pos t.[79](#)

real-time nature.[80](#)

single-line commentaries.[81](#)

collective wisdom.[82](#)

brains torming.[83](#)

synchronous communication.[84](#)

[85](#). با اینکه ابتدا برای این کار اپل واچ خریده بودم، دیگر از آن استفاده نکردم. مدل نوکیا Steel HR را ترجیح دادم که در عین اینکه ساعت هوشمند بسیار ارزان‌تری بود، این امکان فوق‌العاده را داشت که همیشه ساعت را نشان دهد، بدون اینکه به حرکت دادن دست نیازی باشد

Better Humans.[86](#)

Medium (medium.com).[87](#)

Kahuna.[88](#)

Chime.[89](#)

Behavior and Information Technology.[90](#)

attention residue.[91](#)

wallpaper.[92](#)

[93](#). NirAndFar.com/Indistractable) این تصاویر را می‌توانید از صفحهٔ این کتاب در وب‌سایت آریانا قلم به آدرس AryanaGhalam.com/dst نیز دانلود کنید.)

multitasking.[94](#)

multichannel multitasking.[95](#)

cross-modal attention.[96](#)

temptation bundling.[97](#)

news feed.[98](#)

:News Feed Eradicator for Facebook.[99](#)

نابودگر خبرسان فیس بوک

Todobook.[100](#)

Mashable.[101](#)

NirAndFar.com/Indistractable.[102](#)

clever bookmarking protocol.[103](#)

Newsfeed Burner.[104](#)

Open Multiple Websites.[105](#)

DF Tube.[106](#)

NirAndFar.com/Indistractable.[107](#)

108.ethernet: به مجموعه فناوری‌هایی گفته می‌شود که برای ایجاد شبکه‌های محلی (LAN) سیمی به کار می‌روند.-م

109.precommitment

110.KSafe

111.Kitchen Safe

112.Shark Tank

113.SelfControl

114.Freedom

115.Forest

116.plant

117.Digital Wellbeing

118.Sports Illustrated

119.Vogue

120.Focusmate.com

۱۲۱.آن‌قدر از خدمات فوکوس‌میت خوشم آمد که

تصمیم گرفتم در آن سرمایه‌گذاری کنم

deposit group.122

۱۲۳. اگر خیلی کنجکاوی، R برای «دویدن»، L به معنای «دمبل زدن»، S به معنای «دوی سرعت» و W به معنای «پیاده‌روی» است و علامت تیک خوردن هم نشان می‌دهد سهمیه نوشتن روزانه‌ام را انجام داده‌ام

MIT Sloan Management Review.124

۱۲۵. باینکه برگزاری تشریفات به افراد کمک می‌کند تا به دنبال خویشتن‌داری باشند، برای همه هم مناسب نیست. رفتارهای تشریفاتی درباره غذا برای افرادی که گرفتار ناهنجاری‌های خوردن‌اند توصیه نمی‌شود

mantra.126

I Love Lucy.127

Sleeping with Your Smartphone.128

Boston Consulting Group (BCG).129

۱۳۰. اولین شغلم بعد از تمام کردن کالج در بی‌سی‌جی بود، البته مدت‌ها قبل از تحقیق پرلو در شرکت، و من مدت زیادی در این شرکت نماندم

AngularJS.131

psychological safety.132

interdependence.133

learning zone.134

developer relations.135

Slack's chief revenue officer and chief.136

marketing officer

۱۳۷. این سه کانال را به ترتیب با هشتگ‌های
#Slack_culture ، #exec_ama و
#beef_tweets تعریف کرده‌اند. -م

Glassdoor.com.138

Oxford Internet Institute.139

self-determination theory.140

Scientific American.141

psychological nutrients.142

American Journal of Play.143

need density hypothesis.144

Cyber Education Consultants.145

Fortnite.146

147.unstructured play: بازی‌هایی که شکل و روش ازپیش‌تعیین‌شده‌ای ندارند و خلاقیت کودکان را پرورش می‌دهند، بازی‌های هنری، موسیقایی، تخیلی و مانند اینها نمونه‌هایی از این نوع‌اند. -م

Pew Research Center.148

Amazon's Alexa.149

social contagion.150

Centers for Disease Control.151

152.phubbing: به معنای مشغول شدن به تلفن در حضور دیگران است، در فرهنگ فارسی هنوز واژه جایگزینی برای رساندن این معنا ابداع نشده است. -م

153.McCann: شبکه تبلیغات جهانی آمریکایی است که در بیش از ۱۲۰ استان دفتر دارد. -م

154. Macquarie Dictionary: فرهنگ لغتی که
از نظر عموم دانشگاه‌ها منبع معتبری برای انگلیسی
استرالیایی است. -م

155. phone.

156. snubbing.

157. NirAndFar.com/.
ReviewIndistractable

158. NirAnsFar.com/Contact.

159. NirAndFar.com/Indistractable.

160. productivity apps.

161. NirAndFar.com.

162.800 CEO Read