

**Musisz przeczytać**

— Mark Manson, autor książki *Subtelnie mówię f\*ck*

# Nierozpraszalni



Jak panować nad uwagą  
i decydować o swoim życiu

NIR EYAL

Tytuł oryginału: Indistractable: How to Control Your Attention  
and Choose Your Life

Tłumaczenie: Piotr Cieślak

ISBN: 978-83-283-6758-6

Copyright © 2019 by Nir Eyal

The identities of some individuals in this book have been changed. Some sections have previously appeared on the author's blog, NirAndFar.com.

All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA  
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

[http://onepress.pl/user/opinie/nieroz\\_ebook](http://onepress.pl/user/opinie/nieroz_ebook)

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

## Opinie o Nierozpraszalnych

„Jeśli cenisz sobie swój czas, skupienie i relacje międzyludzkie, ta książka jest lekturą obowiązkową. Praktykuję przedstawione w niej koncepcje”.

— Jonathan Haidt, autor książki *Prawy umysł*

„*Nierozpraszalni* stanowią najbardziej praktyczne i realistyczne podejście do harmonii między technologią a dobrym samopoczuciem. Lektura obowiązkowa dla każdego użytkownika smartfona”.

— Mark Manson, autor książki *Subtelnie mówię F\*ck*

„Książka pełna spostrzeżeń, przykładów, najnowszych badań oraz tego, co najbardziej przydatne — konkretnych, wykonalnych strategii pozwalających zostać nierozpraszalnym”.

— Gretchen Rubin, autorka książki *Projekt szczęście*

„W świecie pełnym chaosu *Nierozpraszalni* stanowią ramy, które zapewnią ci skupienie potrzebne do osiągnięcia konkretnych wyników”.

— James Clear, autor książki *Atomowe nawyki*

„Sukces i szczęście należą do ludzi, którzy potrafią zapanować nad uwagą. Nir Eyal podjął się misji uchronienia cię przed dekoncentracją, a jego pogodna książka jest pełna praktycznych porad”.

— Adam Grant, autor książek *Dawaj i bierz* oraz *Buntownicy*

„Sukces i szczęście należą do ludzi, którzy potrafią zapanować nad swoją uwagą. Książka Nira Eyala jest pełna praktycznych pomysłów, które pozwolą ci realizować jego misję — chronić się przed dekoncentracją”.

— Kintan Brahmbhatt, główny menedżer produktu w Amazon Music

„Bycie nierozpraszalnym jest w dzisiejszych czasach nieodzowną umiejętnością. Tę książkę możesz przegapić tylko na własne ryzyko! Przeczytać, przeżyć, czynność powtórzyć — dobrze ci radzę”.

— Greg McKeown, autor książki *Esencjalista*

„Bardzo ważna książka. *Nierozpraszałni* są najlepszym, jaki czytałem, poradnikiem ułatwiającym odzyskanie panowania nad uwagą, skupieniem i życiem”.

— Arianna Huffington, założycielka i dyrektor generalna firmy Thrive Global, założycielka serwisu *The Huffington Post*

„Nie znam ważniejszej umiejętności niż zdolność koncentracji i lepszego nauczyciela niż Nir Eyal. Bycie nierozpraszałnym jest kardynalną umiejętnością tego stulecia”.

— Shane Parrish, założyciel serwisu *Farnam Street*

„Jako człowiek, który zawsze odkłada ważne sprawy na później, doskonale zdaję sobie sprawę z ogromu porad dotyczących produktywności oraz z tego, jak niewiele z nich rzeczywiście działa. *Nierozpraszałni* stanowią wyjątek”.

— Tim Urban, twórca serwisu *WaitButWhy.com*

„Ta książka miała większy wpływ na moje postrzeganie świata niż cokolwiek, co przeczytałem w ciągu kilku minionych lat. Wnikliwe spostrzeżenia z *Nierozpraszałnych* pomogły mi ograniczyć o 90% czas spędzany codziennie na e-mailach”.

— Shane Snow, autor książki *Smartcuts*

„Dzięki *Nierozpraszałnym* człowiek trafia tam, gdzie jego miejsce, jeśli chodzi o dekoncentrację: do kokpitu własnego życia”.

— Anya Kamenetz, autorka książki *Z nosem w ekranie*

„*Nierozpraszałni* pomogą ci jak najlepiej wykorzystać swój czas oraz znaleźć spokój i odzyskać produktywność w coraz bardziej chaotycznym świecie”.

— Charlotte Blank, chief behavioral officer w firmie Maritz

„Zatop się w lekturze. *Nierozpraszałni* to fascynujący, obrazowy i niezwykle pomocny przewodnik w walce z dekoncentracją. Im więcej z niego zaczerpniesz, tym bardziej będziesz produktywny”.

— Chris Bailey, autor książki *Hyperfocus*

„*Nierozpraszałni* to książka pełna mądrości i humoru. Cenna lektura dla każdego, kto próbuje odnaleźć się we współczesnym świecie”.

— Richard M. Ryan, współautor teorii autodeterminacji

„Nir Eyal od podszewki zna nowoczesne techniki panowania nad uwagą, a w tej praktycznej i aktualnej książce dzieli się tajnikami odzyskiwania i pielęgnowania umiejętności skupiania się na tym, co ważne. Twój mózg (nie wspominając o partnerze, dzieciach i przyjaciółach) podziękuje ci za tę lekturę”.

— Oliver Burkeman, felietonista „Guardiana”

„Książka niezbędna każdemu, kto stara się lepiej myśleć, pracować i żyć”.

— Ryan Holiday, autor książek *Przeszkoda czy wyzwanie*  
oraz *Ego to Twój wróg*

„*Nierozpraszałni* to książka bezcenna. Nie oplaca się jej ignorować”.

— Eric Barker, autor książki *Barking Up the Wrong Tree*

„Postępując zgodnie z czteroetapowym, popartym badaniami naukowymi modelem Eyala, możesz zyskać kontrolę nad skupieniem i wykorzystać zalety nowoczesnej technologii bez poczucia rozmieniania się na drobne i wyczerpania. *Nierozpraszałni* to niezastąpiona książka dla ludzi, którzy chcą osiągać znaczące sukcesy w epoce cyfrowej”.

— Taylor Pearson, autor książki *The End of Jobs*

„Dzięki *Nierozpraszałnym* uświadomiłem sobie, że technologia nie była prawdziwym powodem mojej dekoncentracji i trudności z realizacją zadań. Ta książka odmieniła sposób, w jaki zarządzam wszystkimi elementami mojego dnia. Polecam ją z całego serca. To lektura obowiązkowa dla każdego!”

— Steve Kamb, założyciel firmy Nerd Fitness  
i autor książki *Level Up Your Life*

„*Nierozpraszałni* po mistrzowsku tłumaczą fundamentalne przyczyny dekoncentracji. Polecam każdemu, komu zależy na pracy głębokiej”.

— Cal Newport, autor książki *Praca głęboka*

„Lektura *Nierozpraszałnych* była dla mnie niczym otwarcie oczu. Eyal przedstawia sedno badań naukowych, lecz nie bagatelizuje niuansów i nagradza czytelników feerią cennych szczegółów, wartościowych przykładów i praktycznych strategii”.

— Jocelyn Brewer, założycielka firmy Digital Nutrition

„*Nierozpraszalni* są najbardziej kompletnym, jaki znam, przewodnikiem o skupieniu. Ta książka jest prezentem dla każdego, kto chciałby wygospodarować więcej czasu na lepsze, bardziej satysfakcjonujące i mniej chaotyczne życie”.

— Dan Schawbel, autor książki *Back to Human*

*Dla Jasmine*





# Spis treści

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Ważna uwaga .....                                             | 13        |
| Wstęp. Od <i>Skuszonych</i> do <i>Nierozpraszalnych</i> ..... | 15        |
| Rozdział 1. A Ty jakie masz supermoce? .....                  | 19        |
| Rozdział 2. Nierozpraszalność .....                           | 23        |
| <br><b>Część 1. Zapanuj nad bodźcami wewnętrznymi .....</b>   | <b>29</b> |
| Rozdział 3. Co tak naprawdę nas motywuje? .....               | 31        |
| Rozdział 4. Zarządzanie czasem to zarządzanie bólem .....     | 37        |
| Rozdział 5. Uporaj się z dekoncentracją od wewnątrz .....     | 43        |
| Rozdział 6. Zmień nastawienie do wewnętrznych bodźców .....   | 47        |
| Rozdział 7. Zmień nastawienie do zadania .....                | 51        |
| Rozdział 8. Zmień nastawienie do temperamentu .....           | 55        |
| <br><b>Część 2. Znajdź czas na trakcję .....</b>              | <b>61</b> |
| Rozdział 9. Daj sobie czas na wartości .....                  | 63        |
| Rozdział 10. Kontroluj starania, nie rezultaty .....          | 69        |
| Rozdział 11. Zaplanuj czas na ważne relacje .....             | 73        |
| Rozdział 12. Uzgodnij grafik ze współpracownikami .....       | 79        |

### **Część 3. Nie daj się bodźcom zewnętrznym**

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 13. Zadaj fundamentalne pytanie .....       | 87  |
| Rozdział 14. Nie daj się przerwom w pracy .....      | 93  |
| Rozdział 15. Nie daj się e-mailom .....              | 99  |
| Rozdział 16. Nie daj się grupowym pogaduszkom .....  | 107 |
| Rozdział 17. Nie daj się spotkaniom .....            | 111 |
| Rozdział 18. Nie daj się smartfonowi .....           | 115 |
| Rozdział 19. Nie daj się pulpitowi .....             | 121 |
| Rozdział 20. Nie daj się artykułom online .....      | 125 |
| Rozdział 21. Nie daj się kanałom informacyjnym ..... | 131 |

### **Część 4. Unikaj atrakcji dzięki paktom ..... 137**

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 22. Potęga zobowiązań .....                                   | 139 |
| Rozdział 23. Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów starań .....   | 143 |
| Rozdział 24. Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów kosztów .....  | 149 |
| Rozdział 25. Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów tożsamości ... | 155 |

### **Część 5. Jak się nie rozpraszać w miejscu pracy ..... 161**

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 26. Dekoncentracja jest oznaką dysfunkcji .....                                          | 163 |
| Rozdział 27. Eliminowanie źródeł dekoncentracji<br>jest sprawdzianem kultury organizacyjnej ..... | 169 |
| Rozdział 28. Nierozpraszałność w miejscu pracy .....                                              | 175 |

### **Część 6. Jak wychować nierozpraszałne dzieci (i dlaczego wszyscy potrzebujemy psychologicznych składników odżywczych) ..... 181**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział 29. Unikaj wygodnych wymówek .....                    | 183 |
| Rozdział 30. Poznaj ich wewnętrzne bodźce .....                | 189 |
| Rozdział 31. Znajdź wspólny czas na trakcję .....              | 197 |
| Rozdział 32. Pomóż im się uporać z zewnętrznymi bodźcami ..... | 203 |
| Rozdział 33. Ucz je zawierać własne paktory .....              | 207 |

**Część 7. Nierozpraszałość w relacjach międzyludzkich ..... 211**

Rozdział 34. Rozsiewaj przeciwności społeczne wśród przyjaciół .....213

Rozdział 35. Bądź nierozpraszałym partnerem .....219

**Dodatki ..... 223**

Czy podobała Ci się ta książka? .....225

Streszczenia rozdziałów .....227

Szablon harmonogramu .....231

Dziennik dekoncentracji .....233

Podziękowania .....235

Współpracownicy .....238

Przypisy końcowe .....245

Klub dyskusyjny *Nierozpraszałych* .....269

O autorach .....272



# Ważna uwaga

Zanim przystąpisz do lektury, pobierz materiały pomocnicze z serwera ftp wydawnictwa: <ftp://ftp.helion.pl/przyklady/nieroz.zip>. Dodatkowe darmowe zasoby, dokumenty i najnowsze aktualizacje znajdziesz pod adresem:

***NirAndFar.com/Indistractable\****

Przed wszystkim polecam skorzystanie z zeszytu ćwiczeń, w którym znajdziesz podzielone na poszczególne rozdziały przykłady do samodzielnego wykonania. Ułatwią Ci one praktyczne wykorzystanie wiedzy zaczerpniętej z książki.

Chciałbym zarazem podkreślić, że z żadną z wymienionych w książce firm nie łączą mnie układy finansowe (chyba że zaznaczyłem inaczej), a moje sugestie nie są podyktowane wpływami reklamodawców.

Jeśli chciałbyś skontaktować się ze mną osobiście, odwiedź mojego bloga pod adresem [NirAndFar.com/Contact](http://NirAndFar.com/Contact).

---

\* Materiały w języku angielskim — *przyyp. tłum.*



# Wstęp

## Od *Skuszonych* do *Nierozpraszalnych*

**N**a półkach większości firm z sektora nowoczesnych technologii znajduje się pewna książka w żółtej okładce. Widziałem ją w siedzibach Facebooka, Google, PayPala i Slacka. Rozdają ją na konferencjach technologicznych i warsztatach szkoleniowych. Przyjaciel zatrudniony w firmie Microsoft powiedział mi, że dyrektor generalny Satya Nadella zalecił jej lekturę wszystkim pracownikom firmy.

Książka ta, zatytułowana *Skuszeni. Jak tworzyć produkty kształtujące nawyki konsumenckie*, była wśród bestsellerów „Wall Street Journal”, a w chwili, gdy piszę te słowa, wciąż zajmuje pierwsze miejsce na liście w kategorii „Produkty” w serwisie Amazon<sup>73</sup>. To coś w rodzaju książki kucharskiej. Zawiera ona przepisy dotyczące ludzkich zachowań... Twoich zachowań. Wymienione firmy z sektora technologicznego wiedzą, że aby zarabiać, muszą skłaniać nas do ciągłego wracania do ich produktów — to fundament ich modelu biznesowego.

Wiem o tym, gdyż minioną dekadę poświęciłem na zgłębianie zakulisowej psychologii, jaką posługują się niektóre z najlepiej prosperujących firm na świecie, aby tworzyć kuszące produkty. Przez lata uczyłem przyszłych menedżerów w Stanford Graduate School of Business oraz w Hasso Plattner Institute of Design.

Pisząc *Skuszonych*, miałem nadzieję, że startupy i organizacje prospołeczne wykorzystają zawartą w tej książce wiedzę do opracowania nowych sposobów pomagania ludziom w nabieraniu lepszych nawyków. Dlaczego technologiczni giganci mieliby trzymać te tajemnice tylko dla siebie? Czy nie powinniśmy wykorzystywać tych samych psychologicznych trików, które sprawiają, że gry wideo i media społecznościowe są tak zajmujące, do projektowania produktów, które pomogą ludziom żyć lepiej?

Od czasu publikacji *Skuszonych* tysiące firm wykorzystały tę książkę, aby ułatwić użytkownikom ich produktów nabieranie korzystnych, zdrowych nawyków. Fitbod to aplikacja fitness, która pomaga w tworzeniu skutecznych planów treningowych. Byte Foods stara się zmieniać na lepsze nawyki żywieniowe ludzi dzięki „spizarniom internetowym”, które oferują świeże posiłki przygotowane przez lokalne firmy. Z kolei Kahoot! tworzy programy, dzięki którym nauka w szkole jest bardziej wciągająca i przyjemna\*.

Chcemy, aby nasze produkty były przyjazne dla użytkowników, łatwe w obsłudze oraz... tak, by tworzyły nawyki. Firmy dążące do tworzenia bardziej absorbujących produktów nie stanowią problemu — to jeden z aspektów postępu.

Ma on jednak mroczną stronę. Jak napisał filozof Paul Virilio, „Wynajdując statek, wynajdujesz jednocześnie wrak statku”<sup>74</sup>. W kontekście przyjaznych dla użytkownika produktów i usług oznacza to, że te same cechy, które czynią je absorbującymi i łatwymi w obsłudze, sprawiają zarazem, że są one zbyt wciągające.

W przypadku wielu z nas związana z tym dekoncentracja uwagi może wymknąć się spod kontroli i sprawiać takie wrażenie, jakby podejmowane przez nas decyzje nie były do końca własne. Faktem jest, że nieprzygotowanie do radzenia sobie z dekoncentrującymi bodźcami wystawia mózg na pokusy, które marnują nasz czas.

Na kolejnych kilku stronach napisałem o własnych zmaganiach z dekoncentracją oraz o tym (o ironio!), jak sam zostałem *skuszony*... Opo- wiem jednak także o pokonywaniu swoich słabości i wyjaśnię tajniki naszej siły, jesteśmy bowiem potężniejsi niż dowolny z technologicznych gigantów. Jako osoba obeznana z tą branżą wiem o jej pięcie achillesowej — i Ty także wkrótce o niej przeczytasz.

Na szczęście mamy wyjątkową zdolność do adaptowania się do tego rodzaju zagrożeń. Możemy podjąć działania mające na celu przeprogramowanie swoich umysłów i odzyskanie poczucia kontroli. Szczerze mówiąc, nie mamy innego wyboru. Nie mamy też czasu, aby czekać na stosowne działania organów regulacyjnych, a jeśli będziemy z zapartym tchem czekać na to, by korporacje same uczyniły swoje produkty mniej absorbującymi, to... no cóż, udusimy się.

W przyszłości na świecie będą dwa rodzaje ludzi: ci, którzy pozwalają, by ich uwaga i życie były kontrolowane i sterowane przez innych, oraz ci, którzy z dumą będą nazywać się „nierozprasznalnymi”. Sięgając po tę książkę, uczyniłeś pierwszy krok do przejęcia władzy nad swoim czasem i przyszłością.

---

\* Sposób, w jaki firmy Kahoot! i Byte Foods wykorzystały sugestie zawarte w mojej książce, spodobał mi się tak bardzo, że postanowiłem zainwestować w obie firmy.



Ale to dopiero początek. Przez wiele lat przywykłeś do oczekiwania natychmiastowej gratyfikacji. Potraktuj dotarcie do ostatniej strony *Nierozpraszalnych* jako osobiste wyzwanie, które pozwoli Ci uwolnić umysł.

Przezorność jest lekarstwem na impulsywność, a planowanie z wyprzedzeniem — gwarancją konsekwencji. Dzięki technikom przedstawionym w tej książce dowiesz się, co dokładnie od dziś powinieneś robić, aby przejąć kontrolę nad koncentracją i decydować o swoim życiu.



## Rozdział 1.

# A Ty jakie masz supermoce?

**K**ocham słodycze, media społecznościowe i telewizję. Sęk w tym, że bez wzajemności. Przejadanie się słodyczami po posiłku, spędzanie zbyt dużej ilości czasu na przewijaniu tablicy w serwisie społecznościowym albo oglądanie Netfliksa do drugiej nad ranem... wszystko to kiedyś robiłem, mniej lub bardziej świadomie, z przyzwyczajenia.

Tak jak zbyt częste objadanie się śmieciowym jedzeniem prowadzi do problemów ze zdrowiem, tak nadużywanie elektronicznych gadżetów ma negatywne konsekwencje. U mnie polegały one na przedkładaniu rozmaitych pożeraczy czasu nad relację z córką. Jest naszym jedynym dzieckiem, a z punktu widzenia mojego i mojej żony — najfajniejszym na świecie.

Któregoś dnia bawiliśmy się w gry z zeszytu ćwiczeń, sprzyjające zacieśnianiu więzi między ojcem a córką. Pierwsza zabawa polegała na nazywaniu swoich ulubionych rzeczy. Kolejna — na złożeniu papierowego samolotu z jednej z kartek książki. Trzecim zadaniem było odpowiedzenie na pytanie: „Gdybyś mógł mieć jakąś supermoc, to jaką?”.

Chciałbym móc Ci zrelacjonować, co moja córka powiedziała w owej chwili, lecz nie potrafię. Nie mam o tym pojęcia, bo tak naprawdę mnie tam nie było. Owszem, fizycznie znajdowałem się w pokoju, lecz mój umysł błędził gdzie indziej. „Tato — zaczęła — jaka byłaby twoja supermoc?”.

„Co? — mruknąłem. — Chwileczkę. Muszę tylko odpowiedzieć na jedną rzecz”. Zignorowałem ją i zajęłem się czymś na telefonie. Mój wzrok był jak przyklejony do ekranu, palcami zaś stukałem coś, co wtedy wydawało się ważne, lecz z pewnością mogło poczekać. Ucichła. A gdy uniosłem wzrok, już jej nie było.

Tak oto zmarnowałem magiczną chwilę z córką, bo coś przykuło moją uwagę w smartfonie. Samo w sobie nie było to niczym strasznym, lecz skłamałbym mówiąc, że to jednostkowy przypadek. Podobne sceny rozgrywały się wiele razy.

Nie jestem jedynym człowiekiem, który przedkładał pochłanianie czasu nad kontakty z ludźmi. Jeden z recenzentów szkicu tej książki powiedział mi, że na pytanie o wymarzoną supermoc jego ośmioletnia córka odparła, że chciałaby umieć rozmawiać ze zwierzętami. A gdy zapytał ją dlaczego, dziewczynka wyjaśniła: „Miałabym wtedy z kim porozmawiać, jak oboje z mamą pracujecie na komputerach”.

Gdy znalazłem córkę i przeprosiłem ją, uznałem, że nadszedł czas na zmiany. Najpierw poszedłem na całość. Przekonany, że wszystko jest winą technologii, podjąłem próbę cyfrowego detoksu. Zacząłem używać starego telefonu z klapką, żeby nie kusiło mnie korzystanie z e-maili, Instagrama i Twittera. Okazało się jednak, że brak GPS i adresów zapisanych w kalendarzu bardzo utrudnia mi życie. Brakowało mi też możliwości słuchania audiobooków na spacerach oraz kilku innych przydatnych funkcji smartfona.

Aby uniknąć marnowania czasu na czytanie artykułów w internecie, wykupiłem subskrypcję zwykłego, papierowego wydania gazety. Kilka tygodni później piętrzył się obok mnie elegancki stosik nieprzeczytanych gazet, a ja oglądałem wiadomości w telewizji.

Chcąc podjąć próbę zachowania koncentracji podczas pisania, kupiłem edytor tekstu z lat 90. ubiegłego wieku, bez dostępu do internetu. Ale ilekroć zabierałem się do roboty, zaczynałem zerkać na półkę, a chwilę potem przeglądałem książki zupełnie niezwiązane z pracą. Coś mnie bez przerwy dekoncentrowało, nawet bez technologii, którą uważałem za źródło problemu.

### ***Wyrzeczenie się technologii internetowych nie poskutkowało. Po prostu zastąpiłem jedną rozrywkę inną.***

Odkryłem wtedy, że aby wieść życie, na jakim nam zależy, musimy nie tylko robić *właściwe* rzeczy, lecz także przestać robić te *niewłaściwe*, przez które schodzimy na manowce. Wszyscy wiemy, że z perspektywy wymarzonego obwodu w pasie zjedzenie ciastka jest mniej korzystne niż spalaszowanie zdrowej sałatki. Zgadza się co do tego, że bezcelowe przewijanie stron w serwisach społecznościowych nie wzbogaca nas wewnętrznie tak jak spotkanie z przyjaciółmi. Rozumiemy, że chcąc być bardziej produk-

tywnymi, musimy przestać marnować czas i faktycznie *zajmować się* pracą. Wiemy, co trzeba robić. Nie wiemy tylko, jak przestać się dekoncentrować.

Na przestrzeni ostatnich pięciu lat dzięki przeprowadzonym badaniom i pisaniu tej książki oraz za sprawą metod o udowodnionym działaniu, z którymi wkrótce się zapoznasz, stałem się bardziej produktywny, fizycznie i mentalnie silniejszy, a także bardziej niż kiedykolwiek wcześniej wypoczęty i spełniony w relacjach. Ta książka jest poświęcona wiedzy, którą zgromadziłem podczas rozwijania najważniejszej umiejętności XXI wieku. Opowiada o byciu *nierozpraszanym* i o tym, jak można tego dokonać.

\*

Pierwszy krok polega na uświadomieniu sobie faktu, że dekoncentracja płynie ze środka. W pierwszej części tej książki poznasz praktyczne sposoby identyfikowania psychologicznego dyskomfortu, który sprowadza nas na złą drogę, i panowania nad nim. Unikam jednak wysłużonych technik, takich jak uważność i medytacja. Choć u niektórych osób metody te mogą być bardzo skuteczne, pisano już o nich do znudzenia. Jeśli czytasz tę książkę, to domyślam się, że już z nimi eksperymentowałeś i tak jak ja doszedłeś do wniosku, że u Ciebie się nie sprawdzają. Dla odmiany więc przyjrzymy się temu, co naprawdę skłania nas do określonych zachowań, i przekonamy się, że zarządzanie czasem to w istocie zarządzanie... bólem. Sprawdzimy też, jak uczynić przyjemnym niemal każde zadanie — ale nie za sprawą „dodania łyżeczki cukru” jak u Mary Poppins, lecz poprzez rozwijanie umiejętności koncentrowania się na tym, co robimy.

Z części drugiej dowiesz się, jak ważne jest znajdowanie czasu na rzeczy, które naprawdę chcesz robić. Przeczytasz o tym, dlaczego nie powinieneś mówić, że coś Cię rozprasza, dopóki nie określisz, *od czego* odciąga to Twoją uwagę. Nauczysz się planować czas z rozmysłem, nawet jeśli zdecydujesz się przeznaczyć go na przeglądanie plotek o gwiazdach albo lekturę namiętnej romantycznej powieści. Czas, który planujesz stracić, nie jest czasem straconym<sup>34</sup>.

Część trzecia jest poświęcona dogłębnej analizie niepożądanych zewnętrznych bodźców, które ograniczają produktywność i pogarszają samopoczucie. Producenci telefonów wykorzystują wskazówki takie jak sygnały i brzęczyki, które mają wpływać na nasze zachowanie, lecz zewnętrzne bodźce nie ograniczają się do urządzeń cyfrowych. Są wszędzie wokół — od kuszących ciastek schowanych w kuchennej szafce do gadatliwego współpracownika, który utrudnia dokończenie projektu w terminie.

Część czwarta zawiera omówienie ostatniego sposobu na nierozpraszalność: paktów. Wyeliminowanie zewnętrznych bodźców pomaga w *wyłą-*

*czeniu się* na dekoncentrujące sprawy, pakty zaś stanowią sprawdzony sposób na *włączenie się* w to, co robimy, gwarantujący spełnienie danych sobie obietnic. W tej części przystosujemy prawną praktykę zobowiązań do wymogów współczesnego życia.

Na koniec uważnie przyjrzymy się temu, jak uczynić nierozpraszalnym miejsce pracy, jak wychować nierozprasalne dzieci i wspierać nierozprasalne relacje. Z tych ostatnich rozdziałów dowiesz się, jak zniwelować spadki produktywności w pracy, nawiązać bardziej satysfakcjonujące relacje z przyjaciółmi i rodziną, a może nawet być lepszym partnerem — a wszystko to dzięki pokonaniu dekoncentracji.

Cztery kroki do osiągnięcia nierozpraszalności możesz przejść w dowolnej sekwencji, lecz ja zalecam postępowanie zgodnie z numeracją części — od pierwszej do czwartej. Te cztery metody są wzajemnie powiązane, przy czym pierwsza jest najbardziej fundamentalna.

Jeśli należysz do osób, które lubią się uczyć na przykładach, i chcesz najpierw zobaczyć te metody w działaniu, zacznij od przeczytania części piątej, a potem wróć do pierwszych czterech po konkretne wyjaśnienia. Poza tym nie ma wymogu stosowania każdej techniki od razu. Niektóre mogą nie pasować do Twojej obecnej sytuacji, lecz przydadzą się w przyszłości, gdy będziesz gotowy lub okoliczności ulegną zmianie. Obiecuję Ci jednak, że w trakcie lektury tej książki odkryjesz kilka wartościowych rad, które na zawsze zmienią to, jak radzisz sobie z dekoncentrującymi sprawami.

Wyobraź sobie niezwykłą moc realizowania swoich zamierzeń. O ile wydajniejszy byłbyś w pracy? O ile więcej czasu mógłbyś spędzić z rodziną lub na robieniu rzeczy, które uwielbiasz? O ile byłbyś szczęśliwszy?

Jak wyglądałoby życie, gdyby Twoją supermocą była nierozpraszalność?



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Unikania rozpraszających bodźców trzeba się nauczyć.** Aby wieść życie, na jakim nam zależy, należy nie tylko robić rzeczy właściwe, lecz także *nie* robić takich, których będziemy żałować.
- ◆ **Problem nie dotyczy wyłącznie nowoczesnej technologii.** Nierozpraszalność nie wymaga bycia luddytą. Chodzi o zrozumienie prawdziwych powodów postępowania wbrew swoim interesom.
- ◆ **Co trzeba zrobić?** Nierozpraszalność można osiągnąć dzięki nauce i stosowaniu czterech fundamentalnych strategii postępowania.

## Rozdział 2.

# Nierozpraszalność

Starożytni Grecy unieśmiertelnili historię człowieka, którego nieustannie coś rozpraszało. W języku angielskim istnieje słowo *tantalizing* — kuszący — które wzięło się od jego imienia. Według mitów Tantal został za karę strącony do Tartaru przez swojego ojca, Zeusa<sup>4</sup>. Trafił tam do sadzawki, nad którą rośło drzewo rodzące soczyste owoce. Kara zdawała się łagodna, lecz ilekroć Tantal chciał zerwać owoc, gałąź odsuwała się i zawsze była tuż poza zasięgiem jego palców. A gdy się nachylił, by wziąć łyk orzeźwiającej wody, sadzawka wysychała i nigdy nie udawało mu się ugasić pragnienia. Tantal został ukarany za pożądanie rzeczy, których nie mógł osiąść.

Trzeba przyznać starożytnym Grekom, że mieli smykałkę do wymyślenia trafnych alegorii. Trudno o lepszy wizerunek ludzkiej kondycji. Nieustannie po coś sięgamy: więcej pieniędzy, kolejne doświadczenia, wiedzę, wyższy status społeczny, więcej *rzeczy*. Dawni Grecy sądzili, że to część przekleństwa związanego z byciem omylnym śmiertelnikiem, i wykorzystali przytoczoną historię, by przedstawić potęgę niezaspokojonych ludzkich pragnień.



*Przekleństwo Tantara — wieczne sięganie po coś<sup>5</sup>*

## Trakcja i atrakcja

Wyobraź sobie linię, która odzwierciedla wartość wszystkiego, co robisz w ciągu dnia. Po jej prawej stronie są działania korzystne, po lewej zaś te, które nam nie sprzyjają.



To, co znajduje się po prawej stronie tego kontinuum, nazywam *trakcją*. Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *trahere*, które oznacza „ciągnąć”<sup>6</sup>. Do kategorii trakcji możemy zaliczyć wszelkie działania, które prowadzą nas w życiu do tego, co chcemy osiągnąć. Po lewej stronie mamy *atrakcję*, która na potrzeby naszych rozważań stanowi przeciwieństwo trakcji. Chodzi mi o tego rodzaju atrakcje, które nas rozprasza i hamują postęp w kierunku wymarzonego życia. Wszystkie zachowania, bez względu na to, czy zaliczymy je do kategorii trakcji, czy atrakcji, są wyzwalane przez bodźce, wewnętrzne lub zewnętrzne.

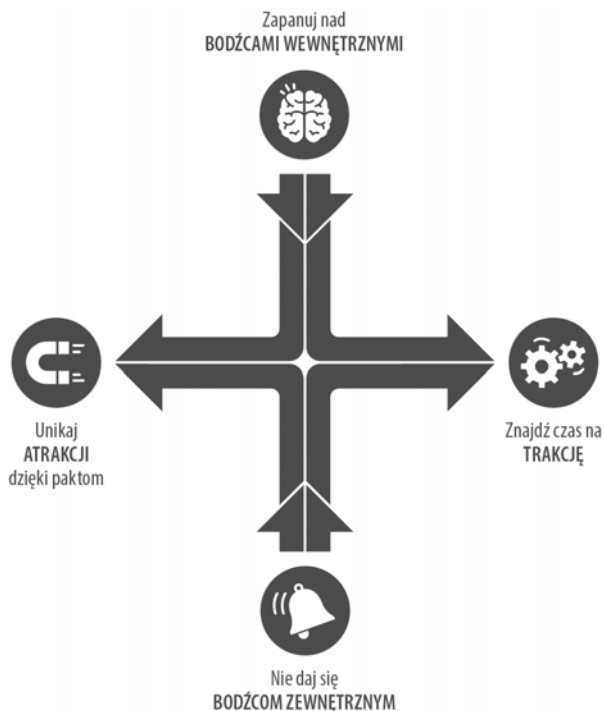
Wewnętrzne bodźce kierują nami, jak sama nazwa wskazuje, od środka. Gdy czujemy burczenie w brzuchu, szukamy przekąski. Gdy jest nam zimno, sięgamy po koc, aby się ogrzać. A gdy jesteśmy smutni, samotni albo zestresowani, możemy zadzwonić po wsparcie do przyjaciela lub partnera.

Z kolei bodźce zewnętrzne to płynące z otoczenia wskazówki, które mówią nam, co mamy robić — takie jak dzwonki, brzęczyki i wibracje, zachęcające do sprawdzenia skrzynki pocztowej, otwarcia powiadomienia o nowych informacjach czy odebrania telefonu. Zewnętrznymi bodźcami mogą być także inni ludzie, na przykład współpracownik, który przystanął przy naszym biurku. Mogą to również być przedmioty — jak telewizor, którego sama obecność zachęca do obejrzenia jakiegoś programu.

Niezależnie od tego, czy zostanie ono zapoczątkowane przez bodźce wewnętrzne, czy zewnętrzne, działanie jest albo zgodne z naszymi szeroko pojętymi intencjami (trakcja), albo z nimi niezgodne (atrakcja). Trakcja pozwala nam realizować cele; atrakcje odwracają od nich naszą uwagę.

Wyzwanie polega oczywiście na tym, że świat zawsze był pełen dekoncentrujących atrakcji. Dziś ludzie zdają się nierozdzielnie związani ze swoimi





smartfonami, lecz posługiwanie się tymi urządzeniami to tylko jedna z najnowszych, potencjalnych uciążliwości. Od czasu wynalezienia telewizji ludzie narzekali, że robi wodę z mózgu<sup>7</sup>. Przedtem to samo mówiono o telefonach, komiksach i radiu. Sokrates nawet słowo pisane posądzał, że „niepamięć w duszach ludzkich posieje”<sup>8</sup>. Choć w porównaniu z dzisiejszymi pokusami niektóre z tych rzeczy wydają się nudne, to dekoncentrujące sprawy towarzyszyły nam zawsze i zapewne się to nie zmienia.

Dzisiejsze atrakcje zdają się jednak trochę inne. Ogrom informacji, szybkość, z jaką można je przetwarzać, oraz powszechność dostępu do nowych treści na naszych urządzeniach stały się trzema filarami dekoncentracji. Jeśli chcesz zabić trochę czasu, to dziś jest to łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej.

Jaką cenę płacimy za to rozkojarzenie? W 1971 roku psycholog Herbert A. Simon stwierdził proroczo: „Bogactwo informacji oznacza niedostatek czegoś innego (...) ubóstwo uwagi”<sup>9</sup>. Naukowcy informują, że uwaga i koncentracja są surowcami niezbędnymi do rozkwitu i kreatywności<sup>10</sup>. W epoce postępującej automatyzacji najbardziej rozchwytywani specjaliści to ci, którzy potrafią kreatywnie podchodzić do problemów, proponować nowatorskie rozwiązania i cechują się tego rodzaju pomysłowością, która wynika z głębokiego skupienia na określonym zadaniu.

Pod względem społecznym widzimy, że bliskie przyjaźnie są podstawą zdrowia psychicznego i fizycznego. Zdaniem naukowców samotność jest groźniejsza od otyłości<sup>11</sup>. Nie możemy jednak, rzecz jasna, pielęgnować przyjaźni, jeśli bez przerwy coś nas rozprasza.

Spójrzmy na dzieci. Jak mogą się rozwijać, skoro nie potrafią się skupić przez dostatecznie długi czas, by przyłożyć się do jakiegokolwiek zadania? Jaki przykład im dajemy, skoro zamiast naszych kochających twarzy wciąż widzą tylko wystające zza monitorów czubki głów?

Wróćmy do historii Tantalusa. Na czym w istocie polegało przekleństwo jego sytuacji? Czy chodziło o niezaspokojone pragnienie i głód? Niezupełnie. Co stałoby się Tantalowi, gdyby po prostu przestał próbować? Wszak był już w piekle, a o ile mi wiadomo, martwi ludzie nie *potrzebują* jedzenia ani wody.

Przekleństwem Tantalusa jest nie tyle bycie skazanym na całą wieczność sięgania po rzeczy, które są tuż poza jego zasięgiem, lecz raczej nieświadomość fundamentalnej bezcelowości swoich działań. Klątwą była ślepotą na fakt, że wcale tych rzeczy nie potrzebował. To prawdziwy morał tego mitu.

Przekleństwo Tantalusa ciąży także na nas. Coś zmusza nas do sięgania po rzeczy, których rzekomo potrzebujemy, choć tylko się nam tak wydaje. Nie musimy w tej sekundzie zerknąć do skrzynki e-mailowej ani przeglądać najnowszych wiadomości bez względu na to, jak bardzo jesteśmy przekonani, że to konieczne.

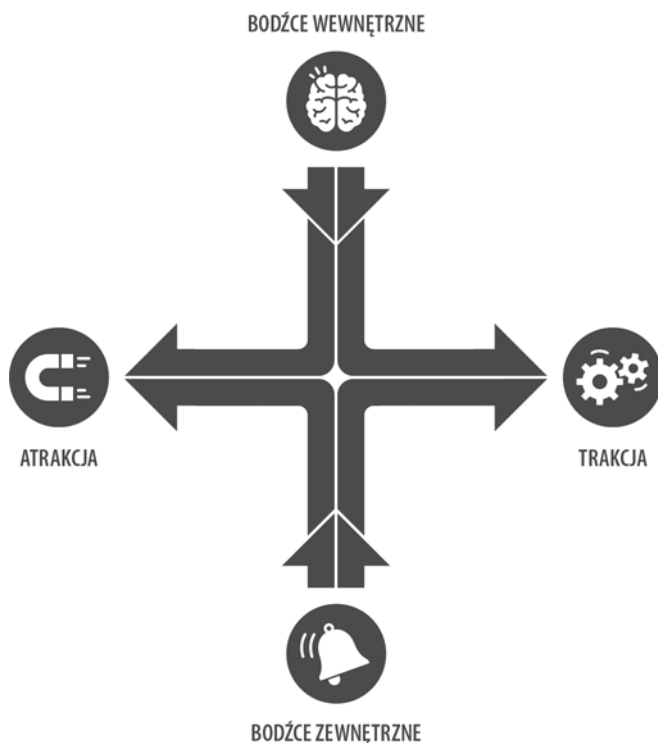
Na szczęście w odróżnieniu od Tantalusa możemy spojrzeć z dystansem na nasze pragnienia, dostrzec ich prawdziwą naturę i coś z nimi zrobić. Chcemy, by firmy wprowadzały innowacje i spełniały nasze zmieniające się potrzeby, musimy jednak postawić sobie pytanie, czy doskonalsze produkty istotnie wydobywają z nas to, co najlepsze. Rozpraszające bodźce będą istniały zawsze i to my jesteśmy odpowiedzialni za to, by nad nimi zapanować.

## ***Nierozpraszałność oznacza dążenie do zrobienia tego, co mówisz, że zrobisz.***

Ludzie nierozpraszałni są wobec siebie tak samo szczerzy jak wobec innych. Jeśli zależy Ci na pracy, rodzinie oraz dobrej kondycji fizycznej i emocjonalnej, musisz opanować sztukę bycia nierozpraszałnym. Czteroetapowy *model nierozpraszałności* to narzędzie umożliwiające patrzenie na świat i komunikowanie się z nim w nowy sposób. Będzie ono Twoim drogowskazem podczas panowania nad skupieniem i decydowania o swoim życiu.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ♦ **Pogoń za atrakcjami uniemożliwia osiągnięcie wyznaczonych celów.** Atrakcją jest dowolne działanie, które odwodzi Cię od tego, czego naprawdę chcesz.
- ♦ **Trakcja zbliża do celu.** Trakcją jest dowolne działanie, które przybliża Cię do tego, czego naprawdę chcesz.
- ♦ **Trakcja i atrakcja są konsekwencją różnych bodźców.** Zewnętrzne bodźce skłaniają do podejmowania działań za pośrednictwem wskazówek płynących z *otoczenia*. Wewnętrzne bodźce skłaniają do podejmowania działań za pośrednictwem wskazówek płynących z *wnętrza*.

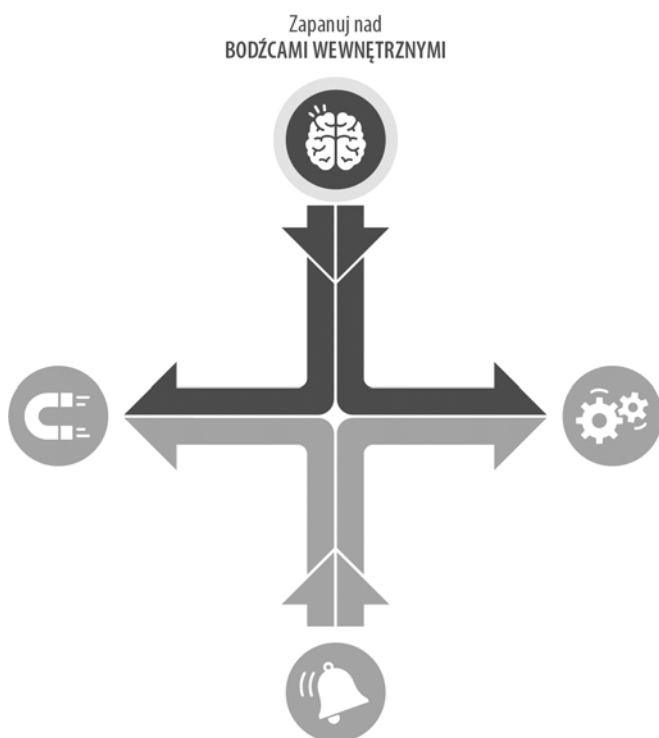
**Model nierozpraszalności**

*Te cztery kroki stanowią drogowskaz, pozwalający osiągnąć nierozpraszalność*



Część 1.

# Zapanuj nad bodźcami wewnętrznymi





## Rozdział 3.

# Co tak naprawdę nas motywuje?

**Z**oë Chance, doktorantka z Harvardu i profesor w Yale School of Management, wyznała szokującą prawdę licznemu audytorium zgromadzonemu na konferencji TEDx: „Dziś jestem już wolna i opowiadam tę historię po raz pierwszy ze wszystkimi okropnymi szczegółami. Otóż w marcu 2012 roku (...) kupiłam urządzenie, które powoli rujnowało mi życie”<sup>9</sup>.

Na uczelni w Yale Chance uczyła przyszłych menedżerów tajników zmiany zachowań konsumentów. Choć prowadziła przedmiot o nazwie „wywieranie wpływu i perswazja”, wyznanie Chance dowodziło, że ona sama nie była odporna na manipulację. Coś, co zaczęło się jako projekt badawczy, przeistoczyło się w bezrefleksyjny przymus.

Otóż Chance natknęła się na produkt wykorzystujący wiele technik perswazji, o których mówiła swoim studentom. „Wciąż powtarzaliśmy: »Jejku, toż to genialne; ci goście są niesamowici. Wykorzystali każde możliwe narzędzie motywacyjne«” — tłumaczy mi<sup>10</sup>.

Oczywiście Chance musiała go wypróbować sama i została pierwszą ochotniczką — królikiem doświadczalnym we własnym eksperymencie. Nie wiedziała, że produkt będzie manipulował jej umysłem i ciałem. „Naprawdę za żadne skarby nie mogłam nad tym zapanować i długi czas zajęło mi uświadomienie sobie, że mam problem” — zwierza się.

Łatwo zrozumieć, dlaczego Chance tak długo sama mydliła sobie oczy. Produkt, od którego się uzależniła, nie był pigułką na receptę albo zdobytym pokątnie narkotykiem — był to krokomierz. Konkretnie zaś był to Striiv Smart Pedometer, stworzony przez założony rok wcześniej startup z Doliny Krzemowej. Chance podkreśla, że Striiv nie jest zwykłym krokomierzem.

„Reklamują go jako »kieszonkowego trenera personalnego« — mówi. — Ale nie, to jest kieszonkowy diabeł!”.

Jak przystało na firmę założoną przez byłych projektantów gier wideo, Striiv stosuje taktyki projektowania behawioralnego, mające skłonić klientów do większej aktywności fizycznej. Użytkownicy krokomierza stają przed konkretnymi wyzwaniem i zbierają punkty za chodzenie. Mogą rywalizować z innymi graczami i sprawdzać swoją pozycję w rankingach przypominających zestawienia turniejowe. Ponadto firma powiązała licznik kroków z aplikacją o nazwie MyLand, w której gracze mogli wymieniać punkty na cegiełki do budowania wirtualnych światów.

Najwyraźniej te sztuczki rzuciły urok na Chance. Nieustannie chodziła w tę i z powrotem, by zbierać kroki i punkty. „Po powrocie do domu, kiedy jadłam lub czytałam... a nawet jeśli jadłam i czytałam jednocześnie, albo gdy mąż próbował ze mną rozmawiać, krążyłam między salonem a kuchnią, jadalnią a salonem, kuchnią a jadalnią, bez przerwy”.

Niestety, całe to chodzenie, w większości przypadków w kółko, zaczęło odciskać swoje piętno. Miała mniej czasu dla rodziny i przyjaciół. „Jedyną osobą, do której się zbliżyłam — przyznaje Chance — był mój kolega Ernest, który także miał krokomierz Striiv. Razem stawialiśmy sobie wyzwania i konkurowaliśmy ze sobą”.

Chance wpadła w obsesję. „Robiłam arkusze kalkulacyjne w celu optymalizacji i śledzenia... ale nie moich ćwiczeń, tylko wirtualnych transakcji w równie wirtualnym świecie, który istniał na urządzeniu Striiv”. Obsesja nie tylko odbierała jej czas na pracę i inne priorytety, ale zaczęła fizycznie jej szkodzić. „Kiedy używałam urządzenia Striiv, robiłam dwadzieścia cztery tysiące kroków dziennie. Sam policz...”.

Chance wspomina, jak pod koniec pewnego bardzo aktywnego dnia otrzymała od firmy Striiv kuszącą ofertę. „Była północ, a ja myłam zęby i szykowałam się do łóżka, gdy nagle pojawiło się okienko z propozycją: »Zyskasz potrójną liczbę punktów, jeśli wejdiesz po dwudziestu schodach!«”. Chance szybko doszła do wniosku, że może ukończyć wyzwanie w minutę, dwukrotnie schodząc do piwnicy i z powrotem. Po zrealizowaniu zadania dostała kolejną wiadomość, zachęcającą ją do wejścia po kolejnych czterdziestu stopniach za trzykrotnie większą liczbę punktów. „Oczywiście! To znakomita okazja!” — pomyślała i szybko czterokrotnie pokonała drogę do piwnicy.

Uporczywe chodzenie na tym się jednak nie skończyło. Przez następne dwie godziny — od północy do drugiej nad ranem — pani profesor krążyła po schodach do piwnicy jakby opętana przez tajemną siłę. Gdy wreszcie się zatrzymała, zdała sobie sprawę, że weszła po ponad dwóch tysiącach stopni.



To więcej niż 1872 stopnie, które prowadzą na szczyt Empire State Building. Chodziła po schodach w środku nocy i nie była w stanie przestać. Pod wpływem krokomierza Striiv zamieniła się w fitness-zombie.

Na pierwszy rzut oka historia Chance jest podręcznikowym studium przypadku, w którym coś tak pozornie zdrowego jak krokomierz przeistoczyło się w szkodliwą atrakcję. Gdy usłyszałem o dziwnej obsesji Chance na punkcie urządzenia śledzącego jej kondycję, zapragnąłem dowiedzieć się na ten temat czegoś więcej. Najpierw jednak musiałem lepiej zrozumieć, co tak naprawdę wpływało na jej zachowanie.

\*

Przez setki lat wierzyliśmy, że motywacją są nagrody i kary. Jak stwierdził Jeremy Bentham, angielski filozof i twórca utilitaryzmu: „Natura poddała ludzkość dwóm suwerennym panom, bólowi i przyjemności”<sup>11</sup>. W rzeczywistości jednak motywacja ma mniej wspólnego z przyjemnością, niż dawniej sądziliśmy.

***Nawet gdy sądzimy, że szukamy przyjemności,  
tak naprawdę napędza nas pragnienie ucieczki  
od bólu chcenia.***

Znakomicie ujął to Epikur, starożytny grecki filozof: „Przyjemność, którą mamy na myśli, charakteryzuje nieobecność cierpień fizycznych i brak niepokojów duszy”<sup>12</sup>.

***Krótko mówiąc, siłą sprawczą wszystkich naszych  
zachowań jest dążenie do zmniejszenia  
dyskomfortu, wszystko inne zaś to bieżące,  
bezpośrednie pobudki.***

Weźmy na przykład grę w bilard. Co sprawia, że kolorowe bile wpadają do luzu? Czy dzieje się to za sprawą białej bili, kija, czy działań gracza? Wiemy, że biała kula i kij są konieczne, ale siłą sprawczą jest gracz. Biała kula i kij bilardowy nie są siłami sprawczymi, a jedynie bezpośrednimi przyczynami zdarzenia<sup>13</sup>.

W grze życia często trudno jest dostrzec siłę sprawczą zdarzeń. Jeśli zostaliśmy pominięci przy awansach, możemy winić przebiegłego współpracownika za sprzątnięcie nam posady sprzed nosa, zamiast zastanowić się nad własnym brakiem kwalifikacji i inicjatywy. Gdy wdamy się w kłótnię z partnerką lub partnerem, możemy obwiniać za konflikt jakiś drobiazg w rodzaju podniesionej deski sedesowej, zamiast przyznać się do narastających od lat, nierozwiązanych problemów. A gdy robimy z przeciwników politycznych kozły ofiarne, obwiniając ich za wszystkie problemy świata, w istocie rezygnujemy z szukania głębszych, systemowych przyczyn zaistniałych problemów.

Te bezpośrednie przyczyny mają wspólną cechę — pomagają nam w scedowaniu odpowiedzialności na coś lub na kogoś innego. To nie tak, że biała bila i kij nie odgrywają żadnej roli — to samo można powiedzieć o współpracowniku albo desce sedesowej — lecz z pewnością nie są odpowiedzialne za rezultat. Bez zrozumienia sił sprawczych i zajęcia się nimi stajemy się bezradnymi ofiarami losu, którzy sami sobie zgotowaliśmy.

Dekoncentrujące bodźce istnieją za sprawą tych samych sił — są to przyczyny bezpośrednie, które obwiniamy, podczas gdy prawdziwe siły sprawcze pozostają w cieniu. Zwykle oskarżamy rzeczy takie jak telewizja, śmieciowe jedzenie, media społecznościowe, papierosy i gry wideo — wszystko to są jednak jedynie bezpośrednie przyczyny dekoncentracji.

***Obwinianie smartfona za dekoncentrację jest  
równie nietrafione jak obarczanie winą  
krokomierza za pokonanie zbyt dużej liczby  
schodów.***

Jeśli nie zajmiemy się siłami sprawczymi, które sprzyjają dekoncentracji, nadal będziemy wynajdywać sposoby na odwracanie uwagi. Jak się okazuje, w rozpraszeniu się nie chodzi o sam dekoncentrujący bodziec, lecz raczej o to, jak na niego zareagujemy.

\*

W trakcie dalszej korespondencji e-mailowej Zoë Chance wyjawiała mi mroczne prawdy kierujące jej ekstremalnymi zachowaniami, o których nie wspomniała w wystąpieniu na TEDx. „Uzależnienie od krokomierza Striiv zbiegło się z jednym z najbardziej stresujących okresów w moim życiu — pisała. — Szukałam posady jako początkujący wykładowca marketingu; to wyczerpujący, wielomiesięczny proces, który wiąże się z ogromną niepewnością.

Naukowcy poszukujący pracy często doświadczają fizycznych objawów stresu. Wypadały mi włosy, cierpiałam na bezsenność, miałam kołatanie serca. Myślałam, że zwariuję, i musiałam to przed wszystkimi ukryć<sup>14</sup>.

Chance skrywała również tajemnice dotyczące małżeństwa: jej mąż również wykładał marketing, co oznaczało, że para musiała znaleźć pracę w jednej instytucji — albo ona u niego na uczelni, albo oboje na innej. „Wydziały marketingu są małe, a umowy dla dwojga stanowią prawdziwą rzadkość” — tłumaczyła.

Co gorsza, jej małżeństwo przeżywało trudne chwile. „Nie wiedziałam, czy zostaniemy razem, lecz przy założeniu, że w najlepszym razie jakoś się nam ułoży i pozostaniemy parą, a ja dostanę pracę na jego uniwersytecie, nie chcieliśmy nikomu na uczelni mówić o ewentualnym rozwodzie, bo wtedy szansa na to, że zaoferują mi posadę, byłaby mniejsza”.

Chance poczuła się jak w potrzasku. „Wiedziałam, że nawet gdybym bardzo się starała, nie mam gwarancji powodzenia ani w przypadku małżeństwa, ani na rynku pracy. Z perspektywy czasu widzę, że Striiv dał mi coś, co mogłam kontrolować i z czym mogłam odnosić sukcesy”. W tym szczególnie trudnym okresie w jej życiu Striiv stał się protezą pozwalającą uporać się z problemami. „To była ucieczka od rzeczywistości” — przyznaje.

Większość ludzi nie dopuszcza do świadomości niewygodnej prawdy, że odwracające uwagę atrakcje często są niezdrowymi ucieczkami od realiów. Sposób radzenia sobie z kłopotliwymi wewnętrznymi bodźcami decyduje o tym, czy będziemy podejmować zdrowe działania w ramach traktacji, czy uciekać się do szkodliwych atrakcji.

Jeśli chodzi o Chance, zbieranie punktów w aplikacji Striiv było ucieczką, na jakiej jej zależało. Dla innych ludzi eskapizm może polegać na korzystaniu z mediów społecznościowych, wyrabianiu nadgodzin w biurze, oglądaniu telewizji albo — w niektórych przypadkach — piciu alkoholu lub zażywaniu twardych narkotyków.

Gdy próbujesz uciec od bólu czegoś tak poważnego jak ewentualny rozwód, to prawdziwym problemem nie jest krokomierz; jeśli nie uporasz się z dyskomfortem, który napędza chęć do ucieczki, będziesz szukać doraźnych rozwiązań w postaci różnych zaprzatających uwagę atrakcji.

***Jedynie dzięki zrozumieniu istoty naszego bólu  
możemy zacząć go kontrolować i znaleźć lepsze  
sposoby radzenia sobie ze szkodliwymi pragnieniami.***

Na szczęście Chance doszła do tego sama. Najpierw skupiła się na prawdziwym źródle dyskomfortu w swoim życiu, a zwłaszcza na wewnętrznych bodźcach, od których starała się uciec. Choć ostatecznie rozstała się z mężem, mówi, że obecnie jest w znacznie lepszej sytuacji, także pod względem zawodowym — dostała pełnoetatową posadę na Uniwersytecie Yale, gdzie pracuje do dziś. Znalazła też lepsze sposoby pielęgnowania zdrowia i panowania nad czasem — sama planuje regularne ćwiczenia fitness, zamiast pozwalać, by krokomierz decydował za nią.

Choć pokonanie obsesji było dla Chance dobrym — *nomen omen* — krokiem, urządzenie Striiv z pewnością nie będzie ostatnią tego typu atrakcją w jej życiu. Dzięki zidentyfikowaniu prawdziwej siły sprawczej zamiast obwiniać bezpośrednie przyczyny, następnym razem Chance lepiej poradzi sobie z prawdziwym problemem. Połączenie strategii i technik, z którymi zapoznasz się w tej części książki, przynosi zarówno doraźne, jak i długoterminowe korzystne rezultaty.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Znajdź pierwotną przyczynę dekoncentracji.** Rozpraszać się nie jest tylko kwestią elektronicznych gadżetów. Oddziel bezpośrednie przyczyny od prawdziwej siły sprawczej.
- ◆ **Wszelka motywacja wynika z chęci ucieczki przed dyskomfortem.** Jeśli jakieś zachowanie wcześniej skutecznie przyniosło Ci ulgę, istnieje większe prawdopodobieństwo, że w ramach eskapizmu będziesz do niego wracać.
- ◆ **Wszystkie sposoby unikania dyskomfortu są potencjalnie uzależniające, lecz to nie znaczy, że nie da się im oprzeć.** Jeśli znasz czynniki, które skłaniają Cię do określonych zachowań, możesz podjąć działania pozwalające nad nimi zapanować.

## Rozdział 4.

# Zarządzanie czasem to zarządzanie bólem

Początkowo nie chciałem wierzyć w niewygodną prawdę o tym, co tak naprawdę nas dekoncentruje, lecz po zapoznaniu się z literaturą naukową musiałem pogodzić się z faktem, że chęć schodzenia na manowce rodzi się w nas samych. Podobnie jak w przypadku wszystkich innych ludzkich zachowań, dekoncentracja jest kolejnym sposobem mózgu na radzenie sobie z bólem.

***Jeśli dekoncentrując się, tracimy czas,  
to zarządzanie czasem jest zarządzaniem bólem.***

Tylko skąd bierze się dyskomfort? Dlaczego nieustannie jesteśmy niespokojni i niezadowoleni? Żyjemy w najbezpieczniejszej w dziejach człowieka epoce, cechującej się najwyższym poziomem zdrowia, edukacji i demokracji, a jednak jakaś część ludzkiej psychiki stale skłania nas do poszukiwania dróg ucieczki od tego, co kotłuje się wewnątrz<sup>15</sup>. Jak powiedział osiemnastowieczny poeta Samuel Johnson: „Moje życie jest jedną wielką ucieczką od siebie”<sup>16</sup>. Moje także, bracie. Moje także.

Pocieszający jest fakt, że jesteśmy przygotowani na tego rodzaju rozczarowania. Przykro mi to mówić, ale najprawdopodobniej ani Ty, ani ja nigdy nie będziemy w pełni zadowoleni z własnego życia. Sporadyczne przyпіływy radości? Jasne. Przepełniająca nas od wielkiego dzwonu euforia? Pewnie. Podśpiewywanie pod nosem „Happy” Pharrella Williamsa podczas chodzenia po domu w bieliźnie? Każdy to robił. Ale znana z filmów satysfakcja

w rodzaju „żył długo i szczęśliwie”? Zapomnij. To mit. Tego rodzaju szczęście nigdy nie trwa długo. Tysiące lat ewolucji wyposażyły Ciebie i mnie w mózgi właściwie bez przerwy funkcjonujące na granicy niezadowolenia.

Jesteśmy tak skonstruowani z prostego powodu. W podsumowaniu badań opublikowanych w czasopiśmie „Review of General Psychology” stwierdzono: „Jeśli satysfakcja i przyjemność byłyby trwałe, nie mielibyśmy większego powodu do szukania dalszych korzyści lub robienia postępów”<sup>17</sup>. Innymi słowy, poczucie błęgiego zadowolenia nie byłoby dobre dla gatunku. Nasi przodkowie pracowali ciężiej i bardziej się starali, bo ewolucja wyposażała ich w poczucie wiecznego niedosytu — i tak już nam zostało.

Niestety, te same cechy ewolucyjne, które pomagały przetrwać naszym przodkom poprzez zmuszanie ich do ciągłych starań, dziś mogą spiskować przeciwko nam.

### ***Cztery czynniki psychologiczne sprawiają, że satysfakcja jest przejściowa.***

Zacznijmy od pierwszego czynnika: nudy. To wstrząsające — czasami dosłownie — do czego mogą posunąć się ludzie, aby jej uniknąć. W 2014 roku w czasopiśmie „Science” opublikowano wyniki eksperymentu, którego uczestnikom kazano usiąść w pokoju i pomyśleć przez kwadrans<sup>18</sup>. Pomieszczenie było puste, jeśli nie liczyć urządzenia, które umożliwiało badanym poddawanie się bezpiecznym, lecz bolesnym wyładowaniom elektrycznym. „Dlaczego ktoś mógłby chcieć coś takiego sobie robić?” — spytasz być może.

Zapytani przed badaniem uczestnicy odpowiadali, że byliby gotowi zapłacić, aby uniknąć porażenia prądem, lecz gdy pozostawiono ich w pokoju sam na sam z urządzeniem i nie dano żadnego zajęcia, 67% mężczyzn i 25% kobiet zafundowało sobie wstrząsające przeżycia — w tym spora część osób wielokrotnie. W podsumowaniu badania autorzy stwierdzili: „Ludzie wolą działać niż myśleć, nawet jeśli to, co robią, jest tak nieprzyjemne, że w normalnych okolicznościach zapłaciliby, aby tego uniknąć. Umysł puszczonego samopas nie lubi przebywać sam ze sobą”. Nic więc dziwnego, że większość z dwudziestu pięciu najpopularniejszych w Ameryce stron internetowych oferuje ucieczkę przed monotonią codzienności — zakupy, plotki o gwiazdach czy przelotne kontakty społeczne<sup>19</sup>.

Drugim psychologicznym czynnikiem prowadzącym do dekoncentracji jest negatywne nastawienie (ang. *negativity bias*), czyli „zjawisko polegające

na odbieraniu niepomyślnych zdarzeń jako bardziej znaczących i wymagających większej uwagi niż zdarzenia neutralne lub pozytywne<sup>20</sup>. Autor jednego z eksperymentów naukowych podsumował to następująco: „Fakt, że zło jest silniejsze niż dobro, zdaje się fundamentalnym i dominującym aspektem naszej psychologii”<sup>21</sup>. Ten pesymizm zaczyna się bardzo wcześnie. Niemowlęta zaczynają przejawiać oznaki negatywnego nastawienia już w wieku siedmiu miesięcy, co sugeruje, że jest to cecha wrodzona<sup>22</sup>. Zdaniem badaczy kolejnym dowodem na to jest większa łatwość, z jaką ludzie przypominają sobie niepomyślne chwile z dzieciństwa, nawet jeśli opisują swoje najmłodsze lata jako ogólnie szczęśliwe<sup>23</sup>.

Można z ogromną pewnością założyć, że negatywne nastawienie zapewniło nam ewolucyjną przewagę. Dobre rzeczy są fajne, ale złe rzeczy mogą zabić, dlatego najpierw zwracamy uwagę na te drugie. Koncepcja przydatna, ale także uciążliwa!

Trzecim czynnikiem jest główkowanie — tendencja do roztrząsania złych doświadczeń. Jeśli kiedykolwiek raz po raz wracałeś myślami do czegoś, co zrobiłeś albo co ktoś zrobił Tobie, i miałeś wrażenie, że nie jesteś w stanie przestać się nad tym zastanawiać, to doświadczyłeś czegoś, co psychologowie nazywają ruminacjami. To „bierne porównywanie swojej bieżącej sytuacji z jakimś nieosiągalnym standardem” może się przejawiać w samokrytycznych myślach w rodzaju: „Dlaczego jestem taki niezaradny?”<sup>24</sup>. W jednym z badań zauważono: „Poprzez zastanawianie się, co poszło nie tak i jak to naprawić, ludzie mogą odkryć przyczyny błędów lub inne strategie postępowania, co ostatecznie pozwala uniknąć powtarzania pomyłek i lepiej radzić sobie w przyszłości”<sup>25</sup>. To kolejna pomocna cecha, lecz, na litość boską, szalenie unieszczęśliwiająca.

Nuda, negatywne nastawienie i ruminacje mogą być przyczyną roztrągnięcia. Czwarty czynnik jest jednak chyba najokrutniejszy. Adaptacja hedoniczna, tendencja do szybkiego powrotu do bazowego poziomu satysfakcji — bez względu na życiowe okoliczności — jest ze strony Matki Natury czymś w rodzaju znanej metody sprzedaży na „przynętę i zamianę”. Wszelkiego rodzaju życiowe doświadczenia, które mają nas uszczęśliwić, tak naprawdę albo tego nie robią, albo radosny stan nie trwa długo. Ludzie, do których los uśmiechnął się w wyjątkowy sposób — na przykład wygrali na loterii — mówili potem, że rzeczy, które wcześniej ich cieszyły, straciły swój blask, przez co w rezultacie wrócili do poprzedniego poziomu zadowolenia<sup>26</sup>. Jak pisze David Myers w książce *The Pursuit of Happiness* (W pogoni za szczęściem): „Każde pożądane doświadczenie — namiętna miłość, duchowy haj, przyjemność z posiadania nowej rzeczy czy radość z sukcesu — ma charakter

przejściowy”<sup>27</sup>. Oczywiście, podobnie jak w przypadku trzech wymienionych czynników, adaptacja hedoniczna ma ewolucyjne korzyści. Autor jednego z badań wyjaśnia, że ponieważ „nowe cele nieustannie zaprzatają uwagę, człowiek ciągle dąży do szczęścia nieświadomy faktu, że w dłuższej perspektywie wysiłki te są bezcelowe”<sup>28</sup>.

Czyżby przyszedł czas zagrać smętną nutę na puzonie? Czy jesteśmy skazani na daremność? W żadnym razie. Jak już wiemy, niezadowolenie jest wrodzoną cechą, którą możemy pokierować tak, by poprawić swoją sytuację — podobnie jak robili to nasi prehistoryczni przodkowie.

***Niezadowolenie i dyskomfort są dominującymi stanami mózgu, lecz zamiast się nimi dołować, możemy je wykorzystać do motywowania się.***

Bez dręczącego go niepokoju nasz gatunek zapewne radziłby sobie znacznie gorzej — prawdopodobnie już by nas nie było. To właśnie niezadowolenie zmusza nas do wszelkiego działania: do polowania, szukania, tworzenia i adaptowania się. Nawet bezinteresowne czyny, takie jak pomaganie komuś, są motywowane potrzebą uniknięcia poczucia winy i niesprawiedliwości. Nienasycone pragnienie ulepszania sprawia, że obalamy despotów; to ono skłania nas do wynajdywania technologii zmieniających świat i ratujących życie. I to ono jest niewidocznym paliwem dla naszych ambicji, by udać się w podróż poza granice globu i podjąć próbę eksploracji kosmosu.

Niezadowolenie jest odpowiedzialne za postępy naszego gatunku i za jego błędy. Aby ujarzmić siłę rozżalenia, musimy wyrzec się fałszywego przeświadczenia, że jeśli nie jesteśmy szczęśliwi, to nie jesteśmy normalni — jest dokładnie na odwrót. Ta zmiana w sposobie myślenia może niepokoić, lecz bywa bardzo wyzwalająca.

***Dobrze wiedzieć, że złe samopoczucie wcale nie jest złe — właśnie na nim bazuje przetrwanie najsilniejszych.***

Pogodzenie się z tym faktem daje szansę na uniknięcie pułapek naszej psychiki. Możemy dostrzec ból i wznieść się ponad niego, a to stanowi pierwszy krok do bycia nierozpraszałnym.



**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Zarządzanie czasem to zarządzanie bólem.** Dekoncentracja oznacza marnowanie czasu i jak każde działanie jest powodowana chęcią uniknięcia dyskomfortu.
- ◆ **Ewolucja przedkładała niezadowolenie nad satysfakcję.** Ludzkie skłonności do nudy, negatywnego nastawienia, ruminacji i adaptacji hedonicznej sprawiają, że satysfakcja nigdy nie trwa długo.
- ◆ **Niezadowolenie przyczynia się do postępu naszego gatunku, lecz także do jego błędów.** To wewnętrzna siła, którą możemy wykorzystać do poprawienia swojej sytuacji.
- ◆ **Jeśli chcesz zapanować nad dekoncentracją, musisz nauczyć się radzić sobie z dyskomfortem.**



## Rozdział 5.

# Uporaj się z dekoncentracją od wewnątrz

**J**onathan Bricker, psycholog z Fred Hutchinson Cancer Research Center w Seattle, poświęcił swoją pracę zawodową pomaganiu ludziom w radzeniu sobie z tego rodzaju dyskomfortem, który nie tylko rozprasza uwagę, lecz także prowadzi do schorzeń. Udowodniono, że jego metody skutecznie zmniejszają ryzyko raka poprzez wpływ na zachowanie pacjenta. Bricker pisze: „Większość ludzi nie uważa raka za problem behawioralny, lecz niezależnie od tego, czy rzucasz palenie, odchudzasz się, czy więcej ćwiczysz, są pewne konkretne rzeczy, które możesz zrobić, aby ograniczyć ryzyko, a tym samym żyć dłużej i zdrowiej”<sup>29</sup>.

Podejście Brickera polega na wykorzystaniu siły wyobraźni, by pomóc pacjentom ujrzeć sprawę w innym świetle. Jego prace pokazują, jak opanowanie pewnych technik w ramach terapii akceptacji i zaangażowania (ang. *acceptance & commitment therapy*; ACT) może „rozbroić” dyskomfort, przez który tak często uciekamy się do szkodliwych atrakcji.

Bricker postanowił skoncentrować swoje wysiłki na rzucaniu palenia i opracował aplikację umożliwiającą terapię ACT przez internet. Choć dostosował metody ACT konkretnie do rzucania palenia, zasady programu skutecznie zmniejszają wiele rodzajów nałogowych zachowań. Podstawą terapii jest nauka dostrzegania i akceptowania własnych ciążot i radzenia sobie z nimi w zdrowy sposób.

Zamiast tłumienia zachcianek ACT zaleca spojrzenie z dystansu, obserwowanie i ostatecznie pozwolenie, by pragnienie zniknęło w naturalny sposób. Dlaczego po prostu nie zwalczać takich pragnień? Dlaczego nie można po prostu powiedzieć „nie”?

**Okazuje się, że mentalna abstynencja może mieć  
skutki odwrotne do zamierzonych.**

W 1863 roku Fiodor Dostojewski sugerował zmierzenie się z następującym zadaniem: „Spróbuj nie myśleć o niedźwiedziu polarnym, a wkrótce przekonasz się, że przeklęte zwierzę co chwila przychodzi ci do głowy”<sup>30</sup>. Sto dwadzieścia cztery lata później psycholog społeczny Daniel Wegner postanowił zweryfikować stwierdzenie Dostojewskiego.

Uczestnicy badania, którym kazano unikać myślenia o białym niedźwiedziu przez pięć minut, zgodnie z przewidywaniami Dostojewskiego myśleli o nim średnio raz na minutę. Ale badanie Wegnera się na tym nie kończyło. Gdy członkom tej samej grupy powiedziano, by spróbowali wyobrazić sobie białego misia, robili to znacznie częściej niż badani z innej grupy, której wcześniej nie kazano unikać myślenia o zwierzęciu. „Wyniki sugerują, że tłumienie konkretnej myśli przez pierwsze pięć minut sprawiło, że później wracała ona do badanych z jeszcze większą siłą”<sup>31</sup> — napisano w artykule zamieszczonym w czasopiśmie „Monitor on Psychology”. Wegner nazwał później tę tendencję „teorią ironicznego umysłu” (ang. *ironic process theory*), aby wyjaśnić, dlaczego tak trudno jest ujarzmić natrętne myśli. Ironia polega oczywiście na tym, że chęć rozładowania napięcia związanego z jakąś ciążotą nadaje jej jeszcze większą wartość.

**Nieustanne opieranie się zachciankom  
i zakończone poddaniem się roztrząsanie ich  
w myślach umacnia cały cykl i prawdopodobnie  
napędza wiele szkodliwych zachowań.**

Wielu palaczy uważa na przykład, że za ich chęć na „dymka” odpowiada zawarta w tytoniu nikotyna. Bez wątpienia mają rację, lecz nie do końca. Nikotyna powoduje określone reakcje fizjologiczne. W pewnym fascynującym badaniu z udziałem stewardess i stewardów pokazano jednak, że nałóg palenia tytoniu może mieć mniejszy związek z nikotyną, niż się nam kiedyś wydawało.

Dwie grupy palących stewardess i stewardów wysłano na dwa różne loty z Izraela. Jedna grupa udała się w trzygodzinny rejs do Europy, druga zaś trafiła na pokład samolotu do Nowego Jorku, który leciał tam dziesięć godzin.

Wszyscy palacze zostali poproszeni przez naukowców o oszacowanie poziomu głodu nikotynowego w określonych odstępach czasu przed lotem, w jego trakcie i po wylądowaniu<sup>32</sup>. Jeśli nałóg byłby uzależniony wyłącznie od wpływu nikotyny na mózg, można byłoby się spodziewać, że obie grupy zgłosiłyby podobną, silną chęć sięgnięcia po papierosa po tej samej liczbie minut, jakie upłynęły od wypalenia ostatniego. Z upływem czasu głód nikotyny w ich mózgach powinien narastać. Tak się jednak nie stało.

Na trasie do Nowego Jorku badani odnotowali słabe ciągoty do papierosa w trakcie lotu nad Atlantykiem. Tymczasem w tej samej chwili nałóg ich koleżanek i kolegów, którzy właśnie wylądowali w Europie, odezwał się najmocniej. Dlaczego?

Stewardessy i stewardowie udający się do Stanów wiedzieli, że nie mogą zapalić w trakcie lotu, bo wiąże się to z ryzykiem utraty pracy. Dopiero potem, gdy dolatywali na miejsce, odnotowali największą potrzebę zapalenia. Okazało się, że czas podróży i okres, jaki upłynął od ostatniego papierosa, nie miały wpływu na ich ciągoty.

Tym, co określało ich potrzebę sięgnięcia po tytoń, nie była ilość czasu od ostatniego palenia, ale czas, jaki *pozostał* do kolejnego papierosa<sup>33</sup>. Jeśli można w ten sposób — co sugeruje przytoczone badanie — manipulować pragnieniem czegoś tak uzależniającego jak nikotyna, to może da się w podobny sposób oszukać mózg, by ujarzmić inne niezdrowe tendencje? Na szczęście to możliwe!

Podczas lektury tej książki zapewne nie ujdzie Twojej uwadze, że często przytaczam wyniki badań dotyczących rzucania palenia i uzależnienia od narkotyków. Robię tak z dwóch powodów: po pierwsze, choć badania pokazują, że bardzo niewiele osób jest patologicznie uzależnionych od dekoncentrujących zajęć (takich jak przeglądanie internetu), nadużywanie technologii może sprawiać wrażenie nałogu; po drugie zaś chciałem podkreślić, że jeśli te sprawdzone techniki potrafią skutecznie ukrócić fizyczne uzależnienie od nikotyny i innych substancji, to z pewnością mogą pomóc w zapanowaniu nad pokusą dekoncentracji<sup>34</sup>. Wszak nie wstrzykujemy sobie dożylnie Instagrama czy Facebooka.

Niektóre zachcianki da się stłumić, a nawet zupełnie wyeliminować poprzez odpowiednie nastawienie do nich. W następnych rozdziałach dowiesz się, jak zmienić podejście do trzech spraw: bodźców wewnętrznych, zadań i temperamentu.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Bez technik pozwalających na rozbrojenie pokus mentalna abstynencja może wywołać skutki odwrotne do zamierzonych.** Opieranie się ciągłom może skłaniać do ruminacji i tym samym je umacniać.
- ◆ **Możemy kontrolować płynące z wnętrza dekoncentrujące pokusy poprzez zmianę sposobu myślenia o nich.** Możemy przeformułować bodziec, zadanie i temperament.

## Rozdział 6.

# Zmień nastawienie do wewnętrznych bodźców

**C**hoć nie możemy kontrolować uczuć i myśli, które przychodzą nam do głowy, możemy zapanować nad tym, co z nimi robimy. Wniośki płynące z zastosowania przez Brickera terapii akceptacji i zaangażowania w programach antynikotynowych sugerują, że nie powinniśmy zmuszać się do niemyślenia o pokusach, a raczej nauczyć się lepszych sposobów radzenia sobie. To samo dotyczy innych dekoncentrujących ciągów, takich jak zbyt częste posługiwanie się telefonem, odżywianie się śmieciowym jedzeniem czy zakupoholizm. Zamiast próbować zwalczyć pokusę, potrzebujemy nowych metod panowania nad natrętnymi myślami. Pomogą nam w tym cztery poniższe kroki.

### **Krok 1. Zastanów się, jaki dyskomfort poprzedza pokusę, skupiając się na wewnętrznych bodźcach**

Częstym problemem podczas pisania jest u mnie chęć wyszukania czegoś w Google. Łatwo usprawiedliwić ten zły nawyk „potrzebą sprawdzenia informacji”, lecz w głębi duszy wiem, że często stanowi on jedynie próbę uniknięcia trudnej pracy. Bricker radzi, by skupić się na wewnętrznym bodźcu, który poprzedza niepożądane zachowanie, takim jak „lęk, pragnienie, niepokój albo poczucie własnej niekompetencji”<sup>36</sup>.

### **Krok 2. Zapisz bodziec**

Bricker sugeruje zapisanie przyczyny pokusy bez względu na to, czy jej następnie ulegniesz. Zaleca też zapisanie pory dnia, wykonywanej w danej chwili czynności oraz tego, co czułeś, gdy dostrzegłeś wewnętrzny bodziec,

który prowadzi do dekoncentrującego zachowania. Radzi, by zrobić to „od razu po uzmysłowieniu tego zachowania”, bo potem trudniej będzie Ci sobie wszystko przypomnieć. Na końcu tej książki znajdziesz *dziennik dekoncentracji* — możesz spisywać w nim wewnętrzne bodźce, których doświadczasz przez cały dzień. W razie potrzeby możesz pobrać kopię dziennika pod adresem <ftp://ftp.helion.pl/przyklady/nieroz.zip> i wydrukować, aby mieć ją zawsze pod ręką.

Według Brickera, o ile identyfikowanie bodźców zewnętrznych na ogół przychodzi ludziom bez trudu, to „potrzeba trochę czasu i prób, aby zacząć dostrzegać bardzo ważne bodźce wewnętrzne”. Zaleca przedyskutowanie z samym sobą zauważonego pragnienia tak, jakby było się postronnym obserwatorem. Możesz powiedzieć sobie na przykład: „Czuję nerwowy ucisk w klatce piersiowej. No proszę, a teraz chcę sięgnąć po mojego iPhone’a”. Im skuteczniej nauczysz się dostrzegać zachowania, tym łatwiej z upływem czasu będzie Ci nad nimi zapanować. „Niepokój zniknie, a myśli osłabną lub zostaną zastąpione innymi myślami”.

### Krok 3. Przeanalizuj swoje wrażenia

Bricker zaleca następnie, aby przyjrzeć się swoim odczuciom z zaciekawieniem. Zastanów się na przykład, czy w sytuacji, w której się rozpraszasz, „świerzbą Cię palce”? Czy czujesz ucisk w żołądku, gdy myślisz o pracy w czasie, który spędzasz z dziećmi? Jak to jest, gdy uczucia najpierw narastają, a potem słabną? Bricker zachęca do przyjrzenia się tym wrażeniom, zanim zadziałasz pod wpływem impulsu.

Gdy zastosowano podobne techniki podczas badań nad rzucaniem palenia, ci uczestnicy eksperymentu, którzy nauczyli się rozpoznawać i badać swoje pragnienia, zrywali z nałogiem dwukrotnie częściej niż osoby biorące udział w najsukcesowniejszym programie antynikotynowym, opracowanym przez Amerykańskie Stowarzyszenie na rzecz Walki z Chorobami Płuc<sup>37</sup>.

Jedną ze swoich ulubionych metod Bricker nazywa „liśćmi w strumieniu”. Gdy poczujesz niekomfortowy impuls do zrobienia czegoś, czego wolałbyś nie robić, „wyobraź sobie, że siedzisz obok łagodnie płynącego strumienia. Na jego falach unoszą się liście. Umieść na liściach wszystkie myśli, które przychodzą Ci do głowy. Mogą to być wspomnienia, słowa, zmartwienia lub obrazy. A potem pozwól, by liście popłynęły w dół strumienia i, tańcząc na wodzie, zniknęły w oddali, gdy na nie patrzysz”.



## Krok 4. Uważaj na sytuacje graniczne

Sytuacje albo momenty graniczne (ang. *liminal moments*) to chwile przejścia od jednej czynności do drugiej w trakcie całego dnia. Zdarzyło Ci się sięgnąć po telefon w oczekiwaniu na zmianę światła, by potem wciąż patrzeć na ekran w trakcie jazdy? Albo poirytować się długim czasem wczytywania strony internetowej w przeglądarce i otworzyć kolejną zakładkę? A może „tylko zerknąłeś” na aplikację społecznościową między spotkaniami, lecz po zajęciu miejsca za biurkiem wciąż przewijałeś najnowsze wpisy? W żadnym z tych działań jako takich nie ma nic złego. Niebezpieczne jest raczej to, że choć planowałeś rozproszyć myśli tylko na chwilę, w istocie ryzykujesz, że zrobisz coś, czego potem możesz gorzko żałować — na przykład strawisz pół godziny na błahostkach albo spowodujesz kraksę.

Techniką, która wyjątkowo dobrze sprawdziła się u mnie przy unikaniu rozpraszających uwagę pułapek, jest „zasada dziesięciu minut”<sup>38</sup>. Jeśli korci mnie, by uspokoić nerwy, korzystając ze smartfona, a nie przychodzi mi do głowy żaden inny pomysł, mówię, że pozwolę sobie na tę zachciankę, ale nie teraz. Muszę poczekać dziesięć minut. Ta technika skutecznie pomaga mi w walce z różnymi potencjalnymi złodziejami czasu, takimi jak wyszukiwanie czegoś w Google zamiast pisanie, jedzenie niezdrowych rzeczy z nudów albo oglądanie kolejnego odcinka serialu na Netfliksie, gdy jestem „zbyt zmęczony, żeby położyć się spać”.

Ta zasada daje czas na zrobienie czegoś, co niektórzy psychologowie behawioralni nazywają „surfowaniem na fali pokus”<sup>39</sup>. Gdy ogarnia nas chęć na coś, należy dostrzec związane z nią wrażenia i popłynąć na nich niczym na fali — ale nie zwalczać ich ani się im nie poddawać — gdyż takie podejście ułatwi nam zapanowanie nad sytuacją, aż emocje opadną.

Badania pokazują, że surfowanie na fali pokus w połączeniu z innymi technikami obserwowania rozmaitych ciągów zmniejsza liczbę wypalanych papierosów w porównaniu do osób z grupy kontrolnej, które nie stosowały tego rodzaju metod. Jeśli po dziesięciu minutach owego surfowania nadal mamy ochotę na dane działanie, możemy je wykonać, lecz rzadko tak się zdarza. Moment graniczny minął i możemy zrobić to, czego naprawdę chcemy.

Techniki takie jak surfowanie na fali pokus i myślenie o zachciankach jako o liściach w strumieniu są ćwiczeniami rozwijającymi umiejętności mentalne, które mogą nam pomóc przestać impulsywnie poddawać się rozpraszającym bodźcom<sup>40</sup>. Umożliwiają przeprogramowanie umysłu tak, by zaspokajał wewnętrzne bodźce w refleksyjny, a nie reaktywny sposób. Oliver Burkeman w artykule dla „Guardiana” opisał to następująco: „To ciekawe,

lecz gdy subtelnie przyglądasz się negatywnym emocjom, mają one tendencje do usuwania się w cień, podczas gdy pozytywne emocje narastają”<sup>41</sup>.

Wiemy już, jak możemy przeformułować wewnętrzne bodźce, teraz zaś nauczymy się zmieniać nastawienie do zadania, na którym próbujemy się skupić.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Dzięki zmianie nastawienia do niekomfortowego wewnętrznego bodźca możemy go unieszkodliwić.**
- ◆ **Krok 1.** Przyjrzyj się emocjom, które poprzedzają rozpraszający Cię bodziec.
- ◆ **Krok 2.** Zapisz ten wewnętrzny bodziec.
- ◆ **Krok 3.** Przyjrzyj się negatywnym odczuciom z ciekawością zamiast z pogardą.
- ◆ **Krok 4.** Bądź w dwójnasób czujny w sytuacjach granicznych.

## Rozdział 7.

# Zmień nastawienie do zadania

**I**an Bogost zawodowo zgłębia problematykę zabawy. Bogost, profesor interaktywnych technik komputerowych na Georgia Institute of Technology, napisał dziesięć książek o dziwacznych niekiedy tytułach, takich jak *How to Talk About Videogames* (Jak mówić o grach wideo), *The Geek's Chihuahua* (Chihuahua komputerowego maniaka) czy niedawno wydana *Play Anything* (Graj w cokolwiek). W swojej najnowszej książce Bogost stawia kilka śmiałych hipotez, które podważają nasze postrzeganie frajdy i zabawy. „Frajda — pisze — okazuje się nią być, nawet jeśli nie sprawia (wiele) przyjemności”<sup>41</sup>. Jak to?!

Czy zabawa nie musi być przyjemna? Bogost twierdzi, że niekoniecznie. Porzucając nasze wyobrażenia o tym, jak powinna wyglądać zabawa, otwieramy się na nowe podejście do zadań. Naukowiec sugeruje, że w dowolnie trudne zadanie da się wpleść elementy gry, a choć niekoniecznie bywa ona wtedy przyjemna, może uwolnić nas od dyskomfortu, który — o czym warto pamiętać — jest głównym czynnikiem rozpraszaającym uwagę.

Uwzględnwszy to, co wiemy o skłonnościach do dekoncentracji w chwilach, gdy czujemy się niekomfortowo, potraktowanie trudnej pracy jako zabawy może być niezwykle uskrzydlające. Wyobraź sobie, jaką siłę mógłbyś zyskać, gdybyś przemienił trudną, wymagającą skupienia pracę w coś, co przypominałoby zabawę. Czy to w ogóle możliwe? Zdaniem Bogosta owszem, lecz zapewne nie wygląda to tak, jak sobie wyobrażasz.

***Fraida i zabawa nie muszą poprawiać  
samopoczucia wprost; można potraktować je jak  
narzędzia, które pozwalają nam się skupić.***

Chyba wszyscy znamy radę Mary Poppins o dodawaniu „łyżeczki cukru” do pracy, by przemienić ją w zabawę. Bogost uważa, że Poppins się myliła. Twierdzi, że jej podejście „zaleca pudrowanie harówki”. „Nie bawimy się dobrze, bo nie traktujemy rzeczy *wystarczająco* poważnie, a nie dlatego, że traktujemy je tak poważnie, że trzeba osłodzić ich gorzki smak. Zabawa jest nie tyle uczuciem, co dodatkową korzyścią, która pojawia się, gdy człowiek potrafi potraktować zadanie z godnością” — pisze.

Bogost mówi, że „zabawa jest następstwem celowego przetworzenia znanej sytuacji w nowy sposób”. Dlatego rozwiązanie polega na skupieniu się na zadaniu. Zamiast uciekać od bólu albo stosować mechanizmy w rodzaju nagród i zachęt, które mają nas motywować, koncepcja polega na bardzo wnikliwym przypatrywaniu się sytuacji, pozwalającym dostrzec nieznane wcześniej wyzwania. Wyzwania te stanowią nowość, która przyciąga uwagę i pozwala zachować skupienie w obliczu dekoncentrujących pokus.

Niezliczone komercyjne rozrywki, takie jak telewizja czy media społecznościowe, wykorzystują — na podobieństwo jednorękiach bandytów — mechanizm zmiennych nagród, które bawią nas niekończącym się strumieniem nowości. Bogost zauważa jednak, że tych samych technik możemy użyć w celu uprzyjemnienia i uatrakcyjnienia dowolnego zadania.

***Te same neuronalne obwody, które uzależniają  
nas od mediów, pozwalają głębiej angażować się  
w niezbyt przyjemne sprawy.***

Bogost przytacza przykład z koszeniem trawnika. „Nazywanie takiej czynności »przyjemną« może się wydawać niedorzecznością” — pisze, a jednak nauczył się ją lubić. Oto jak tego dokonał: „Zacząłem od bardzo uważnego, wręcz absurdalnie niemądrego skupienia się na sprawie”. W przypadku Bogosta polegało to na zgromadzeniu jak najwięcej informacji o tym, jak rośnie trawa i jak ją pielęgnować. Następnie stworzył wymyślony plac zabaw, którego ograniczenia pomogły mu wyciągnąć cenne wnioski. Poznał granice, w jakich musiał operować — w tym informacje o miejscowej pogodzie oraz

możliwościach poszczególnych urządzeń. Zdaniem Bogosta działanie w ramach pewnych ograniczeń jest kluczem do kreatywności i zabawy. Znajdzenie optymalnej trasy kosiarki albo ustanowienie nowego rekordu czasu skoszenia trawnika to przykładowe sposoby postępowania na wymyślonym placu zabaw.

Choć nauka cieszenia się z koszenia trawy wydaje się naciągana, ludzie czerpią radość z wielu działań, które dla Ciebie mogą nie być szczególnie interesujące. Spójrzmy choćby na baristę z mojej miejscowej kawiarni, który ma kompletnego bzika na punkcie kawy i spędza niedorzecznie dużo czasu na opracowywaniu idealnego naparu. Albo na maniaka samochodowego, który przez niezliczone godziny doszlifowuje swoją maszynę, bądź na miłośniczkę robótek ręcznych, która cierpliwie robi na drutach misterne swetry i pledy dla wszystkich znajomych. Jeśli ludzie mogą sami decydować się na robienie takich rzeczy i mieć z nich satysfakcję, to cóż jest takiego niezwykłego w przywołaniu podobnego nastawienia do innych zadań?

Jeśli chodzi o mnie, nauczyłem się koncentrować na żmudnym zadaniu pisania książek poprzez szukanie misterium w mojej pracy. Piszę, aby udzielać odpowiedzi na ciekawe pytania i odkrywać nowe rozwiązania starych problemów. Zgodnie z popularnym aforyzmem, „ciekawość jest lekarstwem na nudę, a na ciekawość nie ma lekarstwa”<sup>42</sup>. Obecnie piszę dla frajdy. Oczywiście to także mój zawód, lecz dzięki pierwiastkowi zabawy potrafię wykonywać tę pracę, nie rozpraszać się tak często jak kiedyś.

***Zabawa polega na dostrzeganiu w czymś  
różnorodności, której inni nie zauważają.  
Na przełamywaniu nudy, monotonii  
i odkrywaniu wewnętrznego piękna.***

Wielcy myśliciele i wynalazcy dokonali swych odkryć dlatego, że mieli obsesję na punkcie innowacji — tajemnicy, która nas pociąga, bo chcemy wiedzieć więcej.

Pamiętaj jednak: dostrzeżenie nowości jest możliwe tylko wtedy, gdy damy sobie czas na skupienie się na zadaniu i usilnie szukamy różnorodności.

Niezależnie od tego, czy chodzi o niepewność dotyczącą możliwości wykonania zadania lepiej lub szybciej niż poprzednim razem, czy o cierpliwe stawianie czoła nieznanemu, misja mająca na celu rozproszenie owych wątpliwości pozwala przemienić dyskomfort, od którego uciekamy za pomocą rozpraszających działań, w uwielbienie dla wykonywanej czynności.

Ostatni krok do zapanowania nad wewnętrznymi bodźcami, które mogą prowadzić do dekoncentracji, polega na przeformułowaniu własnych umiejętności. Zaczniemy od obalenia popularnego, krzywdzącego przekonania, które codziennie powtarza sobie większość z nas.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Aby zapanować nad wewnętrznymi bodźcami, możemy zmienić nastawienie do nużącego zadania.** Gra i zabawa mogą być narzędziami ułatwiającym skupienie.
- ◆ **Zabawa nie musi być przyjemna.** Chodzi o to, by ułatwiać koncentrację.
- ◆ **Aby uprzyjemnić dowolne zadanie, można wprowadzić w nim pierwiastki celowości i nowości.**

## Rozdział 8.

# Zmień nastawienie do temperamentu

**A**by zapanować nad dyskomfortem, który skłania nas do dekoncentracji, powinniśmy zmienić sposób myślenia o sobie. Postrzeganie własnego temperamentu, czyli „natury człowieka lub zwierzęcia, zwłaszcza takiej, która ma trwały wpływ na jego zachowanie”, znacząco rzutuje na to, jak postępujemy<sup>43</sup>.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych aspektów tak zwanej psychologii potocznej jest przekonanie, że możliwości samokontroli są ograniczone — dysponujemy tylko taką siłą woli, na jaką pozwala nasz temperament. Co więcej, według tej teorii podczas zmagania z czymś siła woli może się po prostu zużyć. Psychologowie mają nawet nazwę na to zjawisko: wyczerpanie ego.

Jeszcze niedawno mój typowy dzień po pracy wyglądał następująco: siedziałem na kanapie i tkwiłem tak godzinami, a towarzystwa dotrzymywał mi Netflix i miseczka zimnych lodów (konkretnie były to lody czekoladowe z brownie marki Ben & Jerry). Wiedziałem, że beczynność i lody mi nie służą, lecz usprawiedliwiałem się powtarzaniem sobie, że jestem „zużyty” — zachowywałem się tak, jakby moje ego się wyczerpało (choć wtedy nie znałem jeszcze tego terminu). Ta teoria wydaje się idealnie tłumaczyć folgowanie przyjemnościom po pracy. Tylko czy zjawisko wyczerpania ego rzeczywiście istnieje?

W 2011 roku psycholog Roy Baumeister wraz z dziennikarzem naukowym z „New York Timesa”, Johnem Tierneyem, opublikował bestseller *Siła woli. Odkryjmy na nowo to, co w człowieku najpotężniejsze*<sup>44</sup>. W książce przytoczone są spostrzeżenia z kilku badań Baumeistera nad teorią wyczerpania ego, w tym pewien godny odnotowania eksperyment, który ujawnił

„cudowną” metodę przywracania siły woli — spożywanie cukru<sup>45</sup>. We wnioskach z eksperymentu stwierdzono, że ci jego uczestnicy, którzy popijali słodzoną cukrem lemoniadę, wykazywali większą samokontrolę i wytrwałość podczas realizacji trudnych zadań.

Jednak ostatnio naukowcy przyjrzeni się tej teorii wnikliwiej, a kilku ją skrytykowało. Jednym z pierwszych, który zakwestionował odkrycia Baumeistera, był Evan Carter z Uniwersytetu Miami. W ramach przeprowadzonej w 2010 roku metaanalizy (studium badań) Carter wziął pod lupę prawie dwieście eksperymentów, w których stwierdzono, że do wyczerpania ego istotnie dochodzi. Po bliższym przyjrzeniu się im doszedł jednak do wniosku, że są tendencyjne — nie uwzględniono w nich badań, które dałyby rezultaty sprzeczne z postawioną tezą<sup>46</sup>. Po wzięciu ich pod uwagę stwierdził, że nie ma mocnych dowodów na poparcie teorii wyczerpania ego<sup>47</sup>. Co więcej, niektóre jej „cudowne” aspekty, takie jak koncepcja zwiększania siły woli za sprawą spożywania cukru, zostały całkowicie obalone<sup>48</sup>.

Jak zatem wyjaśnić zjawisko wyczerpania ego? Wyniki pierwszych badań mogą być autentyczne, lecz jak się wydaje, naukowcy doszli do błędnych konkluzji. Nowe eksperymenty pokazują, że picie lemoniady istotnie *może* zwiększać wydolność, lecz nie z powodu wskazanego przez Baumeistera. Wzrost wydolności nie miał nic wspólnego z zawartością cukru w napoju, a jedynie z nastawieniem badanych. Psycholog Carol Dweck w ramach eksperymentu przeprowadzonego wraz z kolegami z Uniwersytetu Stanforda, opisanego na łamach czasopisma „Proceedings of the National Academy of Sciences”, odkryła, że objawy wyczerpania ego zostały zauważone jedynie u tych badanych, którzy wierzyli, że siła woli może się zużyć<sup>49</sup>. To nie cukier w lemoniadzie, lecz przeświadczenie o jego działaniu dawało uczestnikom badania dodatkowego „kopa”.

***Ludzie, którzy nie traktują siły woli  
jako skończonego zasobu, nie przejawiają  
znak wyczerpania ego.***

Wiele osób nadal obstaje przy koncepcji wyczerpania ego — być może dlatego, że nie są świadome dowodów świadczących o jej nieprawdziwości. Jeśli jednak wnioski wyciągnięte przez Dweck są słuszne, to propagowanie tej koncepcji jest szkodliwe. Skoro wyczerpanie ego jest w istocie wywołane przeświadczeniem o daremności dalszych wysiłków, a nie biologicznymi ograniczeniami, to takie podejście zmniejsza szanse na osiągnięcie wyzna-



czonych celów, dostarcza bowiem powody do zaprzestania działań nawet wtedy, gdy da się je kontynuować.

Michael Inzlicht, profesor psychologii na Uniwersytecie w Toronto i główny śledczy w Toronto Laboratory for Social Neuroscience, przedstawił inny pogląd. Jego zdaniem siła woli nie jest ograniczonym zasobem, lecz czymś pokrewnym emocjom<sup>50</sup>. Tak jak nie da się „zużyć” radości albo gniewu, tak siła woli przychodzi i odchodzi w reakcji na to, co się z nami dzieje i jak się czujemy.

Spojrzenie z innej perspektywy na zależność między temperamentem a siłą woli ma ogromny wpływ na skupienie. Przede wszystkim skoro energia mentalna bardziej przypomina emocję niż paliwo w zbiorniku, to da się ją analogicznie kontrolować i wykorzystywać. Odmowa kupna zabawki może wywołać u malca wybuch gniewu, lecz z upływem lat dziecko zyskuje umiejętność panowania nad sobą i wyzbywania się złych uczuć. Na tej samej zasadzie, gdy stoimy przed trudnym zadaniem, bardziej produktywnie i zdrowsze jest przekonanie, że brak motywacji jest tymczasowy, niż stwierdzenie, że jesteśmy wyczerpani i potrzebujemy przerwy (oraz, być może, lodów).

O ile możemy przestać wierzyć w skończone zapasy siły woli, o tyle jej postrzeganie jest tylko jednym z aspektów temperamentu. W kilku niedawnych badaniach dostrzeżono silną zależność między tym, co sądzimy o innych przejawach ludzkiej natury, a wytrwałością.

Na przykład, aby określić, na ile skutecznie ludzie panują nad ciągotami do papierosów, narkotyków lub alkoholu, badacze przeprowadzają standardową ankietę nazywaną kwestionariuszem przekonań dotyczących głodu używki (ang. *craving beliefs questionnaire*)<sup>51</sup>. Sprawdzian jest dostosowywany do wskazanego przez pacjenta nałogu i zawiera stwierdzenia takie jak: „Gdy nachodzi mnie głód opiatów, nie panuję nad swoim zachowaniem”, „Głód opiatów jest silniejszy od mojej woli”, „Zawsze będę miał głód opiatów”.

Oceny przypisane takim stwierdzeniom bardzo wiele mówią naukowcom nie tylko o bieżącym stanie badanych, lecz także o prawdopodobieństwie wyjścia z nałogu. Pacjenci, którzy sygnalizują, że z upływem czasu czują się coraz silniejsi, zwiększają swoje szanse na zerwanie z używką<sup>52</sup>. Z kolei badania nad palaczami i zażywającymi metamfetaminę pokazały, że ci, którzy uważali siebie za bezsilnych wobec pokus, częściej wracali do nałogu po czasowym zerwaniu z nim<sup>53</sup>.

W samym zjawisku nie ma nic zaskakującego, istotna jest jednak jego skala. W badaniach przedstawionych w czasopiśmie „Journal of Studies on Alcohol and Drugs” napisano, że u osób uważających się za bezsilne w walce z alkoholem prawdopodobieństwo ponownego sięgnięcia po kieliszek było większe<sup>54</sup>.

***Przekonanie uzależnionego o jego bezsilności  
było równie istotnym wskaźnikiem powrotu  
do nałogu po terapii jak poziom  
fizycznego uzależnienia.***

Pomyśl tylko: nastawienie było równie ważne co uzależnienie fizyczne! To, co sobie powtarzamy, jest więc niesłychanie ważne. Przyklejenie sobie łatki człowieka nieumiejącego nad sobą zapanować w istocie prowadzi do pogorszenia samokontroli<sup>55</sup>. Zamiast twierdzić, że niepowodzenie wynika z jakiejś ułomności, powinniśmy być dla siebie wyrozumiali i w razie potknięć traktować siebie z życzliwością.

W kilku badaniach pokazano, że osoby bardziej wyrozumiałe dla siebie mają lepsze samopoczucie. W przeprowadzonej w 2015 roku metaanalizie siedemdziesięciu dziewięciu badań nad reakcjami ponad szesnastu tysięcy ochotników stwierdzono, że ludzie „wykazujący pozytywne i troskliwe podejście (...) do siebie w obliczu porażek i indywidualnych słabości” zwykle są szczęśliwsi<sup>56</sup>. W innym badaniu pokazano, że skłonność do obwiniania się w połączeniu z długotrwałym roztrząsaniem problemu wywiera bardzo silny wpływ na najczęstsze czynniki kojarzone ze stanami depresyjnymi i lękowymi<sup>57</sup>. Indywidualny poziom wyrozumiałości wobec siebie trafniej określał prawdopodobieństwo wystąpienia takich stanów niż typowe życiowe powody, takie jak traumatyczne doświadczenia, choroby psychiczne w rodzinie, niski status społeczny czy brak wsparcia ze strony otoczenia.

Na szczęście możemy zmienić styl naszego wewnętrznego monologu, aby wykorzystać potęgę wyrozumiałości. To nie znaczy, że przestaniemy odnosić porażki; wszyscy się mylimy. Każdy zmaga się z jakimiś dekoncentrującymi bodźcami. Najważniejsze jest jednak wzięcie odpowiedzialności za swoje działania bez poczucia narastającego, toksycznego poczucia winy, które dodatkowo pogarsza samopoczucie i — o ironio — może skłaniać do jeszcze częstszego sięgania po rozpraszacze uwagi, pozwalające uciec od wstydu.

***Wyrozumiałość względem siebie czyni  
ludzi odporniejszymi na potknięcia,  
przełamuje bowiem błędne koło stresu,  
który zwykle towarzyszy porażkom.***

Jeśli wiesz, że wsłuchujesz się w cichy głos w swojej głowie, który czasami Cię nęka, powinieneś umieć na niego reagować. Zamiast godzić się z tym, co mówi, lub się z nim kłócić, przypomnij sobie, że przeszkody są nieodłącznym elementem rozwoju. Bez ćwiczeń nie stajemy się lepsi, one zaś bywają trudne.

Warto kierować się zasadą rozmawiania ze sobą tak, jak rozmawiałoby się z przyjacielem. Ponieważ wiemy o sobie bardzo wiele, zwykle jesteśmy swoimi najzgorzalszymi krytykami, lecz jeśli będziemy ze sobą rozmawiać jak z kimś bliskim, komu chcemy pomóc, możemy ujrzyć sytuację w prawdziwszym świetle. Powtarzanie sobie rzeczy w rodzaju: „Właśnie tego trzeba, by stać się w czymś lepszym” albo: „Jesteś na dobrej drodze”, to zdrowsze sposoby radzenia sobie ze zwątpieniem.

Zmiana nastawienia do wewnętrznych bodźców, wyznaczonych zadań i temperamentu to skuteczne i sprawdzone sposoby radzenia sobie z dekoncentracją, której źródła tkwią w nas samych. Możemy walczyć z niekomfortowymi wewnętrznymi bodźcami poprzez refleksję, a nie reakcję. Możemy też zmienić nastawienie do zadania, które chcemy zrealizować, dostrzegając jego zabawne aspekty i lepiej się na nim skupiając. Wreszcie — i to jest najważniejsze — możemy zmienić postrzeganie samych siebie, aby wyzbyć się ograniczających nas przekonań. Jeśli wierzymy, że nie wystarczy nam silnej woli i samokontroli, to tak się stanie. Uznanie własnej bezsilności wobec pokus jest samospełniającą się przepowiednią. Jeśli powtarzamy sobie, że z natury jesteśmy ułomni, to uwierzymy w każde słowo.

Na szczęście nie musisz wierzyć we wszystko, co myślisz; prawdziwie bezsilny jesteś tylko wtedy, gdy tak uważasz.



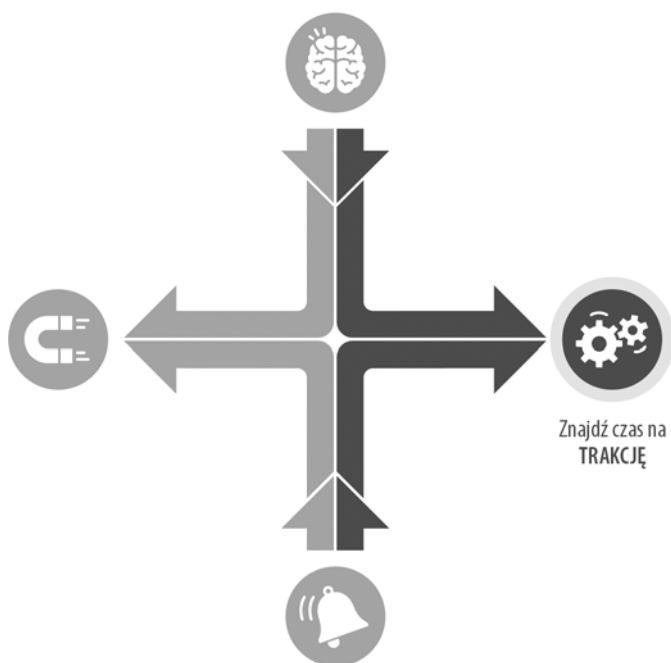
## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Zmiana nastawienia do temperamentu może ułatwić zapanowanie nad wewnętrznymi bodźcami.**
- ◆ **Siła woli się nie kończy.** Wiara w to zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, dostarcza bowiem powodu do poddania się, choć w przeciwnym razie moglibyśmy wytrwać.
- ◆ **Ważne jest to, co sobie powtarzamy.** Przekonanie o niskiej samokontroli jest krzywdzące.
- ◆ **Ćwicz wyrozumiałość dla samego siebie.** Rozmawiaj ze sobą tak jak z przyjacielem. Ludzie bardziej wyrozumiali dla siebie są odporniejsi.



Część 2.

# Znajdź czas na trakcję





## Rozdział 9.

# Daj sobie czas na wartości

**T**rakcja przybliży Cię do rzeczy, których oczekujesz od życia, dekoncentrujące atrakcje zaś Cię od nich oddalają. W części pierwszej zapoznałeś się ze sposobami radzenia sobie z wewnętrznymi bodźcami, które kierują nas na manowce dekoncentracji. Dowiedziałeś się też, jak łagodzić odczuwany dyskomfort — jeśli nie będziesz kontrolował impulsów pozwalających uniknąć niekomfortowych uczuć, zawsze będziesz szukał doraźnych sposobów na ukojenie bólu.

Kolejny krok polega na znalezieniu sposobów, które zwiększają szanse wejścia na właściwe tory. Zaczniemy od tego, jak wykorzystujemy czas. Niemiecki pisarz i filozof Johann Wolfgang von Goethe wierzył, że może przewidzieć czyjąś przyszłość na podstawie jednego, prostego faktu. „Powiedz mi, jak spędzasz czas, a powiem ci, kim będziesz” — pisał<sup>58</sup>.

Zastanów się nad różnymi sposobami, na jakie ludzie odbierają Ci czas. Tak oceniał ludzi Seneka, rzymski filozof stoicki: „Skąpcami są w zachowywaniu odziedziczonych majątku, ale są największymi marnotrawcami, jeśli chodzi o stratę czasu, jedyne dobro, wobec którego skąpstwo i chciwość jest cnotą”<sup>59</sup>. Choć słowa Seneki liczą dwa tysiące lat, są dziś równie prawdziwe jak dawniej. Pomyśl, ile zamków, systemów zabezpieczeń i skrytek służy nam do ochrony własności, a jak niewiele robimy, aby chronić swój czas.

Badanie przeprowadzone przez Promotional Products Association International pokazało, że zaledwie jedna trzecia Amerykanów przestrzega dziennego harmonogramu, co oznacza, że zdecydowana większość rozpoczyna dzień bez jakichkolwiek planów<sup>60</sup>. Nasz najcenniejszy zasób — czas — jest niestrzeżony i aż kusi, by go skrócić. Jeśli nie będziemy planować dni, bez wątpienia zrobi to za nas ktoś inny<sup>61</sup>.

Musimy zatem tworzyć harmonogramy, tylko od czego zacząć? Popularne podejście polega na sporządzaniu list zadań. Spisujemy wszystkie rzeczy, które chcemy robić, licząc na to, że w ciągu dnia znajdziemy na nie czas. Niestety to podejście ma poważne wady. Każdy, kto próbował odhaczać punkty z tego rodzaju list, wie, jak wiele zadań przechodzi z dnia na dzień, a potem na kolejne. Zamiast spisywać, *co* zamierzamy zrobić, powinniśmy zacząć od określenia, *dla czego* nam na tym zależy. W tym celu zaś musimy przyjrzeć się własnym wartościom.

Zdaniem Russa Harrisa, autora książki *Pułapka szczęścia*, wartości decydują o tym, jak chcemy żyć, za czym się opowiadamy i jak odnosimy się do świata<sup>62</sup>. Są cechami osoby, którą chcemy być. Mogą na przykład obejmować bycie uczciwym człowiekiem, kochającym rodzicem lub cenionym członkiem zespołu. Nigdy w pełni nie *osiągamy* swoich wartości, na tej samej zasadzie jak poprzez namalowanie obrazu nie *osiąga się* kreatywności. Wartość jest jak gwiazda przewodnia; to ustalony punkt, którym kierujemy się przy dokonywaniu życiowych wyborów.

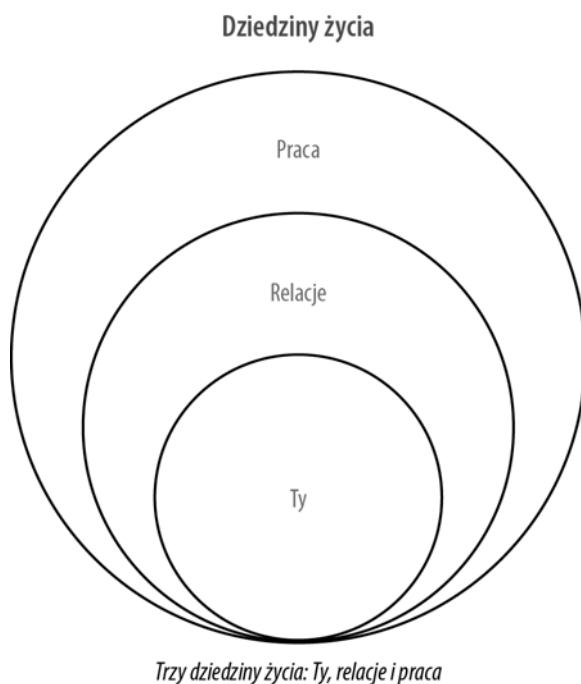
Choć niektóre wartości przenoszą się na różne aspekty życia, większość jest ograniczona do konkretnego obszaru. Na przykład bycie aktywnym członkiem zespołu jest czymś, do czego ludzie dążą zwykle w pracy. Bycie kochającym partnerem lub rodzicem ma sens w kontekście rodziny. Bycie człowiekiem, który stawia na wiedzę albo rozwój fizyczny, jest zaś czymś, co robimy dla siebie.

Szkopuł w tym, że nie znajdujemy czasu na nasze wartości. Nieumyślnie przeznaczamy go zbyt wiele na jeden aspekt życia — kosztem innych. Zajmujemy się pracą, zaniedbując wartości związane z rodziną lub przyjaźnią. Jeśli zaś wszystko poświęcamy dzieciom, zapuszczamy ciała, umysły i inne bliskie relacje, w rezultacie uniemożliwiamy sobie bycie ludźmi, którymi chcemy być. Chroniczne bagatelizowanie swoich wartości sprawia, że nie jesteśmy dumni z tego, kim się stajemy — nasze życie wydaje się pozbawione harmonii i miłości. Jak na ironię, to nieprzyjemne uczucie zwiększa ryzyko uciekania w dekoncentrujące zajęcia, które są jedynie doraźnym, maskującym brak satysfakcji ratunkiem, lecz nie rozwiązują istoty problemu.

Bez względu na wyznawane wartości, warto — zgodnie z tysiącletnią koncepcją — pogrupować je w różne życiowe dziedziny. Stoicki filozof Hierokles przedstawił wzajemne zależności panujące w naszym życiu za pomocą koncentrycznych kół, ilustrujących hierarchiczną równowagę obowiązków<sup>63</sup>. Umysł i ciało umieścić w centrum, w kolejnym kręgu ułożyć bliską rodzinę, w następnym dalszą rodzinę, członków społeczności, mieszkańców wioski lub miasta i rodaków, a w ostatnim, zewnętrznym — całą ludzkość.



Zainspirowany jego przykładem stworzyłem ilustrację w prosty sposób przedstawiającą trzy dziedziny życia, na które przeznaczamy czas.



Te trzy dziedziny pokazują, na co przeznaczamy czas. Dają pewne wyobrażenie o tym, jak zaplanować dzień, aby móc dążyć do urzeczywistnienia wizji siebie.

Aby w każdej z tych dziedzin żyć zgodnie z własnymi wartościami, musimy wygospodarować na nie przestrzeń w harmonogramie. Tylko dzięki zarezerwowaniu określonego czasu na trakcję (działania, które sprzyjają osiągnięciu w życiu tego, na czym nam zależy) możemy odwrócić się plecami do dekoncentrujących atrakcji. Bez planowania nie da się odróżnić trakcji od atrakcji.

***Nie uda Ci się nazwać bodźca, który  
odwraca Twoją uwagę, jeśli nie będziesz wiedział,  
od czego Cię ta rzecz odciąga.***

Wiem, że wielu z nas kręci nosem na koncepcję sporządzania harmonogramów, ponieważ zdają się nas ograniczać, lecz lepsze wyniki osiągamy, o dziwo, właśnie pod presją ograniczeń<sup>64</sup>. Wynika to z faktu, że stwarzają one

pewne ramy, a pusty harmonogram i kilometrowa lista zadań do wykonania dręczą nas nadmiarem możliwości.

Najskuteczniejszy sposób znalezienia czasu na trację to tak zwany *timeboxing*. Technika ta bazuje na dobrze poznanym mechanizmie, który psychologowie nazywają zamiarem lub intencją realizacji (ang. *implementation intention*)<sup>65</sup>. To wyszukany sposób powiedzenia: „zdecydowałem, *co* chcę zrobić i *kiedy* to zrobię”. Technika ta umożliwia znalezienie czasu na trację w każdej z życiowych dziedzin.

***Celem jest wyeliminowanie wszystkich pustych miejsc w kalendarzu, tak by został tylko szablon, zgodnie z którym zamierzasz wykorzystać czas każdego dnia.***

Chodzi nie o to, *co* zrobisz ze swoim czasem; miarą sukcesu jest raczej zrobienie tego, co zaplanowałeś. Możesz obejrzeć film, przejrzeć serwisy społecznościowe, pomarzyć albo uciąć sobie drzemkę, jeśli właśnie to zamierzałeś zrobić. Dla odmiany zerknięcie do firmowej skrzynki e-mailowej — zadanie pozornie produktywne — będzie odwróceniem uwagi, jeśli zrobisz to w czasie przeznaczonym na przebywanie z rodziną albo pracę nad prezentacją. Jeśli chcesz wiedzieć, czy się rozpraszasz, powinieneś sporządzić harmonogram zgodnie z koncepcją *timeboxingu* — to jedyny sposób. Jeśli nie przeznaczasz czasu na to, co zaplanowałeś, to znaczy, że schodzisz na manowce.

Aby stworzyć taki harmonogram, powinieneś określić, ile czasu zamierzasz przeznaczyć na poszczególne dziedziny życia. Ile zamierzasz poświęcić sobie, ważnym relacjom i pracy? Warto zauważyć, że praca nie musi oznaczać płatnych zajęć zawodowych. Dziedzina pracy może obejmować służbę społeczną, aktywizm i zajęcia poboczne.

Ile czasu powinieneś przeznaczyć na każdą z dziedzin, aby żyć spójnie ze swoimi wartościami? Zacznij od utworzenia w kalendarzu szablonu odzwierciedlającego idealny pod tym względem tydzień. Pusty szablon znajdziesz w dodatku na końcu książki oraz na stronie internetowej pod adresem <ftp://ftp.helion.pl/przyklady/nieroz.zip>.

Następnie co tydzień zarezerwuj kwadrans na zastanowienie się nad kalendarzem i skorygowanie go na podstawie dwóch poniższych pytań:

**Pytanie pierwsze (analiza).** „Które punkty harmonogramu zrealizowałem zgodnie z planem, a przy których się rozproszyłem?”. Udzielenie odpowiedzi

na to pytanie wymaga przeanalizowania minionego tygodnia. Zalecam skorzystanie z zamieszczonego na końcu tej książki *dziennika dekoncentracji*, w którym zgodnie z podanymi w rozdziale 6. sugestiami dr. Brickera powinienś zapisywać, kiedy i dlaczego się rozproszyłeś, z uwzględnieniem wewnętrznego bodźca.

Jeśli wewnętrzny bodziec odwrócił Twoją uwagę, to jakich metod użyjesz następnym razem, by sobie z nim poradzić? A może to zewnętrzny bodziec, taki jak rozmowa telefoniczna albo gadatliwy kolega z pracy, skłonił Cię do przerywania tego, co chciałeś zrobić? (O metodach kontrolowania zewnętrznych bodźców przeczytasz w części trzeciej). A może do rozkojarzenia przyczynił się jakiś błąd w planowaniu? W takich przypadkach możesz przejrzeć wpisy w dzienniku dekoncentracji, aby ułatwić sobie odpowiedź na kolejne pytanie.

**Pytanie drugie (korekta).** „Czy mogę wprowadzić w kalendarzu jakieś zmiany, które dadzą mi czas potrzebny do życia w większej zgodzie z moimi wartościami?”. Może stało się coś nieprzewidzianego albo popełniłeś jakiś błąd w planie dnia. Technika *timeboxingu* umożliwia potraktowanie każdego tygodnia jako małego eksperymentu. Sprawdź, w jakich sytuacjach plan na poprzedni tydzień nie zadziałał, aby ułatwić sobie właściwe postępowanie w przyszłości. Chodzi o nabranie nawyku, który z upływem czasu pozwoli ulepszyć harmonogram dzięki wyeksponowaniu różnic między trakcją a atrakcją w ciągu całego dnia.

Wraz ze zmianami w życiu mogą się też zmienić nasze harmonogramy, lecz koncepcja polega na tym, by przestrzegać sporządzonego planu, dopóki nie zdecydujesz się go udoskonalić podczas kolejnej rundy poprawek. Jeśli podejdziesz do tworzenia harmonogramu jak zaintrygowany naukowiec, a nie jak instruktor musztry, zyskasz swobodę w korygowaniu go z każdą następną iteracją.

W tej części książki przeczytasz o tym, jak wygospodarować czas na trakcję we wszystkich trzech życiowych dziedzinach. Dowiesz się też, jak zgrać własne oczekiwania względem wykorzystania czasu z osobami mającymi wpływ na Twoje życie, takimi jak współpracownicy czy przełożeni.

Zanim przejdiesz dalej, zastanów się, jak obecnie wygląda Twój harmonogram. Nie pytam o rzeczy, które *zrobiłeś*, lecz raczej o te, które zobowiązałeś się zrobić, zapisując je. Czy Twój harmonogram jest wypełniony pieczołowicie sprecyzowanymi planami, czy w przeważającej części pusty? Odzwierciedla to, kim jesteś? Pozwalasz innym kraść swój czas, czy chronisz go, jak na tak ograniczony i cenny zasób przystało?

Dając sobie czas na wartości, dbamy zarazem o to, by mieć go wystarczająco dużo na trakcję. Jeśli nie planujemy, nie powinniśmy nikogo obwiniać

ani dziwić się, że wszystko nas dekoncentruje. Bycie nierozpraszałnym w dużej mierze polega na znalezieniu czasu na trakcję każdego dnia i wyeliminowaniu odwracających uwagę działań, które nie pozwalają Ci żyć tak, jak chcesz — dbać o siebie, swoje relacje i pracę.



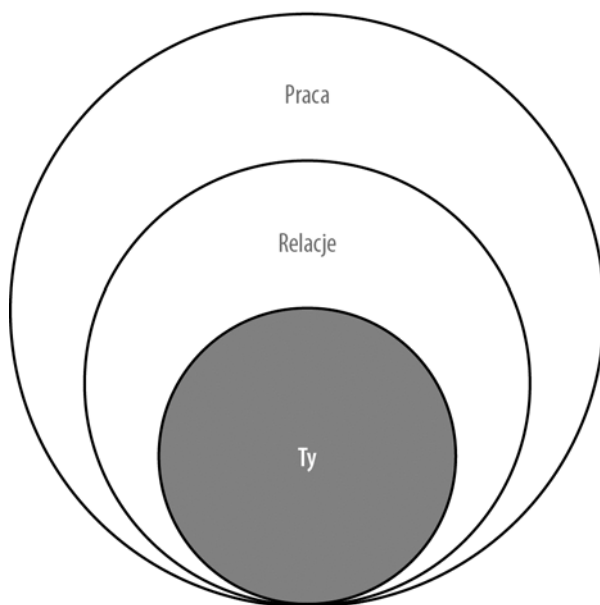
## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Nie będziesz umiał nazwać bodźca, który odwraca Twoją uwagę, jeśli nie będziesz wiedział, od czego Cię ta rzecz odciąga.** Bez planowania nie da się odróżnić trakcji od atrakcji.
- ◆ **Czy harmonogram w kalendarzu odzwierciedla Twoje wartości?** Aby zostać człowiekiem, którym chcesz być, musisz mieć czas na życie zgodne ze swoimi wartościami.
- ◆ **Planuj dni.** Trzy życiowe dziedziny — Ty, relacje i praca — stanowią ramy, zgodnie z którymi powinieneś planować sposób wykorzystania czasu.
- ◆ **Analizuj i koryguj.** Regularnie udoskonalaj harmonogram, lecz gdy już go ustalisz, trzymaj się go.

Rozdział 10.

# Kontroluj starania, nie rezultaty

Dziedziny życia



**W** tej wizualnej reprezentacji Twojego życia jesteś w centrum trzech dziedzin. Jak wszystko, co cenne, wymagasz troski i opieki, a na to potrzeba czasu. Tak jak nie zignorowałbyś spotkania z szefem, nigdy nie powinieneś bagatelizować tego, na co umawiasz się z samym sobą. Bo i kto może być ważniejszy od Ciebie, jeśli chodzi o prowadzenie życia, o jakim marzysz?

Trening, sen, zdrowe posiłki i czas przeznaczony na lekturę lub słuchanie audiobooków to sposoby inwestowania w siebie. Niektórzy ludzie cenią sobie uważność, więzi duchowe lub namysł i mogą chcieć poświęcać czas na modlitwę lub medytację. Dla innych ważną wartością są praktyczne umiejętności i potrzebują odosobnienia, w którym mogliby uprawiać swoje hobby.

Dbanie o siebie jest fundamentem wszystkich trzech dziedzin, bo dwie pozostałe zależą od Twojego zdrowia i samopoczucia. Jeśli nie zajmiesz się sobą, ucierpią na tym Twoje relacje. Na tej samej zasadzie nie będziesz wydajny w pracy, jeśli nie dasz sobie czasu potrzebnego na zatroszczenie się o fizyczny i psychiczny dobrostan.

Możesz zacząć od priorytetowego potraktowania i zarezerwowania czasu dla siebie. Na podstawowym poziomie potrzebujemy w harmonogramie czasu na sen, higienę i prawidłowe odżywianie się. Choć zaspokojenie tych potrzeb może się wydawać proste, muszę przyznać, że zanim nauczyłem się tworzyć harmonogram dnia, często pracowałem do późna w nocy, a potem jadłem na kolację podwójnego cheeseburgera, frytki i istic dekadentckiego kalibru czekoladowy koktajl — wszystko to dalece odbiegało od zdrowego trybu życia, na jakim mi zależało.

Dzięki wygospodarowaniu czasu na życie zgodne z wartościami w dziedzinie „Ty” będziesz miał chwilę na zastanowienie się nad kalendarzem i wyobrażenie sobie cech człowieka, jakim chciałbyś być. Ponadto sprawność ciała i umysłu znacznie zwiększa szanse na dotrzymywanie złożonych sobie obietnic.

Być może zastanawiasz się teraz: „Jasne, dobrze jest zarezerwować czas dla siebie, lecz co się stanie, jeśli mimo wszystko nie osiągnę wtedy tego, czego chcę?”.

Kilka lat temu zacząłem się budzić o trzeciej nad ranem. Na przestrzeni lat nazywałem się artykułów o roli odpoczynku i wiedziałem, że naukowcy są pod tym względem jednomyślni — potrzebujemy zdrowego snu<sup>66</sup>. Przewracałem się z boku na bok, rozczarowany, że nie realizuję planu przesypiania siedmiu czy ośmiu godzin dziennie. Miałem to wpisane w harmonogram, czemu więc nie spałem? Okazało się, że sen nie był czymś, nad czym mogę w pełni zapanować. Nie mogłem nic poradzić na to, że organizm z jakiegoś powodu się budził, mogłem jednak decydować o tym, jak to potraktuję.

Początkowo robiłem to, co wielu z nas, gdy sprawy nie idą po naszej myśli — niepokoiłem się. Leżałem w łóżku, główkując nad tym, że powinienem spać, bo nazajutrz rano będę się czuł fatalnie, a potem myślałem nad rozmaitymi rzeczami, które miałem w planie na następny dzień. Miałem głowę zaprzątniętą tymi sprawami tak długo, że nie byłem w stanie myśleć o niczym innym. O ironio, nie zasypiałem, bo martwiłem się, że nie mogę zasnąć — to typowa przyczyna bezsenności<sup>67</sup>.

Gdy sobie uświadomiłem, że bijąc się z myślami, po prostu się rozpraszam, zacząłem sobie z nimi radzić w zdrowszy sposób. Jeśli się obudziłem, powtarzałem prostą mantrę: „Ciało wie, czego chce”. Ta subtelna zmiana nastawienia zdjęła ze mnie presję snu jako czegoś niezbędnego. Moim zadaniem było zapewnienie ciału odpowiedniego czasu i miejsca na odpoczynek — nie miałem już wpływu na to, co stanie się potem. Zacząłem traktować budzenie się w środku nocy jako okazję do poczytania czegoś na Kindle’u i przestałem się zamartwiać ponownym zaśnięciem\*. Powtarzałem sobie, że skoro nie byłem na tyle zmęczony, by zasnąć w danej chwili, to działa się tak dlatego, że mój organizm był najwyraźniej wystarczająco wypoczęty. Pozwalałem umysłowi funkcjonować bez obaw.

Dostrzegasz, dokąd to prowadzi? Gdy tylko przestałem się zadrećzać, problem z bezsennymi nocami minął jak ręką odjął. Wkrótce potem wystarczyło kilka minut, bym zasnął jak kamień.

Z tej historii płynie ważny wniosek, znacznie wykraczający poza kwestię niezbędnej ilości snu. Otóż jeśli chodzi o nasz czas, powinniśmy przestać się zamartwiać rezultatami, na które nie mamy wpływu, a zamiast tego skupić się na możliwych w danej sytuacji staraniach. Jeśli chodzi o pozytywne skutki przeznaczania na coś czasu, możemy jedynie mieć nadzieję, a nie pewność.

### ***Jedyną rzeczą, o jakiej decydujemy, jest czas, jaki przeznaczamy na jakieś zadanie.***

Zasypianie o konkretnej porze albo wpadnięcie na świetny pomysł na kolejną książkę akurat wtedy, gdy siedzę przy biurku, nie zależy wyłącznie ode mnie. Ale jedno jest pewne: nie zrobię tego, czego chcę, jeśli nie będę

---

\* Czytnik Kindle ma mniej szkodliwy wpływ na sen niż inne urządzenia. Anne-Marie Chang, Daniel Aeschbach, Jeanne F. Duffy i Charles A. Czeisler, *Evening Use of Light-Emitting EReaders Negatively Affects Sleep, Circadian Timing, and Next-Morning Alertness*, „Proceedings of the National Academy of Sciences 112”, nr 4 (27 stycznia 2015 roku), s. 1232, <https://doi.org/10.1073/pnas.1418490112>.

we właściwym miejscu o właściwym czasie; bez względu na to, czy chodzi o łóżko i sen, czy biurko i dobrze wykonaną pracę. Niepodjęcie próby jest gwarancją porażki.

Mamy skłonność do myślenia, że problemy z dekoncentracją można rozwiązać dzięki próbom wyciśnięcia z każdej kolejnej chwili jak najwięcej, lecz częściej prawdziwym problemem jest nieprzeznaczenie czasu na zrobienie tego, co zaplanowaliśmy. Dzięki zarezerwowaniu czasu dla siebie i konsekwentnemu wykorzystywaniu go dotrzymujemy obietnic, które sobie składamy.



## ZAPAMIĘTAJ

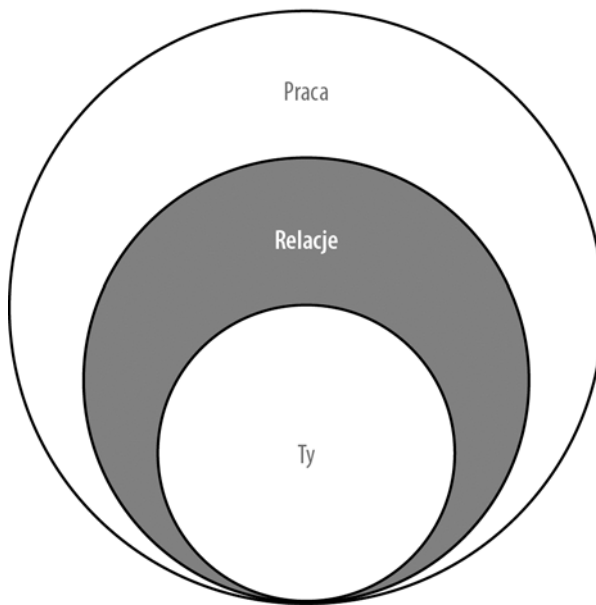
- ◆ **Najpierw zarezerwuj czas dla siebie.** Jesteś w centrum trzech dziedzin życia. Jeśli nie wygospodarujesz dla siebie czasu, dwie pozostałe dziedziny na tym ucierpią.
- ◆ **Staraj się robić rzeczy, które sobie zaplanowałeś.** Nie zawsze w pełni panujemy nad rezultatami przeznaczonego na coś czasu, decydujemy jednak o tym, ile włożymy go w dane zadanie.
- ◆ **Starania są czymś znacznie pewniejszym niż efekty.** Mając na celu życie, na jakim Ci zależy, powinieneś przede wszystkim wygospodarowywać czas na postępowanie zgodne z własnymi wartościami.



Rozdział 11.

# Zaplanuj czas na ważne relacje

Dziedziny życia



Rodzina i przyjaciele pomagają nam żyć zgodnie z wartościami więzy, lojalności i odpowiedzialności. Potrzebują Cię, a Ty potrzebujesz ich, są więc bez wątpienia ważniejsi niż „pozostali beneficjenci”, że pozwolę sobie użyć terminu zasłyszanego na kursie podstaw ekonomii. W biznesie pozostałymi beneficjentami są ci, którzy otrzymują resztki po likwidacji firmy — czyli zwykle niezbyt wiele. Nasi bliscy zasługują na więcej, lecz jeśli nie będziemy pieczołowicie planować swojego czasu, staną się nikim więcej niż owymi pozostałymi beneficjentami.

Jedną z najważniejszych wartości w moim życiu jest bycie troskliwym, zaangażowanym i pogodnym ojcem. Choć staram się postępować w zgodzie z tą wartością, ojcowskie obowiązki nie zawsze są „wygodne”. Wystarczy e-mail od klienta z informacją, że moja strona internetowa nie działa, SMS od hydraulika, który spóźni się, bo utknął w korku, albo powiadomienie z banku o próbie nieautoryzowanej transakcji... Tymczasem moja córka siedzi obok i czeka, aż wyłożę następną kartę w remiku gin.

Z myślą o rozwiązaniu tego problemu w każdym tygodniu rezerwuję czas dla mojej córki. Na tej samej zasadzie, na jakiej wyznaczam porę spotkania biznesowego albo wygospodarowuję czas dla siebie, zapisuję w kalendarzu chwilę tylko dla niej. Aby mieć pewność, że zawsze znajdziemy coś fajnego do zrobienia, któregoś popołudnia spisaliśmy ponad sto pomysłów na wspólne wyjścia do miasta — każdy na osobnym pasku papieru. Następnie wymieśzaliśmy wszystkie paski i wysypaliśmy je do „słoja z zabawami”. Od tamtej pory każdego piątkowego popołudnia po prostu losujemy jeden pomysł ze słoja i realizujemy go. Niekiedy odwiedzamy muzeum, kiedy indziej bawimy się w parku albo jedziemy na pyszne lody do cenionej lodziarni na drugim końcu miasta. Ten czas jest przeznaczony wyłącznie dla nas.

Jeśli mam być szczery, koncepcja słoja z pomysłami nie zawsze sprawdza się tak dobrze, jak bym sobie tego życzył. Trudno mi wykrzesać z siebie siłę, aby wyjść na plac zabaw, gdy temperatura w Nowym Jorku spada poniżej zera. W takie dni kubek gorącej czekolady i kilka rozdziałów „Harry’ego Pottera” brzmią znacznie bardziej kusząco — dla nas obojga. Najważniejsze jest jednak to, że w planie tygodnia potraktowałem tę sprawę priorytetowo, aby żyć zgodnie ze swoimi wartościami. Ten zaplanowany czas pozwala mi być ojcem, jakim chcę być.

Na tej samej zasadzie razem z żoną, Julie, zawsze dbam o to, by znaleźć trochę czasu na nasz związek. Dwa razy w miesiącu planujemy specjalną randkę. Czasami idziemy na jakieś widowisko, kiedy indziej umawiamy się na pyszny, egzotyczny posiłek. Na ogół jednak po prostu wychodzimy na długi spacer i rozmawiamy. Bez względu na to, na co się zdecydujemy, wiemy,

że ten czas w naszych harmonogramach jest święty i nic nie ma prawa mu zagrozić. Gdybyśmy go nie zarezerwowali z góry, łatwo byłoby nam wypełnić dzień rozmaitymi obowiązkami, takimi jak zakupy czy sprzątanie. Czas zarezerwowany dla Julie pozwala mi żyć w zgodzie z jedną z moich wartości — intymnością. Nie ma drugiej osoby, przed którą potrafiłbym się otworzyć tak jak przed nią, lecz jest to możliwe tylko wtedy, gdy znajdziemy na to czas.

Kolejną wartością w moim małżeństwie jest równość. Zawsze sądziłem, że postępuję w sposób pozwalający tę wartość pielęgnować. Myliłem się. Zanim nie sporządziliśmy z żoną jasnego podziału obowiązków, często sprzeczaaliśmy się, dlaczego niektóre rzeczy w domu nie zostały zrobione. W kilku badaniach pokazano, że w związkach heteroseksualnych mężowie nie wywiązują się z domowych zadań i muszę ze smutkiem przyznać, że byłem jednym z nich<sup>68</sup>. Nowojorska psycholog Darcy Lockman napisała w „Washington Post”: „Pracujące zawodowo kobiety będące w związkach z pracującymi zawodowo mężczyznami wykonują 65 procent domowych zajęć związanych z opieką nad dziećmi i ta wartość nie zmieniła się od początku stulecia”<sup>69</sup>.

Podobnie jednak jak wielu mężczyzn, z którymi rozmawiała Lockman, byłem w pewnym stopniu nieświadomy spraw, które moja żona ma na głowie. Jak powiedziała Lockman jedna z matek:

*On rozmawia przez telefon albo coś robi na komputerze, gdy ja jak szalona biegam po domu, zajmuję się dziećmi, robię pranie. On często spokojnie pije rano kawę z telefonem w ręce, podczas gdy ja pakuję kanapki, ubieram córkę albo pomagam synowi w odrabianiu pracy domowej. A on siedzi. Nie robi tego celowo. Jest nieświadomy tego, co się wokół niego dzieje. Kiedy go o to pytam, zaczyna się bronić.*

Brzmiało to tak, jakby Lockman rozmawiała z moją żoną. Tylko czy gdyby Julie potrzebowała pomocy, to po prostu by o nią nie poprosiła? Potem uświadomiłem sobie, że domyślenie się tego, jak mogę pomóc, było zadaniem samym w sobie. Julie nie umiała mi powiedzieć, jak mogę jej pomóc, bo miała na głowie dziesiątki spraw. Chciała, żebym przejął inicjatywę i po prostu zaczął pomagać. Tylko nie wiedziałem jak. Nie miałem pojęcia, stałem więc zdezorientowany albo wreszcie szedłem robić coś innego. Według tego samego scenariusza przebiegało wiele wieczorów zakończonych zbyt późnymi kolacjami, zranionymi uczuciami, a czasami płaczem.

Podczas jednego z naszych randkowych dni usiedliśmy i spisaliśmy wszystkie zadania, które wykonywało każde z nas; zadbaliśmy o to, by niczego nie pominąć. Porównanie (makabrycznie długiej) listy Julie do mojej było dla mnie dzwonkiem alarmowym, że kwestia równości w naszym małżeństwie

wymaga naprawy. Uzgodniliśmy podział obowiązków, a przede wszystkim zarezerwowaliśmy w harmonogramach czas na konkretne zadania, aby uniknąć wątpliwości, kiedy zostaną wykonane.

Praca na rzecz równiejszego podziału domowych zajęć stworzyła okazję do uczciwszego przestrzegania cennej dla mnie zasady równorzędności partnerów, a tym samym zwiększyła szanse na długi i udany związek. Badania Lockman potwierdzają płynące z tego korzyści: „Coraz więcej badań rodzinnych i klinicznych wskazuje na to, że równość małżeńska sprzyja sukcesowi związku, a nierówność go osłabia”.

Nie ma wątpliwości, że zarezerwowanie czasu dla rodziny i dbanie o to, by jej członkowie nie byli jedynie „pozostałymi beneficjentami” mojego czasu znacznie poprawiło relacje z żoną i córką.

***Najbliżsi nie powinni zadowalać się resztkami  
naszego czasu. Wygospodarowanie go na życie  
zgodne z własnymi wartościami i realizację  
wspólnych zadań przynosi korzyści wszystkim.***

Ta dziedzina życia wykracza poza więzi rodzinne. Nieznajdowanie czasu na ważne relacje jest bardziej szkodliwe, niż wydaje się większości ludzi. Niedawne badania pokazały, że brak kontaktów społecznych nie tylko prowadzi do samotności, lecz może mieć liczne, szkodliwe następstwa fizyczne. Krótko mówiąc, brak bliskich przyjaźni bywa po prostu niezdrowy.

Być może najbardziej znaczącego dowodu na to, że przyjaźnie przedłużają życie, dostarczyło wieloletnie badanie o nazwie Harvard Study of Adult Development<sup>70</sup>. Począwszy od 1938 roku, naukowcy analizowali zdrowie fizyczne i nawyki społeczne 724 osób. Robert Waldinger, obecny kierownik eksperymentu, na wystąpieniu TEDx powiedział: „Najważniejsze przesłanie tego trwającego ponad siedemdziesiąt pięć lat badania brzmi następująco: dzięki dobrym relacjom międzyludzkim jesteśmy zdrowsi i szczęśliwsi”. Zdaniem Waldingera ludzie aspołeczni są „mniej szczęśliwi, stan ich zdrowia pogarsza się w wieku średnim, a sprawność umysłowa jeszcze wcześniej; żyją też krócej niż osoby, które nie są samotne”<sup>71</sup>. Waldinger ostrzegł ponadto, że „nie chodzi tylko o liczbę przyjaciół (...) najważniejsza jest jakość relacji”.

Co wpływa na jakość przyjaźni? William Rawlins, profesor komunikacji interpersonalnej na Uniwersytecie Ohio, który analizuje kontakty między-

ludzkie na przestrzeni całego życia badanych, powiedział w rozmowie z magazynem „Atlantic”, że satysfakcjonująca przyjaźń wymaga trzech filarów: „kogoś, z kim można porozmawiać, kogoś, na kim można polegać, i kogoś, z kim dobrze się czujemy”<sup>72</sup>. Gdy jesteśmy młodzi, znalezienie zaufanego partnera do rozmowy, przy którym zachowujemy się swobodnie, przychodzi z większą naturalnością, lecz pielęgnowanie znajomości w dorosłym życiu jest już trudniejsze. Kończymy studia, rozchodzimy się w różne strony, robimy karierę i zaczynamy nowe życie z dala od najserdeczniejszych przyjaciół.

Nagle zobowiązania zawodowe i ambicje biorą górę nad napiciem się piwa ze znajomymi. A gdy w grę wchodzi dzieci, wesołe wieczory na mieście przemieniają się w wyczerpujące wieczory na kanapie. Niestety, im mniej czasu mamy dla ludzi, tym łatwiej jest nam sobie bez nich poradzić, aż któregoś dnia stajemy się sobie zbyt obcy, by odbudować dawne kontakty.

### ***Właśnie tak umierają przyjaźnie — z głodu.***

Jak pokazują badania, pozwalając przyjaźniom marnieć, zaniedbujemy nasze umysły i ciała. Skoro pokarmem przyjaźni jest wspólnie spędzany czas, to jak go znaleźć na tyle dużo, by wszystkich zaspokoić?

Pomimo napiętych harmonogramów i nadmiaru rodzicielskich obowiązków razem z przyjaciółmi stworzyliśmy zwyczaj, który pozwala nam na regularne spotkania. Nazywamy go kibucem, co w języku jidysz oznacza „zgromadzenie”. W ramach owych zgromadzeń raz na dwa tygodnie spotykamy się w cztery pary — w tym moja żona i ja — aby przy piknikowym obiedzie porozmawiać o jednym zagadnieniu. Tematy bywają bardzo różne, począwszy od głębszych („Za co jesteś wdzięczny swoim rodzicom?”), a skończywszy na bardziej praktycznych („Czy powinniśmy nakłaniać dzieci do nauki czegoś, co się im nie podoba, na przykład do gry na pianinie?”).

Ustalenie tematu pomaga nam w dwójnasób. Po pierwsze pozwala pominać prozaiczne rozmowy o sporcie i pogodzie i daje sposobność do otwartego przedyskutowania naprawdę istotnych spraw, po drugie zaś zapobiega podziałowi, do którego często dochodzi podczas spotkań w parach — mężczyźni w jednym kącie, kobiety w drugim. Temat dnia umożliwia wspólną konwersację.

Najważniejszym elementem naszych spotkań jest powtarzalność; słońce czy deszcz, kibuc co drugi tydzień pojawia się w naszych kalendarzach — w tym samym miejscu, o tej samej porze. Nie ma korowodu e-maili z ustaleniami logistycznymi. Dla uproszczenia każda para przynosi ze sobą jedzenie,

aby uniknąć długotrwałych przygotowań czy sprzątań. Jeśli któraś z par nie może przyjść, to nic strasznego — kibuc jest organizowany jak zwykle.

Po jakichś dwóch godzinach — tyle bowiem zwykle trwa spotkanie — zawsze wychodzę z nowymi pomysłami i wnioskami. Przede wszystkim zaś czuję się mocniej związany z przyjaciółmi. Biorąc pod uwagę rolę bliskich relacji, planowanie spotkań z góry jest niezwykle ważne. Sama świadomość zarezerwowania czasu na kibuc sprzyja zorganizowaniu imprezy.

Niezależnie od tego, jaki rodzaj aktywności zaspokaja Twoją potrzebę przyjaźni, bardzo ważne jest znalezienie dla niej czasu w kalendarzu. Czas spędzony z przyjaciółmi jest nie tylko przyjemny — to inwestycja w zdrowie i dobre samopoczucie.



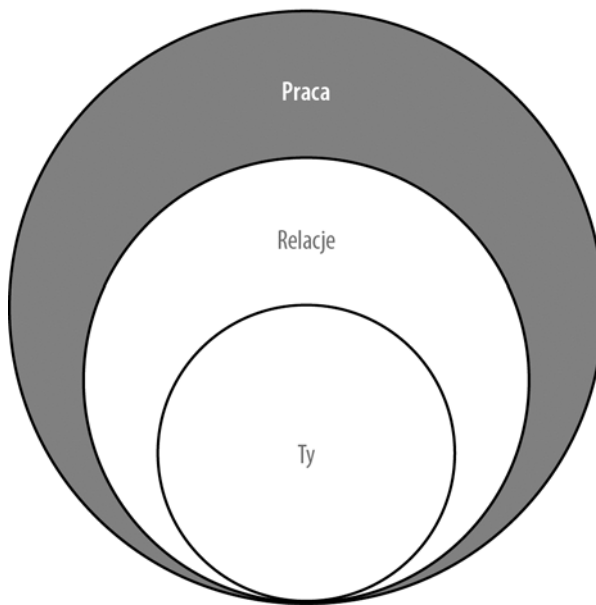
## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Ludzie, których kochasz, zasługują na coś więcej niż resztki Twojego czasu.** Jeśli ktoś jest dla Ciebie ważny, regularnie znajduj dla niego czas w kalendarzu.
- ◆ **Nie ograniczaj się do wyznaczenia w kalendarzu dni randek ze swoją drugą połówką.** Uwzględnij w harmonogramie także obowiązki domowe, aby je równo podzielić.
- ◆ **Brak przyjaźni może być niebezpieczny dla zdrowia.** Dbaj o najważniejsze relacje, znajdując czas na regularne spotkania.

Rozdział 12.

# Uzgodnij grafik ze współpracownikami

Dziedziny życia



Praca tym różni się od innych życiowych dziedzin, że raczej nie muszę przypominać Ci o wygospodarowaniu na nią czasu. Pod tym względem zapewne nie masz wielkiego wyboru. Zważywszy, że praca prawdopodobnie zajmuje Ci więcej godzin dziennie niż którakolwiek z pozostałych dziedzin, tym ważniejsze jest wykorzystanie przeznaczonego na nią czasu w zgodzie z własnymi wartościami.

Praca zawodowa może pomagać w postępowaniu zgodnie z takimi wartościami jak kooperacja, sumienność i wytrwałość. Pozwala nam również poświęcać czas na ważne sprawy, jeśli wykonujemy ją dla czyjegoś dobra — na przykład klientów albo wyższego celu. Niestety, dla wielu ludzi dzień roboczy jest gorączkową krzątaniną, znaczoną częstymi przerwami, bezcelowymi spotkaniami i niekończącym się potokiem e-maili.

Na szczęście wcale nie musi tak być. Możemy zrobić więcej i żyć lepiej dzięki sprecyzowaniu swoich wartości i oczekiwań względem współpracowników. Uściślenie sposobu wykorzystania czasu pracy sprzyja głównemu aspektowi korzystnych relacji zawodowych — zaufaniu — i umacnia go.

W każdej firmie panują nieco inne zasady. Jeśli jednak chodzi o kwestię zarządzania zadaniami przez pracowników, bardzo wielu menedżerów po prostu nie ma większego pojęcia, jak ich podwładni wykorzystują czas. Na tej samej zasadzie chyba największą niewiadomą dla pracownika jest sposób spędzania czasu zarówno w pracy, jak i poza nią. W jakim stopniu należy być dostępnym po godzinach? Czy trzeba brać udział w spotkaniach integracyjnych lub innych imprezach prześlągniętych „obowiązkową zabawą”? Czy menedżerowie i klienci *naprawdę* oczekują od nas realizacji zleceń przekazanych w ostatniej chwili? Czy trzeba poinformować partnerkę lub partnera o ewentualnym wieczornym wyjściu na imprezę, gdy do miasta zjeżdżają się najwyżsi rangą przełożeni?

Te wątpliwości są ważne, bo mają bezpośredni wpływ na nasze harmonogramy, a co za tym idzie — na czas, jaki możemy przeznaczyć na inne życiowe sprawy. Z niedawnych badań wynika, że 83% pracujących zawodowo osób sprawdza e-maile po godzinach<sup>73</sup>. W tym samym badaniu zauważono, że dwie trzecie respondentów zabiera ze sobą na urlop urządzenia związane z pracą, takie jak laptopy czy firmowe smartfony. Mniej więcej połowa badanych przyznała ponadto, że wysyła dotyczące pracy e-maile w trakcie posiłków z rodziną lub przyjaciółmi.

Przesiadywanie w biurze do późna lub wewnętrzna presja na odpowiadanie na związane z pracą wiadomości po godzinach to mniej czasu dla rodziny, przyjaciół lub na zrobienie czegoś dla siebie. Jeśli te oczekiwania przerosną możliwości pracownika, może to doprowadzić do utraty zaufania



i lojalności, a równolegle — kłopotów ze zdrowiem i relacjami. Problem polega na tym, że zwykle nie sposób rozwiązać tego rodzaju wątpliwości, dopóki nie zatrudnimy się w konkretnej firmie.

Wiele niewiadomych widać także z perspektywy pracodawcy. Gdy zadania i projekty przeciągają się poza zaplanowane wcześniej ramy, a oczekiwania nie są spełniane, menedżerowie mogą się tylko domyślać przyczyn zaistniałej sytuacji. Czy to kwestia niekompetencji pracownika? Braku motywacji? A może ten człowiek szuka sobie innej pracy? Jak pożytkuje czas? W odpowiedzi na gorsze wyniki menedżerowie często żądają od podwładnych coraz dłuższego czasu pracy. Problem polega na tym, że ta typowa, odruchowa reakcja nakłada na pracowników ponadnormatywne obowiązki, rodzi napięcia na polu zawodowym i skłania ich do szukania subtelnych dróg ucieczki.

Na czym polegają takie próby? Często podejmujemy je nieświadomie — zajmujemy się mało ważnymi zadaniami, leniuchujemy przy biurku, zbyt dużo czasu przeznaczamy na pogaduszki z kolegami i zasadniczo obniżamy wydajność pracy.

Kiedy indziej z kolei — choć zwykle również nie zdajemy sobie z tego sprawy — sabotujemy własną firmę, zajmując się pseudopracą; zadaniami, które *sprawiają wrażenie* produktywnych, lecz nie wpisują się w firmowe priorytety. (Może to być poświęcanie czasu na poboczne projekty, firmowe politykierstwo, wysyłanie większej liczby e-maili lub zwoływanie spotkań częściej niż to konieczne). Tego rodzaju próby oporu na ogół wzmagają się wtedy, gdy ludzie są zmuszani do brania nadgodzin. Badania pokazały, że u pracowników, którzy przeznaczają na pracę ponad 55 godzin tygodniowo, spada produktywność<sup>74</sup>. Problem ten jeszcze się pogłębia za sprawą popełnianych przez nich błędów, których naprawienie wymaga niepotrzebnego wysiłku ze strony współpracowników. W rezultacie pomimo większej ilości poświęconego czasu efekty są coraz gorsze.

Jak przerwać to błędne koło?

### ***Wprowadzenie szczegółowego harmonogramu pracy pomaga w pogłębieniu fundamentalnego zaufania między pracodawcą a pracownikami.***

Dzięki regularnym analizom obie strony mogą w racjonalny sposób ocenić, czy czas pracownika został wykorzystany właściwie, i ewentualnie przeznaczyć go więcej na ważniejsze zadania.

April, dyrektor ds. sprzedaży w dużej firmie technologicznej z Manhatanu, miała problemy z przestrzeganiem harmonogramu. Związana z jej kierowniczym stanowiskiem narastająca presja na poprawienie wyników sprzedaży i realizację większej liczby zadań spowodowała, że ta pogodna dotąd osoba popadła w przygnębienie. Wspomniane naciski sprawiły, że w rozkładzie dnia April pojawił się natłok spotkań, nieplanowanych rozmów i e-maili. Wszystkie te nadprogramowe zadania odbierały jej czas na najważniejsze sprawy: troskę o klientów, zawieranie transakcji i poprawę wyników.

Kiedy spotkałem się z April w jej biurze, wyglądała na zagubioną. Zostały jej dwa miesiące, by zrealizować ponad jedną trzecią rocznego planu sprzedaży opiewającego na 15 milionów dolarów, i widać było, że myślami błądzi zupełnie gdzie indziej. April obawiała się, że nie uda się jej osiągnąć celu, i doszła do wniosku, że problem tkwi *w niej* — po prostu nie pracowała wystarczająco ciężko i musiała coś poprawić. Jej zdaniem *poprawienie* czegoś oznaczało jeszcze dłuższą pracę.

Dążenie do wzrostu produktywności unieszczęśliwiała April i zmuszało ją do zaniedbywania innych dziedzin życia. Tymczasem problemem nie była jej produktywność jako taka; April była kreatywną osobą, potrafiącą wiele osiągnąć w krótkim czasie. Problemem był raczej brak spójnego harmonogramu, połączony z krzywdzącym przekonaniem, że problemem jest ona sama, a nie strategia zarządzania czasem. „Jestem za wolna” — powiedziała mi któregoś dnia podczas lunchu. Lecz z April było wszystko w porządku. Nie była wolna, tylko brakowało jej narzędzi umożliwiających zwiększenie wydajności w nowej, kierowniczej roli.

Choć planowanie czasu pracy nie przychodziło jej naturalnie, April podzieliła swój dzień na najważniejsze zadania, które chciała zrealizować. Przede wszystkim wygospodarowała czas na skupienie, wiedząc, że potrafi przygotować ofertę dla klienta szybciej i lepiej, jeśli nie będzie przerywać. Każde odwrócenie uwagi spowalniało ją i utrudniało powrót do opracowania dobrej propozycji. Następnie zarezerwowała blok czasu na rozmowy i spotkania z klientami, a popołudnie — na obsługę korespondencji e-mailowej i wiadomości. Zachęciłem April do przedstawienia swojego harmonogramu przełożonemu, Davidowi.

Ku jej zaskoczeniu, gdy zasiadła do omawiania grafiku z Davidem, szef okazał się gorącym zwolennikiem przestrzegania precyzyjnie zaplanowanego dnia. „Wiedział, że się wypalam. Kiedy zapoznałam go z tygodniowym harmonogramem, odniosłam wrażenie, że przyjął go z ulgą. Powiedział mi, że woli z góry wiedzieć, kiedy może do mnie zadzwonić lub wysłać wiadomość, zamiast zgadywać, czy przypadkiem nie spędzam czasu z rodziną” — powiedziała mi.

Podczas rozmowy z Davidem uświadomiła sobie, że wiele zapełniających jej kalendarz zobowiązań nie było aż tak istotnych jak czas przeznaczony na zawieranie transakcji. Na podstawie nowych uzgodnień z Davidem April nie musiała uczestniczyć w tylu spotkaniach ani szkolić tylu ludzi co dotąd. Szef zapewnił ją, że nie pogorszy to jej zawodowych perspektyw, o ile będzie poświęcać czas na najważniejsze zadanie: zwiększanie przychodów.

Aby ułatwić sobie uzgadnianie działań, April i David postanowili spotykać się na kwadrans co poniedziałek o jedenastej. Przegląd harmonogramu na nadchodzący tydzień stanowił dla nich gwarancję, że April dobrze wykorzystuje swój czas, a zarazem w razie potrzeby pozwalał obojgu na dostosowanie się. Po spotkaniu zdała sobie sprawę, że może przejąć większą kontrolę nad dniem pracy, a jednocześnie ograniczyć czas spędzany na wieczornych rozmowach zawodowych — a był to jej czas prywatny. April bardzo spodobał się rezultat: miała szczegółowy grafik na cały tydzień, który uwzględniał jej wartości, ograniczał dekoncentrację, a ostatecznie dawał więcej czasu na robienie tego, na czym jej naprawdę zależało.

Historia April nie u każdego znajdzie swoje odzwierciedlenie. Ty zapewne zagospodarujesz czas inaczej niż ona, lecz uzgadnianie harmonogramów jest bardzo ważne, niezależnie od tego, czy chcesz się dogadać z członkiem rodziny, czy pracodawcą. Dostosowywanie oczekiwań względem sposobu wykorzystania czasu jest sprawą najwyższej wagi i należy to robić cyklicznie, w przewidywalnych odstępach czasu. Jeśli możesz synchronizować harmonogram co tydzień, analizuj go i uzgadniaj na taki okres, lecz jeśli Twój plan zmienia się z dnia na dzień, warto nabrać nawyku krótkiej, codziennej konsultacji z przełożonym. Jeśli podlegasz kilku menedżerom, to odpowiednio opracowany kalendarz może być dobrym sposobem na dopasowanie do nich swojego „rozkładu jazdy”. Przezrystość harmonogramu pozwala uniknąć wszelkich niedopowiedzeń w kwestii Twoich zajęć.

Przypominam, że *model nierozpraszalności* składa się z czterech kroków. Pierwszym jest zapanowanie nad wewnętrznymi bodźcami, a drugim wygospodarowanie czasu na trakcję — wkrótce jednak przekonasz się, że w kwestii dekoncentracji da się zrobić o wiele więcej. W piątej części książki przyjrzyj się roli odgrywanej przez kulturę miejsca pracy i dowiesz się, dlaczego ustawiczna dekoncentracja często jest oznaką dysfunkcji organizacji. Tymczasem zaś zapamiętaj, by nie iść na skróty w kwestii prostej, lecz bardzo skutecznej techniki synchronizowania harmonogramów.

Planowanie i tworzenie grafików jest niezbędnym aspektem bycia nierozpraszalnym — w pracy, w domu i w indywidualnych przedsięwzięciach. Dzięki rozdysponowaniu swojego czasu i uzgodnieniu podjętych decyzji z osobami

ważnymi w Twoim życiu zyskujesz gwarancję, że będziesz się zajmował rzeczami naprawdę istotnymi i bagatelizował te błahe. Takie podejście uwolni Cię od zajmowania się drobnostkami i pozwoli odzyskać czas, którego nie warto trwonić.

Jak najlepiej wykorzystać ów odzyskany czas? Na to pytanie odpowiem w kolejnej części książki.

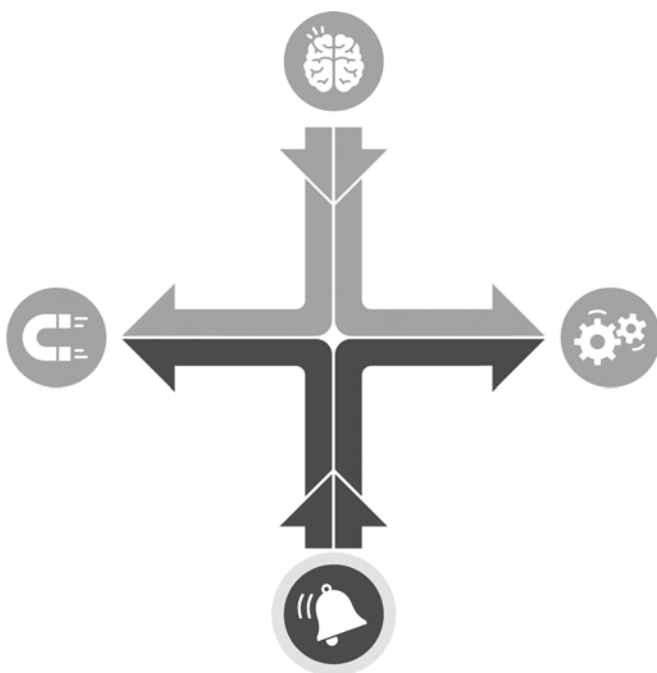


### ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Synchronizowanie harmonogramu z ważnymi osobami w pracy jest niezbędnym aspektem znajdowania czasu na trakcję.** Jeśli Twój współpracownicy albo przełożeni nie wiedzą, na co przeznaczasz czas, są bardziej skłonni zwracać Ci głowę nieistotnymi zadaniami.
- ◆ **Uzgadniaj plany tak często, jak często się one zmieniają.** Jeżeli Twój harmonogram zmienia się z dnia na dzień, konsultuj go codziennie. Większości ludzi wystarcza jednak uzgadnianie go raz w tygodniu.

Część 3.

# Nie daj się bodźcom zewnętrznym



Nie daj się  
BODŹCOM ZEWNĘTRZNYM



## Rozdział 13.

# Zadaj fundamentalne pytanie

**W**endy, niezależna konsultantka ds. marketingu, dokładnie wiedziała, co powinna zrobić w ciągu kolejnej godziny. Zgodnie z kalendarzem o 9.00 rano miała być w swoim biurze i opracowywać nowe oferty dla klientów — było to najważniejsze zadanie tego dnia. Uruchomiła laptopa i otworzyła pliki z dokumentami od klienta, entuzjastycznie nastawiona do nowej transakcji. Gdy upiła łyk kawy z trzymanego w obu rękach kubka, przyszedł jej do głowy znakomity dodatek do oferty. „To będzie świetne!” — pomyślała<sup>75</sup>.

Zanim jednak zdołała zapisać pomysł, rozległ się brzęczyk telefonu. Początkowo Wendy zignorowała powiadomienie. Zdążyła zanotować kilka słów, gdy telefon odezwał się ponownie. Tym razem jej skupienie osłabło. Zaczęła dręczyć ją ciekawość. A co, jeśli to klient, który jej potrzebuje?

Sięgnęła po telefon, lecz okazało się, że to tylko opublikowany przez znanego rapera prozaiczny tweet, który odbił się głośnym echem w mediach społecznościowych. Gdy zamknęła aplikację, jej uwagę przykuła inna informacja — matka wysłała jej komunikat na dzień dobry. Wendy odpowiedziała emotikoną serduszkami, aby dać mamie znać, że wszystko jest w porządku. A co to takiego? Na ikonie aplikacji serwisu LinkedIn pojawił się czerwony „dymek” z powiadomieniem. Może to nowa okazja biznesowa? Nie. To tylko łowca talentów zapoznał się z jej profilem i polubił go.

Wendy kusiło, by mu odpowiedzieć, lecz przypomniała sobie o upływającym czasie. Była 9.20, a ona nie posunęła się z ofertą ani o krok. Co gorsza, kompletnie wyleciał jej z głowy dobry pomysł, który tak ją podekscytował. „Jak to się stało?!” — jęknęła. Choć miała do wykonania ważną pracę, znów się nią nie zajmowała. Po raz kolejny dała się zdekoncentrować.

Brzmi znajomo? Tego rodzaju poranki ma za sobą wiele osób. Przyczyną rozproszenia uwagi w takich chwilach nie są jednak wewnętrzne bodźce. Wszechobecność bodźców zewnętrznych, takich jak powiadomienia, brzęczyki, sygnały, alarmy czy nawet inne osoby, sprawia, że trudno je zignorować.

Przyszła czas, by zabezpieczyć się przed takim „hakerstwem”. W żargonie technicznym hakerstwo oznacza „zyskanie nieautoryzowanego dostępu do danych w systemie lub komputerze”<sup>76</sup>. Na podobnej zasadzie urządzenia mogą zyskać nieautoryzowany dostęp do naszych umysłów, zachęcając nas do dekoncentracji. W jakimś sensie przyznał to nawet pierwszy prezes Facebooka, Sean Parker, gdy przedstawił założenia serwisu społecznościowego jako narzędzia, które ma na celu manipulowanie naszym zachowaniem<sup>77</sup>. „To pętla informacji zwrotnych pozwalająca zyskać społeczną akceptację — powiedział. — Właśnie na tego rodzaju pomysł wpadłby haker, taki jak ja, bo wykorzystuje on słabe strony ludzkiej psychiki”.

Aby zabezpieczyć się przed włamaniem, najpierw powinniśmy zrozumieć, jak firmom technologicznym udaje się tak dobrze manipulować zewnętrznymi bodźcami. Na czym konkretnie polegają wspomniane przez Parkera „słabe strony ludzkiej psychiki”, które czynią nas podatnymi na zewnętrzne bodźce, często powodujące dekoncentrację?

W 2007 roku B.J. Fogg, założyciel Persuasive Technology Lab na Uniwersytecie Stanforda, prowadził zajęcia dotyczące „masowej perswazji interpersonalnej”. Kilku słuchaczy Fogg zrobiło potem kariery na stosowaniu jego metod w firmach takich jak Facebook czy Uber. Mike Krieger, współzałożyciel Instagrama, stworzył na zajęciach Fogg prototyp aplikacji, która ostatecznie została sprzedana za miliard dolarów.

Jako ówczesny student szkoły biznesu w Stanfordzie brałem udział w rozmowach w domu Fogg, gdzie opowiadał o swoich metodach perswazji nieco dogłębniej. Czerpanie wiedzy wprost od niego stało się dla mnie punktem zwrotnym w rozumieniu ludzkich zachowań. Nauczył mnie nowej formuły, która zmieniła mój sposób postrzegania świata.

Model behawioralny Fogg zakłada, że aby zaszło zachowanie (Z), jednocześnie muszą zaistnieć trzy czynniki: motywacja (M), umiejętność (U) i bodziec (B). Zatem  $Z = MUB$ .

Według Edwarda Deciego, profesora psychologii na Uniwersytecie w Rochester, motywacja jest „energią do działania”<sup>78</sup>. Kiedy jesteśmy bardzo zmotywowani, mamy silną chęć i wigor niezbędne do podjęcia działania; gdy zaś nie jesteśmy zmotywowani, brakuje nam siły do zabrania się za pracę. Krótko mówiąc, im coś jest trudniejsze, tym mniejsza szansa, że się tego podejmiemy. Dla odmiany im coś jest prostsze, tym większe prawdopodobieństwo realizacji zadania.



Gdy ludzie mają wystarczającą motywację i umiejętności, są gotowi podjąć się zadania, lecz bez trzeciego, fundamentalnego składnika zachowanie nie nastąpi. Zawsze potrzebny jest bodziec, który mówi nam, co należy zrobić. O wewnętrznych bodźcach przeczytałeś wcześniej, jeśli jednak chodzi o urządzenia, których używamy na co dzień, i przerwy prowadzące do dekoncentracji, wielką rolę grają bodźce zewnętrzne — sygnały z otoczenia, które skłaniają nas do działania.

### ***Obecnie większość zmagających się z dekoncentracją to w istocie zmagających się z zewnętrznymi bodźcami.***

„Gdy firma BlackBerry uruchomiła w 2003 roku usługę *push e-mail*<sup>\*</sup>, użytkownicy byli wniebowzięci: nie musieli nieustannie zerkać do skrzynek pocztowych w obawie, że przegapią ważną wiadomość<sup>79</sup>. BlackBerry obiecywało, że telefon poinformuje użytkownika od razu, gdy tylko pojawi się nowy e-mail” — pisał David Pierce w magazynie „Wired”. Wkrótce tym tropem poszły firmy Apple i Google, które wprowadziły powiadomienia o wiadomościach w systemach operacyjnych swoich smartfonów. „Nagle pojawił się sposób na to, by skłonić użytkownika do sięgnięcia po telefon, gdy tylko ktoś będzie chciał przyciągnąć jego uwagę — pisał dalej Pierce. — Powiadomienia okazały się spełnionym marzeniem marketingowca: pod względem funkcjonalnym nie różnią się od wiadomości SMS lub e-maili, musisz więc się z nimi zapoznać, aby zdecydować, czy chcesz je odrzucić”.

Sprawdzanie powiadomień ma wysoką cenę. Zewnętrzne bodźce mogą odrywać nas od zaplanowanych zadań. Badacze doszli do wniosku, że jeśli przeszkodzi się komuś w wykonywanym zajęciu, będzie on potem starał się nadrobić stracony czas dzięki szybszej pracy, lecz kosztem podwyższonego poziomu stresu i frustracji<sup>80</sup>.

Im częściej reagujemy na zewnętrzne bodźce, tym mocniej utrwalamy w mózgu niekończącą się pętlę bodziec-reakcja. Uwarunkowujemy się na natychmiastową odpowiedź. W niedługim czasie niemożliwe okazuje się zrobienie tego, co zaplanowaliśmy, bo zamiast skupiać się na tym, co robimy, nieustannie reagujemy na zewnętrzne bodźce.

Być może rozwiązanie polega na prozaicznym ignorowaniu owych bodźców. Może gdybyśmy nie reagowali na powiadomienia, połączenia przychodzące

---

<sup>\*</sup> Usługa powodująca natychmiastowe przesłanie e-maila z serwera do programu pocztowego — *przyp. tłum.*

i sygnały, moglibyśmy zajmować się swoimi zadaniami i szybko uciszać rozpraszacze, gdy tylko się pojawiają...?

To nie takie proste. Opublikowane w czasopiśmie „Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance” wyniki badań świadczą o tym, że samo usłyszenie powiadomienia ze smartfona — nawet jeśli nie odpowiemy — jest równie dekoncentrujące jak napisanie odpowiedzi czy odebranie telefonu<sup>81</sup>. Do podobnego wniosku doszli autorzy badania przeprowadzonego na Uniwersytecie Tekszańskim w Austin, którzy zasugerowali, że „sama obecność smartfona może stanowić »obciążenie dla mózgu«, gdyż pewna część naszych ograniczonych zasobów uwagi jest wykorzystywana do hamowania automatycznych reakcji na urządzenie, a tym samym staje się niedostępna dla wykonywanego zadania”. Mając smartfon w polu widzenia, mózg musi się bardzo starać, żeby go zignorować; dopiero jeśli urządzenie nie jest łatwo dostępne albo widoczne, mózg może się skupić na wykonywanym zadaniu.

Na szczęście nie wszystkie zewnętrzne bodźce powodują zakłócenie uwagi. Pod wieloma względami możemy je wykorzystać w pozytywny sposób. Na przykład krótkie wiadomości tekstowe z motywującym przesłaniem skutecznie pomagają palaczom w rozstaniu się z nałogiem<sup>82</sup>. W obejmującej dziesięć krajów metaanalizie metod interwencyjnych stwierdzono, że „istnieją dowody jednoznacznie wskazujące na skuteczność interwencyjnych wiadomości tekstowych przy ograniczaniu zachowań związanych z paleniem”<sup>83</sup>.

Szkopuł w tym, że pomimo potencjalnych zalet zewnętrznych bodźców ich nadmiar może katastrofalnie zmniejszyć produktywność i szczęście. Jak zatem oddzielić dobre zewnętrzne bodźce od złych? Tajemnica tkwi w odpowiedzi na bardzo ważne pytanie:

### ***Czy dany bodziec mi służy, czy to ja służę jemu?***

Przypominam, że zgodnie z modelem behawioralnym Fogga dowolne zachowanie wymaga trzech składników: motywacji, umiejętności i bodźca. Na szczęście samo usunięcie szkodliwych zewnętrznych bodźców stanowi prosty i skuteczny krok do zapanowania nad roztargnieniem.

Gdy zaproponowałem Wendy — wspomnianej konsultantce ds. marketingu, która miała trudności z utrzymaniem koncentracji — by postawiła sobie podane wyżej pytanie, kobieta zaczęła odprawiać nieprzydatne zewnętrzne bodźce tam, gdzie ich miejsce. Zamiast pozwalać ludziom na sterowanie swoją uwagą, postanowiła sama decydować o tym, które sygnały sprzyjają trakcji.

Patrząc przez pryzmat tego ważnego pytania, bodźce jawią się jako coś, czym są w istocie: narzędzia. Jeśli będziemy się nimi właściwie posługiwać, pomogą nam pozostać na właściwej drodze. Jeśli bodziec ułatwia zrobienie czegoś, co zaplanowaliśmy w harmonogramie, to pomaga on zyskać trakcję. Jeśli prowadzi do dekoncentracji, to nam nie sprzyja.

W następnych rozdziałach przyjrzymy się kilku praktycznym sposobom manipulowania technologią i otoczeniem z myślą o wyeliminowaniu szkodliwych zewnętrznych bodźców. Zmodyfikujemy działanie naszych urządzeń w sposób niezgodny z intencjami producentów, lecz właśnie o to chodzi — to technologia powinna służyć nam, a nie na odwrót.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Zewnętrzne bodźce często są dekoncentrujące.** Sygnały płynące z otoczenia, takie jak dzwonki czy brzęczyki, a także przerwy wynikające z działań podejmowanych przez innych ludzi, często skłaniają nas do zboczenia z obranego kursu.
- ◆ **Zewnętrzne bodźce nie zawsze są szkodliwe.** Jeśli taki bodziec pomaga zyskać trakcję, to znaczy, że jest korzystny.
- ◆ **Musimy zadawać sobie następujące pytanie: „Czy dany bodziec mi służy, czy to ja służę jemu?”.** Na tej podstawie można zablokować zewnętrzne bodźce, które nam nie sprzyjają.



## Rozdział 14.

# Nie daj się przerwom w pracy

Szpitala z założenia mają pomagać chorym. Jak zatem wytłumaczyć fakt, że każdego roku czterysta tysięcy Amerykanów doznaje w szpitalach jakiegoś uszczerbku na zdrowiu ze względu na zaordynowanie niewłaściwych leków? Chodzi nie tylko o wielką liczbę poszkodowanych — te możliwe do uniknięcia błędy kosztują podatników szacunkowo 3,5 miliarda dolarów rocznie, przeznaczanych na dodatkowe leczenie<sup>84</sup>. Zdaniem chirurga Martina Makary’ego oraz badacza Michaela Daniela z Uniwersytetu Johnsa Hopkinsa: „jeśli błąd w sztuce medycznej byłby chorobą, znalazłby się na trzecim miejscu najczęstszych przyczyn zgonów w USA”<sup>85</sup>.

Becky Richards należała do specjalnego zespołu, który obarczono zadaniem opracowania nowych sposobów ratowania zdrowia i życia poprzez rozwiązywanie problemu z błędami w sztuce lekarskiej popełnianymi w klinice Kaiser Permanente South San Francisco Medical Center. Jako dyplomowana pielęgniarka Richards wiedziała, że wiele pomyłek popełniają nawet bardzo doświadczeni, mający dobre intencje specjaliści — są to po prostu błędy ludzkie, często wynikające ze specyfiki środowiska pracy, pełnego dekoncentrujących, zewnętrznych bodźców. Na podstawie badań stwierdzono, że pielęgniarkom podczas wydawania leków przerywa się od pięciu do dziesięciu razy<sup>86</sup>.

Jeden z pomysłów Richards nie został zbyt ciepło przyjęty przez koleżanki i kolegów z zespołu — przynajmniej na początku. Zaproponowała, by pielęgniarki nosiły kamizelki w jaskrawych kolorach, aby zasygnalizować pozostałym, że wydają leki i nie należy im przeszkadzać. „Ich zdaniem było to uwłaczające” — stwierdziła Richards w artykule zamieszczonym na branżowej stronie pielęgniarskiej RN.com<sup>87</sup>. Po wstępnej fali niechęci natrafiła

jednak na zespół pracowników oddziału onkologicznego, gdzie odsetek błędów był szczególnie duży, rozpaczliwie starano się mu więc jakoś zaradzić.

Pomimo początkowej akceptacji pomysłu w trakcie prób pielęgniarstwa miały do niego więcej zastrzeżeń, niż oczekiwała Richards. Pomarańczowym kamizelkom zarzucano głównie „tandetny” wygląd; według niektórych okazały się też zbyt ciepłe. Ponadto budziły one zainteresowanie lekarzy, którzy przerywali pielęgniarcom pracę, pytając, o co chodzi. „W pewnej chwili rozważaliśmy zarzucenie pomysłu, bo nie spodobał się on pielęgniarcom” — powiedziała Richards.

Dopiero gdy cztery miesiące później administracja szpitala dostarczyła Richards wyniki eksperymentu, skutki pilotażowego programu stały się oczywiste. Liczba błędów popełnianych przez zwerbowany do programu zespół spadła o 47% — wyłącznie za sprawą noszenia kamizelek i propagowania informacji o tym, jak istotne jest środowisko, w którym można pracować bez zakłóceń.

„Wtedy przekonaliśmy się, że dla dobra naszych pacjentów nie możemy zbagatelizować sprawy” — dodała Richards. Jedna po drugiej pielęgniarki zaczęły stosować się do jej zaleceń, aż metoda upowszechniła się w całym szpitalu oraz w innych klinikach. Niektóre szpitale opracowały nawet własne rozwiązania, na przykład specjalnie oznaczoną na podłodze „strefę ciszy”, gdzie pielęgniarki przygotowywały leki<sup>88</sup>. W innych urządzono pozbawione dekoncentrujących bodźców pomieszczenia lub zaciemniono okna, by zespoły pielęgniarskie mogły pracować bez zakłóceń.

Wkrótce pojawiły się kolejne dane potwierdzające skuteczność zastosowanych metod eliminowania niepożądanych zewnętrznych bodźców — liczba błędów spadała.

***Obejmujące kilka szpitali badanie koordynowane przez Uniwersytet Kalifornijski w San Francisco pokazało 88-procentowy spadek liczby błędów w sztuce na przestrzeni trzech lat<sup>89</sup>.***

Julie Kliger, kierowniczka uniwersyteckiego programu Integrated Nurse Leadership, w 2009 roku powiedziała serwisowi SFGate.com, że inspirację do rozszerzenia zakresu przedsięwzięcia zaczerpnęła z dość niespodziewanego miejsca, a mianowicie z branży lotniczej. Chodzi o zasadę „sterylnego kokpitu” — zbiór przepisów wdrożony w latach 80. ubiegłego wieku po

kilku wypadkach spowodowanych dekoncentracją pilotów. Przepisy zabraniają pilotom linii komercyjnych wykonywania wszelkich zbędnych czynności podczas lotu na wysokości poniżej 3000 m. Wśród takich czynności przepisy wymieniają konkretnie „prowadzenie nieistotnych rozmów”, oprócz tego zaś zakazują stewardessom i stewardom komunikowania się z pilotami w trakcie najniebezpieczniejszych faz lotu — startów i lądowań<sup>90</sup>.

„Porównaliśmy to do lotu boeingiem 747 — powiedziała Kliger. — Dla pilotów [strefa niebezpiecznych zakłóceń] to cały lot na wysokości poniżej trzech kilometrów (...) W przypadku pielęgniarek chodzi o wydawanie leków”. Richards stwierdziła, że noszące kamizelki pielęgniarki nie tylko popełniały mniej pomyłek, lecz także czuły, że podczas skupienia praca mija im szybciej. Suzi Kim, pielęgniarka w Kaiser Permanente West Los Angeles Medical Center, powiedziała, że gdy noszą kamizelki, „myślą klarownie”<sup>91</sup>.

\*

Choć wpływ dekoncentracji rzadko bywa tak śmiertelnie groźny jak w przypadku środowiska medycznego, przerwy mają zauważalny wpływ na wydajność w dowolnym zajęciu wymagającym skupienia. Niestety, w dzisiejszym środowisku pracy przerwy stały się normą.

W sposób istotny przyczynia się do tego złe rozplanowanie miejsc roboczych. Spośród amerykańskich biur 70% jest przestrzeniami otwartymi<sup>92</sup>. Zamiast w pojedynczych pokojach oddzielonych ścianami pracownicy najczęściej siedzą w salach, w których mają widok na swoich kolegów, pomieszczenie socjalne, sekretariat... i właściwie wszystko inne.

Otwarte przestrzenie robocze miały w założeniu sprzyjać współpracy i wymianie pomysłów. Niestety, według przeprowadzonej w 2016 roku metaanalizy ponad trzystu badań ten trend częściej prowadzi do dekoncentracji<sup>93</sup>. Nic też dziwnego, że przerwy w pracy powodują spadek satysfakcji pracowników<sup>94</sup>.

Biorąc pod uwagę negatywny wpływ rozkojarzenia na pracę umysłową, nadszedł czas na podjęcie działań, podobnie jak zrobiła to Becky Richards. Choć nie opowiadałam się za noszeniem w biurze jasnopomarańczowych kamizelek z napisem „nie przeszkadzać” ani nie obstaję przy przebudowie wnętrza, to sugeruję rozwiązanie jednoznacznie i skutecznie powstrzymujące współpracowników od przeszkadzania.

W materiałach do książki znajdziesz stronę, na której znajduje się wypisana dużymi literami prosta prośba do przechodzących obok Twojego biurka: „TERAZ MUSZĘ SIĘ SKUPIĆ, ALE ZAPRASZAM WKRÓTCE”.

Umieść kartkę na monitorze tak, by poinformować współpracowników, że nie chcesz, aby Ci w danej chwili przeszkadzano. Stanowi ona bezdyskusyjny komunikat, znacznie dobitniejszy niż założenie słuchawek.



*Podobnie jak jaskrawe kamizelki, które zmniejszają liczbę błędów, informacja umieszczona na monitorze wysła współpracownikom sygnał, że jesteś nierozprasalny*

Choć znak umieszczony na monitorze powinien być zrozumiały dla każdego, polecam omówienie jego zastosowania ze współpracownikami. Ta rozmowa może ich zachęcić do podobnego postępowania i stanowić wstęp do szerszej dyskusji o tym, jak ważna jest możliwość pracy bez zakłóceń.

Czasami potrzebujemy jeszcze dobitniejszego sposobu na zasygnalizowanie konieczności absolutnego skupienia, zwłaszcza gdy pracujemy w domu. Korzystając z podanych wskazówek dotyczących blokowania niepożądanych bodźców zewnętrznych, moja żona kupiła na Amazonie za kilka dolarów trudną do przeoczenia ozdobę głowy. Nazywa ją „koroną koncentracji”, a wbudowane diody LED stanowią sygnał, który trudno zbagatelizować. Gdy ją zakłada, niedwuznacznie daje córce (i mnie) do zrozumienia, by jej nie przeszkadzać, chyba że stanie się coś wyjątkowego. Działa jak złoto.





*Gdy pracujemy zdalnie, domownicy mogą być przyczyną dekoncentracji.  
„Korona koncentracji” stanowi sygnał, że moja żona jest nierozpraszalna*

Bez względu na to, czy jest to kamizelka, znak na monitorze, czy korona, jednym ze sposobów na ograniczenie liczby niepożądanych zewnętrznych bodźców płynących od innych ludzi jest wysłanie czytelnej prośby o zostawienie w spokoju. Takie podejście pomoże kolegom czy członkom rodziny zastanowić się nad własnym zachowaniem, *zanim* postanowią zakłócić Twoją uwagę.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Dekoncentracja prowadzi do błędów.** Jeśli będziesz się często rozpraszał, nie wykonasz pracy najlepiej, jak umiesz.
- ◆ **Otwarte przestrzenie biurowe sprzyjają rozkojarzeniu.**
- ◆ **Broń swoich chwil skupienia.** Komunikuj, że nie chcesz, aby Ci przeszkadzano. Umieść tabliczkę na monitorze albo daj inny wyraźny sygnał, który poinformuje ludzi, że jesteś nierozpraszalny.



## Rozdział 15.

# Nie daj się e-mailom

**E**-mail jest przekleństwem współczesnego pracownika. Wystarczy odrobina matematyki, by ujawnić skalę problemu. Przeciętny specjalista wykonujący pracę biurową otrzymuje sto e-maili dziennie<sup>95</sup>. Gdyby chciał poświęcić na każdy tylko dwie minuty, łącznie spędziłby nad nimi trzy godziny i dwadzieścia minut. Jeśli założyć, że typowy dzień pracy w biurze trwa od dziewiętej do siedemnastej z przerwą na lunch, to znaczy, że e-maile zjadają niemal połowę czasu przeznaczonego na sprawy zawodowe.

Tak naprawdę jednak są to bardzo ostrożne szacunki, gdyż wspomniane trzy godziny i dwadzieścia minut nie obejmują czasu zmarnowanego na powrót do swoich zadań w przerwach między lekturą korespondencji. Jak się okazuje, według wyników badania zamieszczonych w czasopiśmie „International Journal of Information Management” powrót do pracy i ponowne skupienie się na niej po sprawdzeniu e-maili zajmuje pracownikom biurowym średnio 64 sekundy<sup>96</sup>. Jeśli wziąć pod uwagę fakt, że sprawdzamy pocztę setki razy dziennie, te minuty szybko się kumulują.

Wydaje Ci się, że czas przeznaczony na e-maile jest dobrze spożytkowany? W artykule naukowym w czasopiśmie „Harvard Business Review” badacze doszli do wniosku, że przytłaczająca liczba e-maili docierających do biurowych skrzynek jest całkowitą stratą czasu. W kwestii godzin przeznaczanych przez menedżerów na korespondencję elektroniczną naukowcy oszacowali, że „25% tego czasu pochłania czytanie listów, które w ogóle nie powinny trafić do danego menedżera, a kolejne 25% — odpowiadanie na e-maile, na które menedżer ten nie powinien odpowiadać”<sup>97</sup>. Innymi słowy, mniej więcej połowa czasu przeznaczzonego na wymianę e-maili jest równie produktywna jak liczenie dziur w suficie.

Dlaczego e-maile stanowią tak uporczywy problem? Odpowiedź kryje się w ludzkiej psychice. Można powiedzieć, że e-mail jest protoplastą

wszystkich produktów tworzących nawyki. Po pierwsze dostarcza zmiennych nagród. Zgodnie ze słynnym odkryciem psychologa B.F. Skinnera gołębie dziobały dźwignie częściej, jeśli otrzymywały nagrody według urozmaiconego harmonogramu, powodującego wzmocnienie nawyku. Na tej samej zasadzie niepewność związana z e-mailami każe nam często „dziobać”, czyli je sprawdzać<sup>98</sup>. Listy przynoszą dobre i złe wieści, zawierają informacje fascynujące i błahostki, pochodzą od naszych najbliższych i od anonimowych nieznajomych. Wszystkie te wątpliwości stanowią silny magnes, skłaniający do nieustannego główkowania, co znajdziemy przy kolejnym zerknięciu do skrzynki pocztowej. W rezultacie wciąż klikamy i odświeżamy jej zawartość w syzyfowym dążeniu do złagodzenia dyskomfortu niepewnego oczekiwania.

Po drugie mamy silną tendencję do odwzajemniania się — naturalnego reagowania na działania innych ludzi. Gdy ktoś mówi „cześć” lub wyciąga dłoń, czujemy potrzebę odwzajemnienia się tym samym — niezrobienie tego oznacza złamanie ugruntowanych norm społecznych i chłodny dystans. O ile jednak uprzejma wzajemność dobrze sprawdza się w kontaktach osobistych, o tyle w internecie prowadzi do rozmaitych problemów.

I ostatnia sprawa, zapewne najważniejsza z pragmatycznej, bytowej perspektywy: poczta elektroniczna jest narzędziem, z którego po prostu trzeba korzystać z braku innego wyboru. U większości ludzi stanowi ona filar pracy i jest tak wpleciona w codzienne życie zawodowe i osobiste, że rezygnacja z niej groziłaby utratą źródła utrzymania.

Podobnie jednak jak wiele innych spraw w życiu, które pochłaniają więcej czasu i uwagi, niż byśmy sobie tego życzyli, korzystanie z e-maili da się kontrolować. Istnieją techniki, które możemy stosować w ramach rutynowych zadań, aby osłabić niezdrowy magnetyzm elektronicznej korespondencji. Skupmy się na kilku takich technikach, dających najlepsze efekty przy minimalnym nakładzie pracy.

Ilość czasu przeznaczanego na e-maile można sprowadzić do równania. Całkowity czas poświęcany na nie dziennie ( $T$ ) jest funkcją liczby otrzymanych wiadomości ( $n$ ) pomnożonej przez średni czas ( $t$ ) spędzony na każdej wiadomości, zatem  $T = n \cdot t$ . (Ja zapamiętuję ten wzór w formie „TNT”, bo eksplozja e-maili może zrujnować nawet dobrze zaplanowany dzień).

Aby zmniejszyć łączną ilość czasu poświęcanego skrzynce e-mailowej, powinniśmy zająć się zmiennymi  $n$  oraz  $t$ . Najpierw przyjrzyjmy się więc, jak zmniejszyć  $n$ , czyli liczbę otrzymywanych wiadomości.

\*

Wziąwszy pod uwagę wspomnianą skłonność do wzajemności, adresat listu zapewne na niego odpowie, napędzając niekończący się cykl.

***Aby otrzymywać mniej e-maili,  
musimy wysłać mniej e-maili.***

Wydaje się to oczywiste, lecz większość z nas nie postępuje zgodnie z tym prostym faktem. Chęć do odwzajemniania się jest tak silna, że odpisujemy kilka chwil po otrzymaniu listu — wieczorami, w weekendy, w święta... pora wydaje się być nieistotna.

Większość wysyłanych i odbieranych e-maili nie jest pilna. Mimo tego słabość naszego mózgu do zmiennych nagród sprawia, że każdą wiadomość bez względu na treść traktujemy jako niecierpiącą zwłoki. Ta tendencja umacnia w nas nawyk ciągłego sprawdzania poczty oraz odpisywania i przekazywania e-mailem wszelkich próśb i żądań od razu, gdy przyjdą nam do głowy. Wszystko to jest błędem.

## **Ustanów godziny otwarcia biura**

Codziennie otrzymuję dziesiątki e-maili z pytaniami dotyczącymi zagadnień poruszonych w moich książkach i artykułach. Uwielbiam dyskusje z czytelnikami, lecz jeśli odpowiadałbym na każdą wiadomość, nie miałbym czasu na nic innego. Aby zmniejszyć liczbę wysyłanych i otrzymywanych e-maili, ustanowiłem „godziny otwarcia biura”. Za pośrednictwem strony internetowej *NirAndFar.com/schedule-time-with-me* czytelnicy mogą zarezerwować piętnastominutową sesję rozmowy ze mną.

Gdy następnym razem otrzymasz e-mailem jakieś niezbyt pilne pytanie, spróbuj odpisać na przykład tak: „Mam trochę czasu we wtorek i w czwartek, między 16.00 a 17.00. Jeśli sprawa wciąż będzie wtedy aktualna, wpadnij do mnie, proszę, żeby ją omówić”. Możesz nawet pokusić się o skonfigurowanie narzędzia online — podobnego do tego, którego ja używam — aby umożliwić ludziom zarezerwowanie spotkania z Tobą.

***Będziesz zdumiony, ile rzeczy staje się  
nieistotnych, gdy na pewien czas  
pozostawisz je swojemu losowi.***

Prosząc drugą stronę o poczekanie, dajesz jej szansę na samodzielne rozwiązanie problemu albo — jak często bywa — czas na to, by problem samostanie zniknął pod ciężarem innych, priorytetowych spraw.

Co, jeśli nadawca wciąż będzie chciał omówić problem i nie uda mu się rozwikłać go samemu? To jeszcze lepiej! Trudne zagadnienia lepiej przedyskutować osobiście niż przez e-mail, który stwarza większe ryzyko nieporozumień. Podsumowując, zachęcanie ludzi do omawiania delikatnych spraw w trakcie regularnych „godzin otwarcia biura” prowadzi do lepszej komunikacji i zmniejszenia liczby e-maili.

## Zwolnij — poczekaj z odpowiedzią

Kierując się zasadą, że warunkiem otrzymywania mniejszej liczby e-maili jest rzadsze ich wysyłanie, warto zastanowić się nad tym, czy możemy spowolnić e-mailową grę w ping-ponga poprzez odsyłanie odpowiedzi dłuższy czas po jej napisaniu. Bo i kto powiedział, że na każdy e-mail należy odpisać od ręki?

Na szczęście może nam w tym pomóc technologia. Zamiast pospieszenie wystukiwać odpowiedź i klikać przycisk *Wyslij*, możesz skorzystać z funkcji opóźniania odpowiedzi, dostępnej w programach takich jak Microsoft Office<sup>99</sup> bądź narzędziach w rodzaju Mixmax dla poczty Gmail<sup>100</sup>. Ilekroć odpowiadam na e-mail, zastanawiam się: „Kiedy najpóźniej odbiorca powinien otrzymać ten list?”.

Dzięki kliknięciu zaledwie jednego dodatkowego przycisku e-mail przestaje zalegać w mojej skrzynce (i na sumieniu), lecz nie jest fizycznie wysyłany, aż upłynie podany przeze mnie czas. Kilka mniej wysłanych e-maili dziennie oznacza kilka mniej e-maili otrzymanych.

Opóźnienie wysyłki nie tylko daje czas na rozwiązanie problemu innymi sposobami, lecz także zmniejsza prawdopodobieństwo otrzymania kolejnych listów, których nie potrzebuję. Na przykład, jeśli lubisz porządkować skrzynkę odbiorczą w piątkowe popołudnie, opóźnij wysyłkę korespondencji do poniedziałku — w ten sposób nie narazisz współpracowników na dodatkowe stresy i unikniesz otrzymywania w weekend odpowiedzi, które zakłócą Twój wolny czas.

## Wyeliminuj niechciane wiadomości

Na koniec przedstawię jeszcze jedną, bardzo skuteczną metodę zmniejszania liczby przychodzących e-maili. Codziennie jesteśmy zalewani niekończącym się potokiem spamu, wiadomości marketingowych i biuletynów. Niektóre z tych komunikatów są pomocne, ale większość — nie.

Jak zapobiec otrzymywaniu e-maili od niepożądanych adresatów? Jeśli wiadomość jest biuletynem, który subskrybowałeś dawno temu, lecz straciłeś zainteresowanie tematem, najlepsze, co możesz zrobić, to kliknąć odsyłacz *wypisz się*, znajdujący się w dolnej części listu. Jako ktoś, kto pisze tego rodzaju biuletyny, mogę Cię jedynie zapewnić, że my, autorzy, chcemy, aby ludzie, którzy stracili zainteresowanie otrzymywaniem kolejnych e-maili, po prostu się wypisali. Płacimy bowiem dostawcom usług hostingowych za każdy adres na liście subskrybentów, wolimy więc wysyłać wiadomości tylko tym, którym się one rzeczywiście przydadają.

Niektórzy spamerzy ukrywają jednak odsyłacz umożliwiający wypisanie się z listy subskrybentów albo uporczywie wysyłają kolejne e-maile nawet po rezygnacji z ich otrzymywania. W takich przypadkach sugeruję przekierowanie ich na czarną listę. Posługuję się SaneBox, prostym programem, który działa w tle podczas korzystania z klienta poczty elektronicznej<sup>101</sup>. Ilekroć natrafię na wiadomość od nadawcy, od którego absolutnie nie chcę niczego dostawać, klikam przycisk przekierowujący adres nadawczy do specjalnego foldera o nazwie BlackHole (czarna dziura). Odtąd SaneBox dba o to, bym nigdy nie ujrzał wiadomości pochodzących z tego adresu.

Zarządzanie niechcianą pocztą oczywiście zajmuje czas, lecz dzięki zmniejszeniu prawdopodobieństwa dostawiania niepożądanych wiadomości ich nawalnica powinna zdecydowanie osłabnąć.

Po omówieniu sposobów na ograniczenie liczby otrzymywanych wiadomości (czyli kwestii zmiennej  $n$  w naszym równaniu) przejdźmy do drugiej zmiennej —  $t$ , czyli czasu spędzanego na pisaniu e-maili.

Jest wiele dowodów na to, że zbiorcze przetwarzanie e-maili jest znacznie bardziej efektywne i mniej stresujące niż sprawdzanie poczty wielokrotnie w ciągu dnia<sup>102</sup>. Dzieje się tak dlatego, że przełączanie się między zadaniami kosztuje mózg trochę czasu, lepiej jest więc skupić się na odpisaniu na wiele listów jednocześnie. Wiem, co sobie pomyślałeś — przecież nie możesz czekać całego dnia na sprawdzenie poczty. Rozumiem. Ja też muszę sprawdzać skrzynkę odbiorczą, aby nie przegapić niczego naprawdę ważnego.

***Problemem nie jest samo zagłędanie do skrzynki;  
kłopoty zaczynają się wtedy, gdy zaczynamy  
to robić nawykowo, wielokrotnie.***

Przeczytaj to i zastanów się, czy brzmi znajomo: widzisz ikonę informującą o otrzymaniu wiadomości, klikasz ją więc i zaglądasz do skrzynki odbiorczej. Skoro już tam jesteś, czytasz komunikat po komunikacie, aby się przekonać, czy coś wymaga natychmiastowej reakcji, a wszystko pozostałe pozostawiasz na inną okazję. Później tego samego dnia znów zerkasz do skrzynki, a zapomniawszy o niektórych szczegółach przejranych wcześniej wiadomości, otwierasz je ponownie. Nie masz jednak czasu, aby na wszystkie odpisać. Wieczorem czytasz je po raz kolejny. Jeśli postępujesz podobnie, jak mnie się to kiedyś zdarzało, to zapewne niektóre wiadomości otwierasz zawstydzającą liczbę razy. Cóż za marnotrawstwo czasu!

## Do dwóch razy sztuka

Na ogół wychodzimy z założenia, że najważniejszym aspektem e-maila jest jego treść, lecz nie jest ono zupełnie słuszne. Najważniejszym aspektem e-maila, z perspektywy zarządzania czasem, jest pilność, z jaką należy na niego odpisać. Ponieważ często zapominamy, kiedy nadawca powinien otrzymać odpowiedź, marnujemy czas na ponowną lekturę jego listu.

Rozwiązywanie tego problemu jest proste: każdy e-mail możesz „tknąć” tylko dwa razy. Za pierwszym razem, zanim go zamkniesz, odpowiedz sobie na następujące pytanie: kiedy należy na niego odpisać? Oznaczenie e-maili etykietami „dziś” albo „w tym tygodniu” przypisuje do każdego z nich najważniejszą informację, przygotowującą Cię do drugiego (i ostatniego) otwarcia go. Oczywiście na wiadomości superpilne, wymagające natychmiastowej reakcji, należy odpisać od ręki. Wiadomości, które nie wymagają żadnej reakcji, należy od razu usuwać albo archiwizować.

Zauważ, że nie sugeruję dzielenia e-maili według tematu albo kategorii, a jedynie pod względem czasu, w jakim należy na nie odpisać. Oznaczenie e-maili w ten sposób zwalnia umysł od dekoncentrującego główkowania, bo z góry wiesz, że odpowiesz na nie w porze, którą specjalnie przeznaczyłeś na ten cel w harmonogramie.

Jeśli o mnie chodzi, pobieżnie przeglądłam zawartość skrzynki odbiorczej przed poranną kawą. Oznaczenie wszystkich nowych e-maili etykietami informującymi o terminie odpowiedzi zajmuje mi nie więcej niż dziesięć minut. Dzięki temu jestem spokojniejszy, wiem bowiem, że niczego nie przegapię. Mogę zostawić te wiadomości i w skupieniu zająć się pracą, aż przyjdzie czas na odzew.



Mój codzienny grafik zawiera specjalny blok czasu przeznaczony na odpisywanie na e-maile oznaczone „dziś”. Znacznie szybciej jest odpisać na wiadomości oznaczone jako pilne, niż przeglądać wszystkie, aby po raz kolejny sprawdzić, na które należy odpowiedzieć przed końcem dnia. Ponadto co tydzień rezerwuję trzygodzinny blok na przejrzenie mniej pilnych komunikatów, które oznaczyłem etykietą „w tym tygodniu”. Wreszcie pod koniec tygodnia sprawdzam, czy czas zarezerwowany w kalendarzu na obsługę korespondencji był wystarczający, i ewentualnie wprowadzam korekty do planu na następny tydzień.

Dlaczego nie wstukać szybkiej odpowiedzi od razu po otrzymaniu wiadomości? Poświęcenie dwóch minut na odpisanie nie wygląda problematycznie, dopóki nie uświadomisz sobie, że codziennie otrzymujemy nawet setki listów — wtedy dwie minuty szybko się mnożą. Robi się z nich dziesięć minut, kwadrans albo godzina, a w rezultacie marnujesz dzień na gorączkowe odpowiadanie, zamiast skupić się na tym, co naprawdę chcesz osiągnąć.

Rozprawienie się z postrachem nawału wiadomości wymaga rozlicznych broni, które umożliwiają opieranie się dekoncentrującym atakom. Na szczęście eksperymentując z przedstawionymi wyżej, sprawdzonymi technikami, możemy zapanować nad bodźcami, które nas rozpraszają.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Przeanalizuj problem.** Łączny czas spędzony nad e-mailami ( $T$ ) jest funkcją liczby otrzymanych wiadomości ( $n$ ) i średniego czasu ( $t$ ) przeznaczonego na każdą z nich:  $T = n \cdot t$ .
- ◆ **Zmniejsz liczbę otrzymywanych wiadomości.** Ustal „godziny otwarcia biura”, opóźniaj odsyłanie odpowiedzi i wyeliminuj ze skrzynki pocztowej te komunikaty, które tylko marnują Ci czas.
- ◆ **Ogranicz czas przeznaczany na każdą wiadomość.** Oznacz e-maile zgodnie z tym, kiedy należy na nie odpisać. Odpisuj zaś w porze specjalnie przeznaczonej na ten cel w kalendarzu.



## Rozdział 16.

# Nie daj się grupowym pogaduszkom

Jason Fried twierdzi, że czat grupowy jest „jak udział w całonocnym spotkaniu z przypadkowymi uczestnikami i bez planu”<sup>103</sup>. Warto to szczególnie podkreślić, ponieważ przedsiębiorstwo założone przez Frieda, Basecamp, jest producentem popularnej aplikacji do wieloosobowego czatu. Fried rozumie jednak, że w najlepszym interesie jego firmy leży, by klienci się nie „wypalili”. Ma kilka rad dla zespołów używających czatów grupowych, niezależnie od tego, czy posługują się programem takim jak Basecamp, Slack lub WhatsApp, czy innymi usługami.

„Przekonaliśmy się, że rozsądnie używany czat grupowy w kilku bardzo szczególnych sytuacjach ma sens — napisał Fried w jednej z internetowych publikacji. — O wiele mniej sensu ma zaś czat jako podstawowa metoda komunikacji w firmie. Selektywnie tak. Ale globalnie... nie. Firma, która przez większość czasu pracuje w rytmie jednowierszowych komunikatów prosi się o najróżniejsze kłopoty”.

Fried wierzy, że narzędzia, którymi się posługujemy, mogą zmienić to, jak się czujemy w pracy, i z tego względu radzi oszczędne posługiwanie się czatem grupowym. „Skonany, wyczerpany i niespokojny? Czy spokojny, chłodny i opanowany? To nie tylko stany umysłu; to warunki tworzone przez narzędzia, którymi się posługujemy, oraz rodzaje zachowań, którym te narzędzia sprzyjają”. Choć czat grupowy jest z natury programem do komunikacji natychmiastowej — i właśnie to czyni go wyjątkowym — Fried uważa, że „teraz powinno być wyjątkiem, a nie regułą”<sup>104</sup>.

Oto cztery podstawowe zasady skutecznego posługiwania się czatem grupowym.

## **Reguła 1. Korzystaj jak z sauny**

Czatu grupowego powinno się używać tak samo jak innych kanałów komunikacji synchronicznej. Nie chcielibyśmy przecież uczestniczyć w całodniowej telekonferencji, to samo powinno się więc dotyczyć czatu. Fried zaleca, by „traktować chat jak saunę — pobyć chwilę, a potem wyjść (...) za długie korzystanie jest niezdrowe”.

Ewentualnie można zaplanować zebranie zespołu na czacie, aby wszyscy pojawili się na nim o tej samej godzinie. Może to być znakomity sposób na ograniczenie liczby osobistych spotkań.

Znamienne, że dyrektor generalny firmy oferującej program do czatu grupowego zaleca ograniczone stosowanie własnego produktu. Mimo to wiele organizacji korzystających z tego rodzaju usług zachęca pracowników, by zaglądali do sauny grupowych pogaduszek przez cały dzień. Jest to destrukcyjne podejście, na które na szczęście poszczególni pracownicy nie muszą się godzić. (O dysfunkcyjnych aspektach kultury organizacyjnej przeczytasz w dalszej części książki).

## **Reguła 2. Planuj**

Często pojawiające się w czatach grupowych monosylabowe uwagi, GIF-y i emotikony tworzą ciągly strumień zewnętrznych bodźców, który często pogarsza produktywność (czyli trakcję). Aby się temu przeciwstawić, zarezerwuj w ciągu dnia czas na nadrobienie zaległości w czatach grupowych, tak samo jak w przypadku dowolnego innego zadania w kalendarzu.

Należy pamiętać, by przekazać współpracownikom swoje oczekiwania, informując ich, kiedy zamierzasz być niedostępny. Dla uspokojenia atmosfery zapewnij ich, że włączysz się do konwersacji w zaplanowanym czasie, lecz do tej pory nie powinieneś się czuć winny, że podczas pracy wymagającej skupienia włączyłeś funkcję „nie przeszkadzać”.

## **Reguła 3. Bądź selektywny**

Jeśli chodzi o czaty grupowe, warto uważnie dobierać dyskutantów. Fried radzi: „Nie zapraszaj wszystkich. Im mniejsza grupa, tym lepsza”. Nawiązując do metafory z telekonferencją, dodaje: „Najlepsza jest telekonferencja z udziałem trzech osób. Rozmowa, w której bierze udział sześciu albo siedmiu dyskutantów, staje się chaotyczna i szalenie nieefektywna. Tak samo jest z cza-

tami grupowymi. Nie zapraszaj całego zespołu, jeśli potrzebujesz tylko kilku współpracowników”. Przede wszystkim należy zadbać o to, by każdy uczestnik mógł coś wnieść do rozmowy i coś z niej wynieść.

## **Reguła 4. Korzystaj wybiórczo**

W przypadku kontrowersyjnych tematów czatu grupowego najlepiej unikać w ogóle. Pamiętaj, że możliwość bezpośredniego obserwowania czyjegoś nastroju, tonu głosu i sygnałów niewerbalnych jest bardzo istotnym aspektem dyskusji. Jak sugeruje Fried, „Czat powinien dotyczyć spraw szybkich i ulotnych (...) ważne tematy wymagają czasu, skupienia i odcięcia się od niezobowiązujących pogaduszek”.

Problem polega na tym, że niektórzy lubią „głośno myśleć” na czacie grupowym, przedstawiając argumenty i pomysły w postaci jednowierszowych urywków tekstu. Takie podejście rzadko bywa skuteczne, gdyż trudno jest prześledzić czyjś tok myślenia, gdy pozostali dyskutanci komentują poszczególne frazy emotikonami i innymi, potencjalnie dekoncentrującymi wpisami. Zamiast używać czatu grupowego do toczenia długich debat albo nieprzemyślanego podejmowania decyzji, lepiej poprosić uczestników rozmowy o przedstawienie swoich uwag w osobnym dokumencie i udostępnienie go *później* — gdy już zbiorą myśli.

Ostatecznie czat grupowy jest po prostu kolejnym kanałem komunikacji, nie tak bardzo różniącym się od e-maili czy wiadomości tekstowych. Właściwie zastosowany przynosi różnorakie korzyści, lecz jeśli się go nadużywa lub użytkuje niewłaściwie, może prowadzić do powodzi niepożądanych zewnętrznych bodźców. Tajemnica tkwi w odpowiedzi na nasze podstawowe pytanie: czy te bodźce mi służą, czy to ja służę im? Czatu grupowego powinniśmy używać wtedy, gdy pozwala on zyskać trąkcję i wyeliminować zewnętrzne bodźce, które prowadzą do rozproszenia uwagi.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Z narzędzi do komunikacji natychmiastowej należy korzystać z umiarem.** Dyskusja nie powinna odbywać się kosztem czasu przeznaczonego na skupienie.
- ◆ **Ważna jest kultura firmy.** Zmiana zwyczajów dotyczących czatów może wymagać zakwestionowania obowiązującego w firmie status quo. To zagadnienie zostało omówione w części piątej.
- ◆ **Różne kanały komunikacji mają odmienne zastosowania.** Zamiast równolegle korzystać ze wszystkich dostępnych narzędzi, używaj tych, które najlepiej nadają się do danego celu.
- ◆ **Wchodź i wychodź.** Czat grupowy może znakomicie zastąpić spotkania osobiste, lecz jeśli trwa cały dzień, przemienia się w katastrofę.

## Rozdział 17.

# Nie daj się spotkaniom

**S**potkania są dziś pełne ludzi, którzy uczestniczą w nich jedynie ciałem i wysyłają do siebie e-maile o tym, jak bardzo się nudzą<sup>105</sup>. W pewnym stopniu wynika to z faktu, że ludzie za często zwołują spotkania tylko po to, by uniknąć nakładu pracy związanego z samodzielnym rozwiązaniem problemu. Po omówieniu go z kolegami niektórzy czują się po prostu lepiej, niż gdyby zajęli się sprawą sami. Współpraca bez wątpienia jest potrzebna, lecz spotkania nie powinny być traktowane jako okazja do uniknięcia trudnego zadania: myślenia. Co zrobić, by stały się bardziej owocne?

Głównym celem organizatora większości spotkań powinno być osiągnięcie konsensusu w sprawie przedmiotowej kwestii, a nie zyskanie poklasku dla własnych przemyśleń. Jednym z najprostszych sposobów zapobiegania zbędnym spotkaniom jest wymaganie od zwołującego spełnienia dwóch warunków. Po pierwsze organizator spotkania powinien rozesłać informacje o omawianym problemie. Nie ma porządku obrad, nie ma spotkania. Po drugie powinien w miarę swoich możliwości zaproponować rozwiązanie w formie krótkiego, pisemnego streszczenia. Dokument ten, o objętości najwyżej jednej strony lub dwóch, powinien zawierać omówienie problemu, rekomendowane rozwiązanie i jego uzasadnienie.

Spełnienie tych warunków wymaga pewnego przygotowania, lecz właśnie o to chodzi. Wymóg w postaci przygotowania harmonogramu i streszczenia nie tylko oszczędza wszystkim czas, bo pozwala szybciej uzyskać odpowiedź, lecz także ogranicza liczbę zbędnych spotkań — nakłada bowiem na organizatora pewne obowiązki, których musi on dopełnić przed zwołaniem zebrania.

A co z dzieleniem się wiedzą i burzą mózgów? To wartościowe sprawy, lecz w przypadku spotkań w cztery oczy. Z wyjątkiem zebrań zwoływanych w trybie awaryjnym lub otwartych wysłuchań, podczas których pracownicy mogą przedstawić swoje uwagi (o takich zebraniach będzie mowa

w części piątej)), własne, indywidualne spojrzenie na jakiś problem biznesowy można wysłać e-mailem do odpowiedniej osoby. Burzę mózgów można przeprowadzić także przed spotkaniem, najlepiej indywidualnie lub w bardzo małych grupach. Gdy prowadziłem zajęcia w szkole designu na Uniwersytecie Stanforda, wielokrotnie przekonywałem się, że zespoły, których członkowie przed spotkaniem robili „indywidualną burzę mózgów”, nie tylko wychodziły potem z lepszymi pomysłami, lecz także proponowały bardziej różnorodne koncepcje — ich uczestnicy nie byli bowiem zagłuszani przez dominujących kolegów.

Jeśli już ma dojść do zebrania, należy przestrzegać tych samych zasad komunikacji synchronicznej, o których była mowa w poprzednim rozdziale poświęconym czatom grupowym. Niezależnie od tego, czy chodzi o spotkanie online, czy offline, obowiązują te same reguły, mówiące o odpowiednim doborze uczestników i jak najkrótszym, owocnym udziale w dyskusji.

Po rozpoczęciu spotkania stykamy się z kolejnym problemem: zamiast się skoncentrować, ludzie są wpatrzeni w swoje urządzenia. Uczestnicy zebrania sprawdzają e-maile albo bawią się smartfonami, pomimo wielu badań niezbiecie dowodzących, że zdekoncentrowany mózg bardzo źle radzi sobie z przyswajaniem informacji<sup>106</sup>. Widok innych ludzi używających laptopów albo smartfonów na spotkaniach prowadzi do „wyścigu zbrojeń” pozorowanej produktywności i paranoi — stresujemy się, bo mamy wrażenie, że inni pracują, a my nie. Wracanie myślami do zapchanej skrzynki pocztowej pogarsza efektywność spotkania, a fakt, że nie uczestniczymy w nim duchem, jeszcze zmniejsza jego sens i sprawia, że jest mniej interesujące.

Nierozpraszalność na spotkaniach wymaga usunięcia z nich prawie wszystkich ekranów. Prowadziłem niezliczone warsztaty i zauważyłem gigantyczną różnicę między tymi, na których wolno było używać urządzeń, a tymi, gdzie były one zabronione — spotkania bez ekranów sprzyjały znacznie bardziej ożywionej dyskusji i przynosiły lepsze efekty. Aby czas przeznaczony na spotkanie nie był stracony, musimy wprowadzić nowe zwyczaje i zasady.

***Jeśli zamierzamy przeznaczyć czas na spotkanie,  
powinniśmy zadbać o to,  
abyśmy byli na nim obecni duchem i ciałem.***

Zacznijmy od tego, że choć właściwie każda sala konferencyjna jest wyposażona w gniazdko do ładowania urządzeń, to powinny się one znajdować poza zasięgiem dyskutantów. Gdy uczestnicy już się zgromadzą, należy



poprosić ich o wyciszenie telefonów i ewentualne podłączenie urządzeń do ładowania, aby spotkanie mogło przebiegać bez zakłóceń. Choć w zależności od specyfiki firmy mogą istnieć szczególne wyjątki od tych zasad, jedynymi akcesoriami niezbędnymi uczestnikom spotkania tak naprawdę są papier, długopis i ewentualnie kilka karteczek typu post-it.

Jeśli w trakcie zebrania mają być wyświetlane slajdy, wyznacz jednego z członków zespołu, by prowadził prezentację ze swojego laptopa, lub przygotuj komputer będący na wyposażeniu sali konferencyjnej. Aby ukrócić źródło niektórych osób o możliwość używania urządzeń, każdy, kto na spotkaniu spróbuje skorzystać z telefonu lub laptopa, powinien zostać skarcony pełnymi dezaprobaty spojrzeniami — Twoim i kolegów.

Pomimo potencjalnie większego zaangażowania uczestników na spotkaniach wolnych od elektroniki niektórzy krzywią się na tę koncepcję i mogą protestować, twierdząc, że potrzebują urządzeń do robienia notatek albo korzystania z plików. Bądźmy jednak ze sobą szczerzy: wiemy, że te wypowiedzi nie zawsze mają racjonalne uzasadnienie. Do czego *tak naprawdę* używamy urządzeń na spotkaniach? Technologia pozwala nam uczestniczyć w nich fizycznie, lecz pozostawać mentalnie nieobecni; niewygodna prawda jest taka, że zabieramy na spotkania smartfony, tablety i laptopy nie dla produktywności, lecz psychologicznej ucieczki. Na zebraniach może panować bardzo napięta atmosfera, niezręczne układy międzyludzkie lub nuda — urządzenia są sposobem na odcięcie się od tych niekomfortowych, zewnętrznych bodźców.

Ograniczenie liczby (zbędnych) spotkań poprzez zwiększenie nakładu pracy związanego z ich zwoływaniem, przestrzeganie zasad komunikacji synchronicznej i dbanie o to, by wszyscy dyskutanci byli zaangażowani, zamiast tkwić nosem w ekranach, sprawi, że zebrania będą znacznie mniej odstręczające.

Choć nowoczesne środowisko biurowe pełne jest potencjalnie dekoncentrujących bodźców, to do nas należy panowanie nad nimi poprzez nieustanne szukanie nowych sposobów na skupienie się. Wybierz kilka metod poznanych w tej części książki i zapytaj kolegów i koleżanki z pracy, czy zechcą je wypróbować. Eliminowanie zewnętrznych bodźców — czy to w biurze, czy na naszych urządzeniach — jest skutecznym remedium na dekoncentrację, które pomaga lepiej pracować i żyć.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Utrudnij zwoływanie spotkań.** Aby zwołać spotkanie, organizator powinien najpierw przedstawić porządek obrad i streszczenie tematyki.
- ◆ **Spotkania służą do wypracowywania konsensusu.** Poza kilkoma wyjątkami kreatywnym rozwiązywaniem problemów należy się zająć przed zebraniem, indywidualnie lub w bardzo małych grupach.
- ◆ **Bądź w pełni zaangażowany.** Ludzie używają urządzeń, aby uciec przed monotonią i nudą spotkań, a to dodatkowo umniejsza wszelki sens zbierania się.
- ◆ **Na spotkaniu powinien być jeden laptop.** Użytkowanie urządzeń przez wszystkich dyskutantów utrudnia zrealizowanie celu spotkania. Z wyjątkiem jednego laptopa, służącego do wyświetlania informacji i sporządzania notatek, całą elektronikę warto zostawić za drzwiami sali konferencyjnej.

## Rozdział 18.

# Nie daj się smartfonowi

**W**iele osób — w tym ja — jest zależnych od swoich smartfonów. Czy chodzi o kontakt z rodziną, poruszanie się po mieście, czy słuchanie audiobooków, te cudowne urządzenia stały się nieodzownymi gośćmi naszych kieszeni. Wszechstronność czyni jednak smartfon źródłem potencjalnie dekoncentrujących bodźców.

Na szczęście bycie zależnym nie oznacza bycia uzależnionym<sup>107</sup>. Możemy wykorzystywać smartfony do maksimum, nie pozwalając, by to one wykorzystywały nas. „Niedanie się” smartfonowi polega na wyeliminowaniu zewnętrznych bodźców, które wywołują szkodliwe zachowania.

Oto moje cztery kroki pozwalające nie dać się smartfonom i zaoszczędzić niezliczone godziny zmitrężone na wpatrywanie się w ekran. Ważną zaletą opisanego planu jest możliwość wdrożenia go od początku do końca w ciągu niecałej godziny, a to oznacza, że nie ma racjonalnych powodów, by oskarżać smartfon o dekoncentrację.

### Krok 1. Usuń

Pierwszy krok do opanowania dekoncentrujących sygnałów płynących z telefonu polega na usunięciu aplikacji, których już nie potrzebujemy. Aby to zrobić, musiałem sobie zadać zasadnicze pytanie: które bodźce docierające z mojego smartfona mi służą, a które nie. Na podstawie udzielonych sobie odpowiedzi odinstalowałem aplikacje, które nie były zgodne z moimi wartościami. Zachowałem te służące do nauki i pozostawiając w dobrej kondycji, a usunąłem programy informacyjne z irytującymi powiadomieniami i stresującymi nagłówkami.

Usunąłem też z mojego telefonu wszystkie gry. Nie twierdzę oczywiście, że powinieś zrobić to samo. Wiele współczesnych gier, zwłaszcza tych opracowanych przez niezależne studia, to istne perełki, które bawią równie dobrze jak książki lub filmy i pod względem etycznym w niczym im nie ustępują. Ja uznałem jednak, że gry nie wpisują się w to, jak chcę spędzać czas na użytkowaniu mojego smartfona.

Jako miłośnik technologii uwielbiam eksperymentować z najnowszymi aplikacjami. Po kilku latach nagromadziło mi się jednak kilka ekranów aplikacji, z których nie korzystam — jedynie spowalniają one działanie mojego urządzenia. Jeśli postępujesz pod tym względem podobnie jak ja, to zapewne masz na smartfonie garść nieużywanych programów. Zajmują one tylko miejsce w pamięci urządzenia i zużywają pakiety danych podczas aktualizacji. Co gorsza jednak, takie programy-zombie tworzą wizualny chaos.

## Krok 2. Zastęp

Usunięcie nieużywanych aplikacji było proste, bo pożegnanie się z programami, z których i tak nie korzystałem, nie wzbudziło we mnie żadnego żalu. Kolejny krok polegał jednak na odinstalowaniu aplikacji, które uwielbiałem.

Problem polegał na tym, że często zaglądałem na YouTube'a, Facebooka czy Twittera w czasie, który planowałem spędzić z moją córką. Gdy trochę mi się nudziło, oglądałem krótki film albo odświeżałem zawartość tablicy na moim profilu społecznościowym. Niestety, odrywało mnie to od kontaktu z dzieckiem. Całkowite porzucenie wymienionych usług nie wchodziło u mnie w rachubę; wciąż chciałem z nich korzystać, aby utrzymywać kontakt ze znajomymi i oglądać ciekawe filmy.

Rozwiązanie polegało na zmianie przyzwyczajeń dotyczących tego, kiedy i gdzie używam problematycznych usług. Odkąd zarezerwowałem w harmonogramie czas na media społecznościowe, nie musiałem już korzystać z nich na smartfonie. Odinstalowanie ich z telefonu — po kilku długich chwilach wahania — było jak powiew świeżego powietrza. Mogłem spać spokojnie, wiedziałem bowiem, że wciąż mogę zrobić użytek z lubianych usług na komputerze — w czasie, który na nie przeznaczyłem, a nie wtedy, gdy producent aplikacji zdecyduje się poinformować mnie o aktualizacji treści.

Być może najbardziej zaskakującą z korzystnych zmian związanych z użytkowaniem smartfona była ta dotycząca sprawdzania godziny. Jako człowiek nieznoszący się spóźniać przywykłem do częstego zerkania na telefon, co niejednokrotnie skłaniało mnie do sprawdzania, co pojawiło się w obszarze powiadomień na ekranie blokady. Odkąd wróciłem do noszenia zegarka,

zauważyłem, że spoglądam na telefon znacznie rzadziej. Szybki rzut oka na nadgarstek informował mnie o tym, co chciałem wiedzieć — i o niczym więcej\*.

Koncepcja polega na znalezieniu najlepszego czasu i miejsca na robienie rzeczy, na których Ci *zależy*. Smartfon pozornie umie wszystko, lecz nie oznacza to, że *powinien* to robić.

### Krok 3. Zaprowadź nowe porządki

Dysponujemy już tylko najważniejszymi aplikacjami mobilnymi, przyszedł więc czas na to, by zmniejszyć panujący na smartfonie bałagan, a co za tym idzie — liczbę dekoncentrujących bodźców. Idea polega na tym, by po odblokowaniu urządzenia nic nie zaburzało nam trakcji.

Tony Stubblebine, redaktor główny popularnego działu „Better Humans” w serwisie Medium, nazywa konfigurację ekranu głównego swojego telefonu „niezbędnikiem”. Stubblebine był szóstym pracownikiem Twittera i dobrze wie, że ten popularny serwis został opracowany z uwzględnieniem ludzkiej psychiki.

Zaleca on podzielenie aplikacji na trzy kategorie: „narzędzia główne”, „aspiracje” i „automaty do gier”<sup>108</sup>. Jego zdaniem narzędzia główne „pomagają w realizacji konkretnych, często wykonywanych zadań: wzywaniu taksówki, znajdowaniu położenia czy dodawaniu informacji o umówionych spotkaniach; powinno ich być najwyżej pięć lub sześć”. Aspiracje nazywa „sprawami, na które chcesz poświęcać czas, takimi jak medytacja, joga, trening fizyczny, czytanie książek albo słuchanie podcastów”. Z kolei automaty Stubblebine opisuje następująco: „to aplikacje, które otwierasz i się w nich gubisz: e-mail, Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat itp.”. Zaleca uporządkowanie ekranu głównego tak, by znajdowały się na nim tylko ikony z grupy „narzędzia główne” i „aspiracje”. Sugeruje, by „potraktować ekran główny urządzenia jako zbiór tych aplikacji, nad którymi, jak sądzisz, panujesz. Jeśli aplikacja wyzwala chęć bezmyślnego błędzenia w niej, przenieś ją na inny ekran” — rysunek na kolejnej stronie.

Oprócz tego zamiast przewijania ekranów w celu znalezienia potrzebnej aplikacji polecam stosowanie wbudowanej wyszukiwarki. W ten sposób ograniczysz ryzyko natrafienia na dekoncentrującą aplikację podczas przeglądania kolejnych ekranów i folderów.

---

\* Choć początkowo kupiłem w tym celu zegarek Apple, już go nie używam. Wolę smartwatch Nokia Steel HR, który — poza tym, że jest znacznie tańszy — ma wspaniałą funkcję wyświetlania czasu bez konieczności machania ręką.



*Po kilku minutach przestawiania ikon aplikacji na moim smartfonie usunąłem z ekranu głównego zewnętrzne bodźce, których nie potrzebowałem.*

## Krok 4. Przejmij kontrolę

W 2013 roku firma Apple ogłosiła, że jej serwery obsłużyły 7,4 biliona powiadomień typu *push*<sup>109</sup>. Niestety bardzo niewielu ludzi robi cokolwiek, by tych zewnętrznych bodźców unikać. Według Adama Marchicka, dyrektora generalnego firmy marketingowej Kahuna, mniej niż 15% użytkowników smartfonów konfiguruje ustawienia powiadomień — to oznacza, że pozostałe 85% pozwala autorom aplikacji przerywać im, kiedy tylko zechcą<sup>110</sup>.

To do nas należy wprowadzenie modyfikacji wpisujących się w nasze potrzeby; producenci aplikacji nie zrobią tego za nas. Które alerty należy jednak wyłączyć i jak? Po ograniczeniu liczby aplikacji na smartfonie możemy wprowadzić zmiany w ustawieniach powiadomień. Zrobienie tego zajęło u mnie jakieś pół godziny, ale odmieniło mi życie.

Jeśli masz smartfon firmy Apple, otwórz menu *Ustawienia* i wybierz opcję *Powiadomienia*, jeżeli zaś posługujesz się smartfonem z systemem Android, odszukaj sekcję *Aplikacje* w *Ustawieniach*. Za pomocą znajdujących się tam opcji skonfiguruj zezwolenia na wysyłanie powiadomień dla poszczególnych aplikacji.

Z mojego doświadczenia wynika, że warto zmodyfikować dwa rodzaje alertów:

1. **Dźwiękowe.** Powiadomienie dźwiękowe rozprasza najbardziej. Zastanów się, które aplikacje powinny móc Cię rozproszyć, gdy spędzasz czas z rodziną albo jesteś w trakcie spotkania. Ja daję ten przywilej tylko esemesom i rozmowom telefonicznym, choć używam też programu, który co godzinę odtwarza cichy dźwięk, aby ułatwić sobie punktualną realizację planów zgodnie z harmonogramem na dany dzień\*.
2. **Wizualne.** Po dźwiękach powiadomienia wizualne są drugim najbardziej dekoncentrującym rodzajem sygnałów. Ja zezwalam wyłącznie na powiadomienia wizualne w formie czerwonych kropek w rogu ikony aplikacji i udzieliłem tego pozwolenia tylko usługom komunikacyjnym, takim jak klient e-mail, WhatsApp, Slack i Messenger. Nie są to aplikacje używane do komunikacji w sytuacjach awaryjnych, wiem więc, że mogą poczekać na ich uruchomienie, aż przyjdzie na to czas.

Jedyną wadą tego podziału sygnałów jest fakt, że alerty dźwiękowe mogą się pojawić podczas pracy wymagającej skupienia albo w nocy podczas snu. Ja zaś chcę, aby owe zewnętrzne bodźce trafiały do mnie tylko w sytuacjach wyjątkowych. Na szczęście iPhone jest wyposażony w dwie bardzo pomocne pod tym względem funkcje typu „nie przeszkadzać” (w systemie Android podobne rozwiązania powinny się pojawić wkrótce).

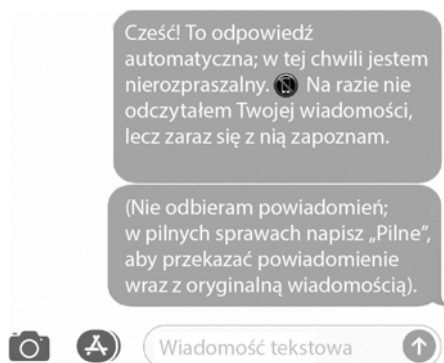
Pierwsza z tych funkcji to standardowa *Nie przeszkadzać*, którą można skonfigurować tak, by zablokować wszelkie powiadomienia, w tym rozmowy wchodzące i wiadomości. Ale jeśli ktoś zadzwoni dwukrotnie w ciągu trzech minut lub wyśle SMS o treści „Pilne”, system Apple iOS wie, że tę próbę kontaktu należy przepuścić<sup>111</sup>.

Druga funkcja nosi nazwę *Nie przeszkadzać podczas jazdy*. Blokuje ona rozmowy wchodzące i esemesy, ale odsyła do dzwoniącego lub nadawcy komunikat z informacją, że w tej chwili nie możesz odebrać. Możesz nawet zmodyfikować treść tego komunikatu tak, by poinformować ludzi, że jesteś nierozprasalny — rysunek na kolejnej stronie.

Warto zauważyć, że panowanie nad zewnętrznymi bodźcami wysyłanymi przez telefon wymaga odrobiny regularności. Na przykład ilekroć zainstalujesz nową aplikację, powinieneś skonfigurować jej ustawienia powiadomień. Na szczęście zarówno w iOS, jak i w Androidzie mają się pojawić aktualizacje ułatwiające ten proces.

---

\* Chime, <https://itunes.apple.com/us/app/chime/id414830146?mt=8>.



*Bądź nierozpraszałny: skonfiguruj automatyczną odpowiedź za pomocą funkcji  
Nie przeszkadzać podczas jazdy w urządzeniu firmy Apple*

\*

Istnieje wiele sposobów na wyeliminowanie niepożądanych zewnętrznych bodźców wysyłanych przez smartfony. Choć producenci aplikacji znają bardzo skuteczne triki, to na nic zdadzą się ich zakusy, jeśli będziesz usuwał, zastępował i zmieniał programy, które Ci nie służą, a nad pozostałymi przejmiesz kontrolę. Za cenę ułamka czasu, jaki w przeciwnym razie zabrałaby Ci zabawa telefonem, możesz go skonfigurować tak, by wyeliminować nie-sprzyjające zewnętrzne bodźce. Naprawdę możesz nie dać się smartfonowi!



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Wystarczają cztery kroki i mniej niż godzina, by nie dać się zewnętrznym bodźcom płynącym z telefonu.**
- ◆ **Usuń.** Odinstaluj aplikacje, których już nie potrzebujesz.
- ◆ **Zastąp.** Wprowadź zmiany dotyczące pory i miejsca użytkowania potencjalnie dekoncentrujących aplikacji, takich jak media społecznościowe i YouTube. Możesz posługiwać się nimi na komputerze stacjonarnym zamiast na telefonie. Kup sobie zegarek, aby nie sprawdzać godziny na smartfonie.
- ◆ **Wprowadź nowe porządki.** Usuń z ekranu głównego urządzenia aplikacje, które mogą Cię skłaniać do bezmyślnego „stukania”.
- ◆ **Przejmij kontrolę.** Zmień ustawienia powiadomień dla każdej aplikacji. Znacznie ogranicz liczbę programów, które mogą wysyłać komunikaty wizualne i dźwiękowe. Naucz się posługiwać ustawieniami trybów „nie przeszkadzać” telefonu.



## Rozdział 19.

# Nie daj się pulpitowi

Jeśli spojrzeć na laptop Roberta van Elsa, można by było pomyśleć, że jego właściciel jest tajnym agentem. Ekran roi się od pilnych dokumentów i wygląda jak centrum dowodzenia i zarządzania sekretnymi operacjami. Ten tajemniczy człowiek ma na pulpicie sportowe auto, rwące ile sił w koniach mechanicznych za barykadą z ikon dokumentów Worda i plików JPEG. Od samego patrzenia na jego pulpit może się podnieść ciśnienie.

Ale Robert van Els nie jest tajnym agentem. To chodzący chaos.

Najwyraźniej więc nie ma większych zależności między bałaganem na komputerze a życiowym powołaniem. Rozgardiasz na pulpicie może mieć każdy. Niestety, ten cyfrowy zamęt zabiera czas, zmniejsza wydajność i dekoncentruje.

Van Elsa poznałem na konferencji, na której wygłaszałem prelekcję poświęconą cyfrowym rozpraszaczom uwagi. W owym czasie był na krawędzi. Zdał sobie sprawę, że jeśli chce rozwinąć swój biznes, musi odzyskać kontrolę nad sytuacją. „Mniej się rozpraszać, mieć więcej czasu na skupienie” — powiedział mi. Potem dowiedziałem się, że van Els wziął sobie moją prezentację do serca i poszedł o krok dalej. Opublikował na Facebooku zrzut ekranu z nowym pulpitem i powiedział: „Testowałem nowy układ pulpitu przez miesiąc i sprawdza się znakomicie!” — rysunek na kolejnej stronie.

Van Els odkrył, że bałagan na pulpicie nie tylko wygląda brzydko, lecz także ma swoją cenę. Przede wszystkim wiąże się z kosztami kognitywnymi. Eksperyment przeprowadzony przez badaczy z Uniwersytetu Princeton pokazał, że ludzie gorzej radzili sobie z realizacją wymagających skupienia zadań, gdy przedmioty znajdujące się w ich polu widzenia zostały rozlokowane byle jak, niż wtedy, gdy były uporządkowane<sup>112</sup>. Według badań przedstawionych w czasopiśmie naukowym „Behaviour & Information Technology” to samo dotyczy środowiska cyfrowego<sup>113</sup>.




*Pulpit Roberta van Elsa*

Nie powinno dziwić, że naszym mózgom trudniej jest odnajdywać rzeczy, które leżą chaotycznie, a to oznacza, że każda zbędna ikona, otwarta karta przeglądarki albo niepotrzebna zakładka stanowi nagłące przypomnienie o sprawach, które pozostały niezakończone lub niesprawdzone. Przy tak dużej liczbie zewnętrznych bodźców łatwo jest przestać się zajmować bieżącym zadaniem. Zdaniem Sophie Leroy z Uniwersytetu Minnesoty przedstawienie się z jednej sprawy na drugą szkodzi naszej koncentracji, bo zostawia coś, co badaczka nazywa uwagą resztkową (ang. *attention residue*), która utrudnia powrót do pierwotnego zadania, gdy już się rozproszymy<sup>114</sup>.

Dziś pulpit van Elsa jest czysty jak lza. Tapetę ze sportowym autem i setki ikon zastąpił czarnym tłem i hasłem wypisanym prostymi, białymi literami: „Najbardziej boimy się zwykle tego, co najbardziej potrzebujemy zrobić”.

***Usunięcie zbędnych zewnętrznych bodźców  
z pola widzenia porządkuje przestrzeń roboczą  
i pozwala umysłowi skupić się na tym,  
co jest naprawdę ważne.***



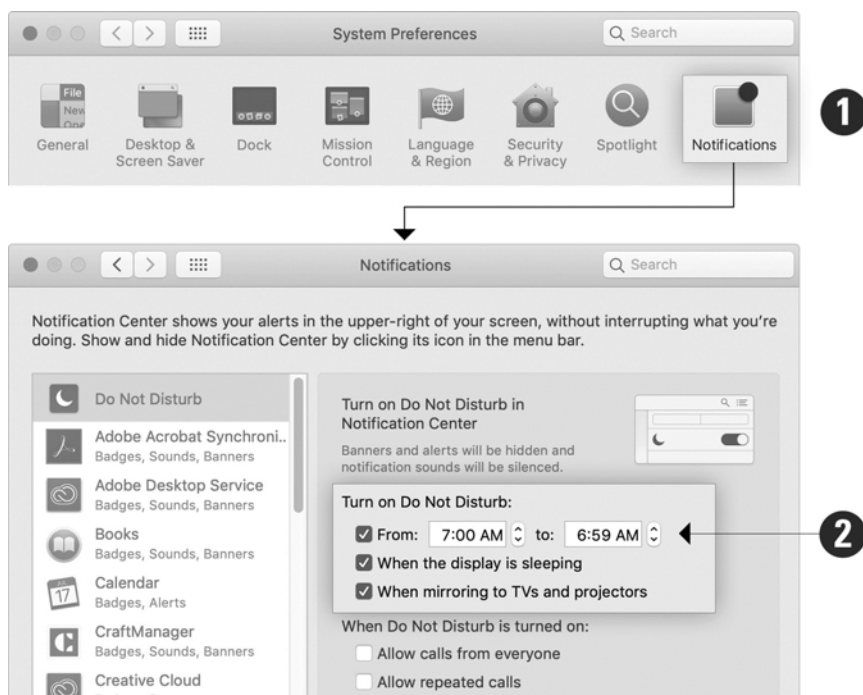
“ What we fear doing most is usually  
what we most need to do. ”

*Nowy pulpit Roberta van Elsa  
— inspirujący i pozbawiony rozpraszających bodźców*

Zainspirowany koncepcją van Elsa postanowiłem podążyć w jego ślady i sam zaprowadziłem radykalne porządki. Z wyjątkiem jednego czy dwóch plików, nad którymi pracuję w ciągu tygodnia, wszystko, co znajdowało się na zabałaganionym dotąd pulpicie przenieśliśmy do jednego foldera o (niezbyt oryginalnej) nazwie „Wszystko”. Nie mam potrzeby rozlokowywania plików w folderach. Jeśli potrzebuję jakiegoś dokumentu, używam wyszukiwarki. Każdy dzień roboczy zaczynam teraz od pustego ekranu na komputerze. („Nie-rozpraszałą” tapetę możesz pobrać ze strony [NirAndFar.com/Indistractable](http://NirAndFar.com/Indistractable)).

Ale moja krucjata na rzecz porządku na tym się nie zakończyła. Postanowiłem wyłączyć wszystkie powiadomienia, aby mieć pewność, że różne niesprzyjające zewnętrzne bodźce nie będą mi mogły przerywać. Aby wyzbyć się powiadomień, otworzyłem panel sterowania na moim macu, kliknąłem opcję *Powiadomienia* i wyłączyłem alerty dla wszystkich wymienionych tam aplikacji.

Ponadto skonfigurowałem funkcję *Nie przeszkadzać* tak, by była aktywna przez cały czas — godzinę włączenia ustawiłem na siódmą rano, a godzinę wyłączenia na minutę wcześniej. Po tych modyfikacjach niekończący się strumień powiadomień wreszcie ustał. Podobne kroki można podjąć na komputerze z systemem Windows dzięki funkcji *Skupienie*, która umożliwia odbieranie powiadomień tylko od wybranych osób — na przykład od szefa.



*Wyłączyłem wszystkie powiadomienia pojawiające się na pulpicie i skonfigurowałem laptop tak, by nieustannie działał w trybie „Nie przeszkadzać”*

Tak jak van Els i ja, również Ty przekonasz się, że uporządkowany pulpit może pomóc zyskać trakcję, ilekroć włączysz komputer. Będiesz mógł pracować w cyfrowej przestrzeni wolnej od bodźców, które odwracają uwagę od tego, co naprawdę chcesz zrobić.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Bałagan na pulpicie ma poważne konsekwencje dla psychiki i dekoncentruje.** Usunięcie zewnętrznych bodźców z cyfrowej przestrzeni pomoże Ci się skupić.
- ◆ **Wyłącz powiadomienia wyświetlane na pulpicie.** Wyłączenie powiadomień na komputerze gwarantuje, że podczas pracy wymagającej skupienia nie rozproszą Cię zewnętrzne bodźce.

## Rozdział 20.

# Nie daj się artykułom online

**J**eśli internet mógłby mówić, to jestem właściwie pewny, że brzmiałby trochę jak HAL 9000 z *Odysei kosmicznej 2001*.

— Witaj, Nir — mówi do mnie niskim, monotonnym głosem. — Dobrze cię znowu widzieć.

— Internecie, potrzebuję kilku krótkich informacji do artykułu, który piszę — odpowiadam. — A potem chcę wrócić do roboty. Tym razem nie mam czasu na dyrdymały.

— Oczywiście, Nir, lecz skoro już tu jesteś, może zerkniesz na najnowsze wiadomości?

— Nie, internecie — bronię się. — Przyszedłem tylko po garść konkretnych informacji. Nie mogę się rozpraszać.

— Oczywiście, Nir — przytakuje internet. — Lecz artykuł zatytułowany „Dziesięć najskuteczniejszych trików zwiększających produktywność, które po prostu trzeba znać” mógłby ci się przydać. Może jednak klikniesz?

— Ciekawe... — odpowiadam ostrożnie. — No dobrze, tylko zerknę, a potem wracam do pracy.

Trzy godziny później uświadamiam sobie, że zmarnowałem mnóstwo czasu na klikanie między kolejnymi artykułami i przeklinam internet za to, że po raz kolejny wciągnął mnie w czarną dziurę powiązanych odsyłaczami treści.

Dawniej nie tylko marnowałem czas na czytanie zbyt dużej liczby artykułów, lecz często kończyło się tak, że na górnym pasku przeglądarki miałem otwartych kilkadziesiąt, a może i sto zakładek. Te zewnętrzne bodźce nie tylko groziły dekoncentracją, lecz prowadziły do katastrofalnych w skutkach awarii, a w ich efekcie wszystkie zakładki — wraz z tym, nad czym w danej chwili pracowałem — trafiały do cyfrowego niebytu.

Na szczęście prosta zasada pozwoliła mi rozwiązać wszelkie problemy z zakładkami i pomogła uniknąć bezmyślnego przeglądania internetu.

### ***Nigdy nie czytam artykułów w przeglądarce.***

Jak się zapewne domyślasz, jako autor książek codziennie używam internetu do wyszukiwania informacji. Ilekroć jednak napotykam nowy, ciekawy artykuł, nie przystępuję do lektury od razu — w przeglądarce. Zmieniłem nawyki dotyczące tego, *kiedy i gdzie* czytam materiały online, aby nie dać się pokusie strawienia na tym większej ilości czasu, niżbym chciał. Oto jak tego dokonałem.

Zacząłem od zainstalowania na telefonie aplikacji o nazwie Pocket oraz powiązanego z tą aplikacją rozszerzenia przeglądarki na laptopie<sup>115</sup>. W ramach przestrzegania zasady nieczytania artykułów w przeglądarce, ilekroć widzę artykuł, z którym chcę się zapoznać, po prostu klikam przycisk *Pocket*. Program Pocket pobiera treść artykułu ze strony internetowej i zapisuje ją (bez reklam i innych zbędnych dodatków) w aplikacji na moim smartfonie.

Zastąpiłem stary nawyk czytania materiałów online od razu (albo pozwalania, by zaśmiecały moją przeglądarkę internetową) innym zwyczajem, polegającym na zapisywaniu publikacji w celu późniejszej lektury. To nowe zachowanie nie stłumiło moich chęci do czytania; po prostu dało mi satysfakcję płynącą z wiedzy, że artykuł — cały i zdrowy — czeka na mnie, aż znajdę na niego czas.

Kiedy zatem dobieram się do setek zapisanych artykułów? Czy po prostu przeniosłem problem z przeglądarki na telefon? Niezupełnie. W sukurs przychodzą tutaj ogromne korzyści wynikające z łączenia technik planowania czasu oraz zwalczania zewnętrznych bodźców.

Każdy wie, że wielozadaniowość jest wrogiem produktywności. Chyba wszyscy widzieliśmy wyniki badań i czytaliśmy publikacje, których autorzy twierdzą, że nie da się produktywnie robić dwóch rzeczy naraz. Pod pewnymi względami to prawda. Istnieją przekonujące dowody na to, że ludzie fatalnie radzą sobie z wykonywaniem dwóch trudnych zadań jednocześnie. Robiąc kilka rzeczy naraz, popełniamy zwykle więcej błędów, a ukończenie wszystkich zadań zajmuje nam więcej czasu — czasami trwa nawet dwa razy dłużej<sup>116</sup>. Naukowcy sądzą, że to marnotrawstwo czasu i spadek wydajności wynikają z tego, że skupienie się na różnych zadaniach wymaga od mózgu ciężkiej pracy.

Jak się jednak okazuje, właściwie stosowana wielozadaniowość, przy niewielkim tylko nakładzie dodatkowego wysiłku, pozwala skuteczniej wykorzy-

stać czas w harmonogramie. Ja nazywam tę metodę wielokanałową wielozadaniowością i uważam ją za fantastyczny trik umożliwiający jeszcze lepsze spożytkowanie dnia. W celu prawidłowego wykorzystania wielozadaniowości powinniśmy wziąć pod uwagę możliwości naszego mózgu, które istotnie uniemożliwiają nam skuteczne robienie więcej niż jednej trudnej rzeczy naraz. Przede wszystkim wydajność obliczeniowa mózgu jest ograniczona — im większego skupienia wymaga jakieś zadanie, tym mniej zasobów pozostaje na zajmowanie się czymkolwiek innym. Właśnie dlatego nie potrafimy rozwiązywać dwóch zadań matematycznych jednocześnie.

Po drugie mózg ma ograniczoną liczbę „kanałów uwagi” i w danej chwili potrafi logicznie obsłużyć tylko jeden bodziec sensoryczny. Spróbuj posłuchać dwóch różnych audycji, jednej w każdym uchu. Nie uda Ci się pojąć, o czym jest mowa w dowolnej z nich, dopóki mentalnie nie odetniesz drugiej.

Ale o ile w danej chwili możemy czerpać informacje tylko z jednego źródła wizualnego lub dźwiękowego, o tyle nie mamy najmniejszych problemów z przetwarzaniem wielokanałowych źródeł danych. Zjawisko to, nazywane przez naukowców uwagą intermodalną (ang. *cross-modal attention*), umożliwia mózgowi przestawienie niektórych procesów mentalnych na autopilota, podczas gdy my zajmujemy się innymi sprawami<sup>117</sup>.

***Dopóki nie musimy zbyt mocno skupiać się  
na konkretnym kanale, możemy się zajmować  
kilkoma sprawami jednocześnie.***

Badania pokazały, że lepiej radzimy sobie z niektórymi zadaniami, gdy zaangażujemy w nie kilka źródeł bodźców sensorycznych. Są na przykład metody nauki, które okazują się skuteczniejsze, jeśli ludzie jednocześnie posługują się zmysłem słuchu, wzroku i dotyku. W jednym z niedawnych eksperymentów stwierdzono, że chodzenie — nawet powolne i na bieżni automatycznej — poprawiało wyniki testów kreatywności w porównaniu z rezultatami uzyskiwanymi w trakcie siedzenia<sup>118</sup>.

Niektóre formy wielokanałowej wielozadaniowości łączą się szczególnie dobrze. Gotowanie i jedzenie zdrowego posiłku z przyjaciółmi pozwala zrobić coś dobrego dla ciała, a jednocześnie pielęgnować relacje. Wyjście z biura na długi spacer i wykorzystanie tego czasu na rozmowę telefoniczną (lub zaproszenie kolegi z pracy do wspólnej przechadzki i urządzenie nietypowego spotkania w cztery oczy) pozwala upiec dwie pieczenie przy jednym ogniu.

Słuchanie audiobooka w drodze do pracy stanowi dobry przykład maksymalnego wykorzystania czasu przeznaczanego na dojazd i pozwala zainwestować w samodoskonalenie. Analogiczne zajęcie podczas gotowania albo porządków sprawi, że czas przeznaczony na domowe obowiązki upłynie szybciej.

Jak się okazało, szczególna forma wielokanałowej wielozadaniowości stanowi skuteczny sposób na poprawienie kondycji fizycznej. Katherine Milkman z Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii pokazała, jak wykorzystanie zachowania, na którym nam *zależy*, może pomóc w robieniu rzeczy, które zrobić *powinniśmy*. W swoim eksperymencie Milkman wręczyła uczestnikom badania iPody z audiobookami, których mogli posłuchać — ale tylko na siłowni<sup>119</sup>. Badaczka wybrała książki takie jak *Igrzyska śmierci* czy *Zmierzch*, wiedziała bowiem, że ich fabuła zachęci ludzi do dalszej lektury. Rezultaty były zadziwiające: „Uczestnicy badania, którzy mieli dostęp do audiobooków tylko na siłowni, odwiedzali klub o 51% częściej niż osoby z grupy kontrolnej”<sup>120</sup>.

Technika zastosowana przez Milkman jest nazywana łączeniem pokus (ang. *temptation bundling*) i można ją stosować, ilekroć zależy nam na tym, by wykorzystać nagrodę związaną z jakimś zachowaniem do podejmowania innych działań. W moim przypadku artykuły zapisywane w aplikacji Pocket są nagrodami za ćwiczenia.

Ilekroć idę na siłownię albo na długi spacer, słucham zapisanych w aplikacji Pocket artykułów za pośrednictwem wbudowanego mechanizmu zamiany tekstu na mowę. Wbudowany cyfrowy lektor jest zdumiewająco dobry, a głos internetowego HAL-a 9000 został zastąpiony brytyjskim spikerem o pogodnym usposobieniu, który czyta wybrane artykuły — za darmo.

Zapoznanie się z zebranymi publikacjami może się wydawać skromną nagrodą, lecz często zachęca mnie do treningów lub wyjścia na spacer, a jednocześnie zaspokaja moją potrzebę intelektualnej stymulacji i chroni przed pokusą czytania przy biurku. Jest to, moi drodzy, prawdziwy hat-trick w pojedynku z dekoncentrującymi bodźcami!

Wielokanałowa wielozadaniowość to moim zdaniem niewystarczająco często używana metoda lepszego wykorzystywania każdego dnia. Możemy na stałe wprowadzić tę technikę do harmonogramu, aby ułatwić sobie znalezienie większej ilości czasu na trakcję, łączenie pokus zaś wykorzystać do uatrakcyjniania niektórych zadań — takich jak ćwiczenia fizyczne.

Mój trik to jedna z metod pokonywania syreniego śpiewu przeczytania „jeszcze tylko jednej rzeczy” albo otwarcia kolejnej zakładki „na później”. Dzięki zastąpieniu złych nawyków nowymi zasadami i narzędziami zwiększyłem swoją produktywność i nauczyłem się opierać uwodzicielskiemu



nawoływaniu HAL-a. Dziś, gdy otwarte artykuły kuszą mnie do klikania, odpowiadam mechanicznie: „Przykro mi, internecie. Obawiam się, że nie mogę tego zrobić”.



## ZAPAMIĘTAJ

- ♦ **Artykuły online są pełne potencjalnie dekoncentrujących, zewnętrznych bodźców.** Otwarte zakładki mogą nas wytrącić z kursu i mają tendencje do wciągania w wir czasochłonnej lektury.
- ♦ **Stwórz zasadę.** Obiecaj sobie, że zapiszesz ciekawe artykuły na później za pomocą aplikacji takiej jak Pocket.
- ♦ **Niespodzianka! Możesz robić kilka rzeczy naraz.** Dzięki wielokanałowej wielozadaniowości da się słuchać artykułów podczas treningu lub urządzić zebrania na spacerze.



## Rozdział 21.

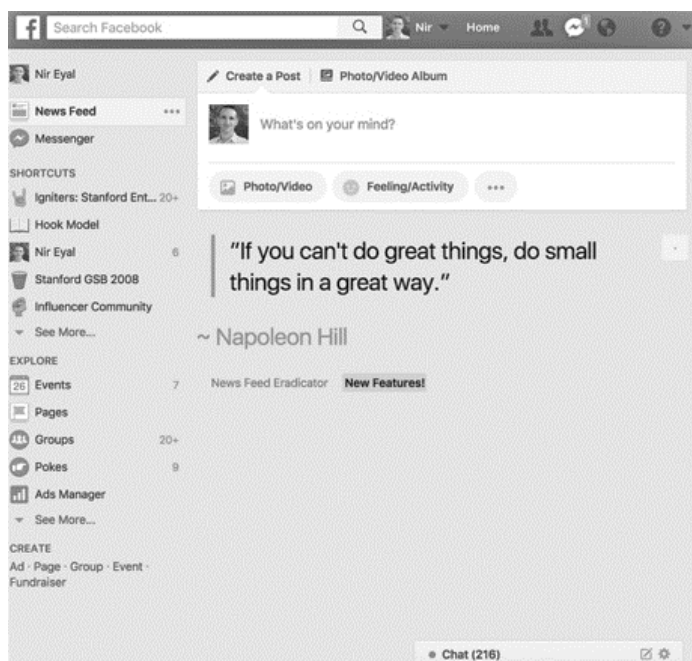
# Nie daj się kanałom informacyjnym

Jadąc nowojorskim metrem, często jestem otoczony tłumem osób cierpliwie przewijających strony serwisów społecznościowych. Współpasażerowie z pochylonymi głowami próbują dotrzeć do mitycznego końca listy informacji, nim dojadą do swojego przystanku. Media społecznościowe są wyjątkowo perfidnymi rozpraszaczami uwagi; portale takie jak Twitter, Instagram czy Reddit zostały specjalnie zaprojektowane tak, by zalewać użytkownika potokiem zewnętrznych bodźców — informacji, aktualizacji i powiadomień.

Niekończąca się ściana wiadomości na stronie głównej Facebooka jest genialnym przykładem projektowania behawioralnego, żerującym na ludzkiej predylekcji do nieustannego szukania nowości. Ale fakt, że Facebook za pomocą wyrafinowanych algorytmów stara się skłonić nas do ciągłego stukania, nie oznacza, że jesteśmy bezradni; dla mnie najskuteczniejszym sposobem na odzyskanie kontroli było całkowite usunięcie strumienia wiadomości na ścianie serwisu. Myślałeś, że to niemożliwe? Ależ owszem — już tłumaczę, jak to zrobić.

Darmowe rozszerzenie przeglądarki o nazwie News Feed Eradicator for Facebook robi dokładnie to, na co wskazuje jego nazwa: eliminuje źródło niezliczonych, kuszących zewnętrznych bodźców i zastępuje je inspirującym cytatem<sup>121</sup>. Jeśli to narzędzie jakoś Cię nie przekonuje, to możesz skorzystać z innego darmowego programu o nazwie Todobook, który zastępuje informacje na stronie głównej Facebooka listą zaplanowanych zadań do wykonania. Zamiast przewijać wiadomości, widzimy sprawy do załatwienia na dany dzień, a typowa strona główna serwisu wyświetla się dopiero wtedy, gdy odhaczymy wszystkie zadania<sup>122</sup>. Ian McCrystal, twórca Todobook,

powiedział serwisowi Mashable: „Uwielbiam tablicę [na Facebooku], tylko po prostu chciałem mieć do niej zdrowsze podejście (...). Zależało mi na tym, by nie obniżając produktywności, wciąż mieć dostęp do mniej dekoncentrujących części Facebooka”. (Odsyłacze do moich narzędzi służących do walki z dekoncentrującymi bodźcami znajdziesz na stronie *NirAndFar.com/Indistractable*).



*Możesz „zhakować” Facebooka poprzez usunięcie tablicy z wiadomościami*

Sam nadal używam Facebooka, lecz posługuję się nim tak, jak ja chcę, a nie tak, jak przewidywali jego twórcy. Jeśli chcę zobaczyć najnowsze wpisy któregoś z moich przyjaciół albo wziąć udział w dyskusji, która toczy się w jednej z grup na Facebooku, otwieram bezpośrednio stronę, na której mi zależy, zamiast próbować przebić się przez tablicę serwisu. Prawie każdego dnia mam zarezerwowane trochę czasu na zerknięcie do Facebooka, lecz bez niepożądanych zewnętrznych bodźców, które kuszą mnie błahostkami, cała operacja zajmuje mi niecały kwadrans.

Choć programy takie jak Todobook działają w kilku innych serwisach społecznościowych, takich jak Reddit i Twitter, to istnieje inny sposób na unikanie dekoncentrujących bodźców na tych i innych stronach, które bazują na strumieniu wiadomości: trzeba pominąć ów strumień za pomocą sprytnych metod zapisywania zakładek.

Na przykład wpisanie w przeglądarce adresu *LinkedIn.com* powoduje otwarcie strony głównej serwisu wraz z tablicą i znajdującą się na niej listą artykułów, które mogą Cię wciągnąć w wielogodzinne przewijanie i klikanie. Choć *mógłbym* zainstalować rozszerzenie przeglądarki o nazwie Newsfeed Burner, które całkowicie eliminuje tablicę w serwisie LinkedIn, to często korzystam z podawanych na niej informacji branżowych i nie chcę się jej zupełnie pozbywać<sup>123</sup>. W tym przypadku zamiast usuwać tablicę, po prostu wpisuję konkretny adres URL, za pomocą którego udaję się na docelową stronę, i dbam o to, aby wybierać miejsca z jak najmniejszą liczbą zewnętrznych bodźców, które mogą mnie zdekoncentrować.

Już tłumaczę, jak to działa: w czasie zarezerwowanym na media społecznościowe klikam w mojej przeglądarce przycisk, który uaktywnia rozszerzenie o nazwie Open Multiple Websites<sup>124</sup>. Jak sama nazwa wskazuje, przycisk ten otwiera kilka stron internetowych jednocześnie — ich adresy uprzednio zapisałem. Ponieważ nie chcę wyświetlać tablicy serwisu LinkedIn, zapisałem adres *LinkedIn.com/messaging*, pod którym mogę swobodnie czytać i odpowiadać na wiadomości, nie wystawiając się na lep niekończącego się strumienia dekoncentrujących informacji. Kliknięcie wspomnianego przycisku powoduje jednocześnie otwarcie strony internetowej *Twitter.com/NirEyal*, na której mogę odpowiadać na komentarze i pytania bez konieczności oglądania niesławnej, kontrowersyjnej tablicy wiadomości Twittera.

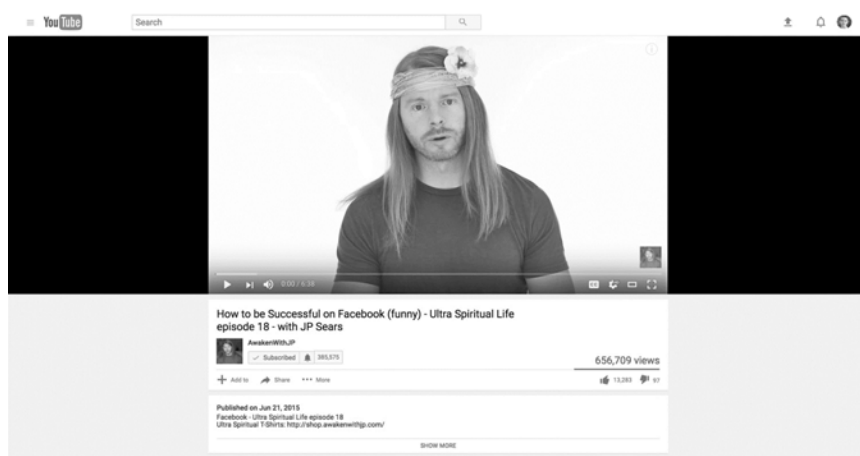
***Dzięki unikaniu kanałów informacyjnych zyskujemy większą szansę na przemysłane posługiwanie się serwisami społecznościowymi, a zarazem dajemy sobie czas na aktywny kontakt z ludźmi.***

Tak jak Facebook i LinkedIn stosują triki behawioralne, które mają nas skłonić do przewijania, tak serwis YouTube używa psychologicznych sztuczek, by za pomocą potężnych, zewnętrznych bodźców zachęcić nas do dalszego oglądania. Gdy patrzysz na jakiś wideoklip, algorytmy YouTube'a starają się przewidzieć — na podstawie tematyki filmu, który aktualnie oglądasz, oraz historii wyświetleń — co chciałbyś obejrzeć w dalszej kolejności<sup>125</sup>. Po prawej stronie serwisu YouTube znajdują się miniatury polecanych filmów, zwykle z reklamami sponsorowanych materiałów wideo, wybranych specjalnie dla Ciebie. Podobnie jak jest w przypadku tablicy wiadomości, miniatury te są wyświetlane od razu po otwarciu strony głównej YouTube'a i wy-

syłają Cię na polowanie po kolejne cyfrowe skarby. Zadaniem tego rodzaju zewnętrznych bodźców jest podtrzymanie Twojego zainteresowania kolejnymi wideoklipami.

Oczywiście w spędzaniu czasu na YouTube nie ma nic złego. Zarezerwowałem nawet w kalendarzu czas na rozkoszowanie się filmami na YouTube i uwielbiam to robić! Ale zamiast bezmyślnie oglądać kolejny polecany klip albo klikać następną kuszącą sugestię, posługuję się własnymi trikami, aby zyskać pewność, że obejrzę tylko te filmy, które rzeczywiście miałem w planach zobaczyć.

Szczególnie podoba mi się darmowe rozszerzenie przeglądarki o nazwie DF Tube, które usuwa wiele dekoncentrujących, zewnętrznych bodźców i umożliwia mi obejrzenie filmu w spokoju<sup>126</sup>. Przekonałem się, że usunięcie sugerowanych filmów i reklam wyświetlanych po prawej stronie ekranu jest bardzo pomocne.



*Możesz „zhakować” YouTube’a poprzez usunięcie dekoncentrujących miniatur filmów i reklam*

Pokonanie niezliczonych zewnętrznych bodźców w mediach społecznościowych, od tablic z wiadomościami, do miniatur sugerowanych filmów, stanowi znaczący krok w dążeniu do bycia nierozpraszałnym. Bez względu na wybrane narzędzie najważniejsze jest odzyskanie kontroli nad tym, co robimy — nie możemy pozwalać na to, by sieci społecznościowe rządziły naszym czasem i uwagą.

**ZAPAMIĘTAJ**

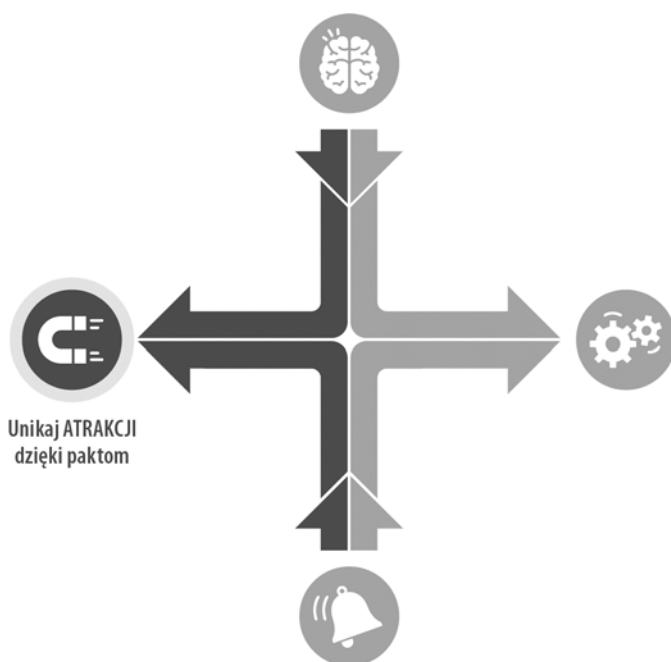
- ◆ **Tablice — strumienie informacji, które przewijamy w mediach społecznościowych — zostały zaprojektowane tak, by pochłaniały naszą uwagę.** Są pełne zewnętrznych bodźców, które mogą nas dekoncentrować.
- ◆ **Nie daj się tablicom i przejmij nad nimi kontrolę.** Używaj rozszerzeń przeglądarek, takich jak News Feed Eradicator for Facebook, Newsfeed Burner, Open Multiple Websites czy DF Tube, aby usunąć rozpraszające, zewnętrzne bodźce. (Odsyłacze do wszystkich tych usług i nie tylko znajdziesz na stronie *NirAndFar.com/Indistractable*).





Część 4.

# Unikaj atrakcji dzięki paktom





## Rozdział 22.

# Potęga zobowiązań

**J**onathan Franzen, współpracujący z magazynem „Time” autor nazywany „wielkim amerykańskim pisarzem”, zмага się z dekoncentracją tak samo jak Ty czy ja. Różnica między Franzenem a większością ludzi polega jednak na tym, że podejmuje on zdecydowane kroki na rzecz koncentracji. Pozwolę sobie przytoczyć jego sylwetkę, tak nakreśloną w „Time” w 2010 roku:

*Franzen używa ciężkiego, przestarzałego laptopa marki Dell, z którego odinstalował wszelkie kierki i pasjanse, ogałając system do absolutnych podstaw<sup>127</sup>. Ponieważ uważa, że nie da się napisać żadnej dobrej powieści na komputerze podłączonym do internetu, nie tylko usunął firmową kartę Della do łączności bezprzewodowej, lecz także trwale zablokował port sieci Ethernet. „Rozwiązanie polegało na włożeniu do gniazda wtyczki Ethernet posmarowanej superglue i odpiłowaniu jej główki” — tłumaczy.*

Metody Franzena mogą się wydawać radykalne, lecz trudne czasy wymagają trudnych rozwiązań. Franzen nie jest osamotniony w swoim podejściu. Słynny reżyser Quentin Tarantino nigdy nie używa komputera do pisania scenariuszy — woli pracować ze zwykłym notatnikiem<sup>128</sup>. Laureatka nagrody Pulitzera Jhumpa Lahiri pisze książki długopisem na kartkach, a potem przepisuje je na komputerze niepodłączonym do internetu<sup>129</sup>.

Ci wybitni twórcy rozumieją, że koncentracja wymaga nie tylko *wyłączenia się* na dekoncentrujące bodźce, lecz także *włączenia się* do działania. Po opanowaniu bodźców wewnętrznych, znalezieniu czasu na trądkę i skutecznej walce z bodźcami zewnętrznymi ostatni krok na drodze do nierozpraszalności polega na unikaniu tendencji do zbaczania z obranego kursu. W tym celu powinniśmy opanować potężną technikę zobowiązań, która umożliwia pokonywanie naturalnych odruchów dzięki wyeliminowaniu przyszłych wyborów<sup>130</sup>.

Choć naukowcy wciąż zgłębiają mechanizmy jej skuteczności, taktyka zobowiązań jest w istocie stara jak świat. Być może najbardziej symbolicznym zobowiązaniem w dziejach jest historia przedstawiona w *Odysei*. W opowieści tej Ulisses musiał wraz z załogą przepłynąć przez terytoria zamieszkałe przez syreny, które słynęły ze śpiewania urzekających pieśni, ściągających żeglarzy ku brzegom — i zgubie. Skuszeni marynarze rozbijali statki u skalistych brzegów krainy syren i ginęli.

Świadomy czyhającego niebezpieczeństwa Ulisses wpadł na sprytny pomysł, który miał pozwolić mu uniknąć marnego losu. Rozkazał swoim ludziom zatkać uszy pszczelim woskiem, by nie słyszeli syreniego śpiewu. Wszyscy posłusznie wykonali rozkaz Ulissesa, z wyjątkiem jego samego — kapitan chciał bowiem na własne uszy usłyszeć piękną pieśń.

Ulisses wiedział jednak, że będzie go kusiło, by pokierować statkiem w stronę raf lub wskoczyć do wody, by dotrzeć do syren. Aby uchronić siebie i swoich ludzi, nakazał załodze, by przywiązała go do masztu i bez względu na to, co zrobi albo powie, nie uwalniała go ani nie zmieniała kursu, aż statek znajdzie się w bezpiecznym miejscu. Załoga wykonała rozkazy, a gdy okręt mijał syrenie wybrzeże, Ulisses wpadł w obłęd na dźwięk ich głosów. W swoim szaleństwie wzywał ludzi, by go uwolnili, lecz ponieważ oni nie słyszeli ani syren, ani swego kapitana, bez przeszkód przepłynęli przez niebezpieczne wody.



W „*Odysei*” Homera Ulisses opiera się syreniemu śpiewowi dzięki zobowiązaniu i w ten sposób skutecznie unika dekoncentracji<sup>131</sup>

Pakt (lub kontrakt) Ulissesa to samodzielnie podjęta decyzja, będąca oświadczeniem woli zrobienia czegoś w przyszłości<sup>132</sup>. Jest to jeden z rodzajów zobowiązań, którymi posługujemy się do dziś. Sporządzamy na przykład tak zwany testament życia, aby lekarze i członkowie rodziny znali nasze intencje, w razie gdybyśmy utracili zdolność do racjonalnej oceny sytuacji. Zobowiązujemy się na rzecz naszego bezpieczeństwa finansowego, przelewając pieniądze na rachunki emerytalne i godząc się na wysokie kary za ich przedwczesne wypłacenie, aby mieć pewność, że nie wydamy środków, których będziemy kiedyś potrzebować. Ślubujemy wierność w relacji, gdy wiążemy się umową małżeńską.

Takie przyrzeczenia są skuteczne, bo umacniają deklaracje złożone w chwilach jasności umysłu i zmniejszają ryzyko postępowania wbrew własnym interesom. Na tej samej zasadzie, na jakiej podejmujemy zobowiązania w innych dziedzinach życia, możemy je zastosować jako kontrofensywę przeciwko dekoncentracji.

### ***Najlepsza pora na wprowadzenie zobowiązań następuje po zajęciu się pierwszymi trzema aspektami modelu nierozpraszalności.***

Jeśli zgodnie z tym, o czym była mowa w części pierwszej, od podstaw nie rozprawisz się z wewnętrznymi bodźcami, które skłaniają Cię do dekoncentracji, będziesz skazany na porażkę. Z tych samych względów, jeśli nie zarezerwujesz czasu na trąkę (o czym przeczytałeś w części drugiej), Twoje ewentualne zobowiązania będą bezcelowe. Wreszcie zaś, jeśli przed powzięciem zobowiązania nie usuniesz zewnętrznych bodźców, które Ci nie sprzyjają, to jego skuteczność może się okazać znikoma. Zobowiązania są ostatnią linią obrony, chroniącą nas przed dekoncentracją. W kilku kolejnych rozdziałach przyjrzymy się trzem rodzajom zobowiązań, które mogą nam ułatwić pozostanie na właściwym kursie.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Bycie nierozpraszałnym polega nie tylko na wyłączeniu się na dekoncentrujące bodźce.** Wymaga ono także włączenia się do działania.
- ◆ **Zobowiązania mogą zmniejszyć ryzyko dekoncentracji.** Ułatwiają one postępowanie zgodnie z powziętymi z góry decyzjami.
- ◆ **Zobowiązania należy podejmować dopiero po zastosowaniu trzech poprzednich strategii bycia nierozpraszałnym.** Nie pomijaj trzech pierwszych kroków!

## Rozdział 23.

# Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów starań

**W**ynalazcy David Krippendorf i Ryan Tseng opracowali prosty sposób na pohamowanie nawykowego, nocnego podjadania tuczających przekąsek<sup>133</sup>. Ich urządzenie — kSafe (dawniej Kitchen Safe) — to pojemnik z tworzywa sztucznego wyposażony w pokrywkę z minutnikiem i blokadą.

Po umieszczeniu kuszących wiktuałów (takich jak ciasteczka oreo, moje ulubione!) w pojemniku i ustawieniu minutnika kSafe pozostaje zamknięty aż do upływu podanego czasu. Oczywiście można rozbić pojemnik młotkiem albo wyjść na zakupy i przynieść sobie więcej ciastek, lecz związany z takimi działaniami, dodatkowy wysiłek sprawia, że są one mniej prawdopodobne. Koncepcja Krippendorfa i Tsenga okazała się tak dobra, że produkt zdobył nagrodę główną w reality show *Shark Tank*, a obecnie ma niemal czterysta pięciogwiazdkowych ocen w serwisie Amazon.

KSafe jest praktycznym przykładem zobowiązania. Konkretnie zaś ilustruje on przydatność paktu starań — deklaracji, która polega na obciążeniu niepożądanego działania dodatkowym wysiłkiem. Tego typu deklaracje mogą nam pomóc w osiągnięciu nierozpraszałości.

***Pakt starań pozwala zapobiec dekoncentracji  
poprzez utrudnienie niepożądanych zachowań.***

Jesteśmy świadkami pojawienia się nowej fali produktów i usług, które mają nam pomóc w zawieraniu paktów starań z naszymi cyfrowymi urządzeniami. Na przykład, ilekroć piszę na moim laptopie, uruchamiam aplikację SelfControl, która blokuje mi dostęp do wielu dekoncentrujących stron internetowych, takich jak Facebook i Reddit, a także do mojej skrzynki pocztowej<sup>134</sup>. Mogę ją skonfigurować tak, by zablokować wybrane strony na dowolnie długi czas — zwykle od czterdziestu pięciu minut do godziny. Inna, trochę bardziej rozbudowana aplikacja, o nazwie Freedom, blokuje potencjalnie dekoncentrujące bodźce nie tylko na moim komputerze, lecz także na urządzeniach mobilnych<sup>135</sup>.

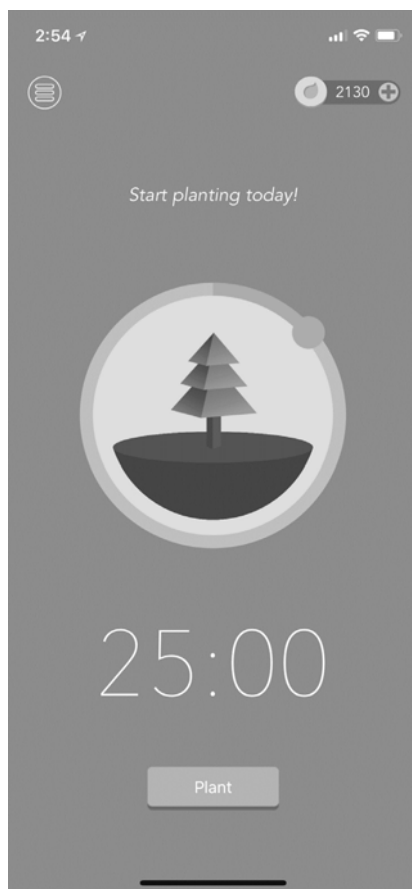
Forest — chyba mój ulubiony program chroniący przed rozpraszeniem się — jest u mnie w użyciu właściwie codziennie<sup>136</sup>. Ilekroć chcę zawrzeć ze sobą pakt starań, by unikać zerkania na telefon, uruchamiam aplikację Forest i ustawiam czas, przez jaki nie chcę używać smartfona. Gdy tylko stuknę przycisk oznaczony symbolem rośliny, na ekranie pojawia się małe, kielkujące drzewo, a timer zaczyna odliczanie. Jeśli spróbuję przełączyć się na telefonie na dowolne inne zadanie przed upłynięciem podanego czasu, wirtualne drzewko usycha. Sama myśl o „uśmierceniu” cyfrowej roślinki stanowi dodatkową przeszkodę, która zniechęca mnie do uruchamiania innych aplikacji — jest to wizualne przypomnienie o pakcie, który ze sobą zawarłem.

Firmy Apple i Google również dołączyły do krucjaty przeciw cyfrowym rozpraszaczom, rozszerzając możliwości swoich systemów operacyjnych o tworzenie paktów starań. System iOS 12 firmy Apple umożliwia użytkownikom planowanie czasowego wyłączenia wybranych aplikacji za pomocą funkcji *Czas bez urządzenia*<sup>137</sup>. Jeśli użytkownik podejmie próbę uruchomienia takiej aplikacji w podanych godzinach, smartfon poprosi go o podjęcie dodatkowego kroku w celu potwierdzenia, że rzeczywiście chce on złamać zawarty pakt. Nowsze wersje systemu Android firmy Google są wyposażone w narzędzie *Cyfrowa równowaga*, które oferuje podobne możliwości.

Konieczność podjęcia dodatkowego wysiłku zmusza nas do postawienia sobie pytania, czy dekoncentracja istotnie jest tego warta. Pakty starań — niezależnie od tego, czy użyjemy urządzenia w rodzaju kSafe, czy aplikacji typu Forest — nie ograniczają się do tych, które zawieramy sami z sobą; kolejną bardzo skuteczną metodą ich stosowania są umowy z innymi ludźmi — rysunek na kolejnej stronie.

Dawniej do konsekwentnej realizacji bieżącego zadania zmuszała nas presja społeczna — przed wynalezieniem komputera osobistego prokrastynacja przy biurkach była czymś oczywistym dla całego biura. Czytanie w pracy





*Program Forest to prosty sposób na zawarcie paktu starań za pomocą telefonu*

„Sports Illustrated” czy „Vogue” albo omawianie szczegółów długiego weekendu przez telefon z przyjacielem wysyłało współpracownikom jasny sygnał: obijasz się.

Dziś dla odmiany niewielu ludzi widzi, że przewijasz w biurze jakieś strony internetowe albo coś klikasz. Pochyleni nad laptopami w ciągu całego dnia pracy sprawdzamy wyniki meczów, przeglądamy wiadomości albo plotki ze świata celebrytów. Dla przypadkowego obserwatora czynności te wyglądają tak samo jak infiltrowanie działań podejmowanych przez konkurencję albo przygotowywanie oferty dla potencjalnego klienta. Działając w bezpiecznym zaciszu własnego ekranu, jesteśmy wolni od społecznej presji na zajmowanie się swoimi zadaniami.

Problem pogłębia się w przypadku pracy zdalnej. Ponieważ zwykle pracuję w domu, bardzo łatwo jest mi się rozprościć, nawet jeśli wiem, że w danej chwili powinienem pracować. Przyszło mi do głowy, że w chwilach, w których

mam problemy z utrzymaniem koncentracji, pomocna mogłaby się okazać odrobina presji społecznej. Postanowiłem to sprawdzić i poprosiłem o współpracę mojego przyjaciela Taylora, również autora książek. Ponieważ przez większość poranków siedzimy przy sąsiednich biurkach w moim domowym biurze, ustaliliśmy, że będziemy pracować w krótkich „sprintach”, które trwają czterdzieści pięć minut. Widząc go zapracowanego — zwłaszcza w porach, gdy sam powinienem się zajmować ważnymi sprawami — i wiedząc o tym, że on mnie widzi, staram się w dwójnasób. Ustalenie z przyjacielem czasu na wspólną, wymagającą skupienia pracę okazało się skutecznym sposobem na zobowiązanie się do zrobienia tego, co najistotniejsze.

A jeśli nie masz kolegi (lub koleżanki) o planie dnia pasującym do Twojego? Gdy Taylor wyjechał na tydzień na konferencję, gdzie miał wygłaszać prelekcje, musiałem jakoś zasymulować pakt starań z drugim człowiekiem. Na szczęście znalazłem serwis Focusmate, który pomaga ludziom z całego świata pracować w skupieniu. Idea polega na ułatwianiu zawierania paktów starań ze zdalnym partnerem za pośrednictwem dwuosobowej wideokonferencji.

Gdy Taylora nie było, zarejestrowałem się na stronie Focusmate.com i zostałem sparowany z czeskim studentem medycyny, Martinem. Ponieważ wiedziałem, że będzie na mnie czekał, by wspólnie popracować w zaplanowanym czasie, nie chciałem go zawieść. Gdy Martin wkuwał anatomię człowieka, ja koncentrowałem się na pisaniu. Serwis jest wyposażony w system oceniania partnerów, który z założenia ma zniechęcać użytkowników do pomijania zaplanowanych spotkań ze swoim *focus mate*<sup>\*</sup>.

Pakty starań zmniejszają prawdopodobieństwo rezygnacji z zadania, które wykonujemy. Bez względu na to, czy zawieramy je z przyjaciółmi lub kolegami z pracy, czy też za pośrednictwem narzędzi w rodzaju Forest, SelfControl, Focusmate czy kSafe, są one prostym, lecz bardzo skutecznym sposobem na uniknięcie dekoncentracji.

---

\* Usługa spodobała mi się tak bardzo, że postanowiłem zainwestować w Focusmate.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Pakt starań zapobiega dekoncentracji poprzez utrudnienie niepożądanych zachowań.**
- ◆ **W epoce komputerów osobistych presja społeczna na realizowanie swoich zadań w pracy w dużej mierze zniknęła.** Nikt nie widzi, czym się w danej chwili zajmujesz, łatwiej jest więc się obijać. Wspólna praca z kolegą lub przyjacielem przez określony czas może być bardzo skutecznym paktem starań.
- ◆ **Możesz ograniczyć korzystanie z technologii za pomocą... technologii.** Programy takie jak SelfControl, Forest i Focusmate ułatwiają zawieranie paktów starań.



## Rozdział 24.

# Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów kosztów

**P**akt kosztów jest jednym z rodzajów zobowiązań, polegającym na położeniu na szali pewnej sumy pieniędzy, która skłoni nas do zrealizowania tego, co sobie obiecaliśmy. Jeśli postąpisz zgodnie z założeniami, możesz zatrzymać pieniądze, lecz jeżeli złamiesz pakt i zejdziesz na manowce — żegnaj gotówko. Brzmi to okrutnie, lecz rezultaty są zdumiewające.

Badania przedstawione w czasopiśmie „New England Journal of Medicine” ilustrują potęgę paktów kosztów na podstawie eksperymentu z trzema grupami palaczy, który starali się zerwać z niezdrowym nałogiem<sup>138</sup>. W ramach badania grupa kontrolna otrzymała porady edukacyjne i mogła stosować tradycyjne metody wspomagające rzucanie palenia, takie jak darmowe plastry nikotynowe. Po sześciu miesiącach palenie rzuciło 6% osób z grupy kontrolnej. Następnej grupie, nazwanej „grupą nagrody”, zaoferowano gratyfikację w wysokości 800 dolarów w przypadku skutecznego zerwania z nałogiem na przestrzeni sześciu miesięcy — sztuka ta udała się 17% jej członków.

Najciekawsze wyniki odnotowano jednak w grupie trzeciej, nazwanej „grupą depozytu”. Jej uczestnicy byli zobowiązani do odłożenia 150 dolarów z własnych pieniędzy w ramach paktu przewidującego zerwanie z nałogiem w ciągu sześciu miesięcy. Swoją depozyt finansowy otrzymywali z powrotem wtedy i tylko wtedy, gdy osiągnęli cel. Oprócz odzyskania wkładu własnego palacze z „grupy depozytu” dostawali 650 dolarów premii (w odróżnieniu od członków „grupy nagrody”, którym oferowano całe 800 dolarów) od swojego pracodawcy.

Rezultaty? Spośród tych, którzy zdecydowali się podjąć wyzwanie z depozytem, swój zamiar zrealizowało aż 52% osób! Można sądzić, że większa nagroda powinna stanowić skuteczniejszą motywację do sukcesu, dlatego więc zdobycie 800 dolarów okazało się *mniej* efektywne niż premia w wysokości 650 dolarów plus zwrot własnych 150 „zielonych” złożonych w depozycie? A może po prostu członkowie „grupy depozytu” od początku byli bardziej zdeterminowani, by rzucić palenie? Aby uniknąć wpływu tego czynnika na rezultaty, autorzy badania posłużyli się jedynie danymi od tych palaczy, którzy sami zadeklarowali chęć uczestnictwa w dowolnej z grup.

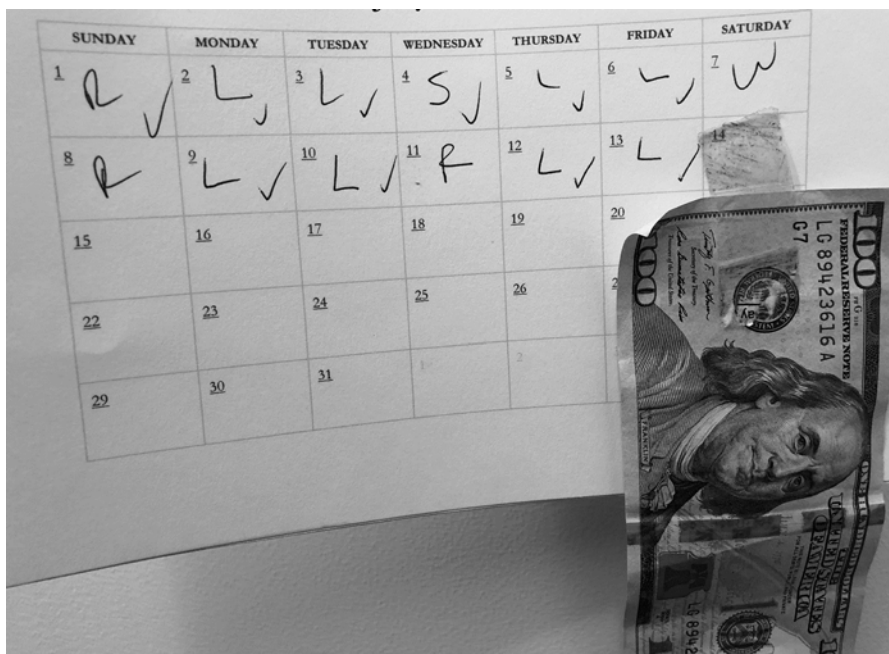
W ramach wyjaśnienia wyników jeden z autorów eksperymentu napisał, że „ludzie zwykle są bardziej skłonni do unikania strat niż do osiągnięcia zysków”. Fiasko boli bardziej, niż cieszy wygrana. Ta irracjonalna skłonność, nazywana „awersją do strat”, jest fundamentem ekonomii behawioralnej.

Nauczyłem się wykorzystywać potęgę awersji do strat w sprzyjający sposób. Kilka lat temu poirytowały mnie własne wymówki, którymi wymigiwałem się od regularnych ćwiczeń. Tymczasem wizyta na siłowni nie stanowiła dla mnie najmniejszego problemu — znakomicie wyposażona placówka znajdowała się w moim kompleksie mieszkalnym. Za nieobecność na treningach nie mogłem obwiniać korków ulicznych ani opłat za karnety, gdyż członkostwo w klubie dla mieszkańców osiedla było darmowe. Nawet długi spacer byłby zdrowszy niż nierobienie niczego. A jednak jakoś bez przerwy udawało mi się znajdować rozmaite powody, byle tylko nie ćwiczyć.

Postanowiłem zawrzeć ze sobą pakt kosztów. Po zarezerwowaniu czasu w grafiku przykleiłem taśmą klejącą do ściany pachnącą nowością studolarówkę — tuż przy kalendarzu, obok daty następnego treningu. Następnie za 99 centów kupiłem zapalniczkę i położyłem ją nieopodal banknotu. Co dzień miałem prosty wybór: albo będę spalał kalorie na treningach, albo spalę studolarówkę. Były to jedyne dwie furtki, jakie sobie pozostawiłem — chyba że byłem naprawdę chory.

Ilekoć przychodziły mi do głowy marne wymówki, miałem jasny i niebudzący wątpliwości zewnętrzny bodziec, który przypominał mi o zobowiązaniu, jakie podjąłem dla siebie i dla swojego zdrowia. Wiem, co sobie teraz myślisz: „To już przesada! Nie można palić pieniędzy!”. Ale mnie właśnie o to chodziło. Sztuczkę „spalaj albo spal” stosowałem przez ponad trzy lata i zyskałem ponad pięć kilogramów masy mięśniowej. Studolarówki nie spaliłem *ani razu* — rysunek na kolejnej stronie.

W myśl zasady przedstawionej na przykładzie metody „spalaj albo spal” pakt kosztów skłania nas do podejmowania działań poprzez określenie ceny rezygnacji. Ale pakt kosztów nie musi się ograniczać do rzucania palenia,



*Kalendarz „spalaj albo spal” jest jedną z pierwszych rzeczy, jakie widzę co dzień rano. Przypomina mi on, że powinienem albo spalać kalorie, albo spalić studencki banknot\**

chudnięcia czy celów kondycyjnych; przekonałem się, że pomaga on także w realizacji ambicji zawodowych. Po blisko pięciu latach prac badawczych na potrzeby tej książki wiedziałem, że przyszedł najwyższy czas na to, by wreszcie zacząć pisać, lecz trudno było mi się zmusić do codziennego tworzenia — zamiast tego kontynuowałem badania, zarówno w internecie, jak i offline. Co gorsza, zawsze tylko kilka kliknięć dzieliło mnie od mediów społecznościowych, które z perspektywy mojego pisania były całkowicie nieistotne. Najwyraźniej brakowało mi trakcji.

Wreszcie miałem dość falstartów, niedokończonych rozdziałów i niekompletnych konspektów. Postanowiłem nadstawić karku i zawrzeć pakt kosztów, aby wziąć na siebie odpowiedzialność za ważny cel w postaci ukończenia tej książki.

Poprosiłem mojego przyjaciela Marka, aby był moim stróżem odpowiedzialności w pakcie kosztów; zadeklarowałem, że jeśli nie ukończę pierwszego szkicu tej książki przed ustalonym terminem, muszę zapłacić mu 10 tysięcy

\* Jeśli jesteś ciekaw, litera „R” oznacza bieganie, „L” — siłownię (podnoszenie ciężarów), „S” to sprinty, a „W” to chodzenie; „ptaszki” widoczne w kalendarzu oznaczają dni, w które zrealizowałem plan pisania.

dolarów. Na samą myśl zrobiło mi się słabo — gdybym stracił te pieniądze, zrujnowałbym budżet urlopowy, który zarezerwowałem na czterdzieste urodziny, musiałbym wypłacić oszczędności odkładane na wymarzony luksus — nowe biurko o regulowanej wysokości... A co najgorsze, nie napisałbym tej książki, na czym szalenie mi zależało.

Pakt kosztów jest skuteczny, bo przenosi dotkliwą stratę z bliżej nieokreślonej przyszłości w teraźniejszość. Wysokość kwoty nie ma większego znaczenia, dopóki potencjalna kara jest odpowiednio dotkliwa. Jeśli chodzi o mnie, pakt kosztów zadziałał jak złoto, bo świadomość tak dużych potencjalnych strat była dla mnie solidnym kopniakiem do działania. Zobowiązałem się przeznaczać na sumienne pisanie minimum dwie godziny dziennie przez sześć dni w tygodniu, wprowadziłem te godziny do harmonogramu i dzień za dniem zabierałem się do roboty. Ostatecznie udało mi się nie zaprzepaścić pieniędzy (oraz wakacyjnych planów i wizji regulowanego biurka), a Ty możesz przeczytać owoce mojej pracy.

\*

Na tym etapie możesz dojść do wniosku, że pakt kosztów są znakomitą linią obrony przeciwko dekoncentracji. Czemu po prostu nie obarczyć niekonsekwencji ceną tak wysoką, by nigdy nie zbaczać z ustalonego toru? Otóż pakt kosztów nie są przeznaczone dla każdego i nie zawsze da się je zastosować. Bywają niezmiernie skuteczne, lecz są w nich pewne haczyki. Aby za pomocą paktów kosztów osiągnąć jak najwięcej, musisz być świadomy poniższych pułapek (i wziąć je pod uwagę).

## **Pułapka 1. Pakty kosztów nie nadają się do zmieniania zachowań wywoływanych przez niedające się uniknąć, zewnętrzne bodźce**

Są pewne zachowania, które nie nadają się do zmiany za pomocą paktu kosztów. Ten rodzaj zobowiązania nie jest zalecany w sytuacjach, gdy nie możesz wyeliminować zewnętrznego bodźca związanego z danym zachowaniem.

Na przykład obgryzanie paznokci jest diabelnie trudnym do przełamania nawykiem, gdyż ludzie, którzy to robią, są wystawieni na ciągłą pokusę — wystarczy, że uświadomią sobie obecność własnych dłoni. Tego rodzaju powtarzalne odruchy mające związek z własnym ciałem nie są dobrymi kandydatami do wyeliminowania za pomocą paktów kosztów. Na tej samej za-



sadzie nie ma sensu próba dokończenia ważnego, wymagającego skupienia projektu, jeśli siedzisz obok kolegi, który nieustannie pokazuje Ci najnowsze fotki swojego słodkiego szczeniaczka. Pakty kosztów mają szansę zadziałać tylko wtedy, gdy możesz wyłączyć się na zewnętrzne bodźce lub je usunąć.

## **Pułapka 2. Pakty kosztów powinny być stosowane wyłącznie w przypadku krótkich zadań**

Pakty takie jak moja metoda „spalaj albo spal” sprawdzają się, gdyż wymagają krótkich zrywów motywacji — szybkiego wyjścia na siłownię, dwóch godzin pisanie w skupieniu albo „surfowania na fali pokusy” na papierosa. Jeśli jesteśmy związani paktem zbyt długo, zaczynamy go kojarzyć z karą, co może dawać skutki przeciwne do zamierzonych — na przykład budzić poczucie żalu z powodu podjęcia się zadania lub dążenia do celu.

## **Pułapka 3. Zawarcie paktu kosztów budzi lęk**

Choć zdajemy sobie sprawę z ich skuteczności, większość ludzi krzywi się na myśl o zawieraniu paktów kosztów dotyczących życiowych spraw — najpierw ja też się tego obawiałem! Wahałem się przed podjęciem zobowiązania „spalaj albo spal”, wiedziałem bowiem, że będzie to wymagało uciążliwej pracy w postaci chodzenia na siłownię. Na tej samej zasadzie uścisk dłoni Marka, którym przypieczętowałem zobowiązanie dokończenia manuskryptu, sprawił, że spocłem się ze strachu jak mysz. Dopiero potem uświadomiłem sobie, jak nielogiczne było unikanie techniki dążenia do celu, która tak bardzo zwiększała szanse na jego osiągnięcie.

***Spodziewaj się, że wizja zawarcia paktu kosztów będzie budziła obawy...  
lecz zrób to mimo wszystko.***

## Pułapka 4. Pakty kosztów nie sprawdzają się u bardzo samokrytycznych osób

Choć wspomniany nieco wcześniej eksperyment z rzucaniem palenia tytoniu był jednym z najbardziej udanych tego typu przedsięwzięć, mniej więcej 48% osób z „grupy depozytu” nie osiągnęło swojego celu. Zmiana zachowania jest trudna i niektórym może się nie udać. Dowolny program długofalowej korekty postępowania musi więc uwzględniać te osoby, którym z dowolnego powodu powinno się noga. Bardzo ważna jest umiejętność podnoszenia się po potknięciach — w rozdziale 8. przeczytałeś, że reagowanie na porażki wyrozumiałością (a nie krytyką) pozwala skuteczniej wrócić na właściwe tory. Eksperymentując z paktem kosztów, pamiętaj o odrobinie pobłażliwości i wiedz, że zawsze możesz skorygować jego warunki przed podjęciem kolejnej próby.

Żadna z powyższych pułapek nie przekreśla korzyści związanych z zawieraniem paktów kosztów. Są to raczej pewne zastrzeżenia, o których warto pamiętać, by dobrać odpowiednie narzędzie do realizacji zadania. Groźba zapłacenia słonej ceny za niekonsekwencję sprawia, że właściwie zastosowane pakiety kosztów mogą bardzo skutecznie pomagać w koncentrowaniu się na trudnych zadaniach.



### ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Pakt kosztów polega na wyznaczeniu pewnej ceny za niekonsekwencję.** Udowodniono, że stanowi to bardzo skuteczną motywację.
- ◆ **Pakiety kosztów są najbardziej efektywne wtedy, gdy możesz wyeliminować zewnętrzne bodźce, które Cię dekoncentrują.**
- ◆ **Pakiety kosztów działają najlepiej w przypadku przejściowej dekoncentracji.**
- ◆ **Czasami trudno jest zawrzeć pakt kosztów.** Mamy przed nimi opory, bo wiemy, że będziemy musieli zrobić to, czego się obawiamy.
- ◆ **Przed zawarciem paktu kosztów naucz się wyrozumiałości dla samego siebie.**

## Rozdział 25.

# Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów tożsamości

Jeden z najskuteczniejszych sposobów skorygowania swojego zachowania polega na zmianie tożsamości. Nie, nie chodzi o te szczególne kroki, jakie podejmuje się w ramach ochrony świadków koronnych albo o wstąpienie w szeregi agencji wywiadowczej. W świetle nowoczesnej psychologii nieznaczące zmiany w postrzeganiu samego siebie mogą mieć dalekosiężny wpływ na przyszłe działania.

Rozważmy eksperyment przeprowadzony w 2011 roku przez grupę psychologów z Uniwersytetu Stanforda<sup>139</sup>. Młody badacz Christopher Bryan opracował go z myślą o sprawdzeniu wpływu nieznaczących zmian w tym, za kogo mają siebie różni ludzie. Najpierw poprosił dwie grupy uprawnionych do głosowania, aby odpowiedzieli na pytania dotyczące nadchodzących wyborów. Pytania w jednej grupie zawierały czasownik „głosować” — na przykład: „Na ile istotne jest dla Ciebie, by zagłosować?”. Druga grupa odpowiadała na podobne pytania, lecz z użyciem rzeczownika „wyborca” — przykładowo: „Na ile istotne jest dla Ciebie bycie wyborcą?”<sup>140</sup>. Różnica może się wydawać subtelna, lecz wyniki były zdumiewające.

Aby zbadać wpływ tej niewielkiej zmiany w sformułowaniu, badacze zapytali respondentów o zamiar wzięcia udziału w wyborach, a potem zweryfikowali w publicznym rejestrze uprawnionych do głosowania, czy badani istotnie postąpili zgodnie z powyższym postanowieniem.

W opisie badania, opublikowanym w czasopiśmie „Proceedings of the National Academy of Sciences”, Bryan i jego koledzy napisali, że biorąc pod uwagę rezultaty, „zaobserwowana, obiektywna zmiana frekwencji wyborczej

była największą odnotowaną w tego rodzaju eksperymentach”<sup>141</sup>. Jak się okazało, spośród tych, którym wręczono ankietę o istotności bycia wyborcą, zagłosowało znacznie więcej osób niż z grupy, którą spytano o istotność głosowania.

Wyniki były tak zaskakujące, że w trakcie innego plebiscytu badacze powtórzyli eksperyment, aby potwierdzić ich prawdziwość. Kolejna edycja badania przyniosła takie same rezultaty. Grupa „wyborców” udała się do urn znacznie tłumniej niż grupa mająca „głosować”.

„Ludzie mogą być bardziej skłonni do głosowania, gdy czynność ta jest wyrazem siebie — przejawem fundamentalnej cechy danego człowieka — a nie zwykłym zachowaniem” — podsumował Bryan.

Własny wizerunek ma znaczący wpływ na nasze postępowanie oraz konsekwencje znacznie wykraczające poza lokale wyborcze. Tożsamość jest kognitywnym skrótem, który pomaga mózgowi w podejmowaniu trudnych wyborów, a tym samym upraszcza proces decyzyjny.

### ***Postrzeganie samego siebie rzutuje na to, co robimy.***

To, jak myślimy o sobie, ma również ogromny wpływ na radzenie sobie z dekoncentrującymi bodźcami i niepożądanymi zachowaniami. W badaniu opublikowanym w czasopiśmie „Journal of Consumer Research” naukowcy analizowali słowa, których używają ludzie wystawieni na jakieś pokusy<sup>142</sup>. W trakcie eksperymentu osobom z pierwszej grupy zalecono, by rozważając możliwość zjedzenia czegoś niezdrowego, mówili „nie mogę [tego jeść]”, a osobom z drugiej grupy — by mówili „nie jadam [tego]”. Na koniec badania, w podziękowaniu za poświęcony czas, uczestnikom zaproponowano do wyboru baton czekoladowy lub musli. Niemal dwukrotnie więcej ludzi z grupy „nie jadam tego” wybrało na pożegnanie zdrowszą przekąskę.

Autorzy badania przypisali różnicę „efektowi wzmocnienia psychologicznego” związanego z mówieniem „nie robię [tego]” zamiast „nie mogę [tego zrobić]”. Rezultaty były podobne do tych z eksperymentu z głosowaniem: „nie mogę” ma związek z konkretnym zachowaniem, a „nie robię” mówi coś więcej o danym człowieku.

Aby wykorzystać potęgę tożsamości w walce z dekoncentracją, możemy zawrzeć coś, co nazywam paktem tożsamości. Jest to zobowiązanie do postępowania zgodnego z określonym wizerunkiem samego siebie, który pomaga nam w realizowaniu tego, czego naprawdę chcemy.

Jest taki stary żart: „Jak poznać, czy ktoś jest wegetarianinem? Nie przejmuj się, sam ci powie”. Słowo „wegetarianin” można zastąpić właściwie dowolnym określeniem, od maratończyka do żeglarza, a żart wciąż będzie śmieszny.

Byłem jaroszem przez pięć lat. Jak wie każdy, kto próbował przejść na bezmięsną dietę, przyjaciele w kółko pytają: „A nie brakuje ci mięsa? Przecież jest takie pyszne!”. Oczywiście, że brakowało mi mięsa! Ale gdy zacząłem nazywać się wegetarianinem, potrawy, które kiedyś wydawały mi się apetyczne, nabrały zupełnie innego charakteru. Rzeczy dawniej przeze mnie uwielbiane stały się nie do przełknięcia, bo zmieniłem sposób postrzegania samego siebie. Nie chodziło o to, że nie mogłem jeść mięsa; byłem wegetarianinem, a wegetarianie tego nie robią.

Poprzez zawarcie tego paktu tożsamości ograniczyłem swoje przyszłe wybory, lecz niejedzenie mięsa przestało być trudne. Nie była to już uciążliwość albo przykry obowiązek — było to coś, czego zwyczajnie nie robiłem, na podobnej zasadzie, jak pobożni muzułmanie nie piją alkoholu, a ortodoksyjni Żydzi nie jedzą wieprzowiny — po prostu nie i już.

***Poprzez dopasowanie zachowań do tożsamości  
dokonujemy wyborów bazujących na tym,  
jak się postrzegamy.***

Biorąc to pod uwagę, jaką tożsamość powinniśmy przyjąć, aby ułatwić sobie walkę z dekoncentracją? Nie powinieneś mieć już najmniejszych wątpliwości, dlaczego zatytułowałem tę książkę *Nierozprasalni...* Oto Twój nowy przydomek! Uważając się za nierozprasznego, uskrzydłasz się dzięki nowej tożsamości. Możesz jej też użyć, aby wytłumaczyć innym, dlaczego robisz „dziwne” rzeczy, takie jak pieczołowite planowanie czasu, nieodpowiadanie na każde powiadomienie od ręki czy stawianie znaku zakazu na monitorze w chwilach, gdy nie chcesz, aby Ci przeszkadzano. Te działania nie są ani trochę bardziej niezwykłe niż inne przejawy tożsamości, takie jak noszenie nakazanej przez religię odzieży czy przestrzeganie konkretnej diety. Bądź nierozprasalny i obnoś się z tym z dumą!

Mówienie innym o nowej tożsamości to świetny sposób na umocnienie zawartego paktu. Zauważyłeś, ile religii zachęca wyznawców do krzewienia swojej wiary? Praca misjonarska umożliwia zwiększenie liczby wiernych, lecz z psychologicznego punktu widzenia prozelityzm jest czymś więcej niż zachęcaniem niewierzących do nawrócenia. Według kilku niedawnych badań

głoszenie swojej wiary może mieć istotny wpływ na motywację i przestrzeganie zasad przez misjonarza. Badacze Lauren Eskreis-Winkler i Ayelet Fishbach przeprowadzili eksperymenty na różnych grupach, od bezrobotnych poszukujących posady do dzieci mających trudności w nauce. Wyniki konsekwentnie pokazują, że edukowanie innych daje nauczycielowi większy asumpt do zmiany własnego zachowania niż uczenie się od mistrzów<sup>143</sup>.

Tylko czy mamy prawo uczyć innych czegoś, czego sami do końca nie zgłębiliśmy? Czy powinniśmy coś głosić, jeśli sami jesteśmy dalecy od doskonałości? Badania pokazują, że nauczanie innych może jeszcze skuteczniej wpływać na nasze przyszłe zachowania, jeśli przyznamy się do własnej ułomności<sup>144</sup>. Jak zauważyli Eskreis-Winkler i Fishbach w „MIT Sloan Management Review”, gdy ludzie przyznają się do dawnych potknięć, są w stanie uświadomić sobie, gdzie popełnili błąd i nie kształtować przy tym negatywnego wizerunku samych siebie<sup>145</sup>. Nauczanie pozwala nam raczej budować inną tożsamość, czego dowodzi akt pomagania innym ludziom w unikaniu podobnych błędów.

Kolejnym sposobem umacniania tożsamości są rytuały. Raz jeszcze przyjrzyjmy się religiom. Wiele praktyk religijnych nie jest prostych — przynajmniej dla osób z zewnątrz. Modlenie się pięć razy dziennie w stronę Mekki lub recytowanie rytualnych błogosławieństw przed spożyciem każdego posiłku wymaga starań. Mimo to dla ortodoksów obrzędy te są czymś, co po prostu się robi, niezawodnie i bez namysłu. A może dałoby się z podobnym poświęceniem podchodzić do trudnych zadań? Wyobraź sobie, że masz hart ducha pozwalający skupić się na tym, czego chcesz, z subordynacją człowieka głęboko wierzącego.

Nowe badania sugerują, że świeckie rytuały w miejscu pracy i życiu osobistym mogą być niezwykle skuteczne. Eksperyment przeprowadzony przez profesor Francescę Gino z Harvard Business School oraz jej kolegów na grupie osób odchudzających się miał na celu sprawdzenie, jak rytuały wpływają na samokontrolę<sup>146</sup>. Pierwsza grupa badanych została poproszona o zwracanie przez pięć dni szczególnej uwagi na spożywane pokarmy. Członków drugiej grupy nauczono składającego się z trzech etapów rytuału przed posiłkiem: musieli po pierwsze kroić jedzenie, po drugie symetrycznie ułożyć składniki na talerzu, po trzecie zaś — trzykrotnie dotknąć potrawy za pomocą sztućców przed spożyciem. Owszem, brzmi głupio, ale okazało się zaskakująco skuteczne. Ci uczestnicy badania, którzy przed posiłkiem przestrzegali rzeczonoj ceremonii, spożywali średnio mniej kalorii, mniej tłuszczów i mniej cukrów niż osoby z „uważnej” grupy.

Profesor Gino uważa, że rytuały „mogą się wydawać stratą czasu, lecz jak wskazują nasze badania, są bardzo skuteczne (...). Nawet jeśli nie są zako-

rzenie w wieloletniej tradycji, proste obrzędy mogą pomagać w rozwijaniu samodyscypliny i samokontroli”<sup>\*</sup>.

***Choć według powszechnej wiedzy przekonania kształtują zachowanie, dzieje się także na odwrót<sup>147</sup>.***

Dowody na znaczenie obrzędów stanowią kolejny argument za koncepcją przestrzegania regularnego harmonogramu, zgodnie ze wskazówkami podanymi w części drugiej. Im lepiej trzymamy się planów, tym bardziej umacniamy naszą tożsamość. Możemy też wprowadzić inne zwyczaje, z którymi będziemy się identyfikować. Ja na przykład mam rytuał powtarzania każdego dnia rano krótkich mantr. Zbierałem je przez lata i wypowiadam, zanim przystąpię do pracy. Krótki akt recytowania perełek dotyczących nierozpraszciania się (takich jak cytaty z Williama Jamesa: „Sztuka mądrości polega na tym, by wiedzieć, co pominąć”<sup>148</sup>) umacnia moją tożsamość.

Szukam też okazji do nazywania się nierozpraszcającym. Na przykład, kiedy pracuję w domu, to zanim zacznę blok pracy wymagającej skupienia, mówię żonie i córce, że jestem nierozpraszcany. Zgodnie z tym, o czym czytałem w rozdziale osiemnastym, używam funkcji „nie przeszkadzać” w moim telefonie, aby wysyłać ludziom, próbującym się ze mną skontaktować, gdy pracuję, automatyczną odpowiedź z informacją, że jestem nierozpraszcany. Zrobiłem nawet koszulki z napisem „NIEROZPRASZALNY” z przodu, aby umacniać swoją tożsamość, ilekroć zerknę w lustro albo ktoś zapyta mnie o ów napis.

Dzięki zawieraniu paktów tożsamości jesteśmy w stanie zbudować oczekiwany wizerunek siebie. Niezależnie od tego, czy dane zachowanie ma związek z odżywianiem się, traktowaniem innych albo panowaniem nad koncentracją, technika ta pomaga w ukształtowaniu zachowania zgodnie z wyznawanymi wartościami. Choć często zakładamy, że tożsamość jest czymś niezmiennym, obraz samego siebie w istocie okazuje się elastyczny — jest niczym więcej jak pewnym konstruktem umysłowym. To pewien sposób nawykowego myślenia, a jak już wiesz, nawyki można zmieniać na lepsze.

\*

---

<sup>\*</sup> Choć rytuały mogą pomagać ludziom w rozwijaniu samokontroli, nie sprawdzają się u każdego. Rytualne zachowania dotyczące jedzenia nie są zalecane na przykład osobom zmagającym się z zaburzeniami żywieniowymi.

Po przeczytaniu o czterech częściach *modelu nierozpraszalności* możesz zaprząć poznane metody do pracy. Upewnij się, że potrafisz określić cztery części modelu (trakcja/atracja, bodźce wewnętrzne/zewnętrzne), aby móc opowiedzieć o nim innym osobom i łatwo z niego skorzystać, ilekroć będziesz miał trudności z koncentracją.

Dotychczas skupialiśmy się głównie na tym, co zrobić, aby stać się nierozpraszalnym. Musimy jednak wziąć poprawkę na to, że pracujemy i żyjemy z innymi ludźmi. W następnej części wspólnie przyjrzymy się temu, jak kultura miejsca pracy wpływa na rozpraszenie uwagi. Następnie przeczytasz o tym, dlaczego dzieci tak często się dekoncentrują, oraz o wnioskach, jakie można wyciągnąć z ich zapotrzebowania na „psychologiczne składniki odżywcze”. Na koniec zbadamy kwestię bycia nierozpraszalnym w kontekście przyjaciół oraz rodziny i także im pomożemy lepiej się koncentrować.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Tożsamość bardzo wpływa na nasze zachowanie.** Ludzie zwykle postępują zgodnie z tym, jak się widzą.
- ◆ **Pakt tożsamości jest zobowiązaniem do przestrzegania wizerunku samego siebie.** Możesz zapobiec dekoncentracji, działając w zgodzie ze swoją tożsamością.
- ◆ **Stań się... rzeczownikiem.** Trafny przydomek zwiększa szanse na postępowanie zgodnie z tym, jak się nazwałeś. Nazwij się „nierozpraszalnym”.
- ◆ **Bądź wzorem dla innych.** Uczenie innych umacnia postanowienia, nawet jeśli sam zmagasz się z ich realizacją. Znakomity sposób na bycie nierozpraszalnym polega na opowiedzeniu przyjaciołom o tym, czego się dowiedziałeś z tej książki, oraz o życiowych zmianach, jakie chcesz wdrożyć.
- ◆ **Przestrzegaj rytuałów.** Powtarzanie mantr, sporządzanie harmonogramu albo wykonywanie innych rutynowych czynności umacnia tożsamość i wpływa na przyszłe działania.



Część 5.

# **Jak się nie rozpraszać w miejscu pracy**



## Rozdział 26.

# Dekoncentracja jest oznaką dysfunkcji

**N**owoczesne miejsce pracy jest źródłem nieustannych dekoncentrujących bodźców. Zamierzamy zająć się dużym projektem, który wymaga absolutnego skupienia, lecz nieoczekiwane zlecenie od przełożonego wytrąca nas z rytmu. Rezerwujemy sobie godzinę na skupienie, lecz zostajemy wyciągnięci na kolejne „pilne” spotkanie. Zaplanowaliśmy wieczór z rodziną albo przyjaciółmi, ale otrzymujemy wezwanie na wideokonferencję zorganizowaną o bardzo późnej porze.

W poprzednich rozdziałach omawialiśmy różne taktyki, takie jak tworzenie harmonogramów (*timeboxing*), ich synchronizacja oraz odcinanie się od zewnętrznych bodźców w miejscu pracy, lecz u niektórych z nas problemu nie da się rozwiązać poprzez zdobycie nowych umiejętności.

Nauka panowania nad indywidualnymi dekoncentrującymi bodźcami jest ważna, ale co zrobić, jeśli w biurze nieustannie coś zaburza nam plany? Jak działać z pożytkiem dla swojej kariery — nie wspominając już o dobru firmy — skoro bez przerwy coś nas rozprasza? Czy współczesne środowisko pracy, które kładzie nacisk na naszą nieustanną dostępność, jest nieuniknioną nową normą? A może jest lepszy sposób?

Dla wielu z nas źródłem problemu jest wdrażanie rozmaitych technologii. Gdy rozwiązania takie jak e-mail, smartfony czy czaty grupowe na dobre zagościły w przedsiębiorstwach, od pracowników zaczęto oczekiwać korzystania z tych narzędzi w celu spełniania oczekiwań przełożonych — dowolnych i o dowolnej porze. Nowe badania nad dekoncentracją w miejscu pracy ujawniają jednak głębszą przyczynę.

Zgodnie z tym, o czym była mowa w części pierwszej, wiele dekoncentrujących bodźców wynika z potrzeby ucieczki przed psychologicznym dyskomfortem. Co zatem sprawia, że współczesny pracownik czuje się tak niekomfortowo? Istnieją coraz liczniejsze dowody na to, że praca w niektórych organizacjach wiąże się z ogromnymi uciążliwościami. Z metaanalizy przeprowadzonej w 2006 roku przez Stephena Stansfelda i Bridget Candy z University College London wynika, że pewien rodzaj środowiska pracy może wywołać kliniczną depresję<sup>149</sup>.

Stansfeld i Candy najpierw przyjrzeni się kilku czynnikom, które — jak podejrzewali — mogą prowadzić do depresji w miejscu pracy; były to czynniki takie jak efektywność współdziałania w zespołach, poziom wsparcia socjalnego i poczucie bezpieczeństwa. Jak się okazało, choć sprawy te często są tematem pogaduszek podczas lunchu albo przerwy na kawę, jedynie w niewielkim stopniu korelują one ze zdrowiem psychicznym.

Badacze odkryli jednak dwa konkretne aspekty, które zwiększały prawdopodobieństwo popadnięcia w depresję w pracy. „Chodzi nie tyle o to, co robisz, ale o środowisko, w jakim się tym zajmujesz” — powiedział mi Stansfeld<sup>150</sup>.

Pierwszy aspekt dotyczył czegoś, co naukowcy nazwali „obciążeniem zawodowym”. Obecność tego czynnika stwierdzono w środowiskach, w których pracownicy mieli spełniać wygórowane wymagania, a jednocześnie nie byli w stanie kontrolować osiąganym wyników. Stansfeld stwierdził, że obciążenie to jest odczuwalne zarówno przez pracowników fizycznych, jak i umysłowych, i porównał je do pracy przy taśmie montażowej bez możliwości sterowania tempem jej przesuwu, nawet jeśli coś pójdzie nie tak. Podobnie jak Lucille Ball pracująca w fabryce czekolady w znanym odcinku serialu *Kocham Lucy*, pracownicy biurowi mogą odczuwać zmęczenie związane z nieustannym potokiem e-maili lub zadań, płynącym wartko niczym niezapakowane słodkości na taśmie produkcyjnej.

Drugi aspekt korelujący z depresją zawodową to otoczenie, w którym panuje „nierównowaga między staraniami a nagrodą” — chodzi o to, że pracownicy nie dostrzegają większych korzyści płynących z ciężkiej pracy, czy to w postaci premii, czy uznania. Zdaniem Stansfelda u podstaw obciążenia zawodowego i nierównowagi między staraniami a nagrodą leży brak kontroli.

Według organizacji Mental Health America absencja z powodu depresji kosztuje amerykańską gospodarkę nawet 51 miliardów dolarów rocznie, lecz liczba ta nie daje wyobrażenia o utraconym potencjale milionów Amerykanów, którzy cierpią w pracy, lecz nie zostali zdiagnozowani<sup>151</sup>. Co więcej, szacunki te nie uwzględniają łagodnych, przypominających depresję obja-

wów — takich jak dekoncentracja — spowodowanych konsekwencjami przebywania w niezdrowym środowisku. Ponieważ ucieczki przed dyskomfortem szukamy w urządzeniach elektronicznych, w poczuciu braku kontroli często po nie sięgamy, aby poczuć się lepiej. Sprawdzanie e-maili czy uczestnictwo w czacie grupowym daje poczucie produktywności, niezależnie od tego, czy rzeczywiście robimy coś wartościowego.

***Fundamentalną przyczyną dekoncentracji  
w miejscu pracy nie jest technologia.  
Problem leży znacznie głębiej.***

Leslie Perlow, konsultantka, która została profesorem Harvard Business School, przeprowadziła obszerne, czteroletnie badania, które udokumentowała w książce zatytułowanej *Sleeping with Your Smartphone* (Sypiając ze smartfonem)<sup>152</sup>. Opisała w niej menedżerów z Boston Consulting Group (BCG), jednej z czołowych firm konsultingowych, w której utrwalił się opisywany schemat, kojarzony z chorobami psychicznymi: wysokie oczekiwania w połączeniu z niskim poczuciem kontroli.

Perlow opisuje na przykład projekt prowadzony w tej firmie przez dwóch partnerów o całkowicie odmiennych stylach pracy. Jeden z nich był rannym ptaszkiem, drugi sową. Niczym rodzice uwikłani w pełen waśni rozwód ludzie ci rzadko przebywali w tym samym pomieszczeniu i komunikowali się za pośrednictwem swojego zespołu. Jeden z konsultantów z tego zespołu wspomina to tak:

*Mniej doświadczony z partnerów ciągle prosił nas o poszerzanie projektu i uwzględnianie nowych kwestii, na cotygodniowe spotkania dostawaliśmy więc prezentacje składające się z 40 — 60 slajdów<sup>153</sup>. Ten o dłuższym stażu pracy zastanawiał się, dlaczego wszyscy wylądowaliśmy w czerwonej strefie [chodzi o ponad 65 godzin pracy tygodniowo] (...). Jeden z partnerów spóźniał się i wysyłał nam poprawki o 23.00, a drugi zrywał się na równe nogi o świcie i wysyłał maile o szóstej rano... Obrywaliśmy z obu stron.*

Przykład może być wyjątkowy, lecz przedstawione w nim problemy już nie. Pracownicy, którzy wykonują swoje obowiązki i starają się zaspokoić oczekiwania przełożonych, często nie są w stanie zmienić istniejącego status quo. Jak powiedział Perlow pewien konsultant: „Partnerzy wolą słyszeć »tak« niż »nie«, a ja staram się im dostarczyć to, czego oczekują”.

Jeśli przełożony wysłał e-mail w porze tradycyjnie zarezerwowanej dla rodziny lub na sen, ludzie czytali go i odpisywali. Jeśli przełożony chciał zwołać spotkanie w celu omówienia jakiejś kwestii, to pomimo innych, bardziej palących spraw zespół rzucał wszystko i się zbierał. Jeśli przełożony uważał, że podwładni powinni zostać po godzinach (bez względu na ich plany osobiste), to... no cóż, zapewne się domyślasz.

Dołożenie technologii do tej i tak już wypaczonej kultury pracy jeszcze pogorszyło sytuację. Perlow opisuje, jak wywierana na pracowników presja, aby byli dostępni na każde wezwanie, została wzmocniona wskutek procesu, który nazwała „błędym kołem reakcji”. „Presja na dostępność zwykle wynika z jakiegoś pozornie uzasadnionego powodu, takiego jak prośby klientów czy kolegów z zespołu znajdującego się w innej strefie czasowej” — pisze. W rezultacie pracownicy „zaczynają dostosowywać się do tych wymagań — adaptują używaną technologię, zmieniają codzienne harmonogramy i metody pracy, a nawet sposób życia i kontaktów z rodziną oraz przyjaciółmi — aby móc lepiej sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na ich czas”.

Dostępność na każde żądanie ma wysoką cenę. Odpowiadając na e-maile podczas meczu piłki nożnej Twojego dziecka, niejako uczysz kolegów, by oczekiwali szybkiej reakcji w porach, w których wcześniej byłeś niedostępny. W rezultacie wymagania zawodowe przemieniają czas osobisty lub dla rodziny w czas przeznaczony na robotę.

Więcej żądań oznacza większą presję na udzielanie odpowiedzi, bo na konto e-mail i Slacka spływają kolejne wiadomości. W niedługim czasie kultura bycia na każde wezwanie staje się biurową normą — tak jak stało się to w BCG.



*Jeśli technologia utrwała błędne koło reakcji, przyczynia się do powstania dysfunkcyjnej kultury pracy. (Źródło: inspiracją była książka Leslie Perlow, *Sleeping With Your Smartphone*)*

Błędne koło reakcji jest spowodowane kaskadą następstw. Technologie takie jak smartfony lub Slack mogą je napędzać, lecz one same nie stanowią problemu; przyczyną jest raczej ich nadużywanie.

### ***Prawdziwym problemem jest dysfunkcyjna kultura organizacyjna.***

Gdy tylko Perlow zrozumiała źródło problemu, pomogła firmie w zwalczaniu toksycznej kultury pracy. W trakcie tego procesu doszła do wniosku, że jeśli przedsiębiorstwo nie jest w stanie rozwiązać problemów z nadużywaniem technologii, to prawdopodobnie wynika to z innych, głębszych przyczyn. W kolejnych rozdziałach w tej części książki napisałem szerzej o tym, jak Perlow pomogła BCG, i co możesz zrobić, aby zmienić „kulturę dekoncentracji” w miejscu pracy.



#### **ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Pokazano, że firmy, w których od pracowników oczekuje się bardzo wiele, lecz daje się im niewielką kontrolę, są siedliskiem stanów depresyjnych.**
- ◆ **Objawy przypominające depresję są dotkliwe.** Złe samopoczucie skłania ludzi do dekoncentracji, pozwalającej uniknąć poczucia krzywdy i odzyskać wrażenie panowania nad sytuacją.
- ◆ **Nadużywanie technologii w pracy jest objawem dysfunkcyjnej kultury organizacyjnej.**
- ◆ **Stosowanie większej liczby rozwiązań technicznych pogłębia zasadnicze problemy i napędza błędne koło reakcji.**





## Rozdział 27.

# Eliminowanie źródeł dekoncentracji jest sprawdzianem kultury organizacyjnej

**P**rzystępując do badań w firmie Boston Consulting Group, Leslie Perlow świetnie zdawała sobie sprawę z tego, że firma słynęła z pracy przez okrągłą dobę. Przeprowadzone przez badaczkę wywiady z pracownikami BCG wkrótce ujawniły, dlaczego przedsiębiorstwo zмага się z problemem rotacji pracowników\*. Głównymi powodami odchodzenia ludzi z firmy były żądania ciągłego bycia w pogotowiu i brak kontroli nad harmonogramem.

W celu rozwiązania problemu Perlow wyszła z prostą propozycją: skoro wszyscy konsultanci BCG nienawidzili być na zawołanie przez okrągłą dobę, to może warto spróbować zapewnić im przynajmniej „jeden przewidywalny, wolny wieczór w tygodniu”? Dałoby to ludziom chwilę oddechu od rozmów telefonicznych i powiadomień e-mailowych oraz pozwoliło zrobić jakieś plany osobiste bez obawy o konieczność zrezygnowania z nich na rzecz pracy<sup>154</sup>.

Perlow przedstawiła swój pomysł George’owi Martinowi, menedżerowi biura w Bostonie, który z miejsca zażądał, by trzymała się z dala od *jego* zespołów. Udzielił jej jednak pozwolenia — być może próbując spławić ciekawską badaczkę — na „przejście się po biurze i poszukanie kogoś innego skłonnego do współpracy”. I tak Perlow znalazła młodego menedżera o imieniu

---

\* Firma BCG była moim pierwszym miejscem pracy po studiach, znacznie wcześniej, niż Perlow zajęła się jej problematyką. Nie zagrzałem tam długo miejsca.

Doug, który miał dwójkę małych dzieci i trzecie w drodze. Doug bezskutecznie starał się znaleźć równowagę między życiem osobistym a zawodowym i zgodził się, by członkowie jego zespołu stali się królikami doświadczalnymi w eksperymencie. Perlow zaczęła więc od niego i jego ludzi: postawiła przed nimi wyzwanie i zaczęła się przyglądać staraniom zespołu o wygospodarowanie chwili oddechu.

Najpierw upewniła się, że jeden wolny wieczór w tygodniu był obiektem marzeń całego zespołu. Gdy usłyszała gremialne „tak”, poleciła ludziom, by opracowali plan dni roboczych pozwalający ten cel osiągnąć. Zaczęto regularnie zwoływać spotkania w celu omówienia przeszkód utrudniających zrealizowanie misji pod hasłem „jeden wolny wieczór” i opracowania nowych zasad, które należało wprowadzić.

Konsultanci BCG od lat wysłuchiwali niezliczonych powodów przemawiających za dostępnością o każdej porze. „Działamy w branży usługowej”. „Pracujemy w różnych strefach czasowych”. „A jeśli klient nas potrzebuje?”. Były to typowe odpowiedzi, które torpedowały wszelkie próby znalezienia lepszych metod pracy. Dopiero gdy zyskali sposobność do otwartego omówienia problemu, podwładni Douga odkryli, że istnieje wiele prostych rozwiązań.

Powszechne przeszkody związane z pracą, które często lekceważy się na zasadzie „tak po prostu musi być”, okazują się możliwe do przeskoczenia, gdy tylko ludzie zyskają bezpieczne miejsce na przedyskutowanie problemu bez obaw, że ktoś przyklei im łatkę leni, chcących na kilka godzin wyłączyć telefony i komputery.

Ku zaskoczeniu Perlow spotkania przyniosły nadspodziewane korzyści, poruszano bowiem na nich tematy znacznie wykraczające poza kwestię odłączania się od technologii. Zebrania mające na celu omówienie zaplanowanego wolnego czasu sprawiły, że ludzie mogli swobodnie się wypowiadać, co zdaniem Perlow było wielkim osiągnięciem.

Członkowie zespołu zaczęli kwestionować inne panujące w firmie zasady. Forum, na którym mogli zadać pytanie „dlaczego tak musi być?”, stało się zaczynem nowych pomysłów. „Nie było tematów tabu — powiedział jeden z konsultantów. — Mogliśmy mówić o wszystkim”. Starsi członkowie zespołu „nie zawsze się zgadzali, ale wolno było poddać pod obrady dowolną sprawę”.

***Dyskusje na temat oderwania się od pracy  
przemieniły się w forum otwartego dialogu.***

Ponadto menedżerowie zyskali sposobność do wyjaśnienia dalekosiężnych celów i strategii — tematów, które wcześniej były marginalizowane z powodu natłoku innych spraw. Dzięki lepszemu wglądowi w to, jak ich praca przyczynia się do realizacji większej wizji, członkowie zespołu poczuli się ważniejsi i zdolni do działań istotnie wpływających na ostateczny rezultat podejmowanych przedsięwzięć. W toku swobodnej wymiany pomysłów spotkania stały się naturalną okazją do chwalenia pracowników za ich wkład, zgłaszania obaw i sygnalizowania problemów, których wcześniej nie dało się rozpracować nigdzie indziej.

Podjęcie wyzwania Perlow powstrzymało błędne koło reakcji. Zamiast obwiniać za swoje problemy technologię, zespoły zaczęły się zastanawiać nad powodami jej nadużywania. Toksyczna kultura bycia na każde żądanie nie była już akceptowana jako coś naturalnego, lecz stała się kolejną przeszkodą, która okazała się możliwa do pokonania, gdy tylko stworzono ludziom okazję do otwartej dyskusji.

Zadanie, które początkowo polegało na znalezieniu przez członków wybranego zespołu sposobu na oderwanie się od pracy przez jeden wieczór w tygodniu, głęboko zmieniło kulturę organizacyjną w BCG. Firma, będąca dotąd — zgodnie z wnioskami z badań Stansfelda i Candy — ucieleśnieniem środowiska przyczyniającego się do depresji, zainicjowała wielką transformację.

Obecnie wszystkie zespoły (w tym biuro George’a Martina w Bostonie) praktykują zwoływanie regularnych spotkań, aby każdemu zapewnić możliwość odłączenia się. Co ważniejsze, zorganizowanie bezpiecznego miejsca do prowadzenia swobodnych dyskusji na różne tematy zwiększyło u pracowników poczucie kontroli i okazało się nieoczekiwanym sposobem na poprawę zadowolenia z pracy i zmniejszenie rotacji kadr. Gdy pracownicy dostali to, czego potrzebowali do rozwoju, sami zaczęli znajdować rozwiązania prawdziwych problemów, które wiązały im ręce i tamowały postęp firmy.

***Firmy często mylą toksyczny wpływ złej  
kultury organizacyjnej z symptomami  
takimi jak nadużywanie technologii  
i duża rotacja pracowników.***

Problem, który Perlow odkryła w BCG, dotyczy organizacji o różnych wielkościach i z różnych branż. Niedawno firma Google postanowiła przeanalizować czynniki sprzyjające długiemu stażowi pracy i jakości wyników

osiąganych przez zespoły. Po prowadzonych przez dwa lata badaniach wyszukiwarkowy gigant opublikował ich rezultaty, by raz na zawsze odpowiedzieć na pytanie: „Co sprawia, że zespół Google jest skuteczny?”<sup>155</sup>.

Przystępując do badań, naukowcy byli zasadniczo pewni, do jakiego dojdą wniosku: że zespoły są najbardziej efektywne wtedy, gdy składają się ze znakomitych ludzi. Julia Rozovsky, jedna z badaczek, napisała tak:

*Weźmy jednego stypendystę z Oxfordu, dwóch ekstrawertyków, jednego inżyniera — znakomitego specjalistę od platformy AngularJS — i jednego doktora. Gotowe; zespół marzeń zebrany. Jakże się myliliśmy. Skład zespołu ma mniejsze znaczenie niż relacje między jego członkami, struktura pracy i to, jak ludzie postrzegają swój wkład we wspólne działania.*

Badacze odkryli pięć kardynalnych cech wyróżniających skuteczne zespoły. Pierwsze cztery to niezawodność, struktura i przejrzystość oraz świadomość sensu pracy i jej znaczenia. Piąta cecha okazała się jednak bez porównania najważniejsza i w istocie stanowiła fundament pozostałych czterech. Chodziło o tak zwane bezpieczeństwo psychiczne. Rozovsky wyjaśnia:

*Osoby należące do zespołów, które wysoko oceniają swoje bezpieczeństwo psychiczne, rzadziej opuszczają Google, częściej wykorzystują rozmaite pomysły kolegów, przynoszą większe przychody i dwukrotnie częściej niż inne są oceniane przez przełożonych jako produktywne.*

Termin „bezpieczeństwo psychiczne” wymyśliła Amy Edmondson, naukowiec z Harvardu zajmująca się behawioryzmem organizacji. W wystąpieniu na TEDx Edmondson zdefiniowała bezpieczeństwo psychiczne jako „przekonanie, że nikt nie zostanie ukarany ani upokorzony za mówienie o pomysłach, obawach i błędach oraz stawianie pytań”<sup>156</sup>. Rozmowa o tych sprawach wydaje się prosta, lecz jeśli nie czujesz się psychicznie bezpieczny, będziesz wolał zachować swoje obawy i pomysły dla siebie.

Rozovsky pisze dalej tak:

*Jak się okazuje, wszyscy niechętnie zachowujemy się w sposób, który mógłby negatywnie wpłynąć na to, jak inni postrzegają nasze kompetencje, uważność i pozytywne nastawienie. Choć ten rodzaj samoobrony jest naturalną strategią przetrwania w miejscu pracy, pogarsza produktywność pracy zespołowej. I na odwrót: im bezpieczniej czują się ze sobą członkowie zespołu, tym jest bardziej prawdopodobne, że będą przyznawać się do błędów, współpracować i wchodzić w nowe role.*

Bezpieczeństwo psychologiczne jest antidotum na sprzyjające depresji środowisko pracy, badane przez Stansfelda i Candy. Jest to również „magiczny” składnik, który odkryły zespoły z firmy BCG, gdy zaczęły się regularnie spotykać, aby sprostać wyzwaniu, jakim jest zapewnienie pracownikom przewidywalnego czasu wolnego.

***Świadomość, że Twój głos ma znaczenie i że nie  
jesteś trybikiem w bezdusznej, skostniałej  
machinie, ma pozytywny wpływ na samopoczucie.***

Jak zespół — albo firma, jeśli już o tym mowa — może stworzyć poczucie bezpieczeństwa psychologicznego? Edmondson w swoim wystąpieniu przedstawia odpowiedź w trzech punktach:

- **Krok 1.** „Potraktuj pracę jako problem intelektualny, a nie wykonawczy”. Ponieważ nigdy nie wiadomo, co się wydarzy, podkreśl, że „musimy znać opinie i pomysły wszystkich”.
- **Krok 2.** „Uznaj swoją omyłność”. Menedżerowie muszą sygnalizować ludziom, że nikt nie jest wszechwiedzący — wszyscy jedziemy na jednym wózku.
- **Krok 3.** Liderzy powinni „stymulować ciekawość i zadawać wiele pytań”<sup>157</sup>.

Edmondson twierdzi, że organizacje — zwłaszcza te, które działają w warunkach znacznej niepewności i bazują na zależnościach między członkami zespołów — powinny się cechować wysoką motywacją i bezpieczeństwem psychologicznym; stanem, który nazywa „strefą uczenia się”.

To właśnie w owej strefie ludzie i ich zespoły osiągają najlepsze wyniki i mogą przedstawiać swoje wątpliwości bez obaw o krytykę albo wypowiedzenie. To dzięki niej mogą rozwiązywać problemy takie jak nadużywanie technologii czy dekoncentracja, nie będąc posądzanymi o niechęć do wzięcia na siebie swojej części odpowiedzialności. To w niej mogą czerpać korzyści z kultury organizacyjnej, która uwalnia ich od dokuczliwych, wewnętrznych bodźców, pojawiających się w sytuacji poczucia braku kontroli.

Tylko wtedy, gdy firma zapewni pracownikom bezpieczne psychologicznie miejsce na przedstawianie wątpliwości i wspólne omawianie przeszkód, może rozwiązać niektóre z najbardziej palących wyzwań dotyczących miejsca pracy. Stworzenie środowiska, w którym pracownicy mogą dawać z siebie

wszystko bez rozpraszania się, wystawia na próbę jakość kultury organizacyjnej. W następnym rozdziale przyjrzymy się, jak odbywa się to w firmach, które przechodzą tę próbę śpiewająco.



### ZAPAMIĘTAJ

- ♦ **Nie cierp w milczeniu.** Miejsce pracy, w którym ludzie nie mogą rozmawiać na temat nadużywania technologii, niestety sprzyja też przemilczaniu innych ważnych problemów (i spostrzeżeń).
- ♦ **Bardzo ważna jest świadomość istotności własnej opinii.** Organizacje, które dbają o bezpieczeństwo psychologiczne i regularnie organizują otwarte dyskusje na temat wątpliwości, rzadziej borykają się z kwestią dekoncentracji, a ich pracownicy (i klienci) są bardziej zadowoleni.

## Rozdział 28.

# Nierozpraszalność w miejscu pracy

**J**eśli miałbym wskazać jedną technologię będącą ucieleśnieniem nieuzasadnionych wymagań stawianych przez funkcjonującą w wielu firmach kulturę dostępności na każde żądanie, byłby to komunikator Slack. Ta aplikacja do czatu grupowego może sprawić, że użytkownicy czują się jak przykuci do swoich urządzeń, często kosztem ważniejszych zadań.

Codziennie do Slacka loguje się ponad dziesięć milionów użytkowników<sup>158</sup>. Pracownicy firmy rozwijającej ten program także oczywiście używają Slacka — i to często. Gdyby ta technologia była prawdziwą przyczyną dekoncentracji, powinni odczuwać konsekwencje swego postępowania. O dziwo jednak, z doniesień medialnych i rozmów z pracownikami Slacka wynika, że firma nie ma tego problemu.

Gdybyś przeszedł się po siedzibie Slacka w San Francisco, zapewne nie uszedłby Twojej uwadze dziwny slogan wypisany na ścianach korytarza. Biały napis na jasnoróżowym tle mówi: „Pracuj ciężko, a potem idź do domu”. Nie jest to motto, jakiego można byłoby oczekiwać po firmie z Doliny Krzemowej, która tworzy narzędzie trzymające ludzi w biurach nawet po godzinach...

Ludzie w Slacku wiedzą jednak, kiedy się wylogować. Według opublikowanego w 2015 roku w magazynie „Inc.” artykułu, który mianował Slacka „firmą roku”, wspomniany slogan nie jest tylko czczym gadaniem<sup>159</sup>. O godzinie 18.30 „biura Slacka są właściwie puste”. W artykule napisano dalej, że „Właśnie na tym zależy [dyrektorowi generalnemu Slacka] Butterfieldowi”.

Sądziś, że pracownicy Slacka ponownie logują się do aplikacji po powrocie do domu? Ależ skąd. Co więcej, odradza się im posługiwanie się tą platformą po wyjściu z biura. Według Amira Shevata, byłego dyrektora ds.

rozwoju relacji z deweloperami, tamtejsi pracownicy wiedzą, kiedy się odłączyć, i jest to dla nich normalne. „Wysyłanie bezpośrednich wiadomości po godzinach albo w weekendy jest uważane za niegrzeczne” — mówi Shevat.

***Kultura firmy w Slacku jest przykładem  
środowiska pracy, które nie dało się wciągnąć  
w szalony wir ciągłej reaktywności,  
typowy dla wielu dzisiejszych organizacji.***

Aby ułatwić pracownikom skupienie, kultura Slacka wykracza poza chwytliwe slogany. Przykład dają sami menedżerowie, którzy zachęcają pracowników do odłączania się. W wywiadzie dla OpenView Labs Bill Macaitis, który pełnił funkcję dyrektora ds. przychodów i szefa marketingu, stwierdził: „Potrzebny jest niezakłócony czas na pracę (...) dlatego — niezależnie, czy mam do czynienia ze Slackiem, czy e-mailami — zawsze rezerwuję specjalną porę na sprawdzenie wiadomości, a potem spokojnie wracam do swoich zajęć”<sup>160</sup>. Fakt, że ktoś na tak wysokim stanowisku jak Macaitis priorytetowo traktuje spokój w pracy i posuwa się nawet do tego, by zarezerwować specjalną porę na e-maile i komunikację za pomocą Slacka, stanowi bardzo dobitny sygnał, będący przykładem znajdowania czasu na trakcję, o której była mowa w części drugiej.

Shevat podziela zdanie Macaitisa. Jak sam powiedział, „w byciu offline nie ma nic złego”. Podczas spotkań ze współpracownikami wyznaje zasadę poświęcania im całej swojej uwagi. „Gdy przeznaczam dla kogoś swój czas, jestem na nim stuprocentowo skupiony i podczas spotkania nawet nie zerkam na telefon. To dla mnie niezwykle ważne”. Dzięki podjęciu działań mających na celu wyeliminowanie wszelkich sygnałów i powiadomień, jakże typowych dla nowoczesnych spotkań, wprowadza w życie koncepcję niedawania się zewnętrznym bodźcom, o której przeczytałeś w części trzeciej.

Shevat opowiedział także o tym, że pracownicy Slacka zawierają coś w rodzaju zobowiązań-paktów, o których pisałem w części czwartej, aby ułatwić sobie odłączenie się od pracy po godzinach. Slack jest wyposażony w funkcję „nie przeszkadzać”, którą jego użytkownicy mogą włączyć, aby skupić się na tym, na czym w danej chwili im zależy — na przykład na pracy albo na byciu z rodziną i wśród przyjaciół. Shevat powiedział mi, że jeśli pracownik spróbuje wysłać wiadomość wtedy, gdy nie powinien, „odbije się od komunikatu »nie przeszkadzać« (...). Po godzinach funkcja ta włącza się



automatycznie, nie dostajesz więc żadnych bezpośrednich wiadomości, dopóki nie wrócisz do biura”.

Co najważniejsze, kultura organizacyjna w Slacku gwarantuje pracownikom miejsce do dyskusji na temat ich obaw. Zgodnie z tym, co odkryła Leslie Perlow w BCG, regularne spotkania niezmiennie ułatwiły pracownikom mówienie o swoich wątpliwościach. Firmy, które znajdują czas na przedyskutowanie napotykanym problemów, częściej zapewniają psychiczne bezpieczeństwo i dostrzegają przeszkody, które w przeciwnym razie pracownicy by przemilczeli.

Zgodnie z tym, o czym przeczytałeś w części pierwszej, walka z dekoncentracją zaczyna się od zrozumienia tego, co dzieje się w nas samych. Jeśli wewnętrzne bodźce dopominają się o chwilę wytchnienia, pracownicy znajdują jakiś sposób, by zaspokoić swoje potrzeby — zdrowo lub niekoniecznie. Zorganizowanie forum umożliwiającego przekazywanie przełożonym informacji o napotkanych przeszkodach pomaga członkom zespołów Slacka znaleźć ujście stresu, który — według badań Stansfelda i Candy — występuje w toksycznych środowiskach pracy.

Jak firma tak duża jak Slack dba o to, by każdy zyskał możliwość wyrażenia swojej opinii? Przydaje się do tego jej własna technologia. Narzędzie do czatu grupowego ułatwia regularne dyskusje, potrzebne do zapewnienia bezpieczeństwa psychicznego i szybkiego osiągnięcia konsensusu. Jak to się dzieje? Choć wydaje się to nieprawdopodobne, Shevat przypisuje te zasługi emotikonom.

Mówi, że w Slacku są kanały na każdy temat. „Mamy kanał dla ludzi, którzy chcą zjeść razem lunch, kanał do dzielenia się fotkami zwierząt, a nawet kanał dla miłośników *Gwiezdných wojen*”. Te osobne kanały nie tylko oszczędzają pozostałym czytania rozmów na poboczne tematy, które zwykle „zatykają” korespondencję elektroniczną i są plagą zebrań na żywo — stanowią one też bezpieczne forum przekazywania opinii.

Spośród wielu kanałów Slacka kierownictwo najpoważniej traktuje te poświęcone wymianie poglądów. Nie służą one wyłącznie do dzielenia się wrażeniami dotyczącymi najnowszej wersji programu — umożliwiają także przedstawianie przemysłów na temat usprawnień firmy. Istnieje nawet osobny kanał o nazwie *#slack-culture* oraz kanał *#exec-ama*, na którym kierownictwo zachęca pracowników do „zadawania pytań na dowolny temat”. „Ludzie wysyłają rozmaite sugestie i są do tego zachęceni” — mówi Shevat. Ba, jest też kanał o nazwie *#beef-tweets*<sup>\*</sup>, na którym można wylewać żale dotyczące

---

<sup>\*</sup> AMA to akronim ang. *ask me anything* (dosł. zapytaj mnie o wszystko); *beef* w znaczeniu użytym w nazwie kanału oznacza skargi lub zażalenia — *przyp. tłum.*

własnego produktu firmy. „Komentarze bywają bardzo uszczypliwe” — mówi Shevat. Najważniejsze jest jednak to, że znajdują ujście i są wysłuchiwane.

Tutaj w sukurs przychodzą wspomniane emotikony. „Za pomocą ikony przedstawiającej oczy szefowie informują ludzi, że przeczytali ich opinię. A gdy coś zostanie naprawione lub wzięte pod uwagę, ktoś wyśle ikonę symbolizującą odhaczenie problemu” — wyjaśnia Shevat. Slack znalazł sposób na informowanie pracowników, że zostali wysłuchani i podjęto konkretne działania.

Oczywiście nie wszystkie rozmowy i nie w każdej firmie powinny odbywać się za pośrednictwem czatu grupowego. W Slacku organizowane są też regularne spotkania z udziałem całego zespołu pracowników, na których podwładni mogą bezpośrednio zadawać pytania menedżerom wyższego szczebla. Bez względu na formę zapewnienie pracownikom sposobu przekazywania opinii i informowania, że została ona usłyszana, pozwala umocnić przekonanie o istotności własnego głosu. Nie ma znaczenia, czy informacje zwrotne od pracowników zostaną przekazane na małych zebraniach, podobnych do zorganizowanych przez Perlow w firmie BCG, czy na kanałach czatu w Slacku; liczy się istnienie forum, o które menedżerowie dbają, w którym biorą udział i na które reagują. Ma to fundamentalne znaczenie dla dobrostanu firmy i jej pracowników.

\*

Wskazanie konkretnych firm jako przykładów do naśladowania zawsze wiąże się z jakimś ryzykiem. W bestsellerowych książkach Jima Collinsa *Od dobrego do wielkiego* oraz *Wizjonerskie organizacje* znajdują się opisy firm, których okres prosperity nie trwał długo, a także innych, które ostatecznie nie okazały się aż tak dobre<sup>161</sup>.

Praca w Slacku czy BCG niewątpliwie ma swoje minusy. Niektórzy pracownicy, z którymi rozmawiałem, opowiadali o perypetiach z zarządzającymi „ciężką ręką” menedżerami. Jak powiedział jeden z byłych ludzi Slacka: „Firma naprawdę starała się zapewniać psychologiczne bezpieczeństwo. Szkopuł w tym, że nie każdy równie zręcznie wyłapywał pewne subtelności”. Stworzenie firmy, w której ludzie mogą bezpiecznie dzielić się wątpliwościami bez obaw o utratę posady, wymaga pracy i czujności.

Na razie strategię BCG i Slacka wydają się sprawdzać. Obie organizacje są lubiane przez pracowników i klientów; na dziewięć przeprowadzanych corocznie zestawień w serwisie Glassdoor.com firma BCG ośmiokrotnie trafiała do pierwszej dziesiątki „najlepszych miejsc pracy”<sup>162</sup>. Z kolei według anonimowych opinii Slack ma notę 4,8 na 5 gwiazdek, 95% pracowników deklaruje, że poleciliby tę firmę przyjacielowi, a 99% wyraża aprobatę dla jej dyrektora<sup>163</sup>.

Warto zauważyć, że bez względu na przyszłe przychody lub zyski dla akcjonariuszy wymienione firmy — w chwili, gdy piszę te słowa — wykazują troskę i zaangażowanie na polu pomagania pracownikom w rozwoju, dając im swobodę bycia nierozpraszanymi.



### ZAPAMIĘTAJ

- ♦ **Organizacje, w których można pracować bez zakłóceń, takie jak Slack czy BCG, sprzyjają psychologicznemu bezpieczeństwu, zapewniają forum dla otwartych dyskusji na temat obaw pracowników, a przede wszystkim mają liderów, którzy podkreślają znaczenie skupienia przy pracy.**



Część 6.

# **Jak wychować nierozpraszcane dzieci**

**(i dlaczego wszyscy  
potrzebujemy  
psychologicznych  
składników odżywczych)**



## Rozdział 29.

# Unikaj wygodnych wymówek

**S**trach społeczny przed krzywdą wyrządzaną dzieciom przez potencjalnie dekoncentrujące technologie, takie jak smartfony, osiągnął apogeum. Artykuły o tytułach w rodzaju „Czy smartfony zniszczyły pokolenie?”<sup>164</sup> albo „Naukowcy obwiniają smartfony o wzrost liczby przypadków depresji i samobójstw wśród nastolatków”<sup>165</sup> cieszą się ogromną popularnością, o ironio... online.

Psycholog Jean Twenge, autorka drugiej z wymienionych publikacji, pisze: „Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że pokolenie iGen jest na krawędzi największego od dziesięcioleci kryzysu zdrowia psychicznego. Powodem większości negatywnych przemian mogą być smartfony”<sup>166</sup>.

Przekonani przez złowieszczo brzmiące nagłówki i poirytowani technologicznymi inklinacjami dzieci, niektórzy rodzice uciekają się do skrajnych rozwiązań. W serwisie YouTube są tysiące filmów przedstawiających rodziców, którzy wpadają do pokoju dziecka i wyłączają komputery lub konsole albo nawet rozbijają urządzenia na kawałki, aby dać swoim dzieciom lekcję<sup>167</sup>. A przynajmniej taką mają nadzieję.

Bezspornie rozumiem frustrację rodziców. Jedno z pierwszych zdań opianowanych przez moją córkę brzmiało: „Czas na iPada, czas na iPada!”. Jeśli nie daliśmy jej tabletu, zaczynała krzyczeć coraz głośniejsze — podnosząc nam ciśnienie i sprawdzając naszą cierpliwość — aż ustąpiliśmy. Z upływem lat stosunek mojej córki do kolorowych ekranów zmienił się, i to nie zawsze na lepsze. Zbyt często chciała bawić się niemądrymi aplikacjami i oglądać filmy.

Teraz jest starsza, lecz wychowywanie dziecka w epoce cyfrowej obrosło przez ten czas kolejnymi problemami. Niejednokrotnie spotykaliśmy się z przyjaciółmi i ich dziećmi na obiedzie, który przemieniał się w niezręczną

sytuację: my siedzieliśmy przy posiłku, a dzieci przez cały czas, stuku-puku, bawiły się swoimi telefonami zamiast ze sobą.

Choć wizja zniszczenia elektronicznej zabawki może być kusząca, to niczego nie rozwiązuje. Biorąc pod uwagę potok alarmujących nagłówków i przykrych historii, nietrudno zrozumieć, dlaczego wielu rodziców uważa, że technologia jest dziś źródłem wszelkich zgryzot z dziećmi. Ale czy na pewno? Podobnie jak w miejscu pracy czy w życiu osobistym, także i w tym przypadku istnieją ukryte przyczyny, które skłaniają dzieci do dekoncentracji.

\*

Moja żona i ja musieliśmy pomóc córce w nabraniu zdrowego podejścia do technologii i rozwiązywaniu problemów z innymi, potencjalnymi rozpraszaczami uwagi, najpierw jednak należało ustalić przyczyny jej zachowania. Jak już niejednokrotnie przekonywaliśmy się na kartach tej książki, proste odpowiedzi na trudne pytania często są nietrafione, a rodzicom bardzo łatwo jest szukać przyczyn niepożądanych zachowań wszędzie, tylko nie w nich samych.

Bez wątpienia każdy rodzic wie, że cukier przyczynia się do nadpobudliwości. Chyba większość z nas słyszała kogoś, kto obarczał złowieszczy „cukrowy haj” winą za rozwydrzenie dzieci na przyjęciu urodzinowym. Muszę przyznać, że sam kilkakrotnie uciekałem się do takiego usprawiedliwienia... dopóki nie dowiedziałem się, że koncepcja cukrowego haju jest całkowicie wyssana z palca. Wyczerpująca metaanaliza szesnastu badań naukowych „wykazała, że cukier nie wpływa na zachowanie ani zdolności poznawcze dzieci”<sup>168</sup>.

Co ciekawe, choć rzeczony cukrowy haj jest w przypadku dzieci mitem, ma realny wpływ na rodziców. W jednym z badań pokazano, że matki, które dowiedziały się o zjedzeniu słodkiej przekąski przez synów, oceniały zachowanie swoich dzieci jako nadpobudliwe — mimo że zamiast cukru naukowcy podali placebo. Co więcej, nagrania wideo z rozmów tych matek z synami ujawniły, że przeświadczenie o cukrowym haju skłaniało rodzicielki do łajania i krytykowania dzieci — choć tak naprawdę, jak już wspomniałem, chłopcy nie jedli słodczy.

Innym klasycznym usprawiedliwieniem w rodzicielskim przyborniku jest „powszechna wiedza” o buntowniczej z natury postawie nastolatków. Wszyscy wiedzą, że młodzi ludzie zachowują się wobec rodziców karygodnie, gdyż *zmuszają* ich do tego wciąż nie w pełni rozwinięte mózgi i burza hormonalna. Błąd.

Badania pokazały, że nastolatki w wielu społeczeństwach, zwłaszcza w społecznościach preindustrialnych, nie zachowują się szczególnie buntowniczo — przeciwnie, spędzają prawie cały swój czas z dorosłymi<sup>169</sup>. W arty-



kule zatytułowanym *The Myth of the Teen Brain* (Mit o nastoletnim mózgu) Robert Epstein napisał: „Wielu historyków zauważa, że przez większość spisanych dziejów ludzkości lata nastoletnie były względnie spokojnym okresem przechodzenia do dorosłości”<sup>170</sup>. Najwyraźniej mózgi nastolatków są w porządku — to nasze są słabo rozwinięte.

Kolejnym częstym celem ataków są innowacje i nowe technologie. W 1474 roku wenecki mnich i pisarz Filippo di Strata surowo skrytykował pewien podręczny, prostokątny nośnik informacji, stwierdzając, że „prasa drukarska [jest] dziwką”. W czasopiśmie medycznym z 1883 roku wzrost liczby samobójstw i zabójstw przypisano nowemu „szaleństwu edukacyjnemu”<sup>171</sup>. Ścisłej rzecz biorąc, napisano w nim, że „szaleństwo w edukacji zatacza coraz większe kręgi [a sama edukacja] wyczerpuje mózgi i układy nerwowe dzieci”. W 1936 roku dzieci rzekomo „nabrały nawyku dzielenia uwagi między szkolne odrabianie lekcji a fascynację głośnikiem [radiowym]” — taką teorię wysnuto na łamach magazynu muzycznego „Gramophone”<sup>172</sup>.

Trudno uwierzyć, że te niewinne wynalazki mogły kogokolwiek wystraszyć, ale przełomy technologiczne często wywołują moralną panikę. „Każda kolejna epoka historyczna święcie wierzyła, że ma miejsce bezprecedensowy »kryzys« w zachowaniu młodzieży” — napisała oksfordzka historyk Abigail Wills w artykule dla internetowego magazynu historycznego BBC<sup>173</sup>. „Nie jesteśmy wyjątkowi; nasze obawy nie różnią się znacząco od obaw poprzedników”.

Jeśli chodzi o niepożądane zachowania dzisiejszych dzieci, wygodne mity na temat elektronicznych gadżetów mają równie wątpliwe podłoże co obwinianie słabo rozwiniętych nastoletnich mózgów albo doszukiwanie się kozła ofiarnego w cukrze, książkach czy radiu.

***Wielu ekspertów uważa,  
że kwestia szkodliwości technologii jest bardziej  
złożona, niż twierdzą alarmiści.***

W odpowiedzi na artykuł, w którym padło stwierdzenie o dzieciach u progu najgorszego od dekad kryzysu zdrowia psychicznego, Sarah Rose Cavanagh napisała w „Psychology Today”, że „dane przedstawione przez autorkę zostały specjalnie wyselekcjonowane, przez co mam na myśli dobór tylko takich, które wspierają jej koncepcję oraz bagatelizują badania sugerujące, że posługiwanie się urządzeniami elektronicznymi NIE MA związku z depresją albo samotnością”<sup>174</sup>.

Christopher Ferguson był autorem jednego z wielu badań, które nie zostały „specjalnie wyselekcjonowane”. Jego wyniki zostały przedstawione w magazynie „Psychiatric Quarterly”. Badacz stwierdził znikomy związek między czasem spędzonym przed ekranem a depresją. W artykule na łamach „Science Daily” Ferguson napisał: „Choć prawdopodobnie najlepszą radą, jakiej można udzielić rodzicom w kwestii czasu spędzanego przed ekranem, jest zasada »wszystko z umiarem«, z naszych badań nie wynika, by szczególnie nacisk na ograniczenie ilości tego czasu skutecznie zapobiegał problemowym zachowaniom wśród młodzieży”<sup>175</sup>. Jak zwykle, diabeł tkwi w (cyfrowych) szczegółach.

Uważniejsza analiza badań nad zależnością między czasem spędzonym online a depresją ujawnia, że korelacja ta występuje tylko w skrajnych przypadkach przesiadywania przed ekranem. Nastoletnie dziewczęta, które spędzały w internecie ponad pięć godzin dziennie, zwykle miały bardziej depresyjne lub samobójcze myśli, lecz zdrowy rozsądek skłania do zastanowienia, czy chęć aż tak długiego przesiadywania w sieci nie ma przypadkiem podłoża w postaci innych życiowych problemów. Przeznaczanie pięciu godzin dziennie na dowolne media może być objawem głębszych kłopotów.

W tym samym badaniu odnotowano, że dzieci, które spędzały online dwie godziny lub mniej, nie wykazują większych tendencji do stanów depresyjnych i lękowych w porównaniu z grupą kontrolną. Badanie przeprowadzone przez Andrew Przybylskiego w Oxford Internet Institute wykazało, że w przypadku umiarkowanej ilości czasu przed ekranem samopoczucie młodych ludzi wręcz się poprawiało<sup>176</sup>. „Nawet na skrajnych poziomach mamy do czynienia z bardzo nikłymi konsekwencjami — stwierdził Przybylski<sup>177</sup>. — W porównaniu z niejedzeniem śniadań albo nieprzesypianiem ośmiu godzin dziennie implikacje są o dwie trzecie łagodniejsze”.

Kiedy dzieci nieodpowiednio się zachowują, zdesperowani rodzice pytają: „Dlaczego moje dziecko postępuje w taki sposób?”. Istnienie kozła ofiarnego daje jakiś pewnik, często więc imamy się prostych odpowiedzi, bo przedstawiają sytuację z perspektywy, w którą chcemy wierzyć — że dzieci robią dziwne rzeczy z powodów, na które nie mamy wpływu, a to oznacza, że zachowania te tak naprawdę nie są ich (albo naszej) winą.

Oczywiście technologia odgrywa pewną rolę. Aplikacje na smartfony i gry wideo są zaprojektowane tak, by wciągały na długo — podobnie jak słodkie mają być pyszne. Ale podobnie jak jest w przypadku rodziców obwiniających cukrowy haj za złe zachowanie dziecka, tak i obarczanie winą gadżetów jest bardzo powierzchownym podejściem do bardziej fundamentalnej kwestii. Łatwe odpowiedzi pozwalają nam unikać wejrzenia w trudną

prawdę o przyczynach takiego, a nie innego zachowania dzieci. Tego problemu nie da się rozwiązać, dopóki nie zmierzmy się z nim wprost — z pomięciem nagłaśnianych przez media mitów — i nie zrozumiemy jego źródeł.

***Niepotrzebna jest wiara rodziców  
w zły wpływ technologii, aby pomóc  
dzieciom pokonać dekoncentrację.***

Umiejętność bycia nierozpraszanym będzie służyć dzieciom bez względu na to, jaką ścieżką życia podążą i jakie formy przybiera ich skłonność do rozpraszania uwagi. Jeśli chcemy im pomóc we wzięciu odpowiedzialności za własne wybory, musimy przestać się zasłaniać wygodnymi wymówkami, tłumaczącymi ich (i nasze) zachowania. W tej części książki poznasz głębsze motywy psychologiczne, które skłaniają dzieci do nadużywania elektronicznych gadżetów, i przeczytasz o mądrych sposobach pomagania im w przezwyciężaniu skłonności do dekoncentracji.



#### **ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Nie obwiniaj.** Gdy dzieci nie zachowują się zgodnie z oczekiwaniami, rodzicom łatwo jest imać się rozwiązań, które pomagają w uniknięciu poczucia odpowiedzialności.
- ◆ **Lęk przed wynalazkami nie jest nowy.** Od książek, przez radio, po gry wideo, historia rodzicielstwa jest przesiąknięta moralnymi niepokojami z powodu rzeczy, które rzekomo skłaniają dzieci do dziwnych zachowań.
- ◆ **Technika nie jest zła.** Używana właściwie i w odpowiedniej ilości może być korzystna, dopiero jej nadmiar (albo niedostatek) może mieć nieznaczące szkodliwe skutki.
- ◆ **Ucz dzieci bycia nierozpraszanymi.** Pokazywanie dzieciom, jak panować nad skłonnościami do dekoncentracji, będzie procentowało przez całe życie.



## Rozdział 30.

# Poznaj ich wewnętrzne bodźce

**R**ichard Ryan i jego kolega Edward Deci są dwoma najczęściej cytowanymi badaczami zgłębiającymi motywy ludzkiego zachowania. Ich „teoria samodeterminacji” (ang. *self-determination theory*) jest powszechnie uważana za fundament psychologicznego dobrostanu, a niezliczone badania potwierdzają wnioski z ich prac, rozpoczętych w latach 70. ubiegłego wieku<sup>178</sup>.

Tak jak organizm człowieka potrzebuje do prawidłowego funkcjonowania trzech makroskładników (białek, węglowodanów i tłuszczów), tak według teorii Ryana i Deciego psychika ludzka potrzebuje trzech czynników, aby mogła się rozwijać: autonomii, kompetencji i istotności. Niedożywienie ciała wywołuje uczucie głodu; niedożywienie psychiki budzi lęk, niepokój i inne objawy sygnalizujące deficyt.

Teoria samodeterminacji wyjaśnia, dlaczego dzieci mogą przesadzać z niezdrowymi zachowaniami — takimi jak przesiadywanie zbyt wiele godzin przed ekranem — jeśli nie otrzymują potrzebnych składników psychologicznych. Ryan uważa, że przyczyna ma mniej wspólnego z elektronicznymi gadżetami, a więcej z odpowiedzią na pytanie, dlaczego niektóre dzieci są bardziej podatne na nieuwagę.

***Bez wystarczającej ilości autonomii, kompetencji i istotności dzieci szukają psychologicznego zaspokojenia w dekoncentrujących atrakcjach.***

## **Lekcja 1. Dzieci potrzebują autonomii — wolności i samostanowienia**

Maricela Correa-Chávez i Barbara Rogoff — dwie profesor z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Santa Cruz — przeprowadziły eksperyment polegający na umieszczeniu dwójki dzieci w pokoju, w którym dorosły uczył jedno z nich samodzielnego budowania zabawki<sup>179</sup>. Drugie dziecko w międzyczasie czekało. Badanie miało na celu sprawdzenie, jak zachowa się dziecko pozbawione zajęcia — obserwator — podczas oczekiwania. W Ameryce większość dzieci-obszerników zachowywała się tak, jak się tego od nich oczekiwало: wierzili się na swoich krzesłach, wpatrywały się w podłogę i ogólnie nie przejawiały większego zainteresowania sytuacją. Jeden niecierpliwy chłopiec udawał, że zabawka to bomba: gestykulował w sposób symbolizujący eksplozję i wydawał głośne dźwięki, które miały oznaczać wybuch. Badaczki odkryły, że dla odmiany dzieci Majów z Gwatemali skupiały się na tym, czego uczyło się drugie dziecko, i przez cały czas, gdy dorosły udzielał wskazówek, siedziały jak wryte.

Ogólnie rzecz biorąc, badanie wykazało, że amerykańskie dzieci potrafiły się skupić jedynie w połowie tak długo jak dzieci Majów. Jeszcze ciekawsze okazało się spostrzeżenie, że te gwatemalskie maluchy, które miały mniejszy dostęp do formalnej edukacji, „wykazywały większą uważność i chęć do nauki niż dzieci z tych rodzin Majów, w których duży nacisk kładziono na szkolnictwo typu zachodniego”. Innymi słowy, mniejsza ilość tradycyjnej nauki przekładała się na lepszą koncentrację. Jak to możliwe?

Psycholog Suzanne Gaskins przez dziesięciolecia badała wioski Majów i w wywiadzie dla NPR powiedziała, że tamtejsi rodzice dają swoim dzieciom ogromną swobodę. „To nie matki wyznaczają cele, a potem zachęcają i nagradzają, by je osiągać; to dziecko wyznacza sobie cel. Dopiero wtedy rodzice wspierają je w miarę swoich możliwości” — tłumaczy Gaskins. Rodzice ci „wychodzą z założenia, że każde dziecko najlepiej wie, czego chce, a cele są osiągalne tylko wtedy, gdy zależy na nich dziecku”<sup>180</sup>.

Dla odmiany większość formalnych placówek szkolnych w Ameryce i innych krajach uprzemysłowionych jest antytezą miejsca, w którym dzieci mają autonomię umożliwiającą dokonywanie własnych wyborów. Według Rogoff „dzieci mogą przestać starać się panować nad swoją uwagą, jeśli zawsze dba o nią ktoś dorosły”<sup>181</sup>. Innymi słowy, dzieci mogą uwarunkować się na utratę kontroli nad uwagą i w rezultacie stać się bardzo rozkojarzone.

Badania Richarda Ryana ujawniają, na jakim etapie dzieci tracą zdolność do koncentracji. „Gdy dziecko trafia do gimnazjum albo kończy domową

edukację i przechodzi do szkoły o bardziej rygorystycznym charakterze, w której rozbrzmiewają dzwonki i stosowane są kary, takie jak zatrzymania po lekcjach, przekonuje się, że nie jest to środowisko sprzyjające wewnętrznej motywacji” — mówi<sup>182</sup>. Do podobnego wniosku doszedł Robert Epstein, autor wspomnianego wcześniej artykułu „The Myth of the Teen Brain” w „Scientific American”. „Przeprowadzone przeze mnie ankiety pokazują, że nastolatki w USA podlegają ponad dziesięciokrotnie większej liczbie ograniczeń niż typowy dorosły, dwukrotnie większej liczbie ograniczeń niż żołnierze amerykańscy w służbie czynnej, a nawet dwukrotnie większej niż osadzeni przestępcy”<sup>183</sup>.

Choć nie każdy amerykański uczeń przebywa w tak restrykcyjnym środowisku, jasne jest, dlaczego tak wielu ma problemy z motywacją na zajęciach: wynika to z niezaspokojenia potrzeby autonomii. „Robimy bardzo wiele na rzecz kontrolowania ich w szkole, nie stanowi więc zaskoczenia, że potem chcą znaleźć się w środowisku, w którym czują dużą swobodę i samodzielność działania — tłumaczy Ryan<sup>184</sup>. — Uważamy, że [technologia] jest zła, lecz jest to zło, któremu sami nadaliśmy magnetyczny urok za sprawą stworzonych przez nas alternatyw”.

W odróżnieniu od życia offline w internecie dzieci mają ogromną swobodę; mają autonomię pozwalającą dyktować warunki i eksperymentować z kreatywnymi metodami rozwiązywania problemów. „W przestrzeni internetowej istnieje wiele wyborów i możliwości, a nadzór i kontrola ze strony dorosłych są znacznie słabsze — dodaje Ryan. — Dzięki temu online nastolatek może mieć poczucie swobody, kompetencji i więzi, zwłaszcza jeśli jego drugie środowisko jest zbyt ściśle nadzorowane, restrykcyjne lub mało stymulujące”.

O ironio, gdy rodzice zaczynają się martwić nadmiarem czasu spędzonym przez dzieci w internecie, często narzucają jeszcze bardziej rygorystyczne zasady — a taka taktyka zwykle się mści. Ryan radzi, by zamiast szukać sposobów na dalsze ograniczenie autonomii dziecka, zrozumieć jego podstawowe potrzeby i związane z nimi wewnętrzne bodźce, skłaniające do „cyfrowej dekoncentracji”. „Odkryliśmy, że rodzice, którzy kontrolują korzystanie z internetu lub gadżetów w sposób sprzyjający autonomii młodych ludzi, wychowują dzieci, które same potrafią lepiej dostosować się do ich reguł i rzadziej urządzają wielogodzinne posiedzenia przed ekranem” — mówi Ryan.

## **Lekcja 2. Dzieci potrzebują poczucia kompetencji — biegłości, postępów, osiągnięć i rozwoju**

Pomyśl o czymś, w czym jesteś dobry: o umiejętności prowadzenia prezentacji, przygotowania pysznego posiłku albo parkowania równoległego „na żyłkę”. Dzięki kompetencjom czujemy się dobrze, a to uczucie pogłębia się wraz z umiejętnościami.

Niestety, zadowolenie z postępów w nauce u dzisiejszych dzieci maleje. Ryan ostrzega: „Wiele dzieci dostaje komunikat mówiący, że nie radzą sobie z wykonywaniem szkolnych zadań”. Jako jeden z elementów problemu wskazuje wzrost popularności zestandaryzowanych testów. „Niszczymy tradycyjne metody nauczania, pogarszamy samoocenę u wielu dzieci i pozbawiamy je chęci do nauki”.

„Każde dziecko jest inne i rozwija się w innym tempie” — mówi Ryan. Z założenia jednak standardowe testy nie uwzględniają tych różnic. Jeśli dziecko nie radzi sobie dobrze w szkole i nie otrzymuje niezbędnego, indywidualnego wsparcia, zaczyna wierzyć, że osiągnięcie oczekiwanego poziomu kompetencji jest niemożliwe — a wtedy przestaje próbować. Wrażenie braku kompetencji na zajęciach skłania dzieci do znajdowania innych sposobów pozwalających zyskać poczucie wzrostu i rozwoju. Firmy produkujące gry, aplikacje i inne potencjalnie dekoncentrujące atrakcje chętnie wypełniają tę lukę, sprzedając gotowe rozwiązania dostarczające „psychologicznych składników odżywczych”, których dzieciom brakuje.

Producenci gadżetów wiedzą, że konsumenci uwielbiają zdobywać kolejne poziomy, poszerzać grono obserwujących albo dostawać „polubienia” — wszystko to pozwala szybko poczuć smak osiągnięć, który zapewnia dobre samopoczucie. Według Ryana, gdy dzieci zajmują się w szkole czymś, czego nie lubią i nie doceniają, a na dodatek nie dostrzegają możliwości doskonalenia się, to „nie powinno nas dziwić, że wieczorami wolą porobić coś, co pozwala im zyskać poczucie kompetencji”.



## **Lekcja 3. Dzieci chcą być istotne — czuć, że są ważne dla innych, a inni są ważni dla nich**

Spędzanie czasu z rówieśnikami zawsze było ważnym aspektem dorastania. Znaczna część okazji do rozwijania umiejętności społecznych skupia się na zabawie z innymi. W dzisiejszym świecie nastolatki coraz częściej jednak wchodzą w interakcje społeczne w środowiskach wirtualnych, ponieważ w „prawdziwym świecie” jest to niewygodne lub wręcz niemożliwe.

Sama natura zabawy także szybko się zmienia. Pamiętasz improwizowane gry w koszykówkę na boisku, spotkania w galeriach handlowych w weekendy albo zwykłe szwendanie się po okolicy, aż spotka się któregoś z przyjaciół? Niestety, spontaniczne kontakty towarzyskie są dziś znacznie rzadsze niż kiedyś.

Peter Gray, który analizował spadek popularności wspólnych zabaw w Ameryce, napisał w czasopiśmie „American Journal of Play”: „Trudno jest dziś napotkać grupy dzieci bawiące się na zewnątrz, a jeśli już, to młodzi ludzie zwykle są ubrani w stroje sportowe i wykonują polecenia trenerów”<sup>185</sup>.

O ile poprzednie pokolenia mogły po szkole zwyczajnie się bawić i tworzyć bliskie więzi społeczne, o tyle dziś wiele dzieci wychowuje się pod okiem rodziców, którzy — według wyników ankiety opublikowanej w magazynie „Atlantic” — nie pozwalają im na zabawę na świeżym powietrzu ze względu na „łobuzów, ruch drogowy i dzieciaki znęcające się nad słabszymi”<sup>186</sup>. Rodzice wyrażają tego rodzaju obawy, mimo że dzisiejsze pokolenie jest statystycznie najbezpieczniejszym w historii Ameryki<sup>187</sup>. To przykre, lecz mamy do czynienia z równią pochyłą — nie dajemy wielu dzieciom innego wyboru, jak tylko siedzieć w domu, uczęszczać na zorganizowane zajęcia lub szukać kontaktu z innymi wyłącznie za pośrednictwem technologii.

Pod wieloma względami więzi w cyfrowym środowisku mogą być bardzo korzystne. Dziecko, które jest prześladowane w szkole, może zwrócić się o pomoc do przyjaciół online; nastolatek zmagający się ze swoją seksualnością może znaleźć wsparcie od kogoś z innego zakątka kraju, a nieśmiały młody człowiek może stać się bohaterem dla grających wraz z nim przyjaciół z całego świata. „Zebrane dane pokazują, że dzieci, które nie czują się istotne w swoim otoczeniu, są alienowane lub wykluczane w szkole, chętniej lgną do mediów, gdzie mogą nawiązywać kontakty z innymi i znajdują grupy, z którymi potrafią się identyfikować. Ma to więc swoje wady i zalety” — tłumaczy Ryan<sup>188</sup>.

Zdaniem Graya marginalizacja wspólnych zabaw ma realne konsekwencje, zwłaszcza jeśli uwzględnić fakt, że „nauka dogadywania się i współpracy z innymi na równych prawach może być najważniejszą funkcją kontaktów towarzyskich”. Badacz uważa zaistniałą sytuację za „zarówno konsekwencję, jak i przyczynę rosnącej izolacji społecznej i samotności w dzisiejszej kulturze”. Na długo przed przeprowadzeniem badań, które pokazywały relację między czasem spędzonym przed ekranem a wskaźnikami depresji, Gray dostrzegł znacznie poważniejszy trend, zapoczątkowany ponad sześćdziesiąt lat temu:

*Od około 1955 roku (...) nieskrępowane zabawy wśród dzieci stają się coraz rzadsze, przynajmniej w pewnym stopniu, ze względu na fakt, że rodzice sprawują coraz większą kontrolę nad ich aktywnościami (...)<sup>189</sup>.*

*Jakims sposobem doszliśmy jako społeczeństwo do wniosku, że aby chronić dzieci przed niebezpieczeństwem i je edukować, musimy pozbawić je aktywności, która daje im największą radość, oraz umieszczać na dłużej w placówkach, w których są w mniejszym lub większym stopniu sterowane i oceniane przez dorosłych; placówkach, które sprzyjają stanom lękowym i depresyjnym.*

Oceniając kondycję współczesnego dzieciństwa, Ryan sądzi, że wiele dzieci nie otrzymuje wystarczającej ilości trzech podstawowych psychologicznych składników odżywczych — poczucia autonomii, kompetencji i istotności — w życiu offline. Nic więc dziwnego, że dzieci szukają ich zamienników w internecie. „Nazywamy to »hipotezą skupienia potrzeb«<sup>\*190</sup>. Im słabiej zaspokojone są twoje życiowe potrzeby, tym chętniej sycisz je w wirtualnej rzeczywistości” — mówi Ryan.

Na podstawie badań Ryan doszedł do wniosku, że „nadużywanie [technologii] jest symptomem; jednym z przejawów pustki w innych dziedzinach życia, takich jak szkoła i dom”. Gdy trzy wymienione potrzeby są zaspokojone, ludzie są bardziej zmotywowani, produktywni, wytrwalsi i bardziej kreatywni.

Ryan nie jest przeciwny ustalaniu limitów korzystania z technologii, uważa jednak, że takie ograniczenia powinny być przedyskutowane z dzieckiem, a nie egzekwowane w sposób arbitralny, bo uważasz, że „sam wiesz najlepiej”. „Efektem powinno być nie samo ograniczenie czasu spędzanego przed ekranem, ale też wytłumaczenie dziecku powodów takiego postępowania” — mówi. Im częściej rozmawiasz z dziećmi na temat konsekwencji nadmiernego

---

\* Ang. *need density hypothesis* — przyp. tłum.

korzystania z technologii i im więcej decyzji podejmujesz z *nimi*, a nie *za nie*, tym bardziej będą skłonne do postępowania według Twoich wskazówek.

Możesz zacząć od podzielenia się z dzieckiem kilkoma poznaczonymi w części pierwszej metodami radzenia sobie z problemami i przeformułowywania ich. Opowiedz mu, jak zmieniłeś swoje postępowanie, aby uporać się z dekoncentrującymi bodźcami — odsłonięcie się i pokazanie dzieciom, że rozumiemy ich zmagania oraz stajemy przed podobnymi wyzwaniem, pomaga w budowaniu zaufania. Dobrzy rodzice tak jak opisani w poprzedniej części książki dobrzy szefowie, którzy świecą przykładem pod względem odłączania się od zakłóceń, powinni być wzorem nierozpraschalności.

Możemy również rozważyć zapewnienie dzieciom możliwości zaspokajania potrzeby autonomii, kompetencji i istotności w prawdziwym, a nie wirtualnym życiu. Rozluźnienie więzów uporządkowanych zajęć szkolnych lub sportowych i wygospodarowanie większej ilości czasu na nieskrępowaną zabawę może im pomóc w znalezieniu więzi, których w przeciwnym razie szukałyby w internecie.

Nie możemy rozwiązać wszystkich problemów naszych dzieci — ani nawet nie powinniśmy próbować — lecz *możemy* starać się lepiej zrozumieć ich zmagania przez pryzmat potrzeb psychologicznych. Wiedza o tym, co tak naprawdę skłania je do sięgania po elektroniczne gadżety, jest pierwszym krokiem do wspierania ich w budowaniu odporności, by nie musiały uciekać się do rozmaitych atrakcji, aby zagłuszyć dyskomfort. Dzieci, które poczują się zrozumiane, mogą zacząć planować, jak najlepiej spędzać czas.

**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Wewnętrzne bodźce wywołują określone zachowania.** Aby zrozumieć, jak pomóc dzieciom radzić sobie z nieuwagą, musimy zacząć od poznania źródła problemu.
- ◆ **Dzieci potrzebują psychologicznych składników odżywczych.** Zgodnie z powszechnie uznawaną teorią motywacji w celu osiągnięcia dobrostanu wszyscy ludzie potrzebują trzech składników: poczucia autonomii, kompetencji i istotności.
- ◆ **Dekoncentrujące atrakcje uśmierzają deficyty.** Jeśli potrzeby psychologiczne dziecka nie zostaną zaspokojone w „prawdziwym świecie”, zwróci się ono gdzie indziej — często do wirtualnego otoczenia.
- ◆ **Dzieci potrzebują alternatyw.** Rodzice i opiekunowie mogą podjąć działania, które pomogą dzieciom znaleźć równowagę między czasem online a offline, poprzez zapewnienie większej liczby okazji do nabrania poczucia autonomii, kompetencji i istotności w „prawdziwym świecie”.
- ◆ **Czteroczęściowy model nierozpraszalności sprawdza się także u dzieci.** Ucz je metod radzenia sobie z dekoncentrującymi bodźcami, przede wszystkim zaś sam bądź wzorem nierozpraszalności.

## Rozdział 31.

# Znajdź wspólny czas na trakcję

**J**eśli chodzi o pomaganie dzieciom w radzeniu sobie z rozpraszeniem uwagi, trzeba przede wszystkim mieć na względzie kwestię ludzi, a nie technologii. Tak twierdzi Lori Getz, inicjatorka firmy Cyber Education Consultants, która — na podstawie lekcji odebranej we własnym dzieciństwie — organizuje w szkołach warsztaty poświęcone bezpieczeństwu w internecie.

Swój pierwszy telefon (przewodowy) Getz dostała jako nastolatka. Od razu zamknęła wtedy drzwi i cały weekend spędziła w swoim pokoju, rozmawiając z przyjaciółmi, zamiast pobyć z rodziną. Gdy wróciła do domu w poniedziałek, okazało się, że drzwi do jej pokoju zostały zdjęte z zawiasów. „To nie wina telefonu, że zachowujesz się jak smarkuła — skarcił ją ojciec. — Zamknęłaś drzwi i miałaś wszystkich gdzieś”.

Choć Getz nie zaleca stosowania agresywnej taktyki ani tonu swojego ojca, jego poirytowanie — nie telefonem, lecz wpływem jej zachowania na innych — okazało się pouczające. „Zastanów się, jak traktujesz ludzi wokół siebie i jak się z nimi komunikujesz” — radzi<sup>191</sup>. Tak jest lepiej, niż obwiniać narzędzie.

Jeśli chodzi o kwestię spędzania czasu z rodziną, to ważne jest określenie, co jest korzystną trakcją, a co szkodliwą atrakcją. Niedawne rodzinne wakacje wystawiły teorię Getz na próbę. Jej córki, sześć- i jedenastolatka, zapytały, czy mogą pobawić się telefonami podczas dwugodzinnej jazdy z Sacramento do Truckee. Getz zgodziła się motywowana chęcią przełamania monotonii jazdy, a także sposobnością do spokojnej rozmowy z mężem. Czas spędzony z gadżetami istotnie ułatwił podróż, lecz później, na wakacjach, Getz zauważyła, że jej dziewczęta trochę za często sięgają po swoje cyfrowe zabawki.

Któregoś dnia zainteresowanie dziewcząt smartfonami osiągnęło apogeum: po powrocie z biegania Getz zastała dzieci z nosami w ekranach. Pomimo wcześniejszych ustaleń żadna z dziewczynek nie chciała wyjść na wspólny spacer. Getz uznała, że przyszedł czas na rozmowę.

Podczas rodzinnego spotkania wszyscy potwierdzili chęć spędzania czasu razem (czyli „trakcji”). Po uzgodnieniu, jak chcą spożytkować wspólne chwile i co należy zrobić, okazało się, że wszystko inne było jedynie wprowadzaniem zamętu w ich planach. Na łonie rodziny ustalili, że każdy może korzystać ze swoich gadżetów *tylko wtedy*, gdy będzie stuprocentowo pewny, że niczego tym nie zaburzy.

Getz potwierdza, że przyznanie się do niewiedzy jest świetnym sposobem na zaangażowanie dzieci we wspólne poszukiwanie nowych rozwiązań. „Zastanawiamy się nad tym wszyscy” — mówi. Getz chce, aby jej córki same zadawały sobie pytania pozwalające na nadzorowanie i kontrolowanie własnego zachowania, na przykład: „Czy postępuję właściwie? Czy jestem dumna z tego, jak się zachowuję?” „Pracuję z wieloma nastolatkami, którzy często mówią mi, że nie chcą się dekoncentrować; nie chcą dać się w to wszystko wciągać, ale po prostu nie wiedzą, jak przestać” — opowiada.

Aby pomóc dzieciom w nauce samoregulacji, musimy pokazać im, jak znaleźć czas na trakcję. Możemy zachęcać je do regularnych dyskusji na temat naszych i ich wartości oraz tłumaczyć, jak przeznaczać czas na rozwój w kierunku, na jakim im zależy. Choć łatwo jest dojść do wniosku, że „dzieci dysponują całym czasem świata”, należy pamiętać, że w każdej ze *swoich* dziedzin życia one także mają pewne priorytety.

Praca z dziećmi nad stworzeniem harmonogramu bazującego na wartościach może pomóc im znaleźć czas na dziedzinę zdrowia i dobrego samopoczucia — one również potrzebują go wystarczająco dużo na odpoczynek, higienę, ćwiczenia i prawidłowe odżywianie się. Na przykład, choć moja żona i ja nie egzekwujemy od córki ustalonej pory kładzenia się spać, postanowiliśmy pokazać jej wyniki badań, które dowodzą znaczenia odpowiedniej ilości snu w latach dorastania. Gdy *sama* zdała sobie sprawę z wpływu snu na zdrowie, szybko doszła do wniosku, że siedzenie przed ekranem po godzinie 21.00 przed kolejnym dniem nauki jest złym pomysłem — odwraca ono bowiem uwagę od cennej wartości, jaką jest zdrowie. Jak się zapewne domyślasz, zarezerwowała sobie codzienny czas na odpoczynek. Choć sporadycznie rezygnuje z umówionego na wieczór spotkania z poduszką, istnienie takiego punktu w grafiku daje jej samodzielnie określoną wytyczną, pozwalającą się kontrolować i decydować o sobie, a ostatecznie — żyć w zgodzie ze swoimi wartościami.

Jeśli chodzi o dziedzinę „pracy zawodowej” w życiu młodego człowieka, dla typowego amerykańskiego dziecka jest ona równoznaczna z obowiązkami szkolnymi i domowymi. O ile plan zajęć stanowi naturalny grafik godzin porannych i popołudniowych, to forma spędzania czasu po szkole może być źródłem nieporozumień i frustracji.

***Bez jasnego planu wiele dzieci pozostaje  
na łasce impulsywnych decyzji, które często  
kończą się zabawą cyfrowymi gadżetami.***

Niedawno byłem na kawie z przyjaciółką, matką nastoletnich chłopców, bliźniaków. Załamywała ręce nad zakrawającą u nich na obsesję fascynacją najnowszym cyfrowym winowajcą — grą Fortnite. „Grają w to bez przerwy!” — wykrzyknęła. Była przekonana, że gra jest uzależniająca, a jej dzieci wpadły w nałóg. Każdego wieczoru toczyły się kłótnie o przerwanie zabawy i odrobienie lekcji. Zirytowana zapytała mnie, co moim zdaniem powinna zrobić.

Moja rada obejmowała kilka niekonwencjonalnych pomysłów. Najpierw zasugerowałem, aby porozmawiała z synami i wysłuchała ich bez osądzania. Mogła im zadać na przykład następujące pytania: Czy realizowanie planu nauki jest w zgodzie z ich wartościami? Czy wiedzą, dlaczego prosi się ich o odrabianie lekcji? Jakie są konsekwencje niewywiązywania się z obowiązków? Czy nie przejmują się owymi konsekwencjami, zarówno doraźnymi (otrzymanie złej oceny), jak i długofalowymi (niskie kwalifikacje, ograniczające możliwość znalezienia dobrej pracy)?

Jeśli synowie sami nie uznają, że nauka jest istotna, to nakłanianie ich do robienia czegoś, na czym im nie zależy, będzie się wiązało z przymusem i prowadziło jedynie do wzajemnych pretensji.

— Ale jeśli nie będę ich pilnować, zostaną w tyle — sprzeciwiła się.

— I co z tego? — spytałem. — Jeśli teraz będą się uczyć tylko dlatego, żebyś im dała święty spokój, to co zrobią, gdy pójdą na studia albo do pracy, a ciebie nie będzie w pobliżu? Może lepiej, żeby poczuł smak porażki wcześniej niż później.

Zasugerowałem, że nastolatki są na ogół wystarczająco dorosłe, by samodzielnie podejmować decyzje dotyczące spędzania czasu. Jeśli obleją przez nie sprawdzian — trudno. Przymus może doraźnie poskutkować, ale z pewnością nie jest rozwiązaniem.

Następnie zaproponowałem, aby poprosiła synów, by sami ocenili, ile czasu chcieliby spędzać na różnych zajęciach, takich jak nauka, bycie z rodziną lub przyjaciółmi czy gra w *Fortnite*. Ostrzegłem, że choć odpowiedzi mogą się jej nie spodobać, powinna uszanować ich sugestie. Celem takiego podejścia jest nauczenie ich przemyślanego spędzania czasu poprzez zarezerwowanie odpowiednich pór na ważne zajęcia w cotygodniowym harmonogramie. Należy pamiętać, że ich grafik — tak jak nasz — powinno się oceniać i korygować co tydzień, aby mieć pewność, że czas młodych ludzi jest wykorzystywany zgodnie z ich wartościami.

W graniu w *Fortnite* nie ma nic złego, jeśli uprzednio zarezerwuje się na to odpowiednią porę. Dzięki planowi obejmującemu czas przeznaczony na cyfrowe gadzety dzieci wiedzą, że będą mogły porobić to, co lubią. Poradziłem jej, aby zmieniała formę rodzinnych rozmów na temat technologii — z apodyktycznego „nie!” na uczenie synów, by sami mówili sobie „nie teraz”.

***Pozwolenie dzieciom na autonomię w zakresie  
panowania nad swoim czasem to wielki dar.  
Nawet jeśli czasami się potkną,  
porażki są nieodłącznym elementem nauki.***

Na koniec poradziłem jej, aby zadbała o to, by w codziennym grafiku dzieci było wiele czasu na zabawę — zarówno z przyjaciółmi, jak i z rodzicami. Dla jej chłopców *Fortnite* była sposobem na pobawienie się z kolegami, a pozbawieni alternatywy „offline” wracaliby do grania w internecie. Jeśli chcemy, aby dzieci nie zaspokajały potrzeby kontaktu tylko w wirtualnym świecie, powinniśmy dać im czas na nawiązywanie bezpośrednich przyjaźni poza szkołą. Relacje te powinny być wolne od presji trenerów, nauczycieli czy rodziców, którzy mówią im, co mają robić. Niestety, obecnie większość dzieci nie ma swobodnego czasu na zabawę, jeśli nie zostanie on zaplanowany.

Świadomi rodzice mogą przywrócić taki czas dzieciom w każdym wieku, celowo rezerwując odpowiednie pory w tygodniowych harmonogramach i nawiązując kontakty z innymi dorosłymi, którzy zdają sobie sprawę z roli nieskrępowanej zabawy. Zaplanujcie regularne spotkania, aby pozwolić Waszym dzieciom pobyć razem — tak jak Ty znajdujesz czas na jogging w parku albo *jam session* w garażu. Zdecydowana większość badań naukowych potwierdza korzystny wpływ nieskrępowanej zabawy na zdolność dzieci do



koncentracji i rozwijania umiejętności społecznych. To zaś oznacza, że taka zabawa jest zapewne ich najważniejszą aktywnością pozaszkolną<sup>192</sup>.

Oprócz pomagania dzieciom w znajdowaniu czasu na samodzielną zabawę musimy też znaleźć chwilę na to, by pobyły z nami — rodzicami. Jedną z najważniejszych rzeczy, jakie mogą robić razem dzieci i rodzice, jest wspólne spożywanie posiłków. Badania pokazują, że dzieci, które regularnie jadają razem z rodziną, rzadziej miewają stany depresyjne, problemy w szkole i zaburzenia jedzenia oraz rzadziej sięgają po narkotyki<sup>193</sup>. Niestety, w wielu domach odstępiono od wspólnych posiłków na rzecz podejścia „robimy tak, jak nam pasuje”. W rezultacie często każdy je, kiedy mu wygodnie, zgodnie z własnym rytmem dnia. Dlatego lepiej jest zarezerwować wieczór — choćby jeden w tygodniu — na wspólny posiłek bez elektronicznych gadżetów. W miarę rozwoju dzieci możemy zachęcić je do brania aktywniejszego udziału w kształtowaniu rodzinnych biesiad, sugerując im na przykład urządzenie „piątku z przekąskami”, wspólne gotowanie albo podsuwanie tematów do dyskusji.

Zabawa na łonie rodziny *może i powinna* wykraczać poza pory posiłków. W naszym domu wprowadziliśmy cotygodniowy zwyczaj, który nazwaliśmy *sunday-funday* (niedziela – dzień zabawy). Polega on na tym, że na zmianę wymyślamy pomysły na trzygodzinną, wspólną aktywność. Gdy przychodzi moja kolej, proponuję wyjście do parku albo długi spacer i rozmowę. Córeczka zwykle wybiera grę planszową. Żona często sugeruje wyprawę na miejscowy targ, aby zobaczyć, co nowego i dobrego możemy zjeść. Bez względu na wybór koncepcja polega na regularnym rezerwowaniu wspólnego czasu na zaspokojenie potrzeby więzi.

Choć powinniśmy być przygotowani na zmiany w rodzinnym harmonogramie, musimy angażować dzieci w nasze codzienne, rutynowe sprawy i wiązywać się z wzajemnych obietnic. Uczenie ich sporządzania własnych planów i wspólne doskonalenie umiejętności nierozpraszania się pomaga w przekazywaniu im naszych wartości.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Ucz trakcji.** Przy tak wielu możliwych dekoncentrujących bodźcach w życiu dziecka uczenie go znajdowania czasu na trakcję jest niezwykle istotne.
- ◆ **Tak jak my w naszych harmonogramach, również dzieci mogą uczyć się znajdować czas na to, co jest dla nich ważne.** Jeśli nie opanują sztuki tworzenia planów, wpadną w sidła dekoncentrujących atrakcji.
- ◆ **Nie ma nic złego w pozwalaniu dzieciom na potknięcia. Uczymy się na błędach.** Pokazuj dzieciom, jak korygować plany, aby żyć zgodnie z własnymi wartościami.



## Rozdział 32.

# Pomóż im się uporać z zewnętrznymi bodźcami

**Z**apoznałeś się już z wewnętrznymi bodźcami skłaniającymi dzieci do dekoncentracji i nauczyłeś się wspierać młodych ludzi w tworzeniu harmonogramów techniką *timeboxing*. Następny krok polega na przyjrzeniu się zewnętrznym bodźcom, z którymi się stykają.

Pod wieloma względami łatwo jest obwiniać za roztargnienie dzieci ogrom rozmaitych sygnałów, które przyciągają ich uwagę. Można zachodzić w głowę, jak przy tych wszystkich wibrujących telefonach, migającym ekranie telewizora i głośnej muzyce w słuchawkach nasze dzieci w ogóle są w stanie cokolwiek zrobić. Wielu młodych (i dorosłych) ludzi spędza dni na mentalnym przestawianiu się z jednej rzeczy na inną. Przez nieustanne reagowanie na zewnętrzne bodźce dzieci nie mają wielu okazji do głębokiego namysłu i skupienia się na czymkolwiek przez dłuższy czas.

Według przeprowadzonych przez Pew Research Center w 2015 roku badań poświęconych młodzieży i użytkowaniu przez nią technologii w Stanach Zjednoczonych „95% nastolatków deklaruje, że ma smartfon lub dostęp do niego”<sup>194</sup>. Nie powinno zatem stanowić zaskoczenia, że 72% rodziców, których dzieci posiadają smartfony, niepokoi się, że urządzenia te są „nadmiernie absorbujące”<sup>195</sup>.

W dużej mierze to jednak rodzice i opiekunowie dopuścili do takiej sytuacji. To jednak my zezwoliliśmy na posiadanie, a często sfinansowaliśmy zakup dekoncentrujących urządzeń, których dziś tak nie lubimy. Spełniliśmy żądania dzieci w sposób, który może nie sprzyjać ani im, ani domowemu ogniskowi.

Wielu rodziców nie zastanawia się nad tym, czy ich dzieci są gotowe na urządzenie, którego zakup może się wiązać z negatywnymi konsekwencjami,

i ulega głośnym protestom w rodzaju „wszyscy w mojej klasie mają smartfony i konta na Instagramie”.

***Jako rodzice często zapominamy o tym,  
że sam fakt, iż dziecko czegoś bardzo chce,  
nie jest wystarczającym powodem, by mu to dać.***

Wyobraź sobie małe dziecko stojące na skraju basenu, w którym pluskają się jego koledzy i świetnie się bawią. Dziecko bardzo chce wskoczyć, Ty jednak nie masz pewności, czy umie pływać. Co zrobisz?

Wiemy, że basen może być bardzo niebezpieczny, lecz pomimo ryzyka nie będziemy przecież zawsze zabraniać dzieciom obcowania z wodą. Po prostu po osiągnięciu przez nie pewnego wieku uczymy je pływać. I nawet gdy już opanuje podstawy, pilnujemy go, aż zyskamy pewność, że może bezpiecznie korzystać z uroków basenu.

Co więcej, możemy łatwo podać wiele działań, na które nie pozwolilibyśmy naszym dzieciom, dopóki nie byłyby na nie gotowe: czytanie określonych książek, oglądanie filmów ukazujących przemoc, prowadzenie samochodu, picie alkoholu oraz, oczywiście, posługiwanie się elektroniką — każda z tych rzeczy przychodzi w swoim czasie, a nie wtedy, kiedy zażąda jej dziecko. Poznawanie świata i lawirowanie wśród jego zagrożeń są ważnymi częściami procesu dorastania, lecz danie dziecku smartfona albo innego gadżetu, zanim będzie ono w stanie odpowiednio się nim posługiwać, jest tak samo nieodpowiedzialne jak pozwolenie mu na skok do basenu, jeśli nie wiemy, czy umie pływać.

Wielu rodziców tłumaczy, że wręczając dziecku smartfon, kupuje sobie spokój ducha, bo dzięki temu może się z nim w każdej chwili skontaktować. Niestety często jest tak, że rodzice pozwalają na zbyt wiele i za wcześnie. Wróć do przydatnej analogii z basenem. Naukę pływania zaczyna się od płytkiego krańca. Czasami daje się dziecku deskę albo inne akcesoria ułatwiające utrzymywanie się na wodzie. Dopiero potem, gdy wykaże się odpowiednimi umiejętnościami, może popływać samodzielnie.

Zamiast wręczać młodemu człowiekowi w pełni funkcjonalny smartfon, ze wszystkimi „bajerami”, lepiej zacząć od telefonu umożliwiającego jedynie nawiązywanie połączeń i wysyłanie esemesów. Urządzenia tego typu są bardzo tanie, a producenci nie wyposażyli ich w aplikacje, które mogłyby dekoncentrować dziecko zewnętrznymi bodźcami. Jeśli zależy Ci na śledzeniu

lokalizacji, to pomyśl o zegarku z GPS, takim jak GizmoWatch — urządzenie to pozwala rodzicom sprawdzić, gdzie jest dziecko, za pomocą aplikacji na telefonie, lecz zezwala tylko na rozmowy przychodzące i wychodzące z określonymi numerami<sup>196</sup>.

***W miarę dorastania dziecka dobrym  
sprawdzianem jego gotowości na konkretne  
urządzenie jest umiejętność posługiwania się  
ustawieniami umożliwiającymi wyłączenie  
zewnętrznych bodźców.***

Czy wie, jak korzystać z funkcji „nie przeszkadzać”? Jak skonfigurować telefon, by automatycznie wyłączał wszelkie powiadomienia w porach wymagających pełnej koncentracji? Czy potrafi schować urządzenie i zapomnieć o nim w czasie spędzonym z rodziną albo przyjaciółmi? Jeśli nie, to nie jest jeszcze gotowe i powinno wziąć kilka dodatkowych — wróć do analogii z basenem — „lekcji pływania”.

Ponadto rodzice często skupiają się na elektronicznych nowinkach, a zapominają o starszych technologiach, które mogą stanowić równie poważny problem. Właściwie nie ma większego uzasadnienia dla wyposażania pokoju dziecka w telewizor, laptop albo inny potencjalnie absorbujący gadżet; sprzęty tego rodzaju powinny się znajdować w przestrzeniach wspólnych. Pokusa nadużywania tych urządzeń jest za duża, by oczekiwać, że dzieci uporają się z nią same — zwłaszcza w przypadku braku rodzicielskiego nadzoru.

Dzieci potrzebują też wiele snu, a wszystko, co migocze, wibruje i wydaje dźwięki, jedynie rozprasza uwagę. Zdaniem Anyi Kamenetz, autorki książki *Z nosem w ekranie*, zapewnianie dzieciom wystarczającej ilości snu stanowi jedną z tych kwestii, na poparcie których istnieje wiele niepodważalnych dowodów<sup>197</sup>. Kamenetz zdecydowanie twierdzi, że ekran i sen wzajemnie się wykluczają, zachęca więc rodziców, by w nocy usuwali wszelkie cyfrowe gadżety z pokoiów dzieci, a ekrany wyłączali na co najmniej godzinę przed snem.

Równie ważne jest pomaganie dzieciom w usuwaniu niepożądanych zewnętrznych bodźców w trakcie odrabiania lekcji i wywiązywania się z domowych obowiązków, a także w porach posiłków, zabaw i zajęć hobbystycznych wymagających ciągłej uwagi. Tak jak możesz poprosić przełożonego o czas na skupienie w pracy, tak rodzice powinni szanować harmonogramy dzieci.

Jeśli zgodnie ze swoim grafikiem przeznaczają czas na naukę, to powinniśmy oczywiście pomóc im w wyeliminowaniu dekoncentrujących bodźców. Ale ta sama zasada dotyczy czasu zaplanowanego na spotkanie z przyjaciółmi czy granie na konsoli. Jeśli zrobiły takie plany i są one przemyślane, to Twoim zadaniem jest je uszanować i zostawić je w spokoju.

Przypomnij sobie fundamentalne pytanie: „Czy ten zewnętrzny bodziec służy mnie, czy raczej ja służę jemu?”. Czasami przyczyną dekoncentracji jesteśmy *my*, rodzice. Szczekający pies, dzwonek do drzwi, kolejne polecenie taty, aby zobaczyć, kto przyszedł, pytanie mamy dotyczące planu zajęć szkolnej drużyny sportowej albo zaproszenie do zabawy przez rodzeństwo... wszystko to może zabierać czas przeznaczony na coś innego. Choć te zakłócenia wydają się banalne, wszelkie niepożądane bodźce w niewłaściwym czasie powodują dekoncentrację i powinniśmy zrobić wszystko, aby je wyeliminować, i tym samym pomóc dzieciom wykorzystać czas zgodnie z planem.



## ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Ucz dzieci pływać, zanim puścisz je na głęboką wodę.** Zasady są podobne jak na basenie: dzieciom nie powinno się pozwalać podejmować niektórych ryzykownych działań, dopóki nie będą na nie gotowe.
- ◆ **Sprawdź, czy są przygotowane na technologię.** Dobrą miarą gotowości dziecka jest umiejętność skonfigurowania ustawień urządzenia w sposób pozwalający wyłączyć dekoncentrujące, zewnętrzne bodźce.
- ◆ **Dzieci potrzebują snu.** Nie ma większego uzasadnienia dla wyposażania pokoju dziecka w telewizor czy inne zakłócające nocny spokój gadżety. Zadbaj o to, by nic nie przeszkadzało mu wypocząć.
- ◆ **Nie bądź złym zewnętrznym bodźcem.** Szanuj czas dzieci i nie przerywaj im w porach, w których zaplanowały zajęcie się czymś w skupieniu — czy będzie to praca, czy zabawa.

## Rozdział 33.

# Ucz je zawierać własne pakiety

Gdy moja córka miała pięć lat i już żądała „czasu na iPada”, głośno się przy tym upierając, wiedzieliśmy z żoną, że musimy działać. Uspokoiwszy się, zaczęliśmy w miarę możliwości szanować jej potrzeby zgodnie z zaleceniami Richarda Ryana: tłumaczyliśmy najprościej, jak się dało, że nadmiar czasu przed ekranem wymaga poświęcania wielu innych rzeczy.

Odkąd w przedszkolu nauczyła się zegara, mogliśmy jej wyjaśnić, że czas na wszystkie lubiane przez nią zajęcia jest ograniczony. Ślęczenie nad aplikacjami i filmami oznaczało mniej czasu na zabawę z przyjaciółmi w parku, pływanie w basenie albo przebywanie z mamą i tatą.

Wy tłumaczyliśmy jej też, że programy i filmy na iPadzie zostały stworzone przez bardzo inteligentnych ludzi i specjalnie zaprojektowane tak, by podtrzymywać jej zainteresowanie. To ważne, aby dzieci rozumiały motyw firm piszących gry i prowadzących serwisy społecznościowe — choć produkty te pozwalają się bawić i kontaktować z ludźmi, pochłaniają czas i absorbują. Być może w odniesieniu do pięciolatki takie wyjaśnienia sprawiają wrażenie zbyt skomplikowanych, lecz czuliśmy ogromną potrzebę dostarczenia jej wskazówek, na podstawie których mogłaby *sama* podejmować decyzje dotyczące siedzenia przed ekranem i egzekwować je.

***Ponieważ nie mogła polegać na twórcach  
aplikacji albo tylko na rodzicach,  
którzy powiedzieliby jej „dość”,  
musiała sama wiedzieć, kiedy przestać.***

Zapytaliśmy ją potem, ile według niej czasu dziennie zdrowo jest siedzieć przed ekranem. Dając jej pewną autonomię w zakresie podjęcia takiej decyzji, zaryzykowaliśmy, ale warto było spróbować.

Jeśli mam być szczery, spodziewałem się, że wykrzyknie „cały dzień!”, lecz tego nie zrobiła. Uzbrojona w argumenty uzasadniające konieczność ograniczenia czasu spędzanego na zabawie gadżetami i mając swobodę decydowania, nieśmiało poprosiła o „dwa programy”. Chodziło o dwa odcinki odpowiedniego dla dzieci serialu na Netfliksie. Wyjaśniłem, że to jakieś 45 minut.

— Czy czterdzieści pięć minut dziennie wydaje ci się właściwą ilością czasu przed ekranem? — zapytałem szczerze. Kiwnęła głową na zgodę, a sądząc po uśmiechu, domyśliłem się, że uznała układ za całkiem korzystny. Z mojej perspektywy trzy kwadransy były zupełnie w porządku, zostawiały bowiem mnóstwo czasu na inne zajęcia.

— Co zamierzasz zrobić, żeby nie oglądać filmów dłużej niż czterdzieści pięć minut dziennie? — spytałem. Nie chcąc tracić pola w negocjacjach, które z jej punktu widzenia najwyraźniej toczyły się po jej myśli, zaproponowała, że będzie używać kuchennego minutnika i sama go nastawiać. — Dobrze — zgodziłem się. — Ale jeśli zauważymy z mamą, że nie dotrzymujesz obietnicy złożonej sobie i nam, będziemy musieli wrócić do tej rozmowy — powiedziałem, a ona tylko przytaknęła.

Ten przykład dowodzi, że nawet małe dzieci mogą się nauczyć podejmować zobowiązania. Dziś, jako pełna energii dziesięciolatka, wciąż sama zawiaduje czasem spędzanym przed ekranem. W miarę dorastania wprowadziła pewne zmiany w narzuconych sobie wytycznych — na przykład zastąpiła niektóre odcinki seriali weekendowym wieczorem z filmem. Zamieniła też kuchenny minutnik na inne narzędzia; teraz prosi asystentkę Alexę z serwisu Amazon, aby poinformowała ją o upływie limitu. Ważne jest to, że chodzi o jej zasady — a nie nasze — oraz o samodzielne ich egzekwowanie. A co najlepsze, gdy jej czas się kończy, to nie ojciec jest „tym złym”; to urządzenie mówi jej, że już na dziś wystarczy. Nie zdając sobie z tego sprawy, zawarła pakt starań, podobny do opisanych w części czwartej.

Wielu rodziców chce się dowiedzieć, czy istnieje jakaś konkretna, odpowiednia ilość czasu, jaką dzieci mogą spędzać przed ekranami, lecz nie sposób jej precyzyjnie określić. W grę wchodzi zbyt wiele czynników, takich jak potrzeby danego dziecka, sposób wykorzystywania przez nie czasu w internecie oraz czynności, z których rezygnuje ono na rzecz elektronicznych gadżetów. Najważniejsze to zaangażować dziecko w rozmowę i pomóc mu w ustaleniu własnych zasad. Gdy rodzice narzucają ograniczenia bez udziału dziecka, nastawiają je negatywnie i niejako zachęcają do oszukiwania systemu.



***Tylko wtedy, gdy dzieci mogą same nadzorować  
własne zachowanie, uczą się umiejętności  
potrzebnych, aby się nie rozpraszać  
— nawet jeśli rodziców nie ma w pobliżu.***

Opisane metody nie gwarantują harmonijnych relacji między rodzicami a dziećmi. Co więcej, powinniśmy raczej spodziewać się gorących dyskusji na temat roli, jaką w domach i w życiu naszych dzieci odgrywa technologia, podobnie jak dyskutuje się w wielu rodzinach na temat tego, czy na sobotni wieczór dać młodemu człowiekowi kluczyki do auta. Dialog i nieporozumienia — jeśli umiemy traktować się z szacunkiem — są oznaką zdrowej rodziny.

Jeśli miałbym podsumować tę część rozdziału (a być może nawet całą książkę), to jej głównym przesłaniem jest fakt, że dekoncentracja jest problemem jak każdy inny. Bez względu na to, czy chodzi o korporację, czy o rodzinę, otwarta rozmowa na temat problemów w środowisku, w którym czujemy się bezpieczni i wspierani, pozwala je wspólnie rozwiązać.

Jedno jest pewne: technologia staje się coraz bardziej wszechobecna i kusząca. Choć dzieci powinny zdawać sobie sprawę z tego, że gadżety czy aplikacje są bardzo absorbujące, musimy również umacniać ich wiarę w zdolność do pokonywania rozpraszających bodźców. Ich obowiązkiem — a zarazem prawem — jest mądre pożytkowanie czasu.



#### **ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Nie bagatelizuj zdolności dziecka do podejmowania zobowiązań i konsekwentnego ich wypełniania.** Nawet małe dzieci mogą nauczyć się składać obietnice, o ile same ustalą zasady i wiedzą, jak posłużyć się minutnikiem lub systemem, który ułatwi im wywiązanie się z deklaracji.
- ◆ **Sceptycyzm konsumencki jest cenny.** Świadomość faktu, że firmom zależy na tym, by dzieci spędzały czas na oglądaniu filmów lub graniu, jest ważnym aspektem uczenia młodych ludzi mądrego korzystania z mediów.
- ◆ **Pozwól dziecku być odpowiedzialnym.** Tylko te dzieci, które ćwiczą kontrolowanie własnego zachowania, mogą nauczyć się panować nad czasem i uwagą.



Część 7.

# **Nierozpraszalność w relacjach międzyludzkich**



## Rozdział 34.

# Rozsiewaj przeciwciała społeczne wśród przyjaciół

**K**iedy spotykamy się z przyjaciółmi, właściwie nigdy nie przebywamy z nimi sami — w tym znaczeniu, że (prawie) zawsze zabieramy ze sobą telefony, które tylko czekają, by zakłócić spotkanie powiadomieniem wysłanym w najmniej odpowiednim momencie. Kto nie był świadkiem, jak któryś ze znajomych nagle wyłącza się z rozmowy, by odruchowo zerknąć na telefon? Większość ludzi pogodziła się z tymi przerwami i traktuje je jako znak czasów.

Niestety, dekoncentracja jest zaraźliwa. Gdy spotkają się palacze, pierwszy, który wyjmie papierosa, wysyła sygnał, a pozostali idą w jego ślady. Na podobnej zasadzie urządzenia cyfrowe mogą skłaniać inne osoby do określonych zachowań. Ktoś, kto wyciąga telefon przy obiedzie, staje się zewnętrznym bodźcem. Wkrótce pozostali także zatoną z nosami w ekranach, a rozmowa niewątpliwie na tym ucierpi.

Zdaniem psychologów zjawisko to jest pewną formą zachowania stadnego (nazywaną w języku angielskim *social contagion*) i wpływa ono na nasze postępowanie, poczynwszy od skłonności do sięgania po narkotyki, a na przejeżdżaniu się skończywszy<sup>198</sup>. Trudno będzie Ci kontrolować masę ciała, jeśli partner(ka) i dzieci opychają się pączkami z lukrem, a Ty wcinasz sałatkę z jarmużem<sup>199</sup>; trudno też zmienić swoje związane z technologią nawyki, jeśli rodzina i przyjaciele przedkładają ślęczenie przed ekranem nad rozmowę z Tobą.

Biorąc pod uwagę ogromny wpływ, jaki mają inni ludzie na nasze postępowanie, jak możemy zapanować nad dekoncentracją wśród tych, z którymi chcemy spędzać spokojnie czas? Jak możemy zmienić własne skłonności do dekoncentracji, jeśli otaczający nas ludzie pozostają przy swoich nawykach?

Eseista i inwestor Paul Graham twierdzi, że społeczeństwa mają tendencję do wykształcania „społecznych przeciwciał” — systemów obronnych przed nowymi, szkodliwymi zachowaniami<sup>200</sup>. Na przykład według informacji podanych przez amerykańskie Centra ds. Kontroli i Prewencji Chorób w 1965 roku paliło 42,4% dorosłych Amerykanów, tymczasem w 2020 roku oczekuje się zmniejszenia tego odsetka do zaledwie 12%<sup>201</sup>. Do raptownego spadku wskaźników dotyczących palenia niewątpliwie przyczyniły się ograniczenia prawne. Warto jednak podkreślić, że zwyczaj ten uległ zmianie także w domach, choć przepisy nie zabraniają ludziom palenia u siebie.

Pamiętam z dzieciństwa, że moi rodzice trzymali popielniczki porozstawiane w całym domu, chociaż sami nie palili. W owym czasie ludzie kopcili w mieszkaniach, przy dzieciach i w biurach — gdzie tylko przyszła im na to ochota. Matka robiła, co mogła, aby zniechęcić gości do palenia — jedna z popielniczek miała kształt kościstej dłoni szkieletu — lecz to niezbyt subtelne przypomnienie o konsekwencjach używania tytoniu było jedynym, na co postanowiła sobie pozwolić. Prośbienie kogoś o palenie poza domem uważano wówczas za dziwne, a czasami wręcz niegrzeczne.

Dziś jednak sytuacja bardzo się zmieniła. W moim domu nigdy nie było popielniczki. Nikt też nie poprosił mnie o możliwość zapalenia u nas; wszyscy znają odpowiedź. Wyobrażam sobie minę żony, gdyby ktoś sięgnął po papierosa, siedząc na kanapie w pokoju gościnnym — taka osoba nie zagościłaby długo ani w naszym domu, ani w gronie przyjaciół.

Jakim cudem normy społeczne dotyczące palenia tak drastycznie się zmieniły w ramach zaledwie jednego pokolenia? Według teorii Grahama ludzie wytworzyli społeczne przeciwciała, aby się chronić — podobnie jak nasze organizmy zwalczają szkodliwe bakterie i wirusy. Lekarstwem na rozpraszanie uwagi w sytuacjach towarzyskich jest stworzenie nowych norm, które sprawią, że zerkanie na telefon przy innych będzie uważane za tabu.

### ***Normy społeczne się zmieniają, ale to od nas zależy, czy będą się zmieniać na lepsze.***

Jedynym sposobem na to, by pewne niezdrowe zachowania przestały być akceptowane, jest nazwanie ich i wytworzenie przeciwciał społecznych,

które zablokują ich rozprzestrzenianie się. Taktyka, która sprawdziła się w odniesieniu do palenia, może zdać egzamin także w przypadku cyfrowych rozrywek.

Wyobraź sobie, że jesteś na proszonym obiedzie, a ktoś wyciąga telefon i zaczyna stukać. Owszem, Ty już wiesz, że korzystanie z elektronicznych gadżetów na spotkaniu towarzyskim jest niegrzeczne, lecz wśród znajomych często jest co najmniej jedna osoba, która nie zna nowych norm społecznych. Zawstydzanie jej przed innymi nie jest dobrym pomysłem; jeśli chcecie pozostać przyjaciółmi, powinieneś zastosować subtelniejszą taktykę.

Proponuję serdeczne, proste i skuteczne podejście do sprawy, polegające na zadaniu bezpośredniego pytania, które wytrąci inkryminowanego osobnika z telefonicznego świata i da mu dwa wyjścia: (1) przeprosić wszystkich, wyjść i zażegnać kryzysową sytuację, która zaistniała w jego smartfonie, lub (2) odłożyć urządzenie. Pytanie może brzmieć następująco: „Widzę, że wciąż zerkasz na telefon, czy wszystko jest w porządku?”.

Bądź szczerzy — być może rzeczywiście stało się coś złego. Najczęściej jednak pytany wymamrocze przeprosiny, schowa telefon do kieszeni i wróci duchem do towarzystwa. Wygrałeś! Udało Ci się taktycznie rozsiać przeciwciała społeczne zwalczające tak zwany *phubbing* — termin opisujący to zjawisko wymyśliła agencja reklamowa McCann na potrzeby słownika australijskiego angielskiego, *Macquarie Dictionary*<sup>202</sup>.

Phubbing, zlepek utworzony od angielskich słów *phone* (telefon) i *snubbing* (ignorowanie), oznacza „ignorowanie (osoby lub otoczenia) w sytuacji towarzyskiej, polegające na korzystaniu z telefonu lub innego urządzenia mobilnego”. Autorzy słownika poprosili ekspertów o stworzenie słowa, które pozwoliłoby ludziom na nazywanie problemu wprost. Teraz tylko od nas zależy, czy będziemy posługiwać się tym terminem jako kolejnym cennym przeciwciałem w naszym arsenale narzędzi przeciwdziałających zakłóceniom w sytuacjach społecznych.

***Nowoczesne technologie, takie jak smartfony,  
tablety i laptopy, nie są jedynymi źródłami  
dekoncentracji w trakcie spotkań towarzyskich.***

W wielu restauracjach znajdują się wielkie telewizory z różnymi kanałami, od wiadomości do rozgrywek sportowych, które mogą z łatwością zakłócić przebieg rozmowy. Ze względu na to, że działający „w tle” telewizor

jest powszechnie akceptowanym elementem spotkań, w kontekście odwracania uwagi od rozmowy odbiorniki mogą być równie szkodliwe co smartfony, a może nawet bardziej.

Dekoncentracja w trakcie przyjacielskich spotkań może mieć inne źródła, a jednym z nich są nasze dzieci. Na przykład podczas niedawnej imprezy, gdy któryś z przyjaciół zaczął opowiadać o swoich osobistych i zawodowych zmaganiach, do stołu podeszło jedno z jego dzieci i zażądało soku w kartonie. Rozmowa natychmiast zeszła na potrzeby dziecka.

Tego rodzaju pozornie niewinna przerwa może zaburzyć ważną, wymagającą delikatności rozmowę — taką, która utrwała bliskie przyjaźnie. Podczas kolejnego spotkania przy obiedzie wszystko, czego potrzebowały dzieci, zanieśliśmy do drugiego pokoju, im samym zaś przykazaliśmy, by nie przeszkadzały dorosłym — chyba że poleje się krew.

Wszystkie zewnętrzne bodźce — bez względu na to, czy ich źródłem są telefony, czy dzieci — wymagają przeanalizowania pod kątem tego, czy nam służą. Przy okazji dzieci z korzyścią dla siebie nauczą się samodzielności, a jeśli będą obcowały z wzorcową postawą towarzyską rodziców, przekonają się, że warto eliminować niepożądane bodźce, aby skupić się na przyjaciółach. Jeśli nie wygospodarujemy czasu i miejsca na spokojne dyskusje, ryzykujemy utratę okazji do głębszego poznania przyjaciół, a im nie pozwolimy prawdziwie poznać nas.

Na tej samej zasadzie, na jakiej dzięki przeciwciałom społecznym doszło do zmarginalizowania zwyczaju palenia w domach, możemy ograniczyć zakłócenia w trakcie spotkań z przyjaciółmi. Jeśli rodzina i przyjaciele zaaprobują panowanie nad odwracającymi uwagę czynnikami i podejmiemy kroki w celu wyeliminowania zewnętrznych bodźców, które nam nie służą, możemy poddać kwarantannie społeczną zarazę dekoncentracji podczas rozmów z bliskimi nam ludźmi.



**ZAPAMIĘTAJ**

- ◆ **Dekoncentracja w sytuacjach towarzyskich uniemożliwia nam przebywanie duchem i ciałem z osobami ważnymi w naszym życiu.** Wszelkie zakłócenia utrudniają budowanie bliskich więzi społecznych.
- ◆ **Hamuj rozpowszechnianie niezdrowych zachowań.** „Przeciwciała społeczne” to jedna z metod chronienia się społeczności przed szkodliwymi zachowaniami poprzez uczynienie z nich tabu.
- ◆ **Twórz nowe normy społeczne.** Możemy poradzić sobie z dekoncentracją w trakcie spotkań z przyjaciółmi, tak samo jak walczyliśmy z paleniem — poprzez traktowanie użytkowania elektronicznych gadżetów w towarzystwie jako czegoś nieakceptowalnego. Miej w zanadrzu kilka taktownych pytań — na przykład „czy wszystko w porządku?” — aby zniechęcić znajomych do ślęczenia nad smartfonem podczas spotkań.



## Rozdział 35.

# Bądź nierozpraszanym partnerem

Każdego wieczoru moja żona i ja postępowaliśmy według tego samego schematu. Ona kładła córkę spać, myła zęby i się odświeżała. Potem oboje wślizgiwaliśmy się pod kołdrę i wymienialiśmy znaczące spojrzenia, nadszedł bowiem czas na to, co naturalnie przychodzi zakochanej parze w łóżku — żona czule głaskała swój smartfon, a ja pieszczotliwie dotykałem gładkiej tafli ekranu iPada. Ależ nam było dobrze...!

Mieliśmy romans z naszymi gadżetami. I najwyraźniej nie byliśmy jedynymi, którzy zastępują grę wstępną Facebookiem. Według jednego z badań, „prawie jedna trzecia Amerykanów wolałaby zrezygnować na rok z seksu niż rozstać się ze swoim smartfonem na podobnie długi czas”<sup>203</sup>.

Zanim nauczyliśmy się nierozpraszanłości, trudno nam było się oprzeć urokowi powiadomień ze smartfonów. Obietnica „odpowiedzenia na tylko jeden e-mail” po kolacji szybko przeradzała się w czterdzieści pięć minut utraconej tego wieczoru intymności. Nabraliśmy nawyku samotnego obcowania z technologią do północy. Zanim poszliśmy do łóżka, byliśmy już tak zmęczeni, że nie chciało się nam nawet porozmawiać. Cierpiała na tym nasza relacja — o pożyciu intymnym nie wspominając.

Należeliśmy do 65% dorosłych Amerykanów, którzy według Pew Research Center śpią z telefonami w łóżku albo przy łóżku<sup>204</sup>. Ponieważ nawyki opierają się na bodźcach (wskazówkach), które wywołują określone zachowanie, rodzaj podejmowanych działań często wynika z tego, jakimi przedmiotami się otaczamy. Postanowiliśmy wynieść telefony z sypialni do salonu i dzięki wyeliminowaniu tych zewnętrznych bodźców w pewnym stopniu odzyskać kontrolę nad cyfrową niewiernością.

Po kilku wieczorach bez telefonu zaczął mi jednak doskwierać stresujący niepokój. Nie mogłem przestać myśleć o wszystkim, co dopraszało się mojej uwagi. A może ktoś wysłał mi jakiś pilny e-mail? Czego dotyczył ostatni komentarz na moim blogu? Mam nadzieję, że nie przegapiłem niczego ważnego na Twitterze...! Stres był namacalny i uciążliwy, zacząłem więc robić to, co każdy, kto nieskutecznie stara się przełamać zły nawyk: oszukiwałem.

Pozbawiony telefonu postanowiłem poszukać nowego partnera. Sięgnąłem po laptopa i zacząłem stukać w klawiaturę. Ku mojej uldze stres zniknął. Moja żona, widząc, co robię, też postanowiła skorzystać z okazji i dać ujście swoim stresom. I tak wróciliśmy do punktu wyjścia.

Po kilku wieczorach spędzonych przed ekranami nieśmiało przyznaliśmy się do porażki. Zawstydzeni, ale zdecydowani sprawdzić, na czym polegał błąd, uświadomiliśmy sobie, że pominęliśmy bardzo ważny krok. Nie nauczyliśmy się radzić sobie z dyskomfortem, który popychał nas w stare koleiny. Z wzajemnym zrozumieniem postanowiliśmy zacząć od znalezienia sposobów na zapanowanie nad wewnętrznymi bodźcami, które skłaniały nas do niepożądanych zachowań.

Wdrożyliśmy zasadę dziesięciu minut: złożyliśmy sobie obietnicę, że jeśli najdzie nas ogromna chęć na skorzystanie ze smartfona lub laptopa, odczekamy regulaminowe dziesięć minut. Dzięki temu mogliśmy przez ten czas „surfować na fali pokus” i wymusić na sobie przerwę, pozwalającą przełamać bezmyślnie powtarzany nawyk.

Podłączyliśmy też router internetowy oraz monitory do gniazdek z timerem (kupiliśmy je po siedem dolarów w miejscowym sklepie ze sprzętem dla domu) i ustawiliśmy wyłączniki na 22.00. Była to forma paktu starrań: „oszukiwanie” wymagałoby przestawienia przełącznika zmieniającego wprowadzone ustawienie, a w tym celu trzeba byłoby w niewygodnej pozycji gmerać za biurkiem.

Krótko mówiąc, zrobiliśmy postępy dzięki zastosowaniu wszystkich czterech fundamentalnych metod dążenia do nierozpraszalności. Nauczyliśmy się radzić sobie ze stresem wynikającym z zerwania z kompulsywnym posługiwaniem się technologią wieczorami, a z czasem stało się to coraz prostsze. Zaplanowaliśmy ścisłą porę kładzenia się spać i uznaliśmy sypialnię za świętą przestrzeń — bez źródeł zewnętrznych bodźców, takich jak smartfony i telewizor. Timer odłączający kolejne źródło zakłóceń sprawił, że codzienne dotrzymywanie złożonych obietnic stało się czymś oczywistym. W miarę zyskiwania większej kontroli nad naszymi nawykami zaczęliśmy wykorzystywać odzyskany czas do bardziej... produktywnych celów.

Choć byliśmy dumni z naszych blokad, obecnie wiele routerów — takich jak Eero<sup>205</sup> — jest wyposażonych w funkcje odłączania internetu. Jeśli stracę rachubę czasu i spróbuję sprawdzić e-maile po 22.00, otrzymam z routera komunikat, bym zostawił komputer w spokoju i przytulił się do żony.

***Dekoncentrujące bodźce mogą nadszarpnąć nawet najbliższy związek. Ceną, jaką płacimy za możliwość skontaktowania się z całym światem, jest utrata bliskości z człowiekiem, który znajduje się tuż obok.***

Oboje nadal uwielbiamy nasze gadżety i staramy się w pełni wykorzystywać potencjał innowacji do usprawniania życia, lecz chcemy korzystać z technologii bez narażania się na skutki uboczne w postaci osłabienia naszego związku. „Atrakcje”, które szkodziły partnerstwu, pokonaliśmy dzięki temu, że nauczyliśmy się radzić sobie z wewnętrznymi bodźcami, znaleźliśmy czas na rzeczy, na których naprawdę nam zależy, usunęliśmy szkodliwe bodźce zewnętrzne i powzięliśmy konkretne zobowiązania.

\*

Zgodnie z tym, co przeczytałeś w części pierwszej, bycie nierozpraszanym oznacza dążenie do robienia tego, co sobie obiecałeś. Dążenie zaś może wymagać zmagania lub zacieklej walki. To nie znaczy, że trzeba być doskonałym i nieomylnym. Jak każdemu, także mnie zdarza się przegrać z dekoncentrującymi bodźcami. Jeśli jestem bardzo zestresowany albo dochodzi do nieoczekiwanej zmiany planów, zdarza mi się zboczyć z obranego kursu.

Na szczęście pięć lat badań i pisanie tej książki nauczyło mnie, jak walczyć z nieuwagą i wygrywać. Czasami wciąż próbuję łapać kilka srok za ogon, ale teraz wiem już, co zrobić, aby tego uniknąć. Techniki te umożliwiły mi przejęcie kontroli nad swoim życiem skutecznie jak nigdy wcześniej. Jestem szczery wobec siebie i innych, przestrzegam swoich zasad, wywiązuję się ze zobowiązań danych bliskim, a pod względem zawodowym stałem się bardziej produktywny, niż byłem dawniej.

Niedawno wróciłem do rozmowy z córką na temat wymarzonej supermocy. Przeprosiłem ją za to, że poprzednim razem bujałem w obłokach, i poprosiłem, aby powtórzyła swoją odpowiedź. Rozbroiło mnie to, co powiedziała: pragnęła mocy, która pozwoliłaby jej być zawsze życzliwą dla innych.

Gdy już osuszyłem wilgoć w oczach i wyściskałem ją, zastanowiłem się nad tymi słowami. Uświadomiłem sobie, że bycie uprzejmym nie wymaga mistycznej supermocy czy magicznego serum — każdy człowiek może być uprzejmy, ilekroć tego zechce. Musimy po prostu wykorzystać moce, które już posiadamy.

To samo dotyczy bycia nierozprasalnym. Opierając się dekoncentracji, dajemy przykład innym. W miejscu pracy możemy wykorzystać opisane wcześniej techniki do wdrażania korzystnych zmian i stworzyć efekt fali, który przetoczy się nie tylko przez branżę, w której pracujemy, lecz także przez inne. W domu możemy inspirować bliskich do przetestowania tych metod na własny użytek, aby mogli żyć tak, jak tego pragną.

Wszyscy możemy starać się robić to, co sobie obiecamy. Wszyscy mamy moc bycia nierozprasalnymi.



### ZAPAMIĘTAJ

- ◆ **Dekoncentracja może dać się we znaki nawet w najbliższych relacjach.** Możliwość błyskawicznego nawiązania cyfrowego kontaktu z ludźmi jest obciążona kosztem utraty bliskości z najbliższymi.
- ◆ **Nierozprasalni partnerzy odzyskują czas na bycie razem.** Wykonanie czterech kroków do nierozprasalności może być gwarancją znalezienia czasu dla „drugiej połówki”.
- ◆ **Teraz Twoja kolej — zostań nierozprasalnym.**

# **Dodatki**





# Czy podobała Ci się ta książka?

**D**ziękuję i gratuluję ukończenia lektury! Mam nadzieję, że dobrze wykorzystasz to, czego się dowiedziałeś.

Jeśli masz chwilę, byłbym Ci bardzo zobowiązany za zrecenzowanie tej książki w internecie. Twoja opinia może zachęcić innych do przeczytania *Nierozprasznionych*, a dla mnie będzie to z Twojej strony naprawdę wielką przysługą.

Dziękuję z góry! Odwiedź stronę:

***NirAndFar.com/ReviewIndistractable***

Wszelkie pytania, uwagi, poprawki i opinie możesz przekazać pod adresem:

***NirAndFar.com/Contact***

Serdecznie dziękuję!

Nir



# Streszczenia rozdziałów

## Wstęp

- **Rozdział 1.** Aby żyć tak, jak chcesz, powinieneś nie tylko robić właściwe rzeczy, ale też unikać robienia tych złych.
- **Rozdział 2.** *Trakcja* to działania, które przybliżają Cię do tego, czego naprawdę chcesz. Źle pojmowane *atrakcje* zaś oddalają Cię od tych rzeczy. Bycie nierozpraszanym oznacza dążenie do zrobienia tego, co sobie obiecałeś.

## Część 1. Zapanuj nad bodźcami wewnętrznymi

- **Rozdział 3.** Motywacja jest chęcią do uniknięcia dyskomfortu. Szukaj źródłowych — a nie pośrednich — przyczyn dekoncentracji.
- **Rozdział 4.** Ucz się radzić sobie z dyskomfortem, zamiast próbować uciekać od niego w atrakcje.
- **Rozdział 5.** Przestań na siłę tłumić zachcianki — jeszcze je w ten sposób umocnisz. Przyglądaj się im i pozwól rozproszyć.
- **Rozdział 6.** Zmień nastawienie do wewnętrznych bodźców. Zwróć uwagę na negatywne emocje poprzedzające dekoncentrację, zapisz je i przyjrzyj się im z ciekawością, a nie z pogardą.
- **Rozdział 7.** Zmień nastawienie do zadania. Przemień je w zabawę poprzez „uważne, wręcz absurdalne” skupienie na nim. Nastaw się na szukanie nowości w rutynie.

- **Rozdział 8.** Zmień nastawienie do temperamentu. Wewnętrzny monolog jest ważny. Siła woli wyczerpuje się tylko wtedy, gdy uwierzysz w jej ograniczone zasoby. Unikaj mówienia o sobie, że „łatwo się rozpraszasz” albo masz „skłonności do nałogów”.

## **Część 2. Znajdź czas na trakcję**

- **Rozdział 9.** Daj sobie czas na wartości. Stwórz szablon planu na cały dzień.
- **Rozdział 10.** Wygospodaruj czas dla siebie. Zaplanuj starania, a rezultaty przyjdą same.
- **Rozdział 11.** Wygospodaruj czas na ważne relacje. Uwzględnij domowe obowiązki oraz porę dla najbliższych. Zaplanuj regularne spotkania z przyjaciółmi.
- **Rozdział 12.** Uzgodnij grafiki z ważnymi osobami w Twoim życiu.

## **Część 3. Nie daj się bodźcom zewnętrznym**

- **Rozdział 13.** Dla każdego z zewnętrznych bodźców postaw pytanie: „Czy dany bodziec mi służy, czy to ja służę jemu?”.
- **Rozdział 14.** Broń swojej koncentracji. Sygnalizuj, że nie chcesz, aby Ci przeszkadzano.
- **Rozdział 15.** Aby otrzymywać mniej e-maili, wysyłaj mniej e-maili. Podczas sprawdzania skrzynki oznaczaj poszczególne wiadomości etykietą informującą o tym, kiedy należy na nie odpisać, i odpowiadaj zbiorczo w ustalonym czasie.
- **Rozdział 16.** Jeśli chodzi o czat grupowy, dołączaj do niego i odłączaj się w zaplanowanych porach. Zapraszaj do czatu tylko potrzebne osoby i nie używaj go do „myślenia na głos”.
- **Rozdział 17.** Utrudniaj zwoływanie spotkań. Nie ma planu — nie ma spotkania. Zebrania mają służyć raczej do szukania konsensusu, a nie rozwiązywania problemów. Z wyjątkiem jednego laptopa urządzenia elektroniczne powinny pozostać za drzwiami sali konferencyjnej.

- **Rozdział 18.** Z aplikacji, które pochłaniają Twoją uwagę, korzystaj raczej na komputerze, a nie na smartfonie. Porządkuj aplikacje i kontroluj wysyłane przez nie powiadomienia. Korzystaj z funkcji „nie przeszkadzać”.
- **Rozdział 19.** Wyłącz powiadomienia na komputerze. Wyeliminuj dekoncentrujące bodźce z przestrzeni roboczej.
- **Rozdział 20.** Zapisuj artykuły internetowe w aplikacji Pocket, aby je przeczytać bądź odsłuchać ich w ustalonym czasie. Korzystaj z „wielokanałowej wielozadaniowości”.
- **Rozdział 21.** Używaj rozszerzeń przeglądarek, które umożliwiają korzystanie z serwisów społecznościowych bez ich dekoncentrujących elementów. Odsyłacze do narzędzi tego rodzaju zamieściłem na stronie *NirAndFar.com/Indistractable*.

## Część 4. Unikaj atrakcji dzięki paktom

- **Rozdział 22.** Przezorność jest antidotum na impulsywność. Staraj się z góry przewidywać, kiedy będziesz narażony na dekoncentrację.
- **Rozdział 23.** Stosuj pakt starożytności, aby utrudnić niepożądane zachowania.
- **Rozdział 24.** Stosuj pakt kosztów w celu podniesienia stawki za dekoncentrację.
- **Rozdział 25.** Stosuj pakt tożsamości jako zobowiązanie do postępowania zgodnie z określonym wizerunkiem siebie. Nazwij się „nierozpraszanym”.

## Część 5. Jak się nie rozpraszać w miejscu pracy

- **Rozdział 26.** Kultura organizacyjna narzucająca wymóg nieustannej dostępności doprowadza ludzi do pasji.
- **Rozdział 27.** Nadużywanie technologii w miejscu pracy jest objawem dysfunkcyjnej kultury firmy. Źródłową przyczyną jest brak „psychologicznego bezpieczeństwa”.
- **Rozdział 28.** Aby stworzyć kulturę, w której ceni się skupienie na pracy, zacznij małymi krokami i znajdź sposób na stworzenie okazji do otwartego dialogu na ten temat ze współpracownikami.

## **Część 6. Jak wychować nierozpraszałne dzieci (i dlaczego wszyscy potrzebujemy psychologicznych składników odżywczych)**

- **Rozdział 29.** Znajdź źródłową przyczynę dekoncentracji u dziecka. Ucz je czteroczęściowego modelu nierozpraszałności.
- **Rozdział 30.** Zadbaj o zaspokojenie potrzeb psychologicznych dzieci. Wszyscy ludzie potrzebują poczucia autonomii, kompetencji i istotności. Jeśli dzieciom nie uda się zaspokoić tych potrzeb w „prawdziwym świecie”, poszukają szczęścia w internecie.
- **Rozdział 31.** Ucz dzieci planowania dni. Pozwól im zarezerwować czas na aktywności, które lubią — w tym na buszowanie w internecie.
- **Rozdział 32.** Wspólnie z dziećmi staraj się eliminować szkodliwe zewnętrzne bodźce. Zadbaj o to, by nauczyły się je wyłączać, i sam nie stań się dekoncentrującym bodźcem!
- **Rozdział 33.** Pomóż dzieciom zawierać pakt i wytłumacz im, że to one są odpowiedzialne za panowanie nad dekoncentracją. Ucz je, że dekoncentracja jest problemem do rozwiązania, a bycie nierozpraszałnym to umiejętność, która przydaje się przez całe życie.

## **Część 7. Jak zadbać o nierozpraszałność w relacjach**

- **Rozdział 34.** Gdy ktoś podczas towarzyskiego spotkania uporczywie korzysta z elektronicznego gadżetu, zapytaj: „Widzę, że wciąż zerkasz na telefon, czy wszystko jest w porządku?”.
- **Rozdział 35.** Usuń elektroniczne gadżety z sypialni i skonfiguruj dostęp do internetu tak, by wyłączał się o podanej porze.

# Szablon harmonogramu

Darmowe narzędzie do tworzenia harmonogramów znajdziesz pod adresem *NirAndFar.com/Indistractable* — tabela na kolejnej stronie.

|       | Poniedziałek | Wtorek | Środa | Czwartek | Piątek | Sobota | Niedziela |
|-------|--------------|--------|-------|----------|--------|--------|-----------|
| 7.00  |              |        |       |          |        |        |           |
| 8.00  |              |        |       |          |        |        |           |
| 9.00  |              |        |       |          |        |        |           |
| 10.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 11.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 12.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 13.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 14.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 15.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 16.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 17.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 18.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 19.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 20.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 21.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 22.00 |              |        |       |          |        |        |           |
| 23.00 |              |        |       |          |        |        |           |



# **Dziennik dekoncentracji**

(Wskazówki znajdziesz w rozdziale dziewiątym) — tabela na kolejnej stronie.

[illegible]

# Podziękowania

**N**apisanie *Nierozprasalnych* zajęło pięć lat, a ja jestem winien podziękowania wielu osobom, które przez ten czas przyczyniły się do ukończenia tego przedsięwzięcia.

Przede wszystkim pragnę serdecznie podziękować mojej partnerce w życiu i interesach, Julie Li, której wkład w ten projekt jest nie do przecenienia. Julie pozwoliła mi podzielić się intymnymi szczegółami z naszego małżeństwa, wspierała mnie przy testowaniu pomysłów oraz technik i spędziła niezliczone godziny na ulepszaniu tej książki. Szliśmy tą drogą razem, krok po kroku, a Julie jest moją muzą i motywuje mnie do bycia lepszym człowiekiem.

Dziękuję też Jasmine, mojej córce, która nie tylko dostarczała inspiracji do stania się nierozprasalnym, lecz także — na swój sposób, jak to dziesięciolatka — entuzjastycznie pomagała przy tworzeniu nazw, projektowaniu okładki i marketingu książki.

Dziękuję także, rzecz jasna, moim rodzicom, Ronit i Victorowi, oraz teściom, Anne i Paulowi, za słowa zachęty. Ich wsparcie i entuzjazm dla każdego z moich zwariowanych projektów są dla mnie bardzo cenne.

Dziękuję tym odważnym, którzy czytali bardzo wczesne (i bardzo niedoskonałe) szkice tej książki. Oto oni: Eric Barker, Caitlin Bauer, Gaia Bernstein, Jonathan Bolden, Cara Cannella, Linda Cyr, Geraldine DeRuiter, Kyle Eschenroeder, Monique Eyal, Omer Eyal, Rand Fishkin, Jose Hamilton, Wes Kao, Josh Kaufman, Carey Kolaja, Carl Marci, Jason Ogle, Ross Overline, Taylor Pearson, Jillian Richardson, Alexandra Samuel, Oren Shapira, Vikas Singhal, Shane Snow, Charles Wang i Andrew Zimmermann. Lektura wczesnych manuskryptów to trudne zadanie, jestem wam więc dozgonnie wdzięczny za przemyślane komentarze i uwagi.

Dziękuję Christy Fletcher i jej zespołowi za przedstawicielstwo na najwyższym poziomie. Christy to znakomita agentka, a ja jestem jej winien najszczerze podziękowania za porady i przyjaźń. Dziękuję też Melissie Chinchillo, Grainne Fox, Sarah Fuentes, Veronice Goldstein, Elizabeth Resnick i Alyssie Taylor z agencji Flether & Co.

Pragnę też podziękować Stacy Creamer z Audible, jak również zespołowi z wydawnictwa BenBella, w tym Sarah Avinger, Heather Butterfield, Jennifer Canzoneri, Lise Engel, Stephanie Gorton, Aidzie Herrera, Alicii Kania, Adrienne Lang, Monice Lowry, Vy Tran, Susan Welte, Leah Wilson i Glenn Yeffeth, za ich starania na rzecz promocji tej książki.

Alexis Kirschbaum z Bloomsbury zrobiła o wiele więcej, niż jakikolwiek autor mógłby wymagać od swego redaktora, i odegrała pierwszoplanową rolę w korygowaniu tekstu. Ona i jej zespół, w tym Hermiona Davis, Thi Dinh, Genevieve Nelsson, Andy Palmer, Genista Tate-Alexander i Angeliq-ue Tran Van Sang, zasługują na moje najszczerze podziękowania.

Za pomoc w analizowaniu, redagowaniu i ulepszaniu *Nierozpraszalnych* dziękuję ponadto Karen Beattie, Matthew Gartlandowi, Jonahowi Lehrowi, Jannie Marlies Maron, Mickayli Mazutinec, Paulette Perhach, Chelsei Robertson, Rayowi Sylvesterowi i AnneMarie Ward.

Szczególnie chciałbym podziękować Thomasowi Kjemperudowi i Andrei Schumann za wsparcie przy prowadzeniu serwisu *NirAndFar.com*. Dziękuję Carli Cruttenden, Damonowi Nofarowi i Brettowi Redowi za ilustracje zamieszczone w tej książce oraz Rafaelowi Arizaga Vaca za pomoc w niezliczonych przedsięwzięciach. Wszystkim tym wspaniałym ludziom raz jeszcze dziękuję z całego serca!

Poniższym osobom pragnę podziękować za wsparcie moralne i intelektualne: Ariannie Huffington za jej entuzjazm dla tego przedsięwzięcia; Markowi Mansonowi, Taylorowi Pearsonowi i Steve'owi Kambowi, którzy często wraz ze mną pracowali i pomagali mi się skupić na pisaniu tej książki; Adamowi Gazzaleyowi za udostępnienie domeny Indistractable.com; Jamesowi Clea-rowni, Ryanowi Holidayowi, Davidowi Kadavy'emu, Fernandzie Neute, Shane'owi Parrishowi, Kim Raices, Gretchen Rubin, Timowi Urbanowi, Vanessie Van Edwards, Alexandrze Watkins i Ryanowi Williamsowi za pomysły i nieocenione porady.

Nie wątpię, że pominąłem kilka bardzo ważnych osób. Oprócz przebaczenia proszę o przypomnienie sobie brzytwy Hanlona: „Nigdy nie posądzaj o złą wolę tego, co da się zadowalająco wyjaśnić głupotą”. Przepraszam i dziękuję!

Na koniec zaś zostawiłem najważniejsze: podziękowanie dla Czytelnika. To dla mnie bardzo ważne, że postanowiłeś przeznaczyć cenny czas i uwagę na lekturę tej książki. Gdybym mógł jakoś pomóc, nie wahaj się skontaktować ze mną pod adresem *NirAndFar.com/Contact*.

# Współpracownicy

**D**ziękuję niżej wymienionym, wiernym subskrybentom mojego bloga za pomoc we wspólnym redagowaniu *Nierozpraszalnych*. Ich spostrzeżenia, sugestie i słowa zachęty były dla mnie niezmiernie ważne przy pisaniu tej książki.

|                         |                            |                   |
|-------------------------|----------------------------|-------------------|
| Reed Abbott             | Mateus Gundlach Ambros     | Omri Baumer       |
| Shira Abel              | Iuliia Ankudynova          | Jeff Beckmen      |
| Zalman Abraham          | Tarkan Anlar               | Walid Belballi    |
| Eveline van Acquoij     | Lauren Antonoff            | Jonathan Bennun   |
| Daniel Adeyemi          | Jeremi Walewicz Antonowicz | Muna Benthami     |
| Patrick Adiahen         | Kavita Appachu             | Gael Bergeron     |
| Sachin Agarwal          | Yasmin Aristizabal         | Abhishek Bhardwaj |
| Avneep Aggarwal         | Lara Ashmore               | Kunal Bhatia      |
| Vineet Aggarwal         | Aby Atilola                | Marc Biemer       |
| Abhishek Kumar Agrahari | Jeanne Audino              | Olia Birulia      |
| Neetu Agrawal           | Jennifer Ayers             | Nancy Black       |
| Sonali Agrawal          | Marcelo Schenk de Azambuja | Eden Blackwell    |
| Syed Ahmed              | Xavier Baars               | Charlotte Blank   |
| Matteus Åkesson         | Deepinder Singh Babbar     | Kelli Blum        |
| Stephen Akomolafe       | Rupert Bacon               | Rachel Bodnar     |
| Alessandra Albano       | Shampa Bagchi              | Stephan Borg      |
| Chrissy Allan           | Warren Baker               | Mia Bourgeois     |
| Patricia De Almeida     | Tamar Balkin               | Charles Brewer    |
| Hagit Alon              | Giacomo Barbieri           | Sam Brinson       |
| Bos Alvertos            | Surendra Bashani           | Michele Brown     |
| Erica Amalfitano        | Asya Bashina               | Ryan Brown        |

|                        |                          |                           |
|------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Jesse Brown            | Heather Cloward          | Scott Dunlap              |
| Sarah E. Brown         | Lilia M. Coburn          | Akhilesh Reddy Dwarampudi |
| Michelle E. Brownstein | Pip Cody                 | Swapnil Dwivedi           |
| John Bryan             | Michele Helene Cohen     | Daniel Edman              |
| Renée Buchanan         | Luis Colin               | Anders Eidergard          |
| Scott Bundgaard        | Abi Collins              | Dudi Einy                 |
| Steve Burnel           | Kerry Cooper             | Max Elander               |
| Michael Burroughs      | Dave Cooper              | Ori Elisar                |
| Tamar Burton           | Simon Coxon              | Katie Elliott             |
| Jessica Cameron        | Carla Cruttenden         | Gary Engel                |
| Jerome Cance           | Dmitrii Cucleschin       | David Ensor               |
| Jim Canterucci         | Patrick Cullen           | Eszter Erdelyi            |
| Ryan Capple            | Leo Cunningham           | Ozge Ergen                |
| Savannah Carlin        | Gennaro Cuofano          | Bec Evans                 |
| James Carman           | Ed Cutshaw               | David Evans               |
| Karla H. Carpenter     | Larry Czerwonka          | Shirley Evans             |
| Margarida Carvalho     | Lloyd D'Silva            | Jeff Evernham             |
| Anthony Catanese       | Jonathan Dadone          | Kimberly Fandino          |
| Shubha Chakravarthy    | Sharon F. Danzger        | Kathlyn Farrell           |
| Karthy Chandra         | Kyle Huff David          | Hannah Farrow             |
| Joseph Chang           | Lulu Davies              | Michael Ferguson          |
| Jay Chaplin            | James Davis Jr.          | Nissanka Fernando         |
| David Chau             | Joel Davis               | Margaret Fero             |
| Janet Y. Chen          | Cameron Deemer           | Kyra Fillmore             |
| Ari Cheskes            | Stephen Delaney          | Yegor Filonov             |
| Dennis Chirwa          | Keval D. Desai           | Fabian Fischer            |
| Kristina Yuh-Wen Chou  | Ankit S. Dhingra         | Jai Flicker               |
| Ingrid Choy-Harris     | Manuel Dianese           | Collin Flotta             |
| William Chu            | Jorge Dieguez            | Michael Flynn             |
| Michelle M. Chu        | Lisa Hendry Dillon       | Kaleigh Flynn             |
| Jay Chung              | Sam Dix                  | Gio Focaraccio            |
| Matthew Cinelli        | Lindsay Donaire          | Ivan Foong                |
| Sergiu Vlad Ciurescu   | Ingrid Elise Dorai-Rekaa | Michael A. Foster II      |
| Trevor Claiborne       | Tom Droste               | Martin Foster             |
| Kay Krystal Clopton    | Nan Duangnapa            | Jonathan Freedman         |

|                          |                           |                    |
|--------------------------|---------------------------|--------------------|
| Heather Friedland        | Anjana Gummadivalli       | Abdellah Janid     |
| Janine Fusco             | Matt Gummow               | Anne Janzer        |
| Pooja V. Gaikwad         | Amit Gupta                | Emilio Jéldrez     |
| Mario Alberto Galindo    | John Haggerty             | Debbie Jenkins     |
| Mary Gallotta            | Martin Haiek              | Alexandre Jeong    |
| Zander Galloway          | Lance Haley               | Amy M. Jones       |
| Sandra Gannon            | Thomas Hallgren           | Daniela Jones      |
| Angelica Garcia          | Eric Hamilton             | Peter Jotanovic    |
| Anyssa Sebia Garza       | Caroline Hane-Weijman     | Cindy Joungh       |
| Allegra Gee              | Nickie Harber- Frankart   | Sarah Jukes        |
| Tom Gilheany             | Julie Harris              | Steve Jungmann     |
| Raji Gill                | Sophie Hart               | Rocel Ann Junio    |
| Scott Gillespie          | Daniel Hegman             | Kevin Just         |
| Scott Gilly              | Christopher Heiser        | Ahsan Kabir        |
| Wendell Gingerich        | Lisa Helminiak            | Ariel Kahan        |
| Kevin Glynn              | Alecia Helton             | Sina Kahan         |
| Paula Godar              | Mauricio Hess-Flores      | Sarah Kajani       |
| Jeroen Goddijn           | Holly Hester-Reilly       | Angela Kapdan      |
| Anthony Gold             | Andrea Hill               | Shaheen Karodia    |
| Dan Goldman              | Neeraj Hirani             | Irene Jena Karthik |
| Miguel H. Gonzalez       | Isabella Catarina Hirt    | Melissa Kaufmann   |
| Sandra Catalina González | Charlotte Jane Ho         | Gagandeep Kaur     |
| Vijay Gopalakrishnan     | Ian Hoch                  | Megan Keane        |
| Herve Le Gougec          | Travis Hodges             | J. Bavani Kehoe    |
| Nicholas Gracilla        | Jason Hoenich             | Karen Kelvie       |
| Charlie Graham           | Alex J. Holte             | Erik Kemper        |
| Timothy L. Graham        | Abi Hough                 | Raye Keslensky     |
| Shawn Green              | Mary Howland              | Jenny Shaw Kessler |
| Chris Greene             | Evan Huggins              | Jeremy C. Kester   |
| Jennifer Griffin         | Nathan Hull               | Kirk Ketefian      |
| Dani Grodsky             | Novianta L. T. Hutagalung | Nathan Khakshouri  |
| Rebecca Groner           | Marc Inzelstein           | Sarah Khalid       |
| Saksham Grover           | Varun Iyer                | Sam Kirk           |
| Alcide Guillory III      | Britni Jackson            | Rachel Kirton      |
| Roberta Guise            | Mahaveer Jain             | Vinod Kizhakke     |



|                     |                           |                    |
|---------------------|---------------------------|--------------------|
| Samuel Koch         | Ross Lloyd Lipschitz      | Michael McGee      |
| Alaina Koerber      | Mitchell Lisle            | Robert McGovern    |
| Sai Prabhu Konchada | Mike Sho Liu              | Lyle McKeany       |
| Jason Koprowski     | Shelly Eisen Livneh       | Sarah McKee        |
| Basavaraj Koti      | John Loftus               | Marisa McKently    |
| Yannis Koutavas     | Philip K. Lohr            | Erik van Mechelen  |
| David Kozisek       | Sune Lomholt              | Hoda Mehr          |
| Aditya Kshirsagar   | Sean Long                 | Jonathan Melhuish  |
| Ezekiel Kuang       | Alexis Longinotti         | Sheetal G. Melwani |
| Craig Kulyk         | Glen Lubbert              | Ketriel J. Mendy   |
| Ram Kunda           | Ana Lugard                | Valerae Mercury    |
| Ravi Kurani         | Kenda Macdonald           | Andreia Mesquita   |
| Chris Kurdziel      | Boykie Mackay             | Johan Meyer        |
| Dimitry Kushelevsky | Andy Maes                 | Kaustubh S. Mhatre |
| John Kvasnic        | Kristof Maeyens           | Stéphanie Michaux  |
| Jonathan Lai        | Lisa Maldonado            | Ivory Miller       |
| Michael J. Lally    | Amin Malik                | Jason Ming         |
| Roy Lamphier        | Danielle Manello          | Al Ming            |
| Craig Lancaster     | Frank Manue Jr.           | Jan Miofsky        |
| Niklas Laninge      | Dan Mark                  | Ahmed A. Mirza     |
| Simon Lapscher      | Kendra Markle             | Peter Mitchell     |
| Angelo Larocca      | Ben Marland               | Mika Mitoko        |
| Norman Law          | Rob Marois                | Meliza Mitra       |
| Olga Lefter         | Judy Marshall             | Subarna Mitra      |
| Tory Leggat         | Levi Mårten               | Aditya Morarka     |
| Ieva Lekaviciute    | Denise J. Martin          | Amina Moreau       |
| Audrey Leung        | Megan Martin              | David Morgan       |
| Viviana Leveghi     | Kristina Corzine Martinez | Renee F. Morris    |
| Isaac E. H. Lewis   | Saji Maruthurkkara        | Matthew Morrisson  |
| Belly Li            | Laurent Mascherpa         | Alexandra Moxin    |
| Sammy Chen Li       | Mark Mavroudis            | Alex Moy           |
| Philip Li           | Ronny Max                 | Brian Muldowney    |
| Robert Liebert      | Eva A. May                | Namrata Mundhra    |
| Brendan Lim         | Lisa McCormack            | Jake Munsey        |
| Carissa Lintao      | Gary McCue                | Mihnea Munteanu    |

|                       |                        |                         |
|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Kevin C. Murray       | Girri M. Palaniyapan   | Ruta Raju               |
| Serdar Muslu          | Vishal Kumar Pallerla  | Lalit Raju              |
| Karan Naik            | Rohit Pant             | Kim Ramirez             |
| Isabelle Di Nallo     | Chris V. Papadimitriou | Prashanthi Ravanavarapu |
| Jeroen Nas            | Nick Pape              | Gustavo Razzetti        |
| Vaishakhi Nayar       | Divya Parekh           | Omar Regalado           |
| Jordan Naylor         | Rich Paret             | Scott W. Rencher        |
| Christine Neff        | Alicia Park            | Brian Rensing           |
| Jamie Nelson          | Aaron Parker           | Joel Rigler             |
| Kemar Newell          | Steve Parkinson        | Michelle Riley          |
| Lewis Kang'ethe Ngugi | Mizue Parrott          | Gina Riley              |
| Chi Gia Nguyen        | Lomit Patel            | Ioana Rill              |
| Christopher Nheu      | Manish Patel           | Mark Rimkus             |
| Gerard Nielsen        | Swati Patil            | Cinzia Rinelli          |
| Adam Noall            | Jon Pederson           | Chelsea Lyn Robertson   |
| Tim Noetzel           | Alon Peled             | Bridgitt Ann Robertson  |
| Jason Nokes           | Rodaan Peralta-Rabang  | Reigh Robitaille        |
| Craig Norman          | Marco Perlman          | Cynthia Rodriguez       |
| Chris Novell          | Christina Diem Pham    | Annette Rodriguez       |
| Thomas O'Duffy        | Hung Phan              | Charles François Roels  |
| Scott Oakes           | Ana Pischl             | Linda Rolf              |
| Cheily Ochoa          | Keshav Pitani          | Edgar Roman             |
| Leon Odey-Knight      | Rose La Prairie        | Mathieu Romary          |
| Kelechi Okorie        | Indira Pranabudi       | Jamie Rosen             |
| Oluwatobi Oladiran    | Anne Curi Preisig      | Al Rosenberg            |
| Valary Oleinik        | Julie Price            | Joy Rosenstein          |
| Sue Olsen             | Martin Pritchard       | Christian Röß           |
| Alan Olson            | Rungsun Promprasith    | Megan Rounds            |
| Gwendolyn Olton       | Krzysztof Przybylski   | Ruzanna Rozman          |
| Maaïke Ono-Boots      | Edmundas Pučkorius     | Isabel Russ             |
| Brian Ostergaard      | Călin Pupăză           | Mark Ruthman            |
| Roland Osvath         | Daisy Qin              | Samantha Ryan           |
| Renz Pacheco          | Lien Quach             | Alex Ryan               |
| Nina Pacifico         | Colin Raab             | Kimberly Ryan           |
| Sumit Pahwa           | Kelly Ragle            | Jan Saarmann            |

|                             |                      |                        |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|
| Guy Saban                   | Shiv Sivaguru        | Noreen Teoh            |
| Victoria Sakal              | Malin Sjöstrand      | C. J. Terral           |
| Luis Saldana                | Antoine Smets        | Amanda Tersigni        |
| Daniel Tarrago Salengue     | Sarah Soha           | Matt Tharp             |
| Gabriel Michael Salim       | Steven Sohcot        | Nay Thein              |
| Jessica Salisbury           | Kaisa Soininen       | Brenton Thornicroft    |
| Rick Salsa                  | David Spencer        | Julianne Tillmann      |
| Francesco Sanavio           | James Taylor Stables | Edwin Tin              |
| Antonio J. Martinez Sanchez | Kurt Stangl          | Avegail Tizon          |
| Moses Sangobiya             | Laurel Stanley       | Zak Tomich             |
| Julia Saxena                | John A. Starmer      | Roger Toor             |
| Stephanie Schiller          | Juliano Stadlober    | Anders Toxboe          |
| Lynnsey Schneider           | Christin Staubo      | Jimmy Tran             |
| Kirk Schueler               | Ihor Stecko          | Tom Trebes             |
| Katherine Schuetzner        | Nick Di Stefano      | Artem Troinoi          |
| Jon Seaton                  | Murray Steinman      | Justin Trugman         |
| Addy Suhairi Selamat        | Alexander Stempel    | Kacy Turelli           |
| Vishal Shah                 | Seth Sternberg       | Kunal Haresh Udani     |
| Shashi Sharma               | Anthony Sterns       | Christian von Uffel    |
| Keshav Sharma               | Shelby Stewart       | Jason Ugie             |
| Ruchil Sharma               | Adam Stoltz          | Matt Ulrich            |
| Ashley Sheinwald            | Alan Stout           | Branislav Vajagić      |
| Stephanie Sher              | Carmela Stricklett   | Lionel Zivan Valdellon |
| Jing Han Shiau              | Scott Stroud         | Steve Valiquette       |
| Claire Shields              | Swetha Suresh        | Jared Vallejo          |
| Greg Shove                  | Sarah Surrette       | René Van der Veer      |
| Karen Shue                  | Cathleen Swallow     | Anulekha Venkatram     |
| Kome Sideso                 | Bryan Sykes          | Poornima Vijayashanker |
| David Marc Siegel           | Eric Szulc           | Claire Viskovic        |
| Dan Silberberg              | Lilla Tagai          | Brigit Vucic           |
| Bianca Silva                | Michel Tagami        | Thuy Vuong             |
| Mindy Silva                 | J. P. Tanner         | Sean Wachsmann         |
| Brian L. Silva              | Shantanu Tarey       | Maurizio Wagenhaus     |
| Zach Simon                  | Claire Tatro         | Amelia Bland Waller    |
| Raymond Sims                | Harry E. Tawil       | Shelley Walsh          |

|                      |                   |                       |
|----------------------|-------------------|-----------------------|
| Trish Ward           | Robert Williger   | Andrew Yee            |
| Levi Warvel          | Jean Gaddy Wilson | Paul Anthony Yu       |
| Kafi Waters          | Rob Wilson        | Mohamad Izwan Zakaria |
| Adam Waxman          | Claire Winter     | Jeannie Zapanta       |
| Jennifer Wei         | Trevor Witt       | Anna Zaremba          |
| Robin Tim Weis       | Fanny Wu          | Renee Zau             |
| Patrick Wells        | Alex Wykoff       | Ari Zelmanow          |
| Gabriel Werlich      | Maria Xenidou     | Linda Zespy           |
| Scott Wheelwright    | Raj Yadav         | Fei Zheng             |
| Ed Wiczorek          | Josephine Yap     | Rona Zhou             |
| Ward van de Wiel     | Arsalan Yarveisi  | Lotte Zwijnenburg     |
| Hannah Mary Williams | Yoav Yechiam      |                       |

# Przypisy końcowe

## **Wstęp. Od Skuszonych do Nierozpraszalnych**

1. *Amazon Best Sellers: Best Sellers in Industrial Product Design*, dostęp: 29 października 2017 roku, [www.amazon.com/gp/bestsellers/books/7921653011/ref=pd\\_zg\\_hrsr\\_b\\_1\\_6\\_last](http://www.amazon.com/gp/bestsellers/books/7921653011/ref=pd_zg_hrsr_b_1_6_last).
2. Paul Virilio, *Politics of the Very Worst* (Semiotext(e), New York 1999), s. 89.

## **Rozdział 1. A Ty jakie masz supermoce?**

3. Mała parafraza aforyzmu Marthe Troly-Curtin (*Time you enjoy wasting is not wasted time*). Quote Investigator, dostęp: 19 sierpnia 2018 roku, <https://quoteinvestigator.com/2010/06/11/time-you-enjoy/>.

## **Rozdział 2. Nierozpraszalność**

4. Eurypides, *Orestes*, s. 4 – 13.
5. August Theodor Kaselowski, *Tantal i Syzyf w Hadesie*, obraz olejny, ok. 1850 rok. Obecnie zniszczony, wcześniej przechowywany w Niobidensaal of the Neues Museum, Berlin, Niemcy,

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tantalus-and-sisyphus-in-hades-august-theodor-kaselowsky.jpg>.

6. W oryginale autor powołuje się na internetowy słownik etymologiczny; [www.etymonline.com/word/distraction](http://www.etymonline.com/word/distraction). Dostęp: 15 stycznia 2018 roku.
7. Louis Anslow, *What Technology Are We Addicted to This Time?*, „Timeline”, 27 maja 2016 roku, <https://timeline.com/what-technology-are-we-addicted-to-this-time-f0f7860f2fab#.rfzxtvj1l>.
8. Platon, *Fajdros*, tłum. Władysław Witwicki, <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/platon-fajdros.html>.

### Rozdział 3. Co tak naprawdę nas motywuje?

9. Zoë Chance, „How to Make a Behavior Addictive”, wystąpienie z serii TEDx na konferencji TEDxMillRiver, 14 maja 2013 roku, 16:57, [www.youtube.com/watch?v=AHfiKav9fcQ](http://www.youtube.com/watch?v=AHfiKav9fcQ).
10. Zoë Chance w rozmowie z autorem, 16 maja 2014 roku.
11. Jeremy Bentham, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, wydanie nowe, poprawione przez autora (1823; reprint, Clarendon Press, Oxford 1907), [www.econlib.org/library/Bentham/bnthPML1.html](http://www.econlib.org/library/Bentham/bnthPML1.html).
12. Epikur, *List do Menoikeusa*, tłum. Kazimierz Leśniak, <http://sady.up.krakow.pl/antfil.epikur.menoikeus.htm>.
13. Paul F. Wilson, Larry D. Dell i Gaylord F. Anderson, *Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management* (American Society for Quality, Milwaukee 1993).
14. Zoë Chance w korespondencji e-mailowej z autorem, 11 lipca 2014 roku.

## Rozdział 4. Zarządzanie czasem to zarządzanie bólem

15. Max Roser, *The Short History of Global Living Conditions and Why It Matters That We Know It*, Our World in Data, dostęp: 30 grudnia 2017 roku, <https://ourworldindata.org/a-history-of-global-living-conditions-in-5-charts>.
16. Adam Gopnik, *Man of Fetters*, „New Yorker”, 1 grudnia 2008 roku, [www.newyorker.com/magazine/2008/12/08/man-of-fetters](http://www.newyorker.com/magazine/2008/12/08/man-of-fetters).
17. R.F. Baumeister i in., *Bad Is Stronger than Good*, „Review of General Psychology 5”, nr 4 (grudzień 2001), s. 323 – 70, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>.
18. Timothy D. Wilson i in., *Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind*, „Science 345”, nr 6192 (4 lipca 2014 roku): s. 75 – 77, <https://doi.org/10.1126/science.1250830>.
19. *Top Sites in United States*, Alexa, dostęp: 30 grudnia 2017 roku, [www.alexa.com/topsites/countries/US](http://www.alexa.com/topsites/countries/US).
20. Jing Chai i in., *Negativity Bias in Dangerous Drivers*, „PLOS ONE 11”, nr 1 (14 stycznia 2016 roku), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147083>.
21. Baumeister i in., *Bad Is Stronger than Good*.
22. A. Vaish, T. Grossmann i A. Woodward, *Not All Emotions Are Created Equal: The Negativity Bias in Social-Emotional Development*, „Psychological Bulletin 134”, nr 3 (2008), s. 383 – 403, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.3.383>.
23. Baumeister i in., *Bad Is Stronger than Good*.
24. Wendy Treynor, Richard Gonzalez i Susan Nolen-Hoeksema, *Rumination Reconsidered: A Psychometric Analysis*, „Cognitive Therapy and Research 27”, nr 3 (1 czerwca 2003 roku), s. 247 – 59, <https://doi.org/10.1023/A:1023910315561>.
25. N.J. Ciarocco, K.D. Vohs i R.F. Baumeister, *Some Good News About Rumination: Task-Focused Thinking After Failure Facilitates Performance Improvement*, „Journal of Social and Clinical Psychology 29”, nr 10 (2010), s. 1057 – 73, <http://assets.csom.umn.edu/assets/166704.pdf>.

26. K.M. Sheldon i S. Lyubomirsky, *The Challenge of Staying Happier: Testing the Hedonic Adaptation Prevention Model*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, nr 38 (23 lutego 2012 roku), s. 670, <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/SL2012.pdf>.
27. David Myers, *The Pursuit of Happiness* (William Morrow & Co., New York 1992), s. 53.
28. Richard E. Lucas i in., *Reexamining Adaptation and the Set Point Model of Happiness: Reactions to Changes in Marital Status*, „Journal of Personality and Social Psychology 84”, nr 3 (2003), s. 527 – 39, [www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-843527.pdf](http://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-843527.pdf).

## **Rozdział 5. Uporaj się z dekoncentracją od wewnątrz**

29. Jonathan Bricker, *Psychologist and Smoking Cessation Researcher*, Featured Researchers, Fred Hutch, dostęp: 4 lutego 2018 roku, [www.fredhutch.org/en/diseases/featured-researchers/bricker-jonathan.html](http://www.fredhutch.org/en/diseases/featured-researchers/bricker-jonathan.html).
30. Na podst. F. Dostojewski, *Zimowe notatki o wrażeniach z lata*, tłum. Marta Leśniewska (Czuły Barbarzyńca, Warszawa 2010).
31. Lea Winerman, *Suppressing the „White Bears”*, „Monitor on Psychology 42”, nr 9 (październik 2011), <https://www.apa.org/monitor/2011/10/unwanted-thoughts>.
32. Nicky Blackburn, *Smoking — a Habit Not an Addiction*, ISRAEL21c (18 lipca 2010 roku), [www.israel21c.org/smoking-a-habit-not-an-addiction/](http://www.israel21c.org/smoking-a-habit-not-an-addiction/).
33. Reuven Dar i in., *The Craving to Smoke in Flight Attendants: Relations with Smoking Deprivation, Anticipation of Smoking, and Actual Smoking*, „Journal of Abnormal Psychology 119”, nr 1 (luty 2010), s. 248 – 53, <https://doi.org/10.1037/a0017778>.
34. Cecilia Cheng i Angel Yee-lam Li, *Internet Addiction Prevalence and Quality of (Real) Life: A Metaanalysis of 31 Nations Across Seven World Regions*, „Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking 17”, nr 12 (1 grudnia 2014 roku), s. 755 – 60, <https://doi.org/10.1089/cyber.2014.0317>.



## Rozdział 6. Zmień nastawienie do wewnętrznych bodźców

35. Jonathan Bricker w rozmowie z autorem, sierpień 2017 roku.
36. Judson A. Brewer i in., *Mindfulness Training for Smoking Cessation: Results from a Randomized Controlled Trial*, „Drug and Alcohol Dependence 119”, nr 1 – 2 (grudzień 2011), s. 72 – 80, <https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2011.05.027>.
37. Kelly McGonigal, *Siła woli. Poznaj i wykorzystaj mechanizmy samokontroli*, tłum. Katarzyna Rojek (Helion, Gliwice 2015).
38. *Riding the Wave: Using Mindfulness to Help Cope with Urge*, Portland Psychotherapy (blog), 18 listopada 2011 roku, <https://portlandpsychotherapyclinic.com/2011/11/ridingwave-using-mindfulness-help-cope-urges/>.
39. Sarah Bowen i Alan Marlatt, *Surfing the Urge: Brief Mindfulness-Based Intervention for College Student Smokers*, „Psychology of Addictive Behaviors 23”, nr 4 (grudzień 2009), s. 666 – 71, <https://doi.org/10.1037/a0017127>.
40. Oliver Burkeman, *If You Want to Have a Good Time, Ask a Buddhist*, „Guardian”, 17 sierpnia 2018 roku, [www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/aug/17/want-have-good-time-ask-abuddhist](http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/aug/17/want-have-good-time-ask-abuddhist).

## Rozdział 7. Zmień nastawienie do zadania

41. Ian Bogost, *Play Anything: The Pleasure of Limits, the Uses of Boredom, and the Secret of Games* (Basic Books, New York 2016), s. 19.
42. „The Cure for Boredom Is Curiosity. There Is No Cure for Curiosity” Quote Investigator, dostęp: 4 marca 2019 roku, <https://quoteinvestigator.com/2015/11/01/cure/>.

## Rozdział 8. Zmień nastawienie do temperamentu

43. Autor powołał się w oryginale na definicję hasła „temperament” w słowniku wydawnictwa Oxford University, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/temperament>; dostęp: 17 sierpnia 2018 roku. Por. także definicję przedstawioną w Wikipedii: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Temperament>; dostęp: 15 stycznia 2020 roku.
44. Roy F. Baumeister, John Tierney, *Sila woli. Odkryjmy na nowo to, co w człowieku najpotężniejsze*, tłum. Piotr Bułkiewicz (Media Rodzina, Poznań 2013).
45. M.T. Gailliot i in., *Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More than a Metaphor*, „Journal of Personality and Social Psychology 92”, nr 2 (luty 2007), s. 325 – 36, [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17279852](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17279852).
46. Evan C. Carter i Michael E. McCullough, *Publication Bias and the Limited Strength Model of Self-Control: Has the Evidence for Ego Depletion Been Overestimated?*, „Frontiers in Psychology 5” (lipiec 2014), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00823>.
47. Evan C. Carter i in., *A Series of Meta-analytic Tests of the Depletion Effect: Self-Control Does Not Seem to Rely on a Limited Resource*, „Journal of Experimental Psychology”, General 144, nr 4 (sierpień 2015), s. 796 – 815, <https://doi.org/10.1037/xge0000083>.
48. Rob Kurzban, *Glucose Is Not Willpower Fuel*, archiwum bloga Evolutionary Psychology; dostęp: 4 lutego 2018 roku, <http://web.sas.upenn.edu/kurzbanepblog/2011/08/29/glucose-is-not-willpower-fuel/>; Miguel A. Vadillo, Natalie Gold i Magda Osman, *The Bitter Truth About Sugar and Willpower: The Limited Evidential Value of the Glucose Model of Ego Depletion*, „Psychological Science 27”, nr 9 (1 września 2016 roku), s. 1207 – 14, <https://doi.org/10.1177/0956797616654911>.
49. Veronika Job i in., *Beliefs About Willpower Determine the Impact of Glucose on Self-Control*, „Proceedings of the National Academy of Sciences 110”, nr 37 (10 września 2013 roku), s. 14837 – 42, <https://doi.org/10.1073/pnas.1313475110>.

50. Dział „Research” (badania) na stronie internetowej Michaela Inzlichta; dostęp: 4 lutego 2018 roku, <http://michaelinzlicht.com/research/>.
51. *Craving Beliefs Questionnaire*; dostęp: 17 sierpnia 2018 roku, [https://drive.google.com/file/d/0B0Q6Jkc\\_9z2DaHJaTndPMVVkY1E/view](https://drive.google.com/file/d/0B0Q6Jkc_9z2DaHJaTndPMVVkY1E/view).
52. Nicole K. Lee i in., *It's the Thought That Counts: Craving Metacognitions and Their Role in Abstinence from Methamphetamine Use*, „Journal of Substance Abuse Treatment 38”, nr 3 (kwiecień 2010), s. 245 – 50, <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2009.12.006>.
53. Elizabeth Nosen i Sheila R. Woody, *Acceptance of Cravings: How Smoking Cessation Experiences Affect Craving Belief*, „Behaviour Research and Therapy 59” (sierpień 2014), s. 71 – 81, <https://doi.org/10.1016/j.brat.2014.05.003>.
54. Hakan Turkcapar i in., *Beliefs as a Predictor of Relapse in Alcohol-Dependent Turkish Men*, „Journal of Studies on Alcohol 66”, nr 6 (1 listopada 2005 roku), s. 848–51, <https://doi.org/10.15288/jsa.2005.66.848>.
55. Steve Matthews, Robyn Dwyer i Anke Snoek, *Stigma and Self-Stigma in Addiction*, „Journal of Bioethical Inquiry 14”, nr 2 (2017), s. 275 – 86, <https://doi.org/10.1007/s11673-017-9784-y>.
56. Ulli Zessin, Oliver Dickhäuser i Sven Garbade, *The Relationship Between Self-Compassion and Well-Being: A Meta-analysis*, „Applied Psychology, Health and Well-Being 7”, nr 3 (listopad 2015), s. 340 – 64, <https://doi.org/10.1111/aphw.12051>.
57. Denise Winterman, *Rumination: The Danger of Dwelling*, BBC News, 17 października 2013 roku, [www.bbc.com/news/magazine-24444431](http://www.bbc.com/news/magazine-24444431).

## Rozdział 9. Daj sobie czas na wartości

58. Johann Wolfgang von Goethe, *Maxims and Reflections*, pod red. Petera Hutchinsona, na język angielski przełożyła Elisabeth Stopp (Penguin, New York 1999).
59. Lucjusz Anneusz Seneka, *Pisma filozoficzne*, „O krótkości życia”, tłum. Leon Joachimowicz (PAX, Warszawa 1965).

60. Saritha Kuruvilla, *A Study of Calendar Usage in the Workplace*, Promotional Products Association International, 2011, dostęp: 31 stycznia 2018 roku, <http://static.ppai.org/documents/business%20study%20final%20report%20version%204.pdf>.
61. Ukłony dla Ziga Zgilara, który ujął to nieco innymi słowami; sugerował, że jeśli nie będziemy planować swojego czasu, ktoś inny pomoże nam go zmarnować. Zig Ziglar, Tom Ziglar, *Urodzony zwycięzca. Znajdź swój własny kod sukcesu*, tłum. Magda Witkowska (MT Biznes, Warszawa 2015).
62. Russ Harris i Steven Hayes, *Pułapka szczęścia. Jak przestać walczyć i zacząć żyć*, tłum. Grzegorz Ciecieląg (Studio Astropsychologii, Białystok 2012).
63. Massimo Pigliucci, *When I Help You, I Also Help Myself: On Being a Cosmopolitan*, „Aeon”, 17 listopada 2017 roku, <https://aeon.co/ideas/when-i-help-you-i-also-help-myself-on-being-a-cosmopolitan>.
64. Scott Barry Kaufman, *Does Creativity Require Constraints?*, „Psychology Today”, 30 sierpnia 2011 roku, [www.psychologytoday.com/blog/beautiful-minds/201108/does-creativity-require-constraints](http://www.psychologytoday.com/blog/beautiful-minds/201108/does-creativity-require-constraints).
65. P.M. Gollwitzer, *Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans*, „American Psychologist 54”, nr 7 (lipiec 1999), s. 493 – 503, <https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>.

## **Rozdział 10. Kontroluj starania, nie rezultaty**

66. Lynne Lamberg, *Adults Need 7 or More Hours of Sleep Every Night*, „Psychiatric News”, 17 września 2015 roku, <https://psychnews.psychiatryonline.org/doi/10.1176/appi.pn.2015.9b12>.
67. *What Causes Insomnia?*, National Sleep Foundation, dostęp: 11 września 2018 roku, <https://sleepfoundation.org/insomnia/content/what-causes-insomnia>.

## Rozdział 11. Zaplanuj czas na ważne relacje

68. David S. Pedulla, Sarah Thébaud, *Can We Finish the Revolution? Gender, Work-Family Ideals, and Institutional Constraint*, „American Sociological Review 80”, nr 1 (1 lutego 2015 roku), s. 116 – 39, <https://doi.org/10.1177/0003122414564008>.
69. Darcy Lockman, *Analysis: Where Do Kids Learn to Undervalue Women? From Their Parents*, „Washington Post”, 10 listopada 2017 roku, [https://www.washingtonpost.com/outlook/where-do-kids-learn-to-undervalue-women-from-their-parents/2017/11/10/724518b2-c439-11e7-afe9-4f60b5a6c4a0\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/outlook/where-do-kids-learn-to-undervalue-women-from-their-parents/2017/11/10/724518b2-c439-11e7-afe9-4f60b5a6c4a0_story.html).
70. George E. Vaillant, Xing-jia Cui i Stephen Soldz, *The Study of Adult Development*, Harvard Department of Psychiatry, dostęp: 9 listopada 2017 roku, [www.adultdevelopmentstudy.org](http://www.adultdevelopmentstudy.org).
71. Robert Waldinger, *The Good Life*, wystąpienie TEDx na konferencji TEDxBeaconStreet, 30 listopada 2015 roku, 15:03, [www.youtube.com/watch?v=q-7zAkwAOYg](http://www.youtube.com/watch?v=q-7zAkwAOYg).
72. Julie Beck, *How Friendships Change in Adulthood*, „Atlantic”, 22 października 2015 roku, [www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/how-friendships-change-over-time-in-adulthood/411466/](http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/how-friendships-change-over-time-in-adulthood/411466/).

## Rozdział 12. Uzgodnij grafik ze współpracownikami

73. *Neverfail Mobile Messaging Trends Study Finds 83 Percent of Users Admit to Using a Smartphone to Check Work Email After Hours*, „Neverfail” za pośrednictwem agencji PRNewswire, 22 listopada 2011 roku, [www.prnewswire.com/news-releases/neverfail-mobile-messaging-trends-study-finds-83-percent-of-users-admit-to-using-a-smartphone-to-check-work-email-after-hours-134314168.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/neverfail-mobile-messaging-trends-study-finds-83-percent-of-users-admit-to-using-a-smartphone-to-check-work-email-after-hours-134314168.html).
74. Marianna Virtanen i in., *Long Working Hours and Cognitive Function: The Whitehall II Study*, „American Journal of Epidemiology 169”, nr 5 (marzec 2009), s. 596 – 605, <http://dx.doi.org/10.1093/aje/kwn382>.

## Rozdział 13. Zadaj fundamentalne pytanie

75. Wendy w rozmowie z autorem, styczeń 2018 roku.
76. Autor powołuje się w oryginale na termin *hack* w słowniku oksfordzkim; <https://en.oxforddictionaries.com/definition/hack>, dostęp: 11 września 2018 roku.
77. Mike Allen, *Sean Parker Unloads on Facebook: „God Only Knows What It's Doing to Our Children's Brains”*, Axios, 9 listopada 2017 roku, [www.axios.com/sean-parker-unloads-on-facebook-2508036343.html](http://www.axios.com/sean-parker-unloads-on-facebook-2508036343.html).
78. Edward L. Deci i Richard M. Ryan, *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health*, „Canadian Psychology/Psychologie Canadienne 49”, nr 3 (2008), s. 182 – 85, <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
79. David Pierce, *Turn Off Your Push Notifications. All of Them*, „Wired”, 23 lipca 2017 roku, [www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications](http://www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications).
80. Gloria Mark, Daniela Gudith i Ulrich Klocke, *The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress*, UC Donald Bren School of Information & Computer Sciences, dostęp: 20 lutego 2018 roku, [www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf](http://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf).
81. C. Stothart, A. Mitchum i C. Yehnert, *The Attentional Cost of Receiving a Cell Phone Notification*, „Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 41”, nr 4 (sierpień 2015), s. 893 – 97, <http://dx.doi.org/10.1037/xhp0000100>.
82. Lori A. J. Scott-Sheldon i in., *Text Messaging-Based Interventions for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-analysis*, „JMIR mHealth and uHealth 4”, nr 2 (20 maja 2016 roku), s. e49, <https://doi.org/10.2196/mhealth.5436>.
83. *Study Reveals Success of Text Messaging in Helping Smokers Quit: Text Messaging Interventions to Help Smokers Quit Should Be a Public Health Priority, Study Says*, „ScienceDaily”, dostęp: 27 listopada 2017 roku, [www.sciencedaily.com/releases/2016/05/160523141214.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2016/05/160523141214.htm).

## Rozdział 14. Nie daj się przerwom w pracy

84. Institute of Medicine, *Preventing Medication Errors: Consensus Study Report*, red. Philip Aspden i in. (National Academies Press, Washington, DC 2007), <https://doi.org/10.17226/11623>.
85. Maggie Fox i Lauren Dunn, *Could Medical Errors Be the No. 3 Cause of Death?*, NBC News, 4 maja 2016 roku, [www.nbcnews.com/health/health-care/could-medical-errors-be-no-3-cause-death-america-n568031](http://www.nbcnews.com/health/health-care/could-medical-errors-be-no-3-cause-death-america-n568031).
86. Victoria Colliver, *Prescription for Success: Don't Bother Nurses*, „SFGate”, 28 października 2009 roku, [www.sfgate.com/health/article/Prescription-for-success-Don-t-bother-nurses-3282968.php](http://www.sfgate.com/health/article/Prescription-for-success-Don-t-bother-nurses-3282968.php).
87. Debra Wood, *Decreasing Disruptions Reduces Medication Errors*, RN.com, dostęp: 8 grudnia 2017 roku, [www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369](http://www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369).
88. Innovation Consultancy, *Sanctifying Medication Administration*, KP MedRite, dostęp: 10 października 2018 roku, <https://xnet.kp.org/innovationconsultancy/kpmedrite.html>.
89. Colliver, *Prescription for Success*.
90. *Code of Federal Regulations: Part 121 Operating Requirements: Domestic, Flag, and Supplemental Operations*, Federal Aviation Administration, dostęp: 8 grudnia 2017 roku, [http://rgl.faa.gov/Regulatory\\_and\\_Guidance\\_Library/rgFAR.nsf/0/7027DA4135C34E2086257CBA004BF853?OpenDocument&Highlight=121.542](http://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgFAR.nsf/0/7027DA4135C34E2086257CBA004BF853?OpenDocument&Highlight=121.542).
91. Debra Wood, *Decreasing Disruptions Reduces Medication Errors*, rn.com, 2009, <https://www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369>.
92. Nick Fountain i Stacy Vanek Smith, *Episode 704: Open Office*, w audycji *Planet Money*, 8 sierpnia 2018 roku, [www.npr.org/sections/money/2018/08/08/636668862/episode-704-open-office](http://www.npr.org/sections/money/2018/08/08/636668862/episode-704-open-office).
93. Yousef Alhorr i in., *Occupant Productivity and Office Indoor Environment Quality: A Review of the Literature*, „Building and Environment 105” (15 sierpnia 2016 roku), s. 369 – 89, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>.

94. Jeffrey Joseph, *Do Open/Collaborative Work Environments Increase, Decrease or Tend to Keep Employee Satisfaction Neutral?*, Cornell University ILR School Digital Commons (wiosna 2016), <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.ca/&httpsredir=1&article=1098&context=student>.

## Rozdział 15. Nie daj się e-mailom

95. Sara Radicati red., *Email Statistics Report 2014–2018* (Radicati Group, Palo Alto 2014), [www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf](http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf).
96. Thomas Jackson, Ray Dawson i Darren Wilson, *Reducing the Effect of Email Interruptions on Employees*, „International Journal of Information Management 23”, nr 1 (luty 2003), s. 55 – 65, [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00068-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00068-3).
97. Michael Mankins, *Why the French Email Law Won't Restore Work-Life Balance*, „Harvard Business Review”, 6 stycznia 2017 roku, <https://hbr.org/2017/01/why-the-french-email-law-wont-restore-work-life-balance>.
98. Sam McLeod, *Skinner — Operant Conditioning*, Simply Psychology, 21 stycznia 2018 roku, [www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html](http://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html).
99. *Opóźnianie lub planowanie wysłania wiadomości e-mail*, Microsoft Office Support, <https://support.office.com/pl-pl/article/opoznianie-lub-planowanie-wyslania-wiadomosci-e-mail-026af69f-c287-490a-a72f-6c65793744ba>.
100. <https://mixmax.com/>.
101. <http://www.sanebox.com/>.
102. Kostadin Kushlev i Elizabeth W. Dunn, *Checking Email Less Frequently Reduces Stress*, „Computers in Human Behavior 43” (1 lutego 2015 roku), s. 220 – 28, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.005>.



## Rozdział 16. Nie daj się grupowym pogaduszkom

103. Jason Fried, *Is Group Chat Making You Sweat?*, Signal v. Noise, 7 marca 2016 roku, <https://m.signalvnoise.com/is-group-chat-making-you-sweat>.
104. Jason Fried, *Is Group Chat Making You Sweat?*, Signal v. Noise, 16 marca 2016 roku, <https://m.signalvnoise.com/is-group-chat-making-you-sweat>.

## Rozdział 17. Nie daj się spotkaniom

105. *The Year Without Pants: Wordpress.com and the Future of Work* (Jossey-Bass, San Francisco 2013), s. 42.
106. Catherine D. Middlebrooks, Tyson Kerr i Alan D. Castel, *Selectively Distracted: Divided Attention and Memory for Important Information*, „Psychological Science 28”, nr 8 (sierpień 2017), s. 1103 – 15, <https://doi.org/10.1177/0956797617702502>; Larry Rosen i Alexandra Samuel, *Conquering Digital Distraction*, „Harvard Business Review”, 1 czerwca 2015 roku, <https://hbr.org/2015/06/conquering-digital-distraction>.

## Rozdział 18. Nie daj się smartfonowi

107. *Principles of Drug Addiction Treatment: A Research-Based Guide* (wyd. III), National Institute on Drug Abuse, 17 stycznia 2018 roku, <https://www.drugabuse.gov/publications/principles-drug-addiction-treatment-research-based-guide-third-edition>.
108. Tony Stubblebine, *How to Configure Your Cell Phone for Productivity and Focus*, Better Humans, 24 sierpnia 2017 roku, <https://betterhumans.coach.me/how-to-configure-your-cell-phone-for-productivity-and-focus-1e8bd8fc9e8d>.
109. David Pierce, *Turn Off Your Push Notifications. All of Them*, Wired, 23 lipca 2017 roku, [www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications/](http://www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications/).

110. Adam Marchick w rozmowie z autorem, styczeń 2016 roku.
111. *Jak korzystać z funkcji Nie przeszkadzać podczas jazdy*, dział wsparcia Apple, dostęp: 18 stycznia 2020 roku, <https://support.apple.com/pl-pl/HT208090>.

## Rozdział 19. Nie daj się pulpitowi

112. Stephanie McMains i Sabine Kastner, *Interactions of Top-Down and Bottom-Up Mechanisms in Human Visual Cortex*, „Journal of Neuroscience 31”, nr 2 (12 stycznia 2011 roku), s. 587 – 97, <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3766-10.2011>.
113. Marketta Niemelä i Pertti Saariluoma, *Layout Attributes and Recall*, „Behaviour & Information Technology 22”, nr 5 (1 września 2003 roku), s. 353 – 63, <https://doi.org/10.1080/0144929031000156924>.
114. Sophie Leroy, *Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes 109”, nr 2 (1 lipca 2009 roku), s. 168 – 81, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002>.

## Rozdział 20. Nie daj się artykułom online

115. <https://getpocket.com/>.
116. Claudia Wallis, *GenM: The Multitasking Generation*, „Time”, 27 marca 2006 roku, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1174696,00.html>.
117. B. Rapp i S.K. Hendel, *Principles of Cross-Modal Competition: Evidence from Deficits of Attention*, „Psychonomic Bulletin & Review 10”, nr 1 (2003), s. 210 – 19.
118. May Wong, *Stanford Study Finds Walking Improves Creativity*, „Stanford News”, 24 kwietnia 2014 roku, <https://news.stanford.edu/2014/04/24/walking-vs-sitting-042414/>.

119. Katherine L. Milkman, Julia A. Minson i Kevin G.M. Volpp, *Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling*, „Management Science 60”, nr 2 (luty 2014), s. 283 – 99, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1784>.
120. Brett Tomlinson, *Behave!*, „Princeton Alumni Weekly”, 26 października 2016 roku, <https://paw.princeton.edu/article/behave-katherine-milkman-04-studies-why-we-do-what-we-do-and-how-change-it>.

## Rozdział 21. Nie daj się kanałom informacyjnym

121. T.C. Sottek, *Kill the Facebook News Feed*, The Verge, 23 maja 2014 roku, [www.theverge.com/2014/5/23/5744518/kill-the-facebook-news-feed](http://www.theverge.com/2014/5/23/5744518/kill-the-facebook-news-feed).
122. Freia Lobo, *This Chrome Extension Makes Your Facebook Addiction Productive*, Mashable, 10 stycznia 2017 roku, <http://mashable.com/2017/01/10/todobook-chrome-extension/>.
123. <https://chrome.google.com/webstore/detail/newsfeed-burner/gdjcyjbjnaelafcijbnceapahcgkpkj>.
124. <https://chrome.google.com/webstore/detail/open-multiple-websites/chebdlgebkhbmkeanhkgfojjaoifeihgm>.
125. Nir Eyal, *Skuszeni. Jak tworzyć produkty kształtujące nawyki konsumenckie*, tłum. Anna Kucharczyk-Barycza (Onepress, Gliwice 2016).
126. <https://chrome.google.com/webstore/detail/df-tube-distraction-free/mjdepdfccjgncndkmemponafgioodelna?hl=en>.

## Rozdział 22. Potęga zobowiązań

127. Lev Grossman, *Jonathan Franzen: Great American Novelist*, „Time”, 12 sierpnia 2010 roku, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2010185-1,00.html>.

128. Iain Blair, *Tarantino Says Horror Movies Are Fun*, Reuters, 5 kwietnia 2007 roku, [www.reuters.com/article/us-tarantino/tarantino-says-horror-movies-are-fun-idUSN2638212720070405](http://www.reuters.com/article/us-tarantino/tarantino-says-horror-movies-are-fun-idUSN2638212720070405).
129. *Booker Prize Nominated Jhumpa Lahiri on India, Being a Mother and Being Inspired by the Ocean*, Harper's Bazaar UK, 4 października 2013 roku, [www.harpersbazaar.com/uk/culture/staying-in/news/a20300/booker-prize-nominated-jhumpa-lahiri-on-india-being-a-mother-and-being-inspired-by-the-ocean](http://www.harpersbazaar.com/uk/culture/staying-in/news/a20300/booker-prize-nominated-jhumpa-lahiri-on-india-being-a-mother-and-being-inspired-by-the-ocean).
130. Zeb Kurth-Nelson i A. David Redish, *Don't Let Me Do That! — Models of Precommitment*, „Frontiers in Neuroscience 6”, nr 138 (2012), <https://doi.org/10.3389/fnins.2012.00138>.
131. Adolf Furtwängler, *Odyseusz i syreny*, data powstania nieznana; rysunek na podstawie detalu z wykonanego techniką czerwonofigurową obrazu na ceramice attyckiej z ok. 480 – 470 roku p.n.e., wysokość 35,3 cm, Muzeum Brytyjskie, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Furtwaengler1924009.jpg>.
132. Autor powołuje się na hasło „Ulysses pact” z Wikipedii, [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ulysses\\_pact&oldid=764886941](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ulysses_pact&oldid=764886941); dostęp: 11 lutego 2017 roku.

## Rozdział 23. Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów starań

133. [www.amazon.com/Kitchen-Safe-Locking-Container-Height/dp/B00JGFQTD2](http://www.amazon.com/Kitchen-Safe-Locking-Container-Height/dp/B00JGFQTD2).
134. <https://selfcontrolapp.com/>.
135. <https://freedom.to/>.
136. [www.forestapp.cc/](http://www.forestapp.cc/).
137. *IOS 12 introduces new features to reduce interruptions and manage Screen Time*, Apple Newsroom, 4 czerwca 2018 roku, [www.apple.com/newsroom/2018/06/ios-12-introduces-new-features-to-reduce-interruptions-and-manage-screen-time/](http://www.apple.com/newsroom/2018/06/ios-12-introduces-new-features-to-reduce-interruptions-and-manage-screen-time/).

## Rozdział 24. Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów kosztów

138. Scott D. Halpern i in., *Randomized Trial of Four Financial-Incentive Programs for Smoking Cessation*, „New England Journal of Medicine 372”, nr 22 (2015), s. 2108 – 17, <https://doi.org/10.1056/NEJMoa1414293>.

## Rozdział 25. Zapobiegaj dekoncentracji za pomocą paktów tożsamości

139. Christopher J. Bryan i in., *Motivating Voter Turnout by Invoking the Self*, „Proceedings of the National Academy of Sciences 108”, nr 31 (2011), s. 12653 – 56, <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1103343108>.
140. Adam Gorlick, *Stanford Researchers Find That a Simple Change in Phrasing Can Increase Voter Turnout*, „Stanford News”, 19 lipca 2011 roku, <http://news.stanford.edu/news/2011/july/increasing-voter-turnout-071911.html>.
141. Bryan i in., *Motivating Voter Turnout*.
142. Vanessa M. Patrick i Henrik Hagtvedt, *„I Don't” Versus „I Can't”: When Empowered Refusal Motivates Goal-Directed Behavior*, „Journal of Consumer Research 39”, nr 2 (2012), s. 371 – 81, <https://doi.org/10.1086/663212>.
143. Leah Fessler, *Psychologists Have Surprising Advice for People Who Feel Unmotivated*, „Quartz at Work”, 22 sierpnia 2018 roku, <https://qz.com/work/1363911/two-psychologists-have-a-surprising-theory-on-how-to-get-motivated/>.
144. *Targeting Hypocrisy Promotes Safer Sex*, Stanford SPARQ, dostęp: 28 września 2018 roku, <https://sparq.stanford.edu/solutions/targeting-hypocrisy-promotes-safer-sex>.
145. Lauren Eskreis-Winkler i Ayelet Fishbach, *Need Motivation at Work? Try Giving Advice*, MIT Sloan Management Review (blog), 13 sierpnia 2018 roku, <https://sloanreview.mit.edu/article/need-motivation-at-work-try-giving-advice/>.

146. Allen Ding Tian i in., *Enacting Rituals to Improve Self-Control*, „Journal of Personality and Social Psychology 114”, nr 6 (2018), s. 851 – 76, <https://doi.org/10.1037/pspa0000113>.
147. Daryl J. Bem, *Self-Perception Theory*, w *Advances in Experimental Social Psychology*, red. Leonard Berkowitz, tom VI (Academic Press, New York 1972).
148. *The Principles of Psychology*, tom II (Henry Holt and Company, New York 1918), s. 370.

## **Rozdział 26. Dekoncentracja jest oznaką dysfunkcji**

149. Stephen Stansfeld i Bridget Candy, *Psychosocial Work Environment and Mental Health — a Meta-analytic Review*, „Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 32”, nr 6 (2006), s. 443 – 62.
150. Stephen Stansfeld w rozmowie telefonicznej z autorem, 13 lutego 2018 roku.
151. *Depression in The Workplace*, „Mental Health America”, 1 listopada 2013 roku, [www.mentalhealthamerica.net/conditions/depression-workplace](http://www.mentalhealthamerica.net/conditions/depression-workplace).
152. Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Harvard Business Review Press, Boston 2012).
153. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone* (nawiasy zgodne z oryginałem).

## **Rozdział 27. Eliminowanie źródeł dekoncentracji jest sprawdzianem kultury organizacyjnej**

154. Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Harvard Business Review Press, Boston 2012).

155. Julia Rozovsky, *The Five Keys to a Successful Google Team*, Re:Work (blog), 17 listopada 2015 roku, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
156. Amy Edmondson, *Building a Psychologically Safe Workplace*, wystąpienie TEDx na konferencji TEDxHGSE, 4 maja 2014 roku, [www.youtube.com/watch?time\\_continue=231&v=LhoLuui9gX8](http://www.youtube.com/watch?time_continue=231&v=LhoLuui9gX8).
157. Edmondson, *Building a Psychologically Safe Workplace*.

## **Rozdział 28. Nierozpraszałość w miejscu pracy**

158. Slack Team, *With 10+ Million Daily Active Users, Slack Is Where More Work Happens Every Day, All over the World*, Slack (blog), dostęp: 22 marca 2019 roku, <https://slackhq.com/slack-has-10-million-daily-active-users>.
159. Jeff Bercovici, *Slack Is Our Company of the Year. Here's Why Everybody's Talking About It*, „Inc.”, 23 listopada 2015 roku, [www.inc.com/magazine/201512/jeff-bercovici/slack-company-of-the-year-2015.html](http://www.inc.com/magazine/201512/jeff-bercovici/slack-company-of-the-year-2015.html).
160. Casey Renner, *Former Slack CMO, Bill Macaitis, on How Slack Uses Slack*, OpenView Labs, 19 maja 2017 roku, <https://labs.openviewpartners.com/how-slack-uses-slack/>.
161. Graeme Codrington, *Good to Great ... to Gone!*, „Tomorrow Today”, 9 grudnia 2011 roku, [www.tomorrowtodayglobal.com/2011/12/09/good-to-great-to-gone-2/](http://www.tomorrowtodayglobal.com/2011/12/09/good-to-great-to-gone-2/).
162. Prezentacja firmy Boston Consulting Group w serwisie Glassdoor, dostęp: 12 lutego 2018 roku, [www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Boston-Consulting-Group-EI\\_IE3879.11,34.htm](http://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Boston-Consulting-Group-EI_IE3879.11,34.htm).
163. Ocena firmy Slack w serwisie Glassdoor, dostęp: 12 lutego 2018 roku, [www.glassdoor.com/Reviews/slack-reviews-SRCH\\_KE0,5.htm](http://www.glassdoor.com/Reviews/slack-reviews-SRCH_KE0,5.htm).

## Rozdział 29. Unikaj wygodnych wymówek

164. Jean M. Twenge, *Have Smartphones Destroyed a Generation?*, „Atlantic”, wrzesień 2017 roku, [www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/](http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/).
165. Lulu Garcia-Navarro, *The Risk of Teen Depression and Suicide Is Linked to Smartphone Use, Study Says*, NPR Mental Health, 17 grudnia 2017 roku, [www.npr.org/2017/12/17/571443683/the-call-in-teens-and-depression](http://www.npr.org/2017/12/17/571443683/the-call-in-teens-and-depression).
166. Twenge, *Have Smartphones Destroyed a Generation?*
167. Autor wyszukał w serwisie YouTube frazę „dad destroys kids phone” (ojciec niszczy dziecku telefon), dostęp: 23 lipca 2018 roku, [www.youtube.com/results?search\\_query=dad+destroys+kids+phone](http://www.youtube.com/results?search_query=dad+destroys+kids+phone).
168. Mark L. Wolraich, David B. Wilson i J. Wade White, *The Effect of Sugar on Behavior or Cognition in Children: A Meta-analysis*, „JAMA 274”, nr 20 (22 listopada 1995 roku), s. 1617 – 21, <https://doi.org/10.1001/jama.1995.03530200053037>.
169. Alice Schlegel i Herbert Barry III, *Adolescence: An Anthropological Inquiry* (Free Press, New York 1991).
170. Robert Epstein, *The Myth of the Teen Brain*, „Scientific American”, 1 czerwca 2007 roku, [www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06/](http://www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06/).
171. Richard McSherry, *Suicide and Homicide Under Insidious Forms*, „Sanitarian”, 26 kwietnia 1883 roku.
172. Podpisana jako „W.W.J.” recenzja artykułu *Children and Radio Programs: A Study of More than Three Thousand Children in the New York Metropolitan Area*, autorstwa Azriel L. Eisenberga; „Gramophone”, wrzesień 1936 roku, <https://reader.exacteditions.com/issues/32669/page/31?term=crime>.
173. Abigail Wills, *Youth Culture and Crime: What Can We Learn from History?*, „History Extra”, 12 sierpnia 2009 roku, [www.historyextra.com/period/20th-century/youth-culture-and-crime-what-can-we-learn-from-history/](http://www.historyextra.com/period/20th-century/youth-culture-and-crime-what-can-we-learn-from-history/).



174. *No, Smartphones Are Not Destroying a Generation*, „Psychology Today”, 6 sierpnia 2017 roku, [www.psychologytoday.com/blog/once-more-feeling/201708/no-smartphones-are-not-destroying-generation](http://www.psychologytoday.com/blog/once-more-feeling/201708/no-smartphones-are-not-destroying-generation).
175. <sup>1</sup> *More Screen Time for Kids Isn't All That Bad: Researcher Says Children Should Be Allowed to Delve into Screen Technology, as It Is Becoming an Essential Part of Modern Life*, „ScienceDaily”, 7 lutego 2017 roku, [www.sciencedaily.com/releases/2017/02/170207105326.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2017/02/170207105326.htm).
176. Andrew K. Przybylski i Netta Weinstein, *A Large-Scale Test of the Goldilocks Hypothesis: Quantifying the Relations Between Digital-Screen Use and the Mental Well-Being of Adolescents*, „Psychological Science” 28, nr 2 (13 stycznia 2017 roku), s. 204 – 15, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797616678438>.
177. Tom Chivers, *It Turns Out Staring at Screens Isn't Bad for Teens' Mental Wellbeing*, „Buzzfeed”, 14 stycznia 2017 roku, [www.buzzfeed.com/tomchivers/mario-kart-should-be-available-on-the-nhs](http://www.buzzfeed.com/tomchivers/mario-kart-should-be-available-on-the-nhs).

## Rozdział 30. Poznaj ich wewnętrzne bodźce

178. Richard M. Ryan i Edward L. Deci, *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, „American Psychologist” 55, nr 1 (styczeń 2000), s. 68 – 78, <https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
179. Maricela Correa-Chávez i Barbara Rogoff, *Children's Attention to Interactions Directed to Others: Guatemalan Mayan and European American Patterns*, „Developmental Psychology” 45, nr 3 (maj 2009), s. 630 – 41, <https://doi.org/10.1037/a0014144>.
180. Michaelleen Doucleff, *A Lost Secret: How to Get Kids to Pay Attention*, NPR, 21 czerwca 2018 roku, [www.npr.org/sections/goatsandsoda/2018/06/21/621752789/a-lost-secret-how-to-get-kids-to-pay-attention](http://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2018/06/21/621752789/a-lost-secret-how-to-get-kids-to-pay-attention).
181. Doucleff, *A Lost Secret*.

182. Wywiad z Richardem Ryanem, maj 2017 roku.
183. Robert Epstein, *The Myth of the Teen Brain*, „Scientific American”, 1 czerwca 2007 roku, [www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06](http://www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06).
184. Wywiad z Richardem Ryanem, maj 2017 roku.
185. Peter Gray, *The Decline of Play and the Rise of Psychopathy in Children and Adolescents*, „American Journal of Play 3”, nr 4 (wiosna 2011), s. 443 – 63.
186. Esther Entin, *All Work and No Play: Why Your Kids Are More Anxious, Depressed*, „Atlantic”, 12 października 2011 roku, [www.theatlantic.com/health/archive/2011/10/all-work-and-no-play-why-your-kids-are-more-anxious-depressed/246422](http://www.theatlantic.com/health/archive/2011/10/all-work-and-no-play-why-your-kids-are-more-anxious-depressed/246422).
187. Christopher Ingraham, *There's Never Been a Safer Time to Be a Kid in America*, „Washington Post”, 14 kwietnia 2015 roku, [www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/14/theres-never-been-a-safer-time-to-be-a-kid-in-america/](http://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/14/theres-never-been-a-safer-time-to-be-a-kid-in-america/).
188. Wywiad z Richardem Ryanem, maj 2017 roku.
189. Gray, *The Decline of Play*.
190. Wywiad z Richardem Ryanem, maj 2017 roku.

## **Rozdział 31. Znajdź wspólny czas na trakcję**

191. Wywiad z Lori Getz i jej rodziną, maj 2017 roku.
192. Alison Gopnik, *Playing Is More Than Fun—It's Smart*, „Atlantic”, 12 sierpnia 2016 roku, [www.theatlantic.com/education/archive/2016/08/in-defense-of-play/495545/](http://www.theatlantic.com/education/archive/2016/08/in-defense-of-play/495545/).
193. Anne Fishel, *The Most Important Thing You Can Do with Your Kids? Eat Dinner with Them*, „Washington Post”, 12 stycznia 2015 roku, [www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/01/12/the-most-important-thing-you-can-do-with-your-kids-eat-dinner-with-them/](http://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/01/12/the-most-important-thing-you-can-do-with-your-kids-eat-dinner-with-them/).

## Rozdział 32. Pomóż im się uporać z zewnętrznymi bodźcami

194. Monica Anderson i Jingjing Jiang, *Teens, Social Media & Technology 2018*, Pew Research Center, 31 maja 2018 roku, [www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/](http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/).
195. *Mobile Kids: The Parent, the Child and the Smartphone*, Agencja Nielsen, 28 lutego 2017 roku, [www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/mobile-kids-the-parent-the-child-and-the-smartphone.html](http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/mobile-kids-the-parent-the-child-and-the-smartphone.html).
196. Joshua Goldman, *Verizon's \$180 GizmoWatch Lets Parents Track Kids' Location and Activity*, CNET, 20 września 2018 roku, [www.cnet.com/news/verizons-180-gizmowatch-lets-parents-track-kids-location-activity/](http://www.cnet.com/news/verizons-180-gizmowatch-lets-parents-track-kids-location-activity/).
197. Anya Kamenetz, *Z nosem w ekranie*, tłum. Monika Malcherek (Laurum, Warszawa 2019).

## Rozdział 34. Rozsiewaj przeciwciała społeczne wśród przyjaciół

198. Nicholas A. Christakis i James H. Fowler, *Social Contagion Theory: Examining Dynamic Social Networks and Human Behavior*, „Statistics in Medicine 32”, nr 4 (20 lutego 2013 roku), s. 556 – 77, <https://doi.org/10.1002/sim.5408>.
199. Kelly Servick, *Should We Treat Obesity like a Contagious Disease?*, „Science”, 19 lutego 2017 roku, [www.sciencemag.org/news/2017/02/should-we-treat-obesity-contagious-disease](http://www.sciencemag.org/news/2017/02/should-we-treat-obesity-contagious-disease).
200. Paul Graham, *The Acceleration of Addictiveness*, lipiec 2010 roku, [www.paulgraham.com/addiction.html](http://www.paulgraham.com/addiction.html).
201. *Trends in Current Cigarette Smoking Among High School Students and Adults, United States, 1965–2014*, Centers for Disease Control and Prevention, dostęp: 6 grudnia 2017 roku, [www.cdc.gov/tobacco/data\\_statistics/tables/trends/cig\\_smoking/](http://www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/tables/trends/cig_smoking/).

202. McCann Paris, *Macquarie „Phubbing: A Word Is Born”* // McCann Melbourne, 26 czerwca 2014 roku, materiał wideo, 2:27, [www.youtube.com/watch?v=hLNhKUniaEw](http://www.youtube.com/watch?v=hLNhKUniaEw).

## **Rozdział 35. Bądź nierozpraszalnym partnerem**

203. Rich Miller, *Give Up Sex or Your Mobile Phone? Third of Americans Forgo Sex*, Bloomberg, 15 stycznia 2015 roku, [www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-15/give-up-sex-or-your-mobile-phone-third-of-americans-forgo-sex](http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-15/give-up-sex-or-your-mobile-phone-third-of-americans-forgo-sex).
1. Russell Heimlich, *Do You Sleep with Your Cell Phone?*, Pew Research Center (blog), dostęp: 15 stycznia 2019 roku, [www.pewresearch.org/fact-tank/2010/09/13/do-you-sleep-with-your-cell-phone/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/09/13/do-you-sleep-with-your-cell-phone/).
2. <https://eero.com>.

# Klub dyskusyjny *Nierozprasznalnych*

**P**ora nawiązać kontakt z przyjaciółmi i przedyskutować tematy, z którymi zapoznałeś się w *Nierozprasznalnych*. Poniższe pytania mają na celu zachęcenie Was do głębokiej i wciągającej dyskusji poświęconej przedstawionym w tej książce zagadnieniom. Zaproś kilku przyjaciół do swobodnej rozmowy na temat produktywności, nawyków, wartości, technologii i bodźców, a potem... puść rozmowę na żywioł.

1. W całej książce Nir pisze o ważnej roli trzech życiowych dziedzin; chodzi o siebie, relacje międzyludzkie i pracę. Często nieumyślnie przeznaczamy na jedną z tych dziedzin więcej czasu, dzieje się to jednak kosztem innych. Którą z tych dziedzin najbardziej chciałbyś zreformować i dlaczego?
2. *Nierozprasznalni* zawierają wiele niesztampowych porad. Czy było wśród nich coś, co pozwoliło Ci spojrzeć na pewne sprawy z innej perspektywy? Co Cię najbardziej zaskoczyło?
3. Zastanów się, jakie szkodliwe „atrakcje” najczęściej uniemożliwiają Ci osiągnięcie trójki? Wymień trzy najczęstsze niepożądane bodźce wewnętrzne, a potem zastanów się nad trzema najczęstszymi bodźcami zewnętrznymi. Pamiętaj, że te pierwsze płyną z nas samych, te drugie zaś są sygnałami płynącymi z otoczenia.
4. Gry i zabawy mogą złagodzić dyskomfort, pozwalają bowiem zmienić podejście do nudnych albo powtarzalnych zajęć. Pomyśl o czymś niezbyt zajmującym, co robisz na co dzień w domu

albo w pracy. Jak mógłbyś zmienić podejście do tego zadania (albo wprowadzić w nim pewne ograniczenia), aby uczynić je bardziej interesującym?

5. Nir skrytykował typowe listy zadań do wykonania i stwierdził, że mają one poważne wady. Zgadzasz się z tym stwierdzeniem czy nie? Dlaczego?
6. Słój z pomysłami na wspólne zabawy z córką posłużył Nirowi do zrealizowania obranego celu: bycia bardziej zaangażowanym ojcem. Pomyśl o kilku (od pięciu do dziesięciu) aktywnościach, które z pewnością trafiłyby do Twojego słoja.
7. Dostosowanie harmonogramu do wyznawanych wartości jest niezbędne do osiągnięcia trakcji. Wymyśl idealnie zaplanowany dzień. Jak chciałbyś spędzić czas? Jak wygospodarowałbyś go na życie zgodne ze swoimi wartościami dotyczącymi Ciebie, relacji i pracy?
8. Wartości nie są celami samymi w sobie; to drogowskazy, które podpowiadają kierunek działań. Podaj od trzech do pięciu najistotniejszych dla Ciebie wartości.
9. Badania pokazały, że nowoczesne biura — a zwłaszcza otwarte przestrzenie biurowe — są nieustannymi źródłami dekoncentrujących bodźców. Zgadzasz się z tym czy nie?
10. Przed dekoncentracją w pracy nie sposób uciec, nawet jeśli pracuje się w domu. Właściwie wszystko może nas rozproszyć, począwszy od czatów grupowych, przez e-maile, a na telefonach skończywszy. Jak uczynić ze skupienia w pracy priorytet w trakcie codziennej harówki?
11. Z tej książki dowiedzieliśmy się, że tożsamość nie jest dana raz na zawsze. Tożsamość możemy kształtować podobnie jak nawyki i zobowiązać się do postępowania zgodnie z lepszym wizerunkiem siebie. Jakich kilka nawyków chciałbyś zmienić i jak mógłbyś stworzyć nową tożsamość, która zwiększy Twoje szanse na sukces?
12. Nir uważa, że ograniczenia dają nam pewne ramy, a ich brak sprawia, że musimy zmagać się z „tyranią wyboru”. Opisz przykładową sytuację, w której narzucone ramy postępowania mogą być sprzyjające.

13. Zmiana zachowań jest trudna, porażki w tej kwestii są więc nieuniknione. Dlatego tak ważna jest umiejętność podnoszenia się po potknięciach. Powiedz, jak udało Ci się podźwignąć po jakimś dawnym fiasku?
14. Treści publikowane w internecie — w tym w mediach społecznościowych — mogą wciągać z siłą czarnej dziury. Jakie nawyki chciałbyś pielęgnować, aby usprawnić dotychczasowe metody korzystania z materiałów dostępnych w sieci?
15. Nir przedstawił obszerną listę ulubionych trików ułatwiających zmagania z dekoncentrującą potęgą internetu (takich jak usuwanie tablicy z Facebooka czy stosowanie aplikacji typu Forest, umożliwiających zwiększenie produktywności). Podziel się trikiem, który pomógł Ci być bardziej efektywnym i skupionym.
16. Zdaniem naukowców do prawidłowego rozwoju człowiekowi niezbędne są trzy psychologiczne składniki odżywcze: autonomia, kompetencje i istotność. Który z tych składników jest dla Ciebie najważniejszy i dlaczego? W odniesieniu do których masz poczucie niedosytu?
17. Technologiczne innowacje zwykle wzbudzają początkowo lęk i panikę (pomyśl o autonomicznych autach, sztucznej inteligencji, wirtualnej rzeczywistości czy nawet mediach społecznościowych). Jak sądzisz, dlaczego tak się dzieje?
18. Opowiedz grupie o czymś, co przysparza Ci problemów (na przykład regularne chodzenie na siłownię albo realizacja innych planów). Co możesz zrobić inaczej, zgodnie z czterema częściami *modelu nierozpraszałności*, aby spełniać dane sobie obietnice?
19. Według jednej z ankiet jedna trzecia Amerykanów wołałaby przez rok nie uprawiać seksu niż nie mieć dostępu do smartfona. A Ty z czego wołałbyś zrezygnować na rok i dlaczego?
20. Jaka jest Twoja definicja życia w sposób nierozpraszałny?

## O autorach

**N**ir Eyal wykładał projektowanie behawioralne w Stanford Graduate School of Business oraz w Hasso Plattner Institute of Design na Uniwersytecie Stanforda. Obecnie za pośrednictwem serwisu *NirAndFar.com* pisze, prowadzi konsultacje i uczy o zagadnieniach interdyscyplinarnych ze styku trzech dziedzin: psychologii, technologii i biznesu. Jego prace były publikowane w „Harvard Business Review”, „Atlantic”, „Time”, „The Week, Inc.” oraz „Psychology Today”.


Wydana w 2014 roku książka Nira zatytułowana *Skuszeni. Jak tworzyć produkty kształtujące nawyki konsumenckie* trafiła na listę bestsellerów „Wall Street Journal”, została przetłumaczona na osiemnaście języków i zdobyła wyróżnienie „Marketing Book of the Year” serwisu 800-CEO-Read (obecnie Porchlight Books).

**Julie Li** jest współzałożycielką serwisu *NirAndFar.com*, gdzie publikuje najnowsze wskazówki dotyczące zarządzania czasem, projektowania behawioralnego i psychologii konsumentów dla rosnącego grona czytelników. Wcześniej współtworzyła dwa startupy i pomogła doprowadzić je do udanego przejęcia.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
- A top-down view of four hands of different skin tones holding four interlocking puzzle pieces. The pieces are arranged in a 2x2 square. The top-left piece is red, the top-right is a darker teal, the bottom-left is a lighter teal, and the bottom-right is a medium teal. The hands are positioned at the corners of the square, with fingers gripping the edges of the pieces.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

## KOMPLEKSOWO SZKOLIMY NOWOCZESNY BIZNES



IT

---



BIZNES

---



PROJEKTY

---



PROCESY

---

NASZE SZKOLENIA SĄ PROWADZONE  
ZGODNIE Z METODĄ

# BLENDED LEARNING

modelem kształcenia, który łączy tradycyjne szkolenie  
z dostępem do nowoczesnych narzędzi - videokursów,  
e-booków i audiobooków

---

T: 609 850 372 E: [SZKOLENIA@HELION.PL](mailto:SZKOLENIA@HELION.PL)

[WWW.HELIONSZKOLENIA.PL](http://WWW.HELIONSZKOLENIA.PL)