"*Pürdikkat*, teknolojiyi refahla dengelemek için en pratik ve gerçekçi yaklaşım. Akıllı telefonu olan herkesin okuması gereken bir kitap."

**–MARK MANSON**
*Ustalık Gerektiren Kafaya Takmama Sanatı*'nın yazarı



ÇEVİREN: **VİLDAN KALAFAT CEYLAN**

# pür-dikkat

## Dikkatinizi Nasıl Toplar ve Hayatınızın Kontrolünü Elinize Alırsınız?

**Nir Eyal**
&
Julie Li



NOVA KİTAP

pürdikkat
Nir Eyal & Julie Li
NOVA KİTAP

**Nir Eyal,** Stanford İşletme Fakültesi'nde ve Stanford'daki Hasso Plattner Tasarım Enstitüsü'nde davranışsal tasarım dersleri verdi. NirAndFar.com adresinde psikoloji, teknoloji ve iş dünyasının kesişimi hakkında yazıyor, danışmanlık yapıyor ve eğitim veriyor. Yazıları; *Harvard Business Review*, *Atlantic*, *Time*, *The Week*, *Inc.* ve *Psychology Today*'de yayımlandı.

2014 yılında yayımlanan kitabı *Kancaya Takılınca: Alışkanlık Yaratan Ürünler Geliştirmenin Sırları*, *Wall Street Journal*'da çoksatanlar listesinde yer aldı; on sekizden fazla dile çevrilmiş ve *800 CEO Read*'den "Yılın Pazarlama Kitabı" ödülünü kazandı.

**Julie Li,** zaman yönetimi, davranışsal tasarım ve tüketici psikolojisi hakkındaki en son anlayışları büyüyen küresel bir kitleye ulaştırmak için çalıştığı NirAndFar.com'un kurucu ortağıdır. Julie daha önce iki *startup* şirketinin kurucu ortağı olmuş ve her iki şirketin de kazanç elde etmesine yardımcı olmuştur.

Bu kitap Nova Kitap yayın programında yer almaktadır.

***Pürdikkat: Dikkatinizi Nasıl Toplar ve Hayatınızın Kontrolünü Elinize Alırsınız?***
**Nir Eyal ve Julie Li**

Orijinal Adı: *Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life*

Nova Kitap - 10

Yayın Yönetmeni: *Tuğçe Nida Gökırmak*
Yayıma Hazırlayan: *Ömer Anlatan*
Düzelti: *Ahmet Özel*
Kapak Tasarım: *Hamdi Akçay*
Sayfa Düzeni ve Baskıya Hazırlık: *Mehmet Büyükturna*
1. Baskı, Temmuz 2021, İstanbul

ISBN: 978-605-74287-0-7
Sertifika No: 46603

**Türkçe çeviri © Vildan Kalafat Ceylan, 2021**
**© Nir Eyal, 2019**
**© Nova Kitap, 2021**

Bu eserin tüm hakları Kayı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla satın alınmıştır.

Yayıncının yazılı izni olmaksızın alıntı yapılamaz.

Kurumsal satış ve işbirlikleri için iletişim adresi: **editor@novakitap.com**

Nova Kitap™ Penguen Kitap-Kaset Bas. Yay. Paz. Tic. A. Ş.'nin tescilli markasıdır.
Caferağa Mah. Neşe Sok. 1907 Apt. No: 31 Moda, Kadıköy-İstanbul
Tel: (0216) 348 36 97 Faks: (0216) 449 98 34

Kapak, İç Baskı: Deniz Ofset Matbaacılık
Maltepe Mah. Hastane Yolu Sok. No: 1/6 Zeytinburnu-İstanbul
Tel: (0212) 613 30 06 denizmatbaamucellit@gmail.com
Sertifika No: 48625

**Nir Eyal**
**ve Julie Li**

# Pürdikkat

## Dikkatinizi Nasıl Toplar ve Hayatınızın Kontrolünü Elinize Alırsınız?

Çeviren
**Vildan Kalafat Ceylan**

NOVA
KİTAP

# İÇİNDEKİLER

Giriş *Kancaya Takılınca*'dan Pürdikkat'e ..... 9
**1. Bölüm** Sizin Süpergücünüz Hangisi? ..... 13
**2. Bölüm** Pürdikkat Olmak ..... 19

**Kısım 1 İÇSEL TETİKLEYİCİLERDE USTALAŞMA**

**3. Bölüm** Bizi Gerçekten Motive Eden Şey Nedir? ..... 29
**4. Bölüm** Zaman Yönetimi Acı Yönetimidir ..... 37
**5. Bölüm** İçten Gelen Dikkat Dağıtıcılarla Başa Çıkmak ..... 43
**6. Bölüm** İçsel Tetikleyiciye Zihninizde Yeniden Şekil Verme ..... 47
**7. Bölüm** Göreve Zihninizde Yeniden Şekil Verme ..... 53
**8. Bölüm** Mizacınıza Zihninizde Yeniden Şekil Verme ..... 57

**Kısım 2 DİKKAT ÇEKİCİLER İÇİN ZAMAN YARATMA**

**9. Bölüm** Değerlerinizi Zamana Çevirme ..... 67
**10. Bölüm** Çıktıları Değil, Girdileri Kontrol Etme ..... 75
**11. Bölüm** Önemli İlişkileri Planlama ..... 81
**12. Bölüm** İşyerindeki Paydaşlarla Senkronize Olma ..... 89

**Kısım 3 DIŞSAL TETİKLEYİCİLERİN İZİNİ SÜRME**

**13. Bölüm** Kritik Soruyu Sorma ..... 99
**14. Bölüm** İşteki Bölünmelerin İzini Sürme ..... 105
**15. Bölüm** E-postaların İzini Sürme ..... 111
**16. Bölüm** Grup Sohbetlerinin İzini Sürme ..... 121
**17. Bölüm** Toplantıların İzini Sürme ..... 127
**18. Bölüm** Akıllı Telefonun İzini Sürme ..... 133
**19. Bölüm** Masaüstü Bilgisayarın İzini Sürme ..... 141
**20. Bölüm** Çevrimiçi Makalelerin İzini Sürme ..... 147
**21. Bölüm** Akışların İzini Sürme ..... 153

**Kısım 4 DİKKAT DAĞITICILARI ANLAŞMALARLA ENGELLEME**

**22. Bölüm** Ön Taahhütlerin Gücü ..... 161
**23. Bölüm** Dikkat Dağıtıcıları Çaba Anlaşmalarıyla Önleme .... 165
**24. Bölüm** Dikkat Dağıtıcıları Bedel Anlaşmalarıyla Engelleme ..... 171
**25. Bölüm** Dikkat Dağıtıcıları Kimlik Anlaşmalarıyla Önleme ..... 179

**Kısım 5 İŞYERİNİZ NASIL PÜRDİKKAT OLACAĞINIZ HALE GETİRİLİR?**

**26. Bölüm** Dikkat Dağınıklığı İşlev Bozukluğunun Bir İşaretidir..... 189
**27. Bölüm** Dikkat Dağınıklığını Düzeltmek Bir Şirket Kültürü Sınavıdır 197
**28. Bölüm** Pürdikkat İşyeri ..... 205

**Kısım 6 NASIL PÜRDİKKAT ÇOCUKLAR YETİŞTİRİRSİNİZ?**

**29. Bölüm** Kullanışlı Bahanelerden Kaçının ..... 213
**30. Bölüm** Onların İçsel Tetikleyicilerini Anlama ..... 221
**31. Bölüm** Dikkat Çekiciler İçin Beraber Zaman Yaratma..... 231
**32. Bölüm** Dışsal Tetikleyicilere Karşı Onlara Yardım Etme..... 239
**33. Bölüm** Onlara Kendi Anlaşmalarını Yapmayı Öğretme..... 245

**Kısım 7 PÜRDİKKAT İLİŞKİLERE NASIL SAHİP OLUNUR?**

**34. Bölüm** Arkadaşlar Arasında Sosyal Antikorları Yayma..... 251
**35. Bölüm** Pürdikkat Bir Sevgili Olma..... 257

Bu Kitabı Beğendiniz mi? ..... 263
Bölüm Çıkarımları..... 265
Program Şablonu ..... 270
Dikkat Dağıtıcı Takip Tablosu..... 272
Teşekkür ..... 275
Katkıda Bulunanlar ..... 279
Kaynakça ..... 285

# Giriş

## *Kancaya Takılınca*'dan *Pürdikkat*'e

Birçok büyük teknoloji firmasının raflarında bulacağınız belli bir rehber kitap vardır. Bunu Facebook, Google, PayPal ve Slack firmalarında gördüm. Bu rehber kitap, teknoloji konferanslarında ve şirket eğitim etkinliklerinde dağıtılır. Microsoft'ta çalışan bir arkadaşım, şirket CEO'su Satya Nadella'nın elinde bir kopya bulundurduğunu ve tüm şirket çalışanlarına bu kitabı tavsiye ettiğini söyledi.

*Kancaya Takılınca: Alışkanlık Yaratan Ürünler Geliştirmenin Sırları* kitabı bir *Wall Street Journal* çoksatanıydı ve bu yazı yazılırken hâlâ Amazon'un "ürün" kategorisinde birinci sıradaki yer alıyordu.[1] Kitap, bir çeşit yemek kitabı gibidir. İnsan davranışları –sizin davranışlarınız– hakkında bir reçete içerir. Bu teknoloji firmaları, para kazanmak için onlara sürekli geri dönmemizi sağlamaları gerektiğini bilirler – iş modelleri buna bağlıdır.

Bunu biliyorum çünkü son on yılı dünyadaki çok başarılı şirketlerin bazılarının ürünlerini bu kadar çekici yapan gizli psikolojiyi araştırmakla geçirdim. Yıllarca hem Stan-

ford İşletme Fakültesi'nde hem de Hasso Plattner Tasarım Enstitüsü'nde geleceğin yöneticilerine ders verdim.

*Kancaya Takılınca* kitabını yazarken umudum *start-up*'ların ve sosyal olarak düşünceli olan şirketlerin bu bilgiyi insanların daha iyi alışkanlıklar geliştirmesine yardımcı olacak yeni yollar tasarlamak için kullanacağı yönündeydi. Neden teknoloji devleri bu sırları kendilerine saklasınlar ki? Video oyunları ve sosyal medyayı bu denli cazip hale getiren bu psikolojiyi, insanların daha iyi hayatlar yaşamalarına yardımcı ürünler tasarlamak için kullanmamız gerekmez mi?

*Kancaya Takılınca* yayımlandığından beri binlerce şirket, bu kitabı müşterilerinin daha faydalı ve sağlıklı alışkanlıklar geliştirmesi adına kullandı. Fitbod, insanların daha iyi egzersiz alışkanlıkları geliştirmesine yardım eden bir sağlık uygulamasıdır. Byte Foods, yerel olarak hazırlanmış taze yemekler sunan internet bağlantılı küçük mutfaklarla, insanların yemek alışkanlıklarını değiştirmeyi amaçlar. Kahoot!, sınıf bazlı derslerin daha cezbedici ve eğlenceli olmasını sağlayan yazılımlar geliştirir.*

Ürünlerimizin daha kullanıcı dostu, kullanımı kolay ve evet, alışkanlık geliştirici olmasını isteriz. Şirketlerin ürünlerini daha cazip hale getirmesi ille de sorun demek değildir, bu gelişmedir.

Fakat bunda karanlık bir yan da var. Düşünür Paul Virilio'nun yazdığı gibi: "Gemiyi icat ettiğin zaman, gemi enkazını da icat edersin." Kullanıcı dostu ürünler ve hizmetler söz konusu olduğunda, bazı ürünleri cazip ve kullanımı kolay yapan şey aynı zamanda onları dikkat dağıtıcı da yapabilir.

Pek çok kişi için bu dikkat dağıtıcı unsurlar kontrolden çıkabilir ve bizi kararlarımızın bize ait olmadığı duygusuyla baş başa bırakır. Gerçek şu ki, içinde bulunduğumuz günde

* Kahoot! ve Byte Foods firmalarının kitabımı kullanma şekillerini o kadar sevdim ki her iki şirkete de yatırım yapmaya karar verdim.

ve çağda, dikkat dağıtıcı unsurları yönetecek şekilde donanımlı değilseniz, beyniniz zaman kaybettiren sapmalar tarafından manipüle edilecektir.

Sonraki birkaç sayfada, dikkat dağıtıcı unsurlarla kendi mücadelemi ve işin kötüsü benim de nasıl kancaya takıldığımı gözler önüne sereceğim. Fakat aynı zamanda, yaşadığım zorluğun üstesinden nasıl geldiğimi ve neden teknoloji devlerinden daha güçlü olduğumuzu da açıklayacağım. Sektörün içinden biri olarak, onların aşil tendonlarını biliyorum ve yakında siz de bileceksiniz.

İyi haber ise, bu tür tehditlere karşı benzersiz bir yeteneğimizin olmasıdır. Beynimizi yeniden eğitmek ve geri kazanmak için şimdi adım atabiliriz. Açıkça söylemek gerekirse, başka seçeneğimiz var mı zaten? Düzenleyicilerin bir şeyler yapmasını bekleyecek zamanımız yok ve eğer şirketlerin ürünlerini daha az dikkat dağıtıcı yapmalarını beklerken nefesinizi tutarsanız, havasızlıktan boğulursunuz.

Gelecekte, dünyada iki çeşit insan olacak: Hayatlarının ve dikkatlerinin başkaları tarafından kontrol edilmesine ve yönlendirilmesine izin verenler ile kendilerine gururla "pürdikkat" diyenler. Bu kitabı açarak kendi zamanınıza ve geleceğinize sahip olmanın ilk adımını attınız.

Ancak bu sadece bir başlangıç. Yıllarca anlık olarak tatmin duymak üzere beklemeye koşullandınız. *Pürdikkat*'in son sayfasına ulaşmayı, zihninizi özgür kılmak için kişisel bir meydan okuma olarak düşünün.

Dürtülerin panzehri öngörüdür. Geleceği planlamak, planlarınıza uyacağınızı garanti altına alır. Bu kitaptaki tekniklerle, bugünden itibaren dikkatinizi kontrol altında tutmak ve hayatınızı seçmek için tam olarak ne yapmanız gerektiğini öğreneceksiniz.

# 1. Bölüm

## Sizin Süpergücünüz Hangisi?

Şekerlemeleri, sosyal medyayı ve televizyonu severim. Ancak, ben bu şeyleri ne kadar sevsem de onlar beni sevmiyorlar. Yemekten sonra zevk veren tatlılardan fazla yemek, bir yayını takip etmek için çok fazla zaman harcamak veya Netflix'e gömülüp sabaha karşı ikiye kadar arka arkaya bir şeyler izlemek alışkanlıktan doğan çok az bilinçle veya tamamen bilinçsizce yaptığım şeylerdi.

Tıpkı çok fazla atıştırmalık yemenin sağlık problemlerine neden olması gibi, cihazların uzun süreli kullanımı da olumsuz sonuçlar doğurur. Benim için bu olumsuz sonuçlar, hayatımdaki en değerli insanların yerine bu dikkat dağıtıcılara öncelik vermemdi. En kötüsü ise, bu dikkat dağıtıcıların kızımla bütün ilişkimi belirlemelerine izin vermiş olmamdı. O bizim tek çocuğumuz ve hem eşim hem de benim için dünyadaki en harika çocuk.

Bir gün babalar ve kızlarını yakınlaştırmak için tasarlanmış bir aktivite kitabından oyunlar oynuyorduk. İlk oyun birbirimizin en sevdiği şeyleri söylemekti. Sonraki proje, sayfalardan biriyle kâğıt uçak yapmaktı. Üçüncü ise her iki-

mizin de cevaplaması gereken bir soruydu: "Eğer bir süpergücün olsaydı bu ne olurdu?"

Keşke kızımın o andaki cevabını size söyleyebilsem fakat söyleyemem. Hiçbir fikrim yok çünkü gerçekten orada değildim. Fiziksel olarak odanın içindeydim ama aklım başka yerdeydi. "Baba," dedi, "senin süpergücün ne olurdu?"

"Ne?" diye homurdandım. "Bir saniye. Buna cevap vermeliyim." Telefonumdaki konuyla ilgilenirken onu ilgisiz bıraktım. Gözlerim hâlâ ekrana kilitlenmişti, parmaklarım o anda önemli görünen ama aslında kesinlikle bekleyebilecek bir konuyu yazıyordu. Kızım sessizleşti. Kafamı kaldırıp baktığımda gitmişti.

Kızımla sihirli bir ânı, telefonumdaki bir şey dikkatimi dağıttığı için mahvetmiştim. Münferit olarak çok da önemli bir olay değildi. Fakat size bunun tek seferlik bir kaza olduğunu söylersem yalan olur. Buna benzer sahneler daha önce de defalarca tekrarlanmıştı.

Bu tür dikkat dağıtıcıları insanlardan öne koyan sadece ben değildim. Bu kitabı ilk okuyanlardan biri, sekiz yaşındaki kızına süpergücünün ne olacağını sorduğunda, kızının hayvanlarla konuşabilmeyi istediğini söylemişti. Neden diye sorduğunda kızı cevap olarak, "Böylece sen ve annem bilgisayarlarınızda çalışırken konuşabileceğim birileri olur," demiş.

Kızımı bulup ondan özür diledikten sonra değişiklik yapmanın zamanının geldiğine karar verdim. Önceleri çok ileri gittim. Bütün suçun teknolojiye ait olduğuna karar verip "dijital detoks" uygulamayı denedim. E-posta, Instagram ve Twitter'a aklım kaymasın diye eski model tuşlu telefon kullanmaya başladım. Fakat, GPS ve takvim uygulamasında kayıtlı adreslerim olmadan bir yerlere gitmenin zor olduğunu fark ettim. Yürürken sesli kitapları dinlemeyi ve akıllı telefonumun sunduğu kolaylıkları özledim.

Haberleri çevrimiçi okuyarak çok fazla zaman kaybetmekten kaçınmak adına bir gazetenin basılı nüshasına abone oldum. Birkaç hafta sonra haberleri televizyondan seyrederken yanımda tertemiz bir şekilde duran, okunmamış gazeteler yığınına sahip olmuştum.

Yazarken odaklı kalabilmek için bir girişim olarak, internet bağlantısı olmayan 1990'lardan kalma bir kelime işlemcisi satın aldım. Ancak, ne zaman yazmak için otursam gözlerim kitap raflarına kayıyordu ve kısa süre içinde çalışmamla ilgisi olmayan kitapları karıştırmaya başlıyordum. Sorunun kaynağı olduğunu düşündüğüm teknolojinin yokluğuna rağmen, bir şekilde dikkatim dağılmaya devam ediyordu.

***Çevrimiçi teknolojiyi reddetmek işe yaramadı. Sadece bir dikkat dağıtıcıyı diğeriyle değiştirmiştim.***

İstediğimiz hayatı yaşamanın sadece *doğru şeyleri* yapmayı gerektirmediğini keşfettim; aynı zamanda bizi yolumuzdan çıkaran *yanlışları* yapmaya da son vermemiz gerekiyordu. Hepimiz sağlıklı bir salata yerine pasta yemenin bel çevremiz için kötü olduğunu biliriz. Arkadaşlarımızla gerçek hayatta vakit geçirmenin, sosyal medyada amaçsızca dolaşmaktan daha zenginleştirici olduğu konusunda hemfikirizdir. Eğer işimizde daha üretken olmak istiyorsak, zaman kaybetmeyi bırakıp gerçekten *çalışmamız* gerektiğinin bilincindeyizdir. Ne yapmamız gerektiğini zaten biliyoruz. Bilmediğimiz ise dikkatimizin dağılmasına nasıl engel olacağımız.

Bu kitap için araştırma yaptığım ve kitabı yazdığım son beş yılda, sizin de çok yakında öğreneceğiniz bilimsel yöntemleri takip ederek daha verimli, fiziksel ve zihinsel olarak daha güçlü, iyi dinlenmiş ve daha öncesine göre ilişkilerimde çok daha tatminkâr biri oldum. Bu kitap, yirmi birinci yüzyılda en önemli yeteneğimi geliştirirken ne öğrendiğim

hakkında. Benim nasıl "pürdikkat" olduğum ve sizin de nasıl olabileceğiniz hakkında.

İlk adım, dikkat dağıtıcıların içimizde başladığını fark etmektir. Birinci kısımda hedeften sapmamıza neden olan psikolojik rahatsızlığı belirlemek ve yönetmek için pratik yolları öğreneceksiniz. Ancak, farkındalık ve meditasyon gibi eski teknikleri önermekten çekiniyorum. Bazı insanlar için bu yöntemler verimli olabilmesine rağmen bunlar hakkında bıktıracak kadar çok yazıldı. Eğer bu kitabı okuyorsanız, zaten benim gibi bu teknikleri denediğinizi ve sizin için yeterince işe yaramadıklarını keşfettiğinizi tahmin ediyorum. Bunun yerine, davranışlarımızı gerçekten motive eden şeye ve zaman yönetiminin neden acı yönetimi olduğuna taze bir bakış açısı sunacağız. Ayrıca herhangi bir görevin nasıl keyif verici olabileceğini araştıracağız – Mary Poppins gibi "bir kaşık şeker ekleyerek" değil, ancak ne yaptığımıza içten bir şekilde odaklanma yeteneğini geliştirerek.

İkinci kısım, gerçekten yapmak istedikleriniz için zaman yaratmanın önemini ele alacak. *Neyi* yapmanıza engel olduğunu bilmeden, bir şeye neden "dikkat dağıtıcı" diyemeyeceğinizi öğreneceksiniz. Zamanınızı, ünlülerin haberlerinde gezinmek veya ateşli bir aşk romanı okumak için harcamayı seçseniz bile, bir amaç doğrultusunda planlamayı öğreneceksiniz. Sonuçta, boşa harcamayı planladığınız zaman boşa geçmiş zaman değildir.[1]

Üçüncü kısım, üretkenliğimizi engelleyen ve esenliğimizi bozan istenmeyen dışsal tetikleyicilerin engellenemeyen sınavını takip edecek. Teknoloji şirketleri, yapmakta olduklarımızı telefondaki ding, ping seslerini kullanarak kesintiye uğratırken, dışsal tetikleyiciler dijital cihazlarımızla sınırlı değildir. Mutfak dolabını açtığımızda kurabiyeleri almamızdan, yetiştirme zamanı hassas bir projeyi bitirmeye engel olan geveze iş arkadaşımıza kadar hepsi etrafımızdadır.

Dördüncü kısım, sizi pürdikkat yapmanın son anahtarını tutar: Anlaşmalar. Dış tetikleyicileri ortadan kaldırmak dikkat dağıtıcıları *uzaklaştırmaya* yardımcı olsa da anlaşmalar kendimizi *kontrol etmenin*, ne yapacağımızı söylediysek onu yapmanın kanıtlanmış bir yoludur. Bu kısımda, eski taahhüt uygulamalarını modern zorluklara uyarlayacağız.

Son olarak, çalışma alanımızı pürdikkat olmak için nasıl uygun hale getireceğimize, nasıl pürdikkat çocuklar yetiştireceğimize ve nasıl pürdikkat ilişkiler geliştireceğimize yakından bakacağız. Bu son bölümler size, işinizde kaybettiğiniz verimliliği geri kazanmayı, aile ve arkadaşlarınızla daha tatmin edici ilişkiler kurabilmeyi, hatta daha iyi sevgili olabilmeyi, sadece dikkat dağıtıcıları yenerek nasıl kazanabileceğinizi gösterecek.

Elbette pürdikkat birisi olmak için bu dört adımı istediğiniz düzende atabilirsiniz ama size birinci kısımdan dördüncü kısma kadar olanları sırayla uygulamanızı tavsiye ederim. Birinci adım kurucu nitelikte olmak üzere dört adım da birbirinin üstüne inşa edildi.

Eğer örneklerle öğrenmeyi seven ve bu taktikleri öncelikle uygulamada görmek isteyen biriyseniz beşinci bölüm ve sonrasını da okuyun ve sonra ilk bölümden dördüncü bölüme kadar daha derinlemesine açıklamalar için geri dönün. Ayrıca, her tekniği hemen uyarlayabilmeniz gerekmiyor. Bazıları şu andaki durumunuza uygun olmayabilir ve sadece gelecekte, hazır olduğunuzda veya şartlarınız değiştiğinde faydalı olabilir. Fakat size söz veriyorum, bu kitabı bitirdiğiniz zaman, dikkat dağıtıcıları yönetme şeklinizi sonsuza dek değiştirecek pek çok ilerlemeyi keşfedeceksiniz.

Amaçlarınızı gerçekleştirmenin inanılmaz gücünü hayal edin. İşyerinizde nasıl daha verimli olacaksınız? Ailenizle veya sevdiğiniz şeyleri yapmak için nasıl daha fazla zaman harcayabileceksiniz? Nasıl daha mutlu olacaksınız?

Eğer süpergücünüz pürdikkat olmak olsaydı hayatınız nasıl olurdu?

## UNUTMAYIN!

- **Dikkat dağıtıcılardan nasıl kaçınabileceğimizi öğrenmemiz gerekiyor.** İstediğimiz hayatı yaşamak, sadece doğru olanı yapmayı değil, aynı zamanda pişman olacağımızı bildiğimiz şeyleri *yapmamayı* gerektirir.
- **Sorun teknolojiden daha derin.** Pürdikkat olmak gelişmelere karşı çıkmak değildir. Çıkarlarımıza aykırı olmasına rağmen bazı şeyleri neden yaptığımızı anlamaktır.
- **İşte gereken:** Dört kilit stratejiyi öğrenerek ve uygulayarak pürdikkat olabiliriz.

# 2. Bölüm

## Pürdikkat Olmak

Antik Yunanlar, sürekli olarak dikkati dağınık bir adamın hikâyesini ölümsüzleştirmişlerdir. Bizler, arzu edilen ama ulaşamadığımız şeye o adamın adını veririz: "Tantalus'un laneti" * Hikâye şöyle başlar; Tantalus, babası Zeus tarafından, ceza olarak yeraltı dünyasına sürülmüştür.[1] Tantalus kendini su dolu bir havuzdan geçerken bulur, başının üstündeki ağaçtan olgun bir meyve sarkmaktadır. Lanet kötü görünmemektedir fakat Tantalus meyveyi almaya çalıştığında, tam meyeveye ulaşacağı sırada dal ondan uzaklaşmıştır. Eğilip su içmek istediğinde, su çekilmiş ve asla susuzluğunu gidememiştir. Tantalus'un cezası, arzu ettikleri için can atması ama onlara asla ulaşamamasıydı.

Alegorileri için Yunanlara haklarını teslim etmelisiniz. Bu insanlık halinin daha iyi betimlenmesi çok zordur. Bizler sürekli olarak bir şeylere ulaşmaya çalışırız; daha çok para, daha çok tecrübe, daha çok bilgi, daha iyi mevki, daha fazla

İngilizce'de Tantalus'a atıfta bulunarak kullanılan tantalize fiili, bir kişinin ulaşamayacağı bir şeye heves etmesi, iştah kabartması anlamına gelmektedir.

*bir şeyler*. Antik Yunanlar bu lanetin kusurlu bir ölümlü olmanın parçası olduğunu düşündüler ve hikâyeyi bitmeyen arzularımızın gücünü resmetmek için kullandılar.



*Tantalus'un laneti – Sonsuza kadar bir şeylere uzanmak.*[2]

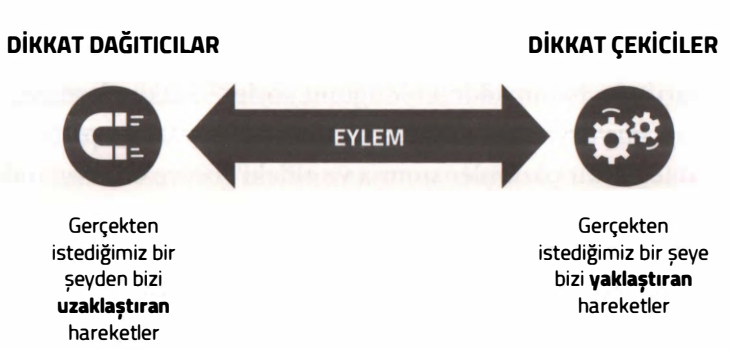
## DİKKAT ÇEKİCİLER VE DAĞITICILAR

Gün boyu yaptığınız her şeyin değerini temsil eden bir çizgi hayal edin. Olumlu hareketler sağda, olumsuz hareketler solda olsun.

Sağ taraftaki süreç *dikkat çekicilerdir*, Latince *trahere* kelimesinden gelir ve anlamı "çekiş ya da çekmek"tir. Hayattan beklentilerimize bizi çeken davranışları *dikkat çekiciler* olarak düşünebiliriz. Sol tarafta *dikkat dağıtıcılar* yer alır, dikkat çekicilerin tam tersidir. Aynı Latince kökenden türemiştir, "akıldan uzaklaştırmak" anlamına gelir. Dikkat dağıtıcılar bizi hayallerimize yaklaşmaktan alıkoyar. İster ilgilendiklerimiz ister dikkat dağıtıcılar tarafına yönelik olsun, bütün davranışlarımız içsel ve dışsal tetikleyiciler tarafından teşvik edilir.

İçsel tetikleyiciler içimizden gelir. Midemiz guruldadığında atıştırmalık bir şeyler ararız. Üşüdüğümüzde ısınmak için mont buluruz. Üzgün, yalnız veya stresli olduğumuzda sevdiğimiz bir arkadaşımızı destek için arayabiliriz.

Öte yandan, dışsal tetikleyiciler şimdi ne yapacağımızı söyleyen uyarıcılardır; e-postalarımızı kontrol etmemiz, haber bildirimlerini açmamız veya telefona cevap vermemiz için gelen bip ve zil sesleri gibi. Dışsal tetikleyiciler ayrıca, çalışma masamıza uğrayan bir iş arkadaşımız gibi insanlar da onu açmamızı söyleyen televizyon gibi nesneler de olabilir.



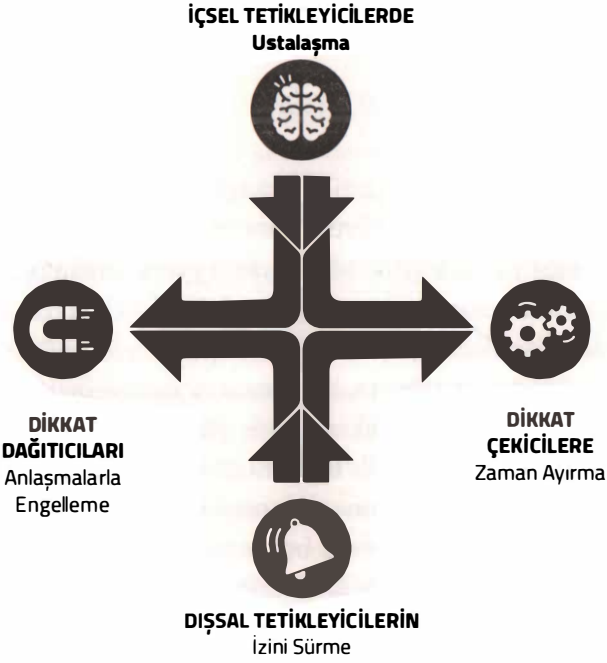

İster içsel ister dışsal bir tetikleyici sebebiyle olmuş olsun, ortaya çıkan eylem daha büyük amaçlarımızla (*dikkat çekiciler*) uyumludur ya da değildir (*dikkat dağıtıcılar*). Dikkat çekiciler amaçlarımıza ulaşmamıza yardım eder; dikkat dağıtıcılar ise bizi onlardan uzaklaştırır.

İşin zor tarafı tabii ki, dünyamızın daima bizim dikkatimizi dağıtmaya yönelik şeylerle dolu olmasıdır. Bugün, insanlar kendilerini akıllı telefonlarına yapışık halde bulur fakat bunlar en son çıkmış potansiyel engellerdir. İnsanlar, icadından beri televizyonun beyin eriten gücünden şikâyet etmişlerdir.[4] Ondan önce ise telefon, çizgi romanlar ve radyo vardı. Sokrates'e göre yazı bile "öğrenenlerin ruhlarında

unutkanlık" yaratmakla suçlanmıştır.[5] Gerçi bunlardan bazıları bugünün baştan çıkarıcı şeylerine oranla masum görünse de dikkat dağıtıcılar bugün ve her zaman hayatın gerçeklerinden olacaklar.

Yine de bugünün dikkat dağıtıcı etmenleri farklı hissettiriyor. Mevcut bilginin miktarı, dağıtılma hızı ve cihazlarımızla yeni bir içeriğe ânında ulaşmak; hangi dikkat dağıtıcının ilk olacağı konusunda yarışıyor. Eğer aradığınız şey bir "dikkat dağıtıcı" ise onu bulmak çok kolay.

Bütün bu dikkat dağıtıcıların bedeli nedir? 1971 yılında psikolog Herbert A. Simon şöyle yazdı: "Bilginin zenginliği başka bir şeyin eksikliğidir: Dikkat yoksunluğu."[6] Araştırmacılar bize, dikkat ve konsantrasyonun insan yaratıcılığı ve başarısının hammaddesi olduğunu söyler.[7] Makineleşmenin arttığı bu yüzyılda en çok rağbet gören işler; yaratıcı problem çözme, farklı çözümler sunma ve eldeki göreve odaklanarak yaratıcı olmaktır.



Sosyal olarak, yakın arkadaşlıkları psikolojik ve fiziksel sağlığımızın temel taşı olarak görürüz. Araştırmacılara göre, yalnızlık obeziteden daha tehlikelidir.[8] Fakat sürekli olarak dikkatimiz dağılırsa tabii ki yakın arkadaşlıklarımızı sürdüremeyiz.

Çocuklarımızı düşünelim. Eğer yeterince odaklanamazlarsa nasıl gelişebilirler? Sürekli ekranlara baktığımız için sevgi dolu yüzlerimizin yerini dikkatimizi vermeden söylediğimiz şeyler alırsa, onlara ne tür bir örnek teşkil ederiz?

Hadi Tantalus'un hikâyesini tekrar düşünelim. Onun laneti tam olarak neydi? Asla sona ermeyen açlık ve susuzluk muydu? Pek değil. Eğer arzu ettiklerine ulaşmak için çabalamayı bıraksaydı Tantalus'a ne olurdu? Sonuçta zaten cehennemdeydi ve son baktığımda ölü insanların yemek ile suya *ihtiyacı* yoktu.

Lanet, Tantalus'un bütün sonsuzluğu, hemen yakında duran şeylere ulaşmaya çalışmakla geçirmesi değil, davranışlarındaki aptallığın farkında olmamasıydı. Tantalus'un laneti en baştan beri o şeylere ihtiyacı olmadığı gerçeğine karşı kör olmasıydı. İşte bu, hikâyenin anafikridir.

Tantalus'un laneti aslında bizim de lanetimiz. İhtiyacımız olduğunu sandığımız, aslında ihtiyacımız olmayan şeylere ulaşmaya zorlanıyoruz. Ne kadar mecbur hissedersek hissedelim, e-postamızı hemen o dakika kontrol etmeye veya son dakika haberlerini görmeye *ihtiyacımız* yoktur.

Şansımıza, Tantalus'tan farklı olarak, arzularımızdan geri durabiliriz, arzularımızın ne olduklarını tanımlayabilir ve onlarla ilgili bir şeyler yapabiliriz. Şirketlerin gelişen ihtiyaçlarımız için yenilikler ve çözümler bulmasını istememize rağmen, daha iyi ürünlerin – en iyi yanlarımızı ortaya çıkarıp çıkarmayacağını da sormamız gerekir. Dikkat dağıtıcılar her zaman mevcut olacak; onları yönetmek ise bizim sorumluluğumuzdadır.

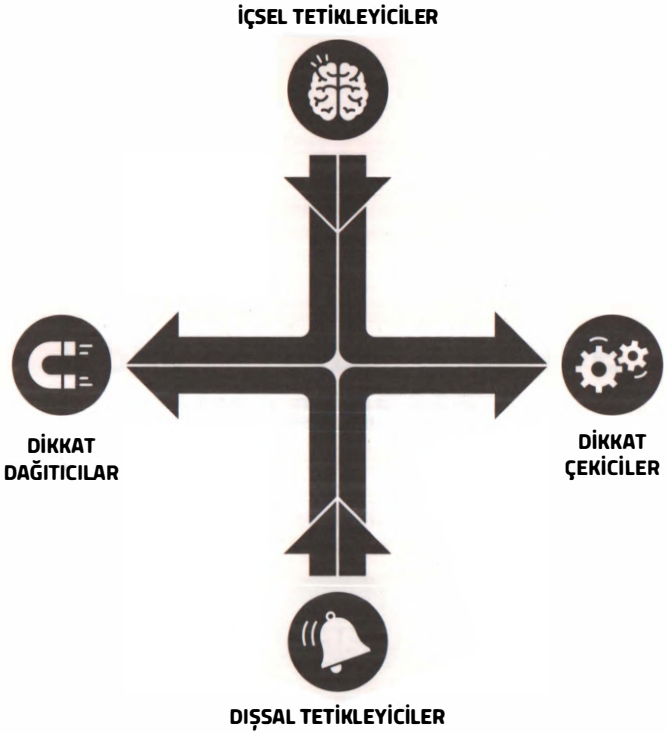
***Pürdikkat olmak; yapacağınızı söylediğiniz şeyi yapmak için çabalamaktır.***

Pürdikkat insanlar başkalarına olduğu kadar kendilerine karşı da dürüsttür. Eğer işinize, ailenize, fiziksel ve zihinsel sağlığınıza değer veriyorsanız, nasıl pürdikkat olunacağını öğrenmelisiniz. 4 kısımdan oluşan Pürdikkat Modeli, dünyaya bakmak ve onunla etkileşmek için yeni bir yoldur. Dikkatinizi kontrol ederken ve hayatınızı seçerken size bir harita gibi hizmet edecektir.

**UNUTMAYIN!**

- **Dikkat dağıtıcılar amaçlarınıza ulaşmanıza engel olur.** Sizi gerçekten istediğiniz bir şeyden uzaklaştıran herhangi bir eylem dikkat dağıtıcıdır.
- **Dikkat çekiciler sizi amaçlarınıza yaklaştırır.** Bunlar, sizi gerçekten istediğiniz bir şeye doğru iten herhangi bir eylemdir.
- **Tetikleyiciler hem dikkat çekici hem de dikkat dağıtıcı davranışları harekete geçirir.** Dışsal tetikleyiciler çevrenizdeki uyarıcılarla, içsel tetikleyiciler ise içinizdeki uyarıcılarla sizi harekete geçirir.

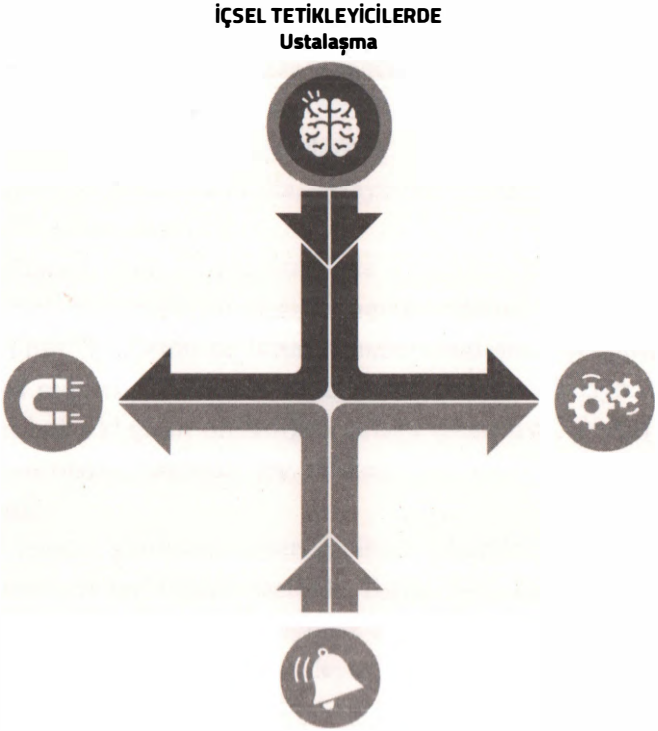
## PÜRDİKKAT MODELİ




*Bu 4 adım pürdikkat olabilmenin rehberidir.*

# Kısım 1

# İÇSEL TETİKLEYİCİLERDE USTALAŞMA



# 3. Bölüm

# Bizi Gerçekten Motive Eden Şey Nedir?

Harvard'dan doktorası olan, Yale İşletme Fakültesi öğretim görevlisi Zoë Chance, TEDx izleyicilerinin yer aldığı kalabalığa şoke edici bir açıklama yaptı: "Bugün bu hikâyeyi ilk defa tüm çıplaklığı ve çirkin detaylarıyla anlatarak açıklığa kavuşturuyorum. 2012 Mart'ında... Hayatımı yavaş yavaş mahveden bir cihaz aldım."[1]

Chance, Yale Üniversitesi'nde geleceğin yöneticilerine tüketici davranışlarını değiştirmenin sırlarını öğretiyordu. Dersinin "Etkileme ve İkna Etmede Ustalaşma" şeklindeki adına rağmen, Chance'in itirafı onun da manipülasyonlara karşı bağışıklığının olmadığını ortaya çıkarmıştı. Araştırma projesi olarak başlayan şey, dikkatsiz bir zorlamaya dönüşmüştü.

Chance, sınıfında öğrettiği ikna tekniklerinin çoğunu simgeleyen bir cihaza rastladı. Bana, "'Ah, bu harika. Bu insanlar dâhi. Düşünebildiğimiz her tür motivasyon aracını gerçekten kullanıyorlar,' deyip duruyoruz," dedi.[2] Doğal olarak, kendisi de denemeliydi ve araştırma deneyine ilk de-

ney faresi olarak kaydoldu. Ürünün bedenini ve zihnini nasıl manipüle edeceği hakkında çok az şey biliyordu. Şimdi, "Gerçekten, gerçekten duramıyordum ve bunun bir problem olduğunu fark etmem uzun zamanımı aldı," diyor.

Chance'in neden uzun süre bağımlılığını inkâr ettiğini anlamak kolay. Bağımlı olduğu ürün, reçeteli bir ilaç veya uyuşturucu değildi – o bir adımsayardı. Daha net ifade etmek gerekirse, Silikon Vadisi'nde sadece bir yıl önce kurulmuş olan bir *startup* şirketi tarafından üretilen Striiv Akıllı Adımsayar idi. Chance, Striiv adımsayarının sıradan bir adımsayar olmadığını hemen belirtti. "'Cebinizdeki kişisel eğitimci' diye pazarlıyorlar," dedi. "Hayır! O cebinizdeki iblis!"

Eski video oyunu tasarımcıları tarafından kurulan Striiv, müşterilerini fiziksel olarak daha aktif olmaya ikna etmek için, davranışsal tasarım taktiklerini kullanıyor. Adımsayarı kullanan müşteriler, attıkları her adımla puan kazanırken, daha zorlu görevlere tabi tutuluyorlar. Diğer oyuncularla yarışabiliyor ve turnuva tarzı liderlik tablolarında kendileriyle ilgili sıralamayı görebiliyorlar. Şirket ayrıca, oyuncuların puan değiş tokuşu yoluyla, çevrimiçi sanal bir dünya yaratabilmeleri için, adımsayarı MyLand isimli bir akıllı telefon uygulamasıyla eşleştiriyor.

Belli ki, bu numaralar Chance'i büyülemişti. Aslında, Chance kendini puan ve adım toplamak için fıldır fıldır dolanırken bulmuştu. "Eve gelirdim; yemek yerken, okurken, aynı zamanda hem yer hem de okurken veya eşim benimle konuşmaya çalışırken, oturma odası, mutfak ve yemek odası arasında mekik dokurdum."

Maalesef, çoğu dönüp dolanmak şeklinde olan bütün o yürüyüşler, büyük bir zarara sebep olmaya başlamıştı. Ailesi ve arkadaşları için artık daha az zamanı vardı. "Yakınlaşmaya başladığım tek kişi, kendisinde de Striiv olan, böylece yarışlar düzenleyip birbirimizle yarışabildiğimiz iş arkadaşım Ernest idi," diye itiraf etti.

Chance takıntılı hale gelmişti. "Egzersizlerimi değil, Striiv cihazımın içinde yer alan sanal dünyamı ve sanal puan alışverişlerimi en iyi hale getirmek ve takip etmek için çizelgeler hazırlıyordum." Takıntısı, sadece çalışmaları ve diğer önceliklerine engel olmakla kalmamış, fiziksel zarar vermeye de başlamıştı. "Striiv'ı kullanırken günde yirmi dört bin adım atıyordum, gerisini sen hesap et," demişti.

Chance, özellikle aktif bir günün sonunda, Striiv'dan nasıl çekici bir teklif aldığını hatırlıyor. "Gece yarısıydı, iddia telefonumda belirmeden önce yatağa gitmek için dişlerimi fırçalıyordum. İddiada 'eğer sadece yirmi basamak çıkarsan sana üç katı puan vereceğiz' diyordu." Chance, eğer bodrum merdivenlerini iki kez inip çıkarsa bir dakikada iddiayı tamamlayabileceğini hemen fark etti. İddiayı tamamladıktan sonra, üç katı puan için kırk basamak daha çıkması yönünde, teşvik eden, başka bir mesaj daha aldı. "Evet, elbette! İyi bir anlaşma!" diye düşündü ve hızlıca kırk basamak daha merdiven inip çıktı.

Aralıksız yürüyüş orada bitmedi. Sonraki iki saatte –gece yarısından sabah ikiye kadar– öğretim görevlisi sanki zihni garip bir güç tarafından ele geçirilmiş gibi, bodrum merdivenlerini inip çıktı. Sonunda durma noktasına geldiğinde iki bin basamaktan fazla inip çıktığını fark etti. Bu, Empire State binasına çıkmak için gereken 1872 basamaktan da fazlaydı. Gece yarısı, merdivenleri inip çıkarken duramayacakmış gibi hissediyordu. Striiv Akıllı Adımsayarın etkisi altında, Chance bir fitness zombisine dönüşmüştü.

Dışarıdan baktığınızda, Chance'in hikâyesi, adımsayar gibi sağlıklı görünen bir şeyin zararlı bir dikkat dağıtıcı etmene nasıl dönüştüğüyle ilgili tipik bir vaka olabilir. Chance'in fitness takip cihazına olan garip takıntısını öğrendiğimde daha fazlasını bilmek istedim. Fakat önce, onun davranışlarını gerçekten neyin etkilediğini daha iyi anlamam gerekiyordu.

Yüzlerce yıl boyunca, motivasyonun ceza ve ödül yoluyla sağlandığına inandık. İngiliz filozof ve faydacılık akımının kurucusu Jeremy Bentham'ın söylediği gibi, "Doğa insanlığı iki egemen ustanın yönetimine bırakmıştır: Acı ve zevk."[3] Gerçek ise, motivasyonun zevkle ilişkisinin bir zamanlar düşünüldüğünden çok daha az olduğudur.

***Zevk aradığımızı düşündüğümüz zamanlarda bile, aslında istemenin acısından kurtulmanın arzusuyla sürükleniriz.***

Antik Yunan düşünür Epikür en iyisini söylemiştir: "Zevk diye kastettiğimiz şey, vücudumuzdaki acının ve ruhumuzdaki derdin yokluğudur."[4]

***Basitçe ifade etmek gerekirse, sıkıntımızı uzaklaştırmak bütün davranışlarımızın esas nedeni iken, diğer her şey sadece yakın nedenlerdir.***

Bilardo oyununu düşünün. Renkli topların deliklere girmesine neden olan nedir? Beyaz top mu, isteka mı yoksa oyuncunun hareketleri mi? Beyaz top ve isteka gerekli olsa da esas nedenin oyuncu olduğunu anlıyoruz. Beyaz top ve isteka esas neden değildir; onlar sonucun yakın nedenleridir.[5]

Hayat oyununda, esas nedenleri görmek çoğu zaman zordur. Terfi edemediğimiz zaman, yetersiz niteliklerimize ve girişkenliğimize bakmak yerine, kurnaz bir iş arkadaşımızı işimizi aldığı için suçlayabiliriz. Eşimizle kavgaya tutuştuğumuz zaman, yıllarca birikmiş çözülmemiş konular yerine, tuvalet kapağının açık bırakılması gibi küçük bir konudaki anlaşmazlığımızı suçlayabiliriz. Dünyadaki sorunlar için politik veya ideolojik rakipleri günah keçisi yaptığımız zaman, sorunların arkasındaki daha derin sistemsel nedenlere bakmamayı tercih ederiz.

Bu yan nedenlerin ortak bir noktası vardır – sorumluluğu başka bir şeye ya da kişiye yıkmamıza yardım ederler. Elbette beyaz topun ve istekanın da denklemde rolü vardır, tıpkı iş arkadaşımız veya açık kalan tuvalet kapağı gibi, fakat sonuçtan tamamen onlar sorumlu değildirler. Esas nedenleri ele almadan ve anlamadan, kendi yarattığımız trajedide çaresiz kurbanlar gibi sıkışıp kalırız.

Hayatımızdaki dikkat dağıtıcılar aynı güçlerin sonucudur – onlar da suçlanması gerektiğini düşündüğümüz yan nedenlerdir ve bu esnada esas nedenler gizli kalır. Televizyon, atıştırmalıklar, sosyal medya, sigara ve video oyunları gibi şeyleri suçlama eğilimindeyiz fakat bütün bunlar bizim dikkatimizin dağılmasının yan nedenleridir.

***Tek başına bir akıllı telefonu dikkat dağıtmakla suçlamak, adımsayarı, birine çok fazla merdiven çıkmasına sebep olmakla suçlamak kadar kusurludur.***

Dikkatimizin dağılmasının esas nedenleriyle ilgilenmediğimiz sürece, dikkatimizin dağılması için başka yollar bulmaya devam edeceğiz. Dikkatimizin dağılmasının aslında dikkat dağınıklığı olmadığı ortadadır; mesele daha ziyade ona nasıl tepki verdiğimizdir.

Pek çok e-postadan sonra, Zoë Chance TEDx konuşmasında bahsetmediği, onu aşırı davranışlarına sürükleyen gerçekleri benimle paylaştı. "Striiv adımsayar bağımlılığım, hayatımın en sıkıntılı dönemlerinden birine denk geldi," dedi.[6] "Pazarlama alanında çaylak bir öğretim görevlisi olarak iş arıyordum: Zahmetli, büyük belirsizlikler içeren, aylarca süren bir süreçti," diye devam etti. "Akademisyenlerin, iş ararken stresin fiziksel semptomlarını göstermesi normaldir. Saçlarım dökülüyor, uykusuz kalıyor ve kalp çarpıntısı

yaşıyordum. Deliriyormuş gibi hissediyordum ve bunu herkesten saklamalıydım."

Chance, aynı zamanda evliliği hakkında da bir sır saklıyordu; eşi de pazarlama alanında bir öğretim üyesiydi, bu da çiftin ya Chance'ın eşinin okulunda ya da her ikisinin de başka bir okulda, ortak çalışabileceği bir yer bulmaları gerektiği anlamına geliyordu. "Pazarlama bölümleri küçüktür," diye açıkladı. "Dolayısıyla ortak işyeri çok nadir bulunur."

İşleri daha da karıştıran şey evliliklerinin çatırdıyor oluşuydu. "Eşimle beraberliğimizin devam edip etmeyeceğini bilmiyordum fakat en iyi senaryo sorunlarımızı çözüp evliliğimizi devam ettirmek ve onun çalıştığı üniversitede iş bulmamdı. Onun üniversitesinden kimsenin boşanma ihtimalimiz olduğunu bilmesini istemedik çünkü o zaman bana iş teklif etme ihtimalleri azalırdı."

Chance köşeye sıkışmış hissediyordu. "Ne kadar çabalasam da ne evliliğim ne de iş için iyi bir sonucun garanti olmadığını biliyordum, diğer taraftan Striiv'ın bana kontrol edebileceğim ve başarabileceğim bir şey verdiğini de görebiliyordum." Hayatının özellikle bu zorlu döneminde, Striiv adımsayarı baş etme aleti olarak kullandığını söyledi. Artık, "Gerçeklerden kaçış aracıydı," diye itiraf ediyor.

Pek çok insan dikkat dağıtıcıların, sağlıksız bir şekilde gerçeklerden kaçma aracı olduğu yönündeki rahatsız edici gerçeği görmek istemez. İçimizden gelen rahatsız edici tetikleyicilerle baş etme yolumuz, sağlıklı dikkat çekici davranışları ya da kendi kendimizi engelleyen dikkat dağıtıcı davranışları sürdürüp sürdürmeyeceğimizi belirler.

Chance için Striiv puanları toplamak aradığı kaçış yoluydu. Diğer insanlar için kaçış yolu sosyal medyayı kontrol etmek, ofiste daha fazla zaman harcamak, televizyon seyretmek veya bazı durumlarda içki içmek ve hatta kuvvetli ilaçlar almak olabilir.

Eğer siz de yaklaşan boşanma gibi ciddi bir acıdan kaçmaya çalışıyorsanız, gerçek sorun adımsayarınız değildir; kaçma isteğine neden olan sorunla ilgilenmediğimiz sürece, öyle ya da böyle bir dikkat dağıtıcı şeye başvurmaya devam edeceğiz.

***Acımızı sadece anlayarak onu kontrol etmeye başlayabilir ve olumsuz dürtülerle baş etmenin daha iyi yollarını bulabiliriz.***

Neyse ki Chance bu farkındalığa kendi başına ulaşabilmişti. Önce kaçmaya çalıştığı iç tetikleyicileri daraltarak, hayatındaki olumsuzlukların gerçek kaynaklarına odaklandı. Her ne kadar eşinden ayrılmış olsa da şimdi hayatında daha iyi bir noktada olduğunu söylüyor. Mesleki anlamda, bugün hâlâ eğitim verdiği Yale'de tam zamanlı bir iş buldu. Ayrıca, adımsayarının kendisine egemen olmasına izin vermek yerine, düzenli fitness aktiviteleri planlayarak sağlıklı kalmanın ve zamanını kontrol etmenin daha iyi yollarını keşfetti.

Takıntısından kurtulmak Chance için olumlu bir adım olsa da Striiv adımsayar onun hayatındaki son dikkat dağıtıcı olmayacak. Fakat yan nedenleri suçlamak yerine esas nedeni belirleyerek bir dahaki sefere gerçek sorunu daha iyi teşhis edebilecek. Bu kısımda öğreneceğiniz strateji ve teknikler beraber kullanıldığında hem derhal hem de uzun vadede etkisini gösterir.

## UNUTMAYIN!

- **Dikkat dağınıklığınızın esas nedenini anlayın.** Dikkat dağıtıcılar cihazlarınızdan daha fazlasıdır. Esas nedenler ile yan nedenleri birbirinden ayırın.

- **Bütün motivasyonlar huzursuzluktan kaçma arzusudur.** Eğer bir davranış daha önce rahatlama sağlamışsa huzursuzluktan kaçmak için o hareketi devam ettirme ihtimalimiz yüksektir.
- **Huzursuzluğu durduran herhangi bir şey potansiyel olarak bağımlılık yaratıcıdır fakat bu, onu karşı konulamaz bir şey yapmaz.** Eğer davranışınızı yönlendiren şeyleri bilirseniz onları yönetmek için adımlar atabilirsiniz.

# 4. Bölüm

# Zaman Yönetimi Acı Yönetimidir

İlk başta, dikkat dağınıklığına neden olan esas dürtülerin arkasındaki hoş olmayan gerçeklere inanmak istemedim. Fakat bilimsel literatürü sindirdikten sonra, motivasyonu saptıran kaynağın, içimizden geldiği gerçeğiyle yüzleşmek zorunda kaldım. İnsan davranışlarındaki tüm diğer durumlarda olduğu gibi, dikkatimizin dağılması da sadece beynimizin acıyla baş etmek için kullandığı başka bir yoldur. Eğer bu durumu kabullenirsek, dikkat dağınıklığıyla baş etmenin yolunun, huzursuzluğumuzla başa çıkmayı öğrenmek olması anlam kazanır.

***Eğer dikkat dağınıklığı zamanımızı alıyorsa,***
***zaman yönetimi de acı yönetimidir.***

Peki huzursuzluğumuz nereden geliyor? Neden sürekli tedirgin ve tatmin olmamış bir haldeyiz? İnsan tarihindeki en güvenli, en sağlıklı, en iyi eğitimi alabildiğimiz, en demokratik çağda yaşıyoruz ve yine de insan psişesinin bir parçası sürekli olarak içimizde kıpırdanan şeylerden kaçma yolunu

aramamıza sebep oluyor.[1] On sekizinci yüzyıl şairlerinden Samuel Johnson'ın dediği gibi, "Hayatım kendimden uzun bir kaçıştan ibaret."[2] Benimki de arkadaşım. Benimki de.

Şükürler olsun ki, bu çeşit bir huzursuzlukla donanmış olmaktan teselli bulabiliriz. Üzgünüm, fakat ne siz ne de ben hayatlarımızda tamamen mutlu olamayacağız. Ara sıra gelen mutluluklar elbette olacak. Arada mutluluktan havalara uçma hissi? Evet. Arada bir iç çamaşırlarınızla Pharrell Williams'ın "Happy" şarkısını söylemek? Tamam, kim söylemez ki? Fakat filmlerde gördüğünüz "sonsuza dek mutlu yaşadılar" tarzı bir tatmin? Unutun gitsin. Bu bir efsane. O tarz bir mutluluk asla sonsuza dek sürmez. Evrimin sonsuzluğu, size de bana da neredeyse değişmez bir tatminsizliği barındıran bir beyin verdi.

Bu şekilde olmamızın basit bir nedeni var. *Review of General Psychology** dergisinde yayımlanan bir makalenin belirttiği gibi, "Eğer tatmin ve zevk kalıcı olsaydı, daha fazla fayda ve gelişime ulaşmak için devam edecek çok az neden olurdu."[3] Başka bir deyişle, tatmin olmuş hissetmek canlı türleri için iyi değildir. Bizim bugün var olmamızın nedeni, atalarımızın sürekli endişeli olmak üzere evrimleşip daha çok çalışıp çabalamalarıdır.

Ne yazık ki, sürekli daha fazlasını yapmaya iterek türümüzün hayatta kalmasına yardımcı olan aynı evrimsel özellikler, bugün bize karşı olabiliyor.

### *Dört psikolojik faktör, memnuniyeti geçici kılar.*

Hadi birinci faktör ile başlayalım: Sıkılmak. Sıkılmamak için insanların yapacaklarının seviyesi bazen gerçekten şoke edicidir. 2014 yılında *Science* dergisinde yayımlanan bir çalışmada, katılımcılardan bir odada oturmaları ve 15 dakika

*Genel Psikoloji İncelemeleri. -çn*

boyunca düşünmeleri istendi.[4] Oda, katılımcıların kendilerine nazikçe ama acı verici bir şekilde elektrik verebilecekleri bir cihaz dışında boştu. "Neden herhangi biri bunu yapmak istesin ki?" diye sorabilirsiniz.

Daha önce sorulduğunda çalışmadaki her katılımcı şoklanmaktan kaçınmak için para ödeyeceklerini söyledi. Buna rağmen, yapacak başka bir şey olmadan cihaz ile boş bir odada baş başa kalanlar içinde, erkeklerin yüzde 67'si ve kadınların yüzde 25'i kendilerine şok verdi, pek çoğu da bunu birden fazla kez yaptı. Çalışmanın yazarları, "İnsanlar, normalde kaçınmak için para ödeyecekleri kadar rahatsızlık verici olsa da düşünmek yerine eylemi tercih ediyorlar. Eğitimsiz zihinler kendisiyle baş başa kalmayı istemez," diyerek çalışmalarını bir sonuca bağladılar. Bu bir sürpriz değil, bu nedenle, Amerika'nın en beğenilen web sitelerinin yüzde 25'i günlük angaryalarımızdan kaçışa yarayan alışveriş, kutlama, dedikodu veya küçük miktarlarda sosyalleşme satıyorlar.[5]

Bizi dikkat dağıtıcılara yönlendiren ikinci faktör ise "olumsuz olayların, tarafsız veya olumlu olaylara göre, daha belirgin olması ve daha güçlü şekilde bir dikkati talep etmesi"[6] anlamına gelen olumsuzluk önyargısıdır. Bir makale yazarının belirttiği gibi, "Kötünün iyiden güçlü olması, psikolojinin temel, her yere sirayet eden bir olgusu gibi görünür."[7] Böyle bir karamsarlık hayatın çok erken dönemlerinde başlar. Bebeklerin daha yedi aylıkken olumsuzluk önyargısı işaretleri göstermeye başlaması, bu eğilimin doğuştan olduğunu gösterir.[8] Bir başka kanıt olarak, araştırmacılar kötü anılara iyi anılardan daha çabuk ulaşabildiğimize inanmaktadırlar. Araştırmalar, insanların genel olarak, büyürken mutlu olduklarını söyleseler bile, çocukluktaki kötü anıları daha çabuk hatırladıklarını bulmuştur.[9]

Olumsuzluk önyargısı bize neredeyse kesin bir şekilde ev-

rimsel bir kesit verir. İyi şeyler hoştur fakat kötü şeyler sizi öldürebilir; işte bu yüzden kötü şeylere daha fazla dikkat eder ve önce onları hatırlarız. Bu yaklaşım kullanışlıdır, fakat hiç hoş değildir!

Üçüncü faktör, kötü tecrübeler hakkında sürekli düşünme eğilimimiz olan ruminasyondur. Kendi yaptığınız veya size yapılan bir harekete ya da sahip olmadığınız ama olmak istediğiniz bir şey üzerine kafa yormuşsanız ve tekrar tekrar aynı şeyi düşünmeyi bırakamamışsanız, psikologların ruminasyon dediği şeyi tecrübe etmişsinizdir. Bu tür "kişinin şimdiki durumunun ulaşılamamış bir standart ile pasif bir şekilde karşılaştırması" durumu, "Neden bir şeyleri daha iyi yapamıyorum?" sorusu gibi kişisel eleştiriler ortaya çıkarabilir.[10] Bir çalışmanın belirttiği gibi, "Neyin yanlış gittiği ve yanlışın nasıl düzeltilebileceği üstüne düşünerek insanlar hatanın kaynağını veya alternatif yöntemleri bulabilirler; bu da aynı hataları tekrarlamamayı ve muhtemelen gelecekte daha başarılı olmayı sağlayabilir."[11] Potansiyel olarak kullanışlı bir başka özellik – ama bizi perişan edebilir.

Sıkılmak, olumsuzluk önyargısı ve ruminasyon üçlüsünden her biri dikkatimizi dağıtabilir. Fakat dördüncü bir faktör bunların en zalimi olabilir. Hayatta ne olursa olsun, memnuniyet duygumuzun çabucak temel düzeye inmesi eğilimi olan hedonik uyum, Doğa Ana'nın bize sağ gösterip sol vurma yöntemidir. Hayatta bizi daha mutlu kılacağını düşündüğümüz her çeşit olay aslında öyle yapmaz ya da en azından bu durum uzun sürmez. Örneğin, büyük ikramiye kazanmak gibi son derece iyi bir şans yakalamış insanlar, eskiden hoşlandıkları şeylere karşı ilgilerini yitirdiklerini, ikramiyeden önce hissettikleri memnuniyet seviyesine geri döndüklerini bildirmişlerdir.[12] *The Pursuit of Happiness** kitabında David Myers'ın yazdığı gibi, "Arzulanan her deneyim

* *Mutluluğun Peşinde.* -ç.n

–tutkulu aşk, manevi yükseliş, yeni bir mevkinin hazzı, başarı sarhoşluğu– geçicidir."[13] Elbette diğer üç faktörde olduğu gibi, hedonik uyumun da evrimsel avantajları vardır. Bir makale yazarı bunu, şu şekilde açıklamıştır: "Yeni amaçlar kişinin dikkatini sürekli çeker, kişi uzun vadede bu çabaların anlamsız olduğunu fark etmeksizin, devamlı olarak mutlu olmaya çabalar."[14]

Şimdi, hüzünlü bir trombon müziği alabilir miyiz? Boşa kürek çekmek bizim kaderimiz mi? Kesinlikle hayır. Öğrendiğimiz gibi tatminsizlik, tıpkı atalarımıza hizmet ettiği gibi, bizim de daha iyi şeyler yapmamıza yardımcı olması için yönlendirebilecek, doğuştan gelen bir güçtür.

***Tatminsizlik ve huzursuzluk beynimizin mevcut durumuna hükmeder fakat bunları, bizi yenmelerindense motive etmeleri için kullanabiliriz.***

Türümüzün sürekli kaygılanması olmasa, çok daha kötü durumda olurduk – muhtemelen soyumuz tükenirdi. Avlanmak, aramak, yaratmak ve uyum sağlamak dahil yaptığımız her şeye bizi sevk eden şey bu memnuniyetsizliğimizdir. Hatta birine yardım etmek gibi özverili davranışlarımız bile, suçluluk ve haksızlık duygularımızdan kaçma ihtiyacı tarafından motive edilir. Daha fazlasına ulaşmak isteyen doyumsuz arzumuz, bizi despotları alaşağı etmeye yönlendirir; dünyayı değiştiren ve hayat kurtaran teknolojileri icat etmemize yol açan odur; gezegenimizin dışına seyahat etmemize ve evreni keşfetmemize yönlendiren hırslarımızın görünmez yakıtı da odur.

Memnuniyetsizlik, türümüzün gelişmesinden ve kusurlarından sorumludur. Onun gücünü kullanmak için, yanlış yönlendirilmiş olan "mutlu değilsek normal değiliz" –bunun tam tersi doğru– fikrinden kurtulmalıyız. Zihnimizdeki de-

ğişim korkutucu olabileceği gibi, aynı zamanda inanılmaz derecede özgürleştirici de olabilir.

***Kötü hissetmenin yanlış olmadığını bilmek güzeldir; aslında güçlü olan hayatta kalır ile kastedilen tam da budur.***

Kabullenme gerçekleştikten sonra ruhumuzun tuzaklarına karşı koyma şansı buluruz. Acıyı tanıyabilir ve üstesinden gelebiliriz ki bu da "pürdikkat" olma yolundaki ilk adımdır.

**UNUTMAYIN!**

- **Zaman yönetimi acı yönetimidir.** Dikkat dağıtıcılar bizim zamanımıza mal olur, tüm davranışlar gibi huzursuzluktan kaçma arzusunun uzantılarıdır.
- **Evrim memnuniyet yerine tatminsizliği seçmiştir.** Sıkılmaya, olumsuzluk önyargısına, ruminasyona ve hedonik uyuma yönelişimiz, hiçbir zaman çok uzun süre tatminkâr hissetmediğimizden emin olmak için bir komplo planıdır.
- **Memnuniyetsizlik, türümüzün kusurlarından olduğu kadar gelişmesinden de sorumludur.** Bu, bir şeyleri daha iyi yapabilmemiz için yönlendirebileceğimiz doğuştan gelen bir güçtür.
- **Eğer dikkat dağıtıcıları yönetmek istiyorsak, huzursuzlukla baş etmeyi öğrenmemiz gerekir.**

# 5. Bölüm

# İçten Gelen Dikkat Dağıtıcılarla Başa Çıkmak

Seattle'daki Fred Hutchinson Kanser Araştırma Merkezi'nde psikolog olan Jonathan Bricker, kariyerini sadece dikkat dağınıklığına değil, hastalığa da neden olan huzursuzlukla baş etmeleri için insanlara yardım etmeye adamıştır. Çalışması hasta davranışlarını değiştirmenin kanser olma riskini belirgin biçimde azalttığını kanıtlamıştır. Bricker, "Çoğu insan kanserin davranışsal bir sorun olduğunu düşünmez fakat ister sigarayı bırakmak, ister kilo vermek isterse de daha fazla spor yapmak olsun, daha uzun ve kaliteli bir yaşam sürmek adına riskinizi azaltmak için yapabileceğiniz belirli başka şeyler de var," diye yazar.[1]

Bricker'ın yaklaşımı, hastalarının bazı şeyleri daha farklı algılayabilmeleri için, hayal etmenin gücünü kullanmayı içerir. Çalışmaları, kabul ve kararlılık terapisinin (ACT) bir parçası olan belli teknikleri öğrenmenin, sıklıkla zararlı dikkat dağıtıcılara yönlendiren huzursuzluğu nasıl yatıştırabildiğini göstermiştir.

Bricker çabalarını sigara bıraktırmaya yoğunlaştırdı ve in-

ternet üzerinden yayınlanan bir ACT uygulaması geliştirdi. Her ne kadar Briker uygulamayı özellikle insanların sigarayı bırakmasına yardım etmek için kullansa da programın çalışma prensiplerinin farklı şekillerdeki dürtüleri de azalttığı gösterilmiştir. Terapinin kalbinde, kişinin aşermelerini fark etme ve kabullenmeyi öğrenmesi ve sağlıklı bir şekilde bunlarla baş etmesi yer alır. Dürtüleri bastırmak yerine ACT durup düşünme, fark etme, gözlemleme ve sonunda arzunun kendiliğinden ortadan kaybolması metodunu uygular. Fakat neden dürtülerimizle öylece savaşmıyoruz? Neden "sadece hayır demiyoruz"?

***Zihinsel perhiz geri tepebilir.***

1863'te Fyodor Dostoyevski, "Kendinize şu görevi verin: Kutup ayısını düşünmemek ve göreceksiniz ki o lanet şey her dakika aklınıza girecek," diye yazmıştır.[2] Yüz yirmi dört yıl sonra sosyal psikolog Daniel Wegner, Dostoyevski'nin iddiasını test etti.

Bir çalışmada, tıpkı Dostoyevski'nin tahmin ettiği gibi, beyaz ayıyı beş dakika boyunca düşünmekten kaçınmaları istenen katılımcılar ortalama her bir dakikada bir beyaz ayıyı düşündüler. Fakat Wegner'ın çalışmasında daha fazlası vardı. Aynı gruba beyaz ayıyı düşünmeye çalışmaları söylendiğinde, daha önce bu düşünceyi bastırmaları hiç söylenmemiş olan gruptan daha sık düşündüler. *Monitor on Psychology** dergisinde yer alan bir makaleye göre, "Sonuçlar, ilk beş dakikada düşünceyi bastırmanın, daha sonra katılımcıların zihninde çok daha sık olarak 'ortaya çıkmasına' neden olduğunu gösterdi."[3] Wegner daha sonra bu eğilimi, davetsiz düşünceleri bastırmanın neden zor olduğunu açıklamak için "ironik süreç teorisi" olarak adlandırdı. Buradaki ironi, gerginliği azal-

*Psikoloji Gözlemi. çn

tılan arzunun bir şeyin daha cazip olmasını sağlamasıdır.

***Sonsuz bir direnç, ruminasyon ve nihayet arzuya teslim olma döngüsü, bu döngüyü devam ettirir ve büyük olasılıkla birçok istenmeyen davranışımızı yönlendirir.***

Örneğin; sigara tiryakilerinin çoğu, aşermelerine nikotinin neden olduğuna inanır. Kesinlikle haksız değiller ama tamamen haklı da değiller. Nikotin çok belirgin fiziksel duyumlar üretir. Buna rağmen, uçuş çalışanlarını içeren muhteşem bir çalışma, daha önce düşündüğümüzden farklı olarak, sigara aşermesinin nikotin ile çok az ilgili olduğunu gösterdi.

Sigara içen iki grup uçuş görevlisi İsrail'den iki farklı yere uçtu. Bir grup üç saatlik uçuşla Avrupa'ya, diğer grup ise on saatlik uçuşla New York'a yolculuk etti. Bütün içicilerden uçuştan önce, uçuş sırasında ve uçuştan sonra belirli zaman aralıklarında sigara içmeye ne düzeyde aşerdiklerini belirlemeleri istendi.[4] Eğer sigara aşermesi sadece beyindeki nikotin etkisinden dolayı olsaydı, her iki grubun da son sigaralarından sonra aynı dakikalarda güçlü dürtüler rapor etmeleri beklenirdi; daha fazla zaman geçtikçe beyin daha fazla nikotin arzulayacaktı. Fakat öyle olmadı.

New York'a uçan görevliler Atlantik Okyanusu'nun üstündeyken daha az sigara aşermesi rapor ettiler. Aynı dakikalarda Avrupa'ya inen arkadaşları sigara aşermelerinin çok fazla olduğunu bildirdiler. Neler oluyordu?

New York istikametindeki görevliler işten kovulmadan uçuşun ortasında sigara içemeyeceklerini biliyorlardı. Ancak sonra, varış yerine yaklaştıklarında çok fazla sigara içme arzusu duyduklarını rapor ettiler. Yolculuğun süresinin ve son sigaralarından itibaren geçen zamanın, uçuş görevlilerinin sigara aşermesini etkilemediği görüldü.

Arzuyu etkileyen şey ne kadar zaman önce sigara içildiği

değil, tekrar sigara içmeye *ne kadar* zaman kaldığıydı.[5] Eğer bu çalışmada görüldüğü gibi, nikotin gibi bağımlılık yapıcı bir şey için aşerme bu şekilde manipüle edilebiliyorsa, neden bu yöntemi diğer sağlıksız isteklerimizi yönetmek amacıyla beynimizi kandırmak için kullanmayalım? Neyse ki, yapabiliriz!

Kitap boyunca sigarayı bırakma ve madde bağımlılığı hakkında alıntılar yaptığımı fark edeceksiniz. Bunu iki nedenden dolayı yapıyorum: Birincisi, araştırmalar internet gibi dikkat dağıtıcılara "bağımlılığın" patalojik olarak daha az kişide olduğunu göstermesine rağmen, teknolojinin aşırı kullanımı da diğer bağımlılıklar gibi görülebilir.[6] İkincisi, bu iyi kurgulanmış teknikler, nikotin ve diğer maddelere olan fiziksel bağımlılığı durdurmak için etkiliyse, dikkat dağıtıcılara olan aşermemizi kontrol etmemiz için bize kesinlikle yardımcı olabileceklerini belirtmek istedim. Sonuçta Instagram'ı kolumuza enjekte etmiyor veya Facebook'u burnumuzdan çekmiyoruz.

Bazı arzular, tamamen yatıştırılamasa bile, dürtüler için düşünme şeklimiz sayesinde hafifletilebilir. İlerleyen bölümlerde, üç şey hakkında nasıl farklı düşünebileceğimizi öğreneceğiz: iç tetikleyiciler, görevler ve mizacımız.

### UNUTMAYIN!

- **Cezbeden şeyleri yatıştıran teknikler olmadan, zihinsel perhiz geri tepebilir.** Bir dürtüye direnmek, ruminasyonu tetikleyip isteği daha güçlü bir hale getirebilir.
- **Onlar hakkında nasıl düşündüğümüzü değiştirerek içten gelen dikkat dağıtıcıları yönetebiliriz.** Tetikleyiciyi, görevi ve mizacımızı zihnimizde yeniden şekillendirebiliriz.

# 6. Bölüm

# İçsel Tetikleyiciye Zihninizde Yeniden Şekil Verme

Düşüncelerin kafamıza üşüşmesini kontrol edemesek bile, onlarla ne yapacağımızı kontrol edebiliriz. Sigarayı bırakma programlarındaki kabul ve kararlılık terapisini kullanan Bricker'ın çalışmaları, kendimize bu dürtüyü düşünmeyi bırakmayı söyleyip durmamamız gerektiğini önerir; bunun yerine, başa çıkmanın daha iyi yollarını bulmalıyız. Aynı şey telefonumuzu çok fazla kontrol etmek, abur cubur yemek veya aşırı alışveriş yapmak gibi diğer dikkat dağıtıcılar için de geçerlidir. Dürtülerimizle savaşmak yerine, davetsiz düşünceleri ele alacak yeni yöntemlere ihtiyacımız var. Takip eden dört adım tam da bunu yapmamıza yardım edecek.

### 1. ADIM: İÇSEL TETİKLEYİCİYE ODAKLANARAK DİKKATİN DAĞILMASININ ARDINDAKİ HUZURSUZLUĞU ARAYIN

Benim genel bir problemim, yazarken Google'da bir şeylere bakma dürtüsüdür. Bu kötü alışkanlığı "araştırma yapmak" diye haklı çıkarmak kolay fakat derinlerde bir yerde bunun genellikle sadece zor bir işten kaçmak olduğunu biliyorum.

Bricker, "Endişeli hissetmek, bir şeyi aşermek, rahatsız hissetmek veya yetersiz olduğunuzu düşünmek" gibi istenmeyen davranışın ardındaki içsel tetikleyiciye odaklanmayı öneriyor.[1]

## 2. ADIM: TETİKLEYİCİYİ YAZIN

Bricker, sonradan dikkat dağıtıcıya teslim olsanız da olmasanız da tetikleyiciyi yazmanızı önerir. Tarihi, o sırada ne yaptığınızı ve dikkatinizin dağılmasına neden olan iç tetikleyiciyi fark ettiğinizde nasıl hissediyor olduğunuzu "davranışın farkına varır varmaz" not etmenizi önerir, çünkü o sırada nasıl hissettiğinizi hatırlamanız çok daha kolaydır. Bu kitabın sonuna, gün boyunca tecrübe ettiğiniz tetikleyicileri not edebileceğiniz, Dikkat Dağıtıcı Takip Tablosu ekledim. Ek sayfaların orijinallerini *NirAndFar.com/Indistractable* adresinden indirebilir ve basabilirsiniz; kolay ulaşım için elinizin altında bulunsun.

Briker'a göre, insanlar dış tetikleyicileri kolaylıkla adlandırabilseler de "bütün o önemli iç tetikleyicileri fark etmeleri biraz zaman ve deneme gerektirir." Sanki bir gözlemciymişsiniz gibi kendinizle dürtüyü tartışmanızı, kendinize, "Şu anda göğsümde bir gerginlik hissediyorum. İşte, iPhone'uma ulaşmaya çalışıyorum," gibi şeyleri söylemenizi önerir. Davranışı fark etmekte ne kadar iyi olursak zamanla onu yönetmekte de daha iyi olacağız. "Endişe uzaklaşır, düşünce zayıflar ya da başka bir düşünceye dönüşür."

## 3. ADIM: DUYUMLARINIZI KEŞFEDİN

Bricker daha sonra bu duyumu merak etmenizi önerir. Örneğin, tam dikkatiniz dağılmak üzereyken parmaklarınız titriyor mu? Çocuklarınızla beraberken işle ilgili düşündüğünüzde midenizde bir şeyler dolaşıyor mu? Zirvedeymiş gibi hissederken birden çökmek nasıl bir duygu? Bricker, aklınıza eseni yapmadan önce duyguyla baş başa kalmanızı salık verir.

Benzer teknikler bir sigarayı bırakma çalışmasında uygulandığı zaman, aşermelerini fark etmeyi ve keşfetmeyi öğrenen katılımcılar, Amerikan Akciğer Derneği'nin en iyi bırakma programındaki katılımcılara kıyasla, iki kat daha fazla olacak şekilde sigarayı bıraktı.[2]

Bricker'ın en favori tekniklerinden biri "deredeki yapraklar" yöntemidir. Aslında yapmak istemediğiniz şeyi yapmanız yönündeki rahatsızlık verici bir içsel tetikleyiciyi hissettiğinizde "sakince akan bir derenin kenarında olduğunuzu hayal edin," der. "Sonra derede sürüklenen yaprakları hayal edin. Aklınızdaki her bir düşünceyi bir yaprağın üstüne koyun. Bu bir hatıra, bir kelime, endişe veya bir görüntü olabilir. Siz oturup yalnızca izlerken, bütün bu yaprakların dere boyunca sürüklenmesine izin verin."

### 4. ADIM: EŞİK NOKTALARININ FARKINA VARIN

Eşik noktaları, gün boyunca bir şeyden başka bir şeye geçiş yaptığımız anlardır. Hiç trafik ışıklarının değişmesini beklerken telefonu elinize alıp araba kullanırken de bakmaya devam ettiğiniz oldu mu? Veya bir internet tarayıcısında bir sayfa açıp yüklenmesinin çok uzun sürmesinden rahatsız olarak, beklerken başka sayfa açtınız mı? Veya bir toplantıdan diğerine giderken sosyal medya uygulamasına bakmaya başlayıp masanıza döndüğünüzde de hâlâ uygulamada gezinmeye devam ettiniz mi? Kendi başına bu davranışların hiçbir zararı yok. Aslında tehlikeli olan şey, "sadece bir saniye" bunları yaparak, yarım saat konu dışına çıkmak veya araba kazasına karışmak gibi daha sonra pişman olacağımız şeyleri yapma ihtimalimizdir.

Bu dikkat dağıtıcı tuzağı ile baş etmek için özellikle etkili bulduğum bir teknik "on dakika kuralı"dır.[3] Yapacak daha iyi bir şey bulamadığımda kendimi oyalanmak için telefonumu kontrol etmek ister halde bulursam, kendime, "Tamam olur

ama şimdi değil," diyorum. On dakika beklemem gerekiyor. Bu teknik her çeşit potansiyel dikkat dağıtıcılarla baş ederken yardımcı oluyor, örneğin yazmak yerine Google'da arama yapmak, sıkıldığımda sağlıksız bir şeyler yemek veya "Yatağa gidecek halim yokken" Netflix'te başka bir bölüm daha izlemek gibi.

Bu kural, bazı davranışsal psikologların "dürtü dalgasında sörf yapma" dediği şeyi yapmaya zaman tanır.[4] Bir dürtü sizi ele geçirdiğinde, duyguları fark etmek ve onlara dalgalara hâkim olur gibi hâkim olmak –ne uzaklaştırarak ne de dürtüye göre hareket ederek– duygular yatışana kadar onlarla baş etmemize yardım eder.

Dürtü dalgasında sörf yapma tekniğinin, dikkati aşerilen şeye vermeyi sağlayan diğer tekniklerle beraber kullanıldığında, bunu kullanmayan kontrol grubundakilere nazaran içilen sigara sayısını azalttığı görüldü.[5] Eğer on dakika sonra hâlâ davranışı gerçekleştirmek istiyorsak, bunu yapmakta özgürüz ama çoğu zaman bu böyle olmuyor. Eşik noktası geçmiş oluyor ve gerçekten yapmak istediğimiz şeyi yapabilir hale geliyoruz.

Dürtü dalgasında sörf yapma ve aşerdiğimiz şeyleri deredeki yapraklar gibi düşünme teknikleri, dikkat dağıtıcılara içgüdüsel olarak boyun eğmemizi engelleyen, zihin geliştirici egzersizlerdir. Bunlar, zihnimizi içsel tetikleyicilerden, tepkisel değil yansıtıcı bir şekilde uzaklaştırmamıza yardım ederler. *The Guardian* gazetesinde Oliver Burkeman'ın yazdığı gibi, "Dikkatinizi verdiğinizde, olumsuz düşüncelerin kaybolma –olumluların ise genişleme– eğiliminde olduğu tuhaf bir gerçektir."[6]

İçsel tetikleyicilerimize nasıl yeniden şekil verebileceğimizi değerlendirdik; bundan sonra odaklanmaya çalıştığımız görevimizi nasıl şekillendireceğimizi öğreneceğiz.

## UNUTMAYIN!

**Rahatsız edici bir içsel tetikleyiciyi yeniden şekillendirerek yatıştırabiliriz.**

- **1. Adım** Dikkat dağıtıcının ardındanki duyguyu arayın.
- **2. Adım** İçsel tetikleyiciyi yazın.
- **3. Adım** Olumsuz duyumları nefretle değil, merakla inceleyin.
- **4. Adım** Eşik noktalarında fazlasıyla dikkatli olun.

# 7. Bölüm

## Göreve Zihninizde Yeniden Şekil Verme

Ian Bogost'un işi eğlenceyi çalışmaktır. Georgia Teknoloji Enstitüsü'nde etkileşimli bilgisayar kullanımı alanında öğretim üyesi olan Bogost, *How to Talk About Videogames, The Geek's Chihuahua* ve yakın zamanda çıkmış olan *Play Anything** gibi ilginç isimlerde on kitap yazmıştır. Bogost son kitabında, oyun ve eğlence hakkındaki düşünme biçimimize meydan okuyan birkaç cesur iddiada bulunmuştur. "Eğlence," demiştir, "çok fazla (veya hiç) haz vermese bile eğlencedir."[1] Nasıl yani mi?

Eğlencenin iyi hissettirmesi gerekmez mi? Bogost, bu şart değil, diyor. Eğlencenin nasıl hissettirmesi gerektiğine dair fikirlerimizi terk ederek elimizdeki görevleri daha farklı bir şekilde görebiliriz. Ona göre oyun herhangi zor bir görevin parçası olabilir ve her zaman zevk vermese de bizi huzursuzluktan kurtarabilir -unutmayalım ki huzursuzluk, dikkat dağıtıcıların ana bileşenidir.

---

* Sırasıyla, *Video Oyunları Hakkında Nasıl Konuşulur, Geek'lerin Şivava'sı, Herhangi Bir Şey Oyna.* -çn

Huzursuz olduğumuz zaman dikkat dağıtıcılara yönelmemiz hakkında bildiklerimiz göz önüne alınırsa, zor bir işi eğlence olarak yeniden şekillendirmek muazzam bir güce işaret eder. Eğer zor, dikkat gerektiren bir işi oyunmuş gibi hissettiren bir şeye dönüştürebilseniz ne kadar güçlü hissedeceğinizi hayal edin. Bu gerçekten mümkün mü? Bogost mümkün olduğunu düşünüyor ancak muhtemelen sizin düşündüğünüz şekilde değil.

***Eğlence ve oyun tek başlarına bizi iyi hissettirmek zorunda değildirler, daha ziyade bizim odaklanmış kalmamızı sağlayıcı bir araç olarak kullanılabilirler.***

Hepimiz bir işi oyuna çevirmek için Mary Poppins'in "bir kaşık şeker ekle" öğüdünü duymuşuzdur, değil mi? Şey, Bogost, Poppins'in hatalı olduğunu düşünüyor. Poppins'in yaklaşımını "tatsız bir işin üstünü kapatmak" olarak değerlendiriyor. "İşleri çok ciddiye alıp acı tadını şekerle tatlandırmamız gerektiğinden değil, onları *yeterince* ciddiye almadığımız için eğlenmeyi başaramıyoruz. Eğlence, bir teknisyenin bir şeyle hassas bir şekilde ilgilenmesi sonucu ortaya çıkan yorgunluk gibi bir duygu değildir," demiştir.

Bogost, "Eğlence tanıdık bir durumu kasıtlı olarak yeni bir şekilde ele almanın neticesidir," diyor. Bu sebeple cevap, görevin kendisine odaklanmaktır. Kendimizi motive etmek için acımızdan kaçmak veya ödüller ve ikramlar kullanmak yerine, esas mesele çok yakından inceleyerek daha önce görmediğimiz yeni meydan okumalar bulmaktır. Bu yeni meydan okumalar, dikkat dağıtıcılar tarafından cezbedildiğimizde, dikkatimizi vermeyi ilginçleştirir ve odaklanmayı sağlar. Televizyon veya sosyal medya gibi ticari olarak üretilen sayısız dikkat dağıtıcı, bizi sürekli devam eden yeniliklere bağlı tutmak için kumar makinesi tarzı ödüller kullanıyor. Bogost,

aynı tekniği herhangi bir görevi daha keyifli ve çekici yapmak için kullanabileceğimizi söylüyor.

***Bizi medyaya bağlı kılan aynı sinirsel bağlantıyı, normalde sıkıcı olan bir göreve odaklanmak için de kullanabiliriz.***

Bogost çim biçme örneğini veriyor: "Bunun gibi bir aktiviteye 'eğlence' demek saçma görünebilir," diye yazıyor, ancak yine de onu sevmeyi öğrenmiş. İşte bunu nasıl yaptığı: "Önce her şeye yakın, aptalca hatta saçma bir ilgi gösterin." Bogost çimlerin büyümesi ve onlara nasıl bakılması gerektiğine dair alabildiği tüm bilgiyi aldı. Daha sonra, içindeki sınırlamaların anlamlı tecrübeler edinmesine yardım ettiği "hayali bir oyun alanı" yarattı. Yerel hava şartları ve hangi ekipmanların kullanılıp kullanamayacağı gibi kısıtlamalarla nasıl çalışabileceğini öğrendi. Bogost, kısıtlamalar altında çalışmanın yaratıcılığın ve eğlencenin anahtarı olduğunu söylüyor. Çim biçmek için en uygun yolu bulmak veya bir zaman rekoru kırmak hayali oyun alanı yaratmanın diğer yollarıdır. Çimleri biçerken nasıl eğlenebileceğinizi bulmak biraz abartılı görülebilirken, sizin ilginç bulmayabileceğiniz çok sayıda aktivite insanlar için eğlenceli olabiliyor. Kahve tutkunu baristamın mükemmel içeceği damıtmak için harcadığı anlamsız zamanı, araba tutkununun saatlerce sürüşüne ince ayar vermek için çalışmasını veya tanıdığı herkes için özenle karmaşık kazaklar ve yorganlar hazırlayan zanaatkâr kadını düşünün. Eğer insanlar kendi seçimleri olan bu aktivitelerden keyif alabiliyorlarsa, aynı zihniyeti diğer görevler için de kullanmak neden çılgınca olsun?

Kendi adıma, kitap yazmadaki sıkıcı işe odaklanmanın yolunu çalışmamdaki gizemi bularak öğrendim. Cevaplamak için ilginç sorular yazıyorum ve eski sorunlara ilginç çözümler buluyorum. Sevilen bir aforizmadaki gibi, "Sıkılmanın

tedavisi meraktır. Merak etmenin tedavisi yoktur."[2] Bugün eğlenmek için yazıyorum. Elbette bu aynı zamanda benim mesleğim fakat eğlenme yolunu bularak, öncekinden farklı olarak dikkatim dağılmadan işimi yapabiliyorum.

***Eğlence, diğer insanların fark etmediği çeşitliliği aramaktır. Sıkıntıdan ve monotonluktan kurtularak gizli güzelliği bulmaktır.***

Tarihin büyük düşünürleri ve ustaları keşfetmenin sarhoş edici çekiciliğine kapıldıkları için keşiflerini yaptılar – daha fazlasını bilmek istediğimiz için gizemler bizi kendine çeker.

Fakat unutmayın: Yenilik bulmak, göreve odaklanacak zamanı kendimize verdiğimizde ve çeşitliliği ısrarla aradığımızda mümkündür. İster bir görevi öncekinden daha iyi ya da daha hızlı yapmak için gerekli olan yeteneğimizin belirsizliği, isterse de her gün bilinmeyene meydan okuyarak karşılık vermek olsun, bu gizemleri çözme arayışı, dikkat dağıtıcıları kullanarak kaçmaya çalıştığımız huzursuzluğu kabullendiğimiz bir aktiviteye dönüşür.

Dikkat dağıtıcılara yol açan içsel tetikleyicileri yönetmek için atmamız gereken son adım, yeteneklerimizi yeniden şekillendirmektir. Çoğumuzun her gün kendisine söylediği, kendi kendini yenilgiye uğratan yaygın bir inancı yerle bir ederek başlayacağız.

**UNUTMAYIN!**

- **İçsel tetikleyicilerimizi, normalde sıkıcı olacak bir görevi yeniden şekillendirerek yönetebiliriz.** Eğlence ve oyun kendimizi odaklayabilmek için kullanılabilecek araçlardır.
- **Oyun zevk verici olmak zorunda değildir.** Sadece dikkatimizi çekmesi gerekir.
- **Dikkatlilik ve yenilik, herhangi bir görevi eğlenceli kılmak için uygulanabilir.**

# 8. Bölüm

# Mizacınıza Zihninizde Yeniden Şekil Verme

Bizi dikkat dağıtıcıya yönelten huzursuzluğumuzu yönetmek için, kendimiz hakkında farklı düşünmemiz gerekiyor. "Bir kişinin veya hayvanın, özellikle de davranışlarını kalıcı olarak etkileyen doğası" olarak tanımlanan mizacımızı nasıl algıladığımızın nasıl davrandığımız üzerinde derin bir etkisi vardır.[1]

Halk psikolojisinin en yaygın görüşlerinden biri özdenetimin sınırlı olduğu inancıdır – yani, mizacımızın tabiatı gereği belirli ölçüde irade gücüne sahibizdir. Dahası, kendimizle uğraştığımız zaman irademizin tükeneceğine dair bir düşünce mevcuttur. Psikologların bu olgu için bir ismi vardır: Ego tükenmesi.

Yakın zamana kadar, iş sonrası rutinim şöyleydi; Netflix ve bir miktar dondurmanın (tam olarak söylemek gerekirse, Ben & Jerry'nin sakız gibi Brownie'si) eşliğinde saatlerce koltukta boş boş oturmak. Dondurma ve boş boş oturmanın benim için iyi olmadığını biliyordum fakat hareketlerimi "tükendim" diyerek haklı çıkarıyor, sanki egom tükenmiş gibi

davranıyordum (bu terimi duymamış olmama rağmen). Bu teori benim iş sonrası şımarıklığımı mükemmel bir biçimde açıklıyor. Ama ego tükenmesi gerçek mi?

2011'de psikolog Roy Baumeister, çoksatan *İrade: İnsanoğlunun En Kudretli Gücünün Yeniden Keşfedilmesi* kitabını *New York Times* gazetecisi olan John Tierney ile birlikte yazdı.[2] Kitap Baumeister'ın ego tükenmesi teorisini tanımlayan, irade gücünün güçlendirilmesinin mucizevi yolunu –şeker tüketmek– gösteren, dikkate değer bir deney çalışmasının da dahil olduğu çalışmalarının pek çoğuna atıfta bulunur.[3] Çalışma, şekerli limonata içen katılımcıların, zor görevlerde daha yüksek özdenetim ve dayanıklılık gösterdiğini iddia etmektedir.

Ancak yakın dönemde biliminsanları bu teoriyi daha eleştirel bir gözle incelediler ve çoğu bu fikir konusunda olumsuzdu. Miami Üniversitesi'nden Evan Carter, Baumeister'ın bulgularına ilk meydan okuyanlardandı. 2010'daki meta analizde (çalışmaların çalışması) Carter, ego tükenmesinin gerçek olduğu sonucuna varan neredeyse iki yüz deneysel çalışmaya baktı. Ancak daha yakından bir irdelemeyle, zıt kanıtların olduğu çalışmaların dahil edilmediği bir "yayım önyargısı" tespit etti.[4] Bu çalışmaların sonuçlarını hesaba katınca, ego tükenmesini destekleyen ciddi bir kanıt olmadığı sonucuna vardı.[5] Ayrıca, şekerin iradeyi güçlendirdiği gibi teorinin bazı büyülü tarafları tamamen çürütüldü.[6]

Ego tükenmesi olgusunu ne açıklayabilir? İlk çalışmaların bulguları doğruydu ama öyle görünüyor ki araştırmacılar yanlış çıkarımlarda bulundular. Yeni çalışmalar limonata içmenin performansı *artırabileceğini* göstermektedir fakat Baumeister'ın inandığı nedenden dolayı değil. Performanstaki yükselişin içecekteki şekerle ilgisi yok fakat aklımızdaki düşüncelerle tamamen ilgisi var. *Proceedings of the National*

*Academy of Sciences** *dergisi*nde yayımlanan ve Stanford psikoloğu Carol Dweck ile arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada Dweck, sadece irade gücünün sınırlı bir kaynak olduğuna inanan katılımcılarda ego tükenmesi belirtilerinin gözlemlendiği sonucuna vardı.[7] Katılımcılara fazladan güç veren şey, limonatadaki şeker değil, bunun etkisine olan inançtı.

***İrade gücünü sınırlı bir kaynak olarak görmeyenler ego tükenmesi belirtileri göstermediler.***

Belki de aksi yöndeki kanıttan haberleri olmadığı için pek çok insan halen ego tükenmesi fikrini savunmaktadır. Fakat Dweck'in sonuçları doğruysa, bu fikri savunmak gerçek bir zarar vermektedir. Eğer ego tükenmesinin nedeni aslında herhangi bir biyolojik kısıtlamadan değil de kendi kendini yenilgiye uğratan düşüncelerden kaynaklanıyorsa o zaman bu fikir, ısrar ettiğimiz takdirde başarılı olabilecekken, vazgeçmek için bir gerekçe ileri sürerek amaçlarımıza ulaşma ihtimalimizi düşürüyor.

Toronto Üniversitesi'nde psikoloji alanında öğretim üyesi ve Toronto Sosyal Sinirbilim Laboratuvarı'nda sorumlu araştırmacı olan Michael Inzlicht farklı bir bakış açısı öneriyor. Kendisi, irade gücünün kısıtlı bir kaynak olmadığına ve duygu gibi işlediğine inanıyor.[8] Tıpkı neşe ve kızgınlığımızın "tükenmemesi" gibi, bize ne olduğuna ve ne hissettiğimize göre irade gücü de artıp azalır.

Mizacımız ve irade gücümüz arasındaki bağlantıyı farklı bir açıdan görmek dikkatimizi yöneltme biçimimiz üzerinde derin çıkarımlar ortaya koyar. Bunlardan bir tanesi, eğer zihinsel enerji bir tanktaki yakıt gibi değil de bir duygu gibiyse, o şekilde yönetilebilir ve kullanılabilir. Bir bebek bir oyunca-

* *Ulusal Bilimler Akademisi Raporları. -yhn*

ğı reddettiğinde öfke nöbeti geçirebilir, fakat yaş ilerledikçe özdenetim kazanır ve kötü duyguların üstesinden gelmeyi öğrenebilir. Benzer olarak, zor bir görevi tamamlamamız gerektiğinde motivasyon eksikliğinin geçici olduğuna inanmak, kendimize tükendiğimizi ve bir araya ihtiyacımız (belki biraz da dondurmaya) olduğunu söylemekten daha verimli ve sağlıklıdır.

İrade gücümüzün sınırlı olduğuna inanmayı bırakabilsek de irade gücüne yönelik algımız mizacın sadece bir yüzüdür. Yakın zamanda yapılan birçok çalışma, insan doğasının diğer yönleri hakkında düşünme biçimimiz ve bir işi tamamlama yeteneğimiz arasında güçlü bir bağ buldu.

Örneğin, insanların sigara, madde veya alkol kullanımı konusundaki aşermeleri hakkında ne kadar kontrol sahibi hissettiklerini belirlemek için, araştırmacılar Aşerme (Alkol Kullanım İsteği) İnançları Ölçeği* isimli standart bir anket uygulamaktadır.[9] Değerlendirme, katılımcının tercih ettiği maddeye göre düzenlenir ve "Reçeteli opioidler** için aşerme hissi başladığında, davranışlarım üzerinde hiçbir kontrolüm kalmıyor"; "Reçeteli opioidlere karşı aşerme hissim irademden daha güçlü"; ve "Reçeteli opioidler için daima aşerme hissi duyacağım" gibi ifadeler yer alır.

İnsanların bu ifadeleri nasıl derecelendirdiği, araştırmacılara mevcut bağımlılık durumlarını olduğu kadar bağımlı kalıp kalmayacakları hakkında da çok şey anlatır. Kendilerini daha güçlü hissettiğini ifade eden katılımcıların zaman geçtikçe bu bağımlılığı bırakma olasılıkları artar.[10] Bunun aksine, metamfetamin*** ve sigara kullanıcıları ile ilgili çalışmalar, direnmek için gücü olmadığına inananların, bıraktıktan

* https://toad.halileksi.net/olcek/aserme-alkol-kullanma-istegi-inanclari-olcegi *–yhn*

Opioid: Vücutta morfin gibi etki gösteren kimyasal madde. *–çn*

Metamfetamin: Uyarıcı ve halüsinasyon özelliği olan sentetik bir madde. *–çn*

sonra yeniden başlama ihtimallerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.[11]

Mantık şaşırtıcı değil ama etkinin kapsamı olağanüstü. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs** dergisinde yayımlanan bir makalede, kendilerini aşerme hislerine karşı savaşmak için güçsüz gören bireylerin tekrar içmeye çok daha meyilli olduğu bulunmuştur.[12]

***Bağımlıların güçsüzlükleri hakkındaki inançları, tekrar başlayıp başlamayacaklarını belirlemek için, fiziksel bağımlılıklarının seviyesi kadar önemlidir.***

Hadi bunu özümseyelim – zihnin yapısı fiziksel bağımlılık kadar önemlidir! Kendimize söylediğimiz şeyler hayati derecede önemlidir. Kendinizi zayıf özdenetime sahip biri olarak etiketlemeniz daha az özdenetime sahip olmanıza neden olur.[13] Kendimize, bir şekilde yetersiz olduğumuz için başarısız olduğumuzu söylemek yerine, aksilikler olduğu zaman kendimizle nazik bir şekilde konuşup kendimize özşefkat göstermeliyiz. Pek çok çalışma, kendisine daha çok özşefkat gösteren insanların, daha büyük bir iyi oluş hissi deneyimlediklerini bulmuştur. 2015'te, on altı binin üstünde gönüllü ile yapılan, yetmiş dokuz çalışmanın bir derlemesi, "başarısızlıklar ve kişisel eksiklikler karşısında kendilerine olumlu ve nazik yaklaşımı olan" insanların daha mutlu olma eğiliminde olduklarını bulmuştur.[14] Başka bir çalışma, soruna karşı ne kadar kafa yorduklarının yanı sıra kendilerini suçlama eğiliminin, insanların depresyon ve anksiyeteyle ilişkili en yaygın faktörleri üzerinde neredeyse tamamen aracı bir etkisi olabileceğini bulmuştur.[15] Bir kişinin özşefkat düzeyi, anksiyete ve depresyon geliştirip geliştirmeyeceği üzerinde, travmatik yaşam olayları, ailedeki zihinsel hastalık geçmişi,

* *Alkol ve Madde Çalışmaları Dergisi. –yhn*

düşük sosyal statü veya sosyal destek eksikliği gibi insanların hayatını mahvetme eğilimi olan olaylardan daha büyük bir etkiye sahiptir.

İyi haber, özşefkatin gücünden faydalanmak için kendimizle konuşma tarzımızı değiştirebiliriz. Bu işleri berbat etmeyeceğimiz anlamına gelmez; hepimiz ederiz. Herkes öyle ya da böyle dikkat dağıtıcılarla boğuşur. Önemli olan şey, bizi daha da kötü hissettiren, işin tuhaf yanı utancın acısından kaçmak için daha fazla dikkat dağıtıcılara da yöneltebilen, zehirli bir suçluluk duygusuna kapılmadan eylemlerimizin sorumluluğunu almamızdır.

***Özşefkat, çoğu zaman başarısızlığa eşlik eden kısır bir stres döngüsünü kırarak, insanları hayal kırıklıklarına karşı daha dayanıklı kılar.***

Kendinizi, bazen size zorbalık eden kafanızdaki minik sesi dinler halde bulursanız, nasıl karşılık vereceğinizi bilmek önemlidir. Sesin söylediklerini kabul etmek veya onunla tartışmak yerine, engellerin gelişme sürecinin bir parçası olduğunu kendinize hatırlatın. Bazen zor olsa da, deneyim kazanmadan daha iyi bir hale gelemeyiz.

İyi bir pratik kural, kendinizle bir arkadaşınızla konuşur gibi konuşmaktır. Kendimiz hakkında çok fazla şey bildiğimiz için, kendimizin en kötü eleştirmeni olmaya eğilimliyiz fakat kendimizle bir arkadaşa yardım eder gibi konuşursak, durumun gerçekte nasıl olduğunu görebiliriz. Kendinize, "Bir şeyde daha iyi olmanın yolu bu," ve "Doğru yoldasın," gibi şeyler söylemek, kendinden şüphe duyma ile baş etmenin daha sağlıklı bir yoludur.

İç tetikleyicileri, görevi ve mizacımızı zihnimizde yeniden şekillendirmek, içimizde başlayan dikkat dağıtıcılarla başa çıkmanın güçlü ve sağlam yollarıdır. Rahatsız edici iç tetikle-

yicilerle, huzursuzluğumuza tepki vermek yerine onun üzerinde düşünerek baş edebiliriz. Başarmaya çalıştığımız görevi, içindeki eğlenceyi arayarak ve ona daha yoğun bir şekilde odaklanarak yeniden şekillendirebiliriz. Son olarak ve en önemlisi, kendimizi sınırlayıcı inançlardan kurtulmak için kendimize karşı bakış açımızı değiştirebiliriz. Eğer yeterli miktarda özdenetim ve irademiz olmadığına inanırsak, öyle oluruz. Eğer cezbedicilere direnmek için güçsüz olduğumuza karar verirsek, bu gerçekleşir. Eğer kendimize doğuştan eksik olduğumuzu söylersek, bunun her kelimesine inanırız.

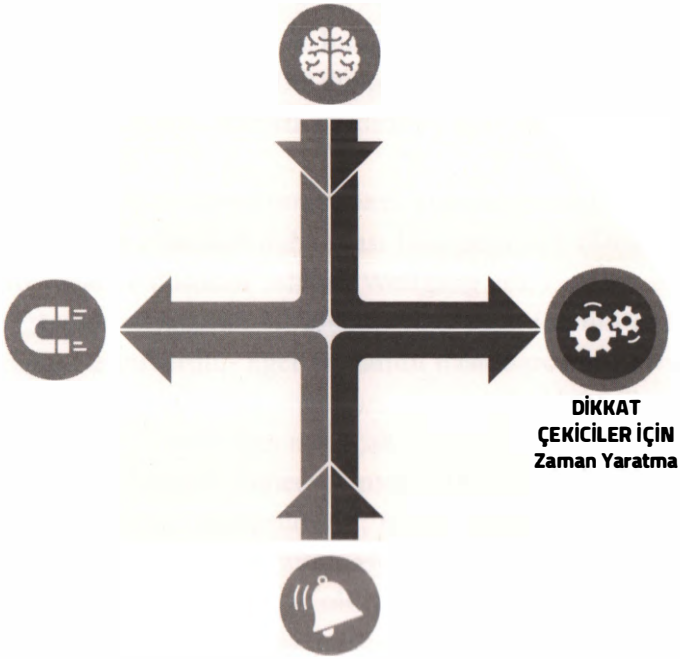
Neyse ki, aklınıza her gelene inanmanız gerekmiyor; sadece güçsüz olduğunuzu düşünürseniz güçsüzsünüzdür.

### UNUTMAYIN!

- **Mizacımızı yeniden şekillendirmek, iç tetikleyicileri yönetmemize yardımcı olabilir.**
- **İrade gücümüz tükenmez.** Buna inanmak, ısrarcı olabileceğimiz halde vazgeçmek için bir gerekçe sunarak, amaçlarımıza ulaşma ihtimalimizi azaltır.
- **Kendimize ne söylediğimiz önemlidir.** Kendinizi zayıf özdenetime sahip olarak etiketlemek kendi kendinizi engellemektir.
- **Özşefkat alıştırmaları yapın.** Kendinizle, bir arkadaşınızla konuştuğunuz gibi konuşun. Daha fazla özşefkate sahip insanlar daha dayanıklıdır.

# Kısım 2

# DİKKAT ÇEKİCİLER İÇİN ZAMAN YARATMA



# 9. Bölüm

# Değerlerinizi Zamana Çevirme

Dikkat çekiciler sizi hayatta istediklerinize doğru yaklaştırırken dikkat dağıtıcılar istediklerinizden uzaklaştırır. Birinci kısımda, bizi dikkat dağıtıcılara yönlendirebilecek içsel tetikleyicilerle baş etmenin ve huzursuzluğu azaltmanın yollarını öğrendik; rahatsız edici duygulardan kaçma dürtümüzü kontrol etmezsek, acımızı dindirmek için daima hızlı çözümler ararız.

Sonraki adım, zamanımızı nasıl kullandığımızdan başlayarak dikkat çekicileri daha olası hale getirmek olacak. Alman yazar ve düşünür Johann Wolfgang von Goethe, basit bir gerçeğe dayanarak bir kişinin geleceğini tahmin edebileceğine inanıyordu. "Eğer zamanını nasıl harcadığını bilirsem," diye yazmıştı, "o zaman sana ne olacağını bilebilirim."[1]

İnsanların zamanınızı nasıl çaldıklarını bir düşünün. Romalı Stoacı düşünür Seneca, "İnsanlar kişisel eşyalarını koruma konusunda dikkatlidirler; fakat konu zaman israfına geldiğinde, bu cimrilik yapılması gereken tek şey olmasına rağmen, tamamen savurgan olurlar," demiştir.[2] Her ne kadar Seneca iki bin yıldan fazla zaman önce bunları yazmış olsa

da sözleri bugün halen geçerlidir. Eşyalarımızı korumak için kullandığımız bütün o kilitleri, güvenlik sistemlerini ve saklama ünitelerini bir düşünün, sonra da zamanımızı ne kadar az koruduğumuza bir bakın.

Uluslararası Promosyon Ürünleri Kuruluşu tarafından yapılan bir çalışma, Amerikalıların sadece üçte birinin günlük planlarının olduğunu, yani büyük çoğunluğun her sabah düzgün bir planı olmadan uyandığını ortaya koymuştur.[3] Bizim en değerli varlığımız –zamanımız– korunmuyor, öylece çalınmayı bekliyor. Eğer biz günlerimizi planlamazsak bunu başka biri yapar.[4]

Öyleyse plan yapmamız gerekiyor, peki nereden başlayacağız? Yaygın bir yöntem, yapılacaklar listesi hazırlamaktır. Yapmak istediklerimizi yazar ve gün boyunca onları yapmaya zaman bulmayı ümit ederiz. Ne yazık ki bu yöntemin bazı ciddi kusurları var. Bu tarz bir liste tutmaya çalışan herhangi biri, pek çok görevin bir sonraki ve daha sonraki güne ertelendiğini bilir. *Ne* yapacağımızla başlamak yerine, bunları *neden* yapacağımızla başlamamız gerekir. Bunu yapmak için de işe değerlerimizle başlamalıyız.

*Mutluluk Tuzağı* kitabının yazarı Russ Harris'e göre değerler "nasıl olmak istediğimiz, neyi temsil ettiğimiz ve etrafımızdaki dünya ile nasıl ilişki kurmak istediğimiz"dir.[5] Bunlar, olmak istediğimiz kişinin özellikleridir. Örneğin, dürüst bir insan olmayı, sevgi dolu bir ebeveyn olmayı veya bir ekibin değerli bir parçası olmayı içerebilir. Bir resmi tamamlamak yaratıcılık konusunda potansiyelimize ulaşmamızı ne kadar sağlarsa değerlerimizin potansiyeline de ancak o kadar ulaşabiliriz. Bir değer, yol gösteren bir yıldız gibidir; yaşam tercihlerimizi yönlendirmeye yardım edecek sabit bir noktadır.

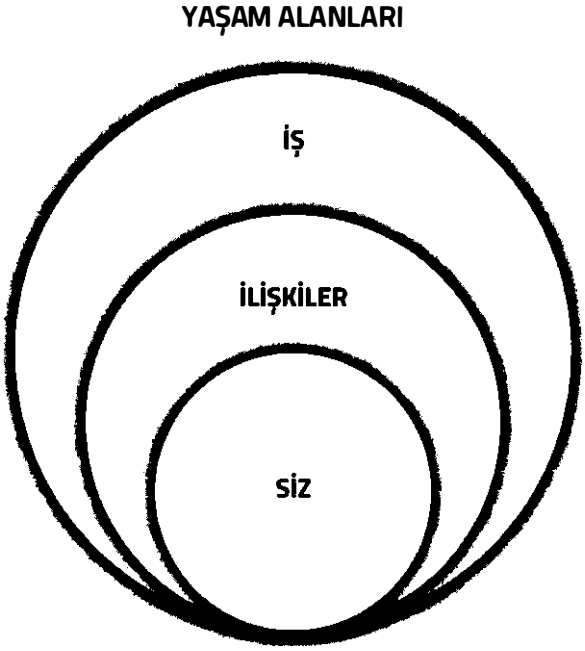
Her ne kadar bazı değerler hayatımızın tüm yönlerinde yer alsa da çoğu tek bir alana özeldir. Örneğin, bir ekibe

katkı sağlayan bir üye olmak insanların genellikle işyerinde yaptıkları bir şeydir. Sevgi dolu bir eş veya ebeveyn olmak aile içinde gerçekleşir. Bilgeliği veya fiziksel olarak dinç olmayı hedefleyen bir kişi olmak, kendimiz için yaptığımız bir şeydir.

Sorun şu ki, değerlerimiz için zaman ayırmıyoruz. İstemeden de olsa hayatımızın bir alanında, diğerleri pahasına, çok fazla zaman harcıyoruz. Değerlerimizi ailemizle veya arkadaşlarımızla yaşamak pahasına işimizle çok fazla meşgul oluyoruz. Eğer çocuklarımızla ilgilenirken kendimizi hırpalarsak, vücudumuzu, zihnimizi ve arkadaşlıklarımızı ihmal edersek, kendimizi arzuladığımız kişi olmaktan alıkoyarız. Eğer düzenli olarak değerlerimizi ihmal edersek, gurur duymayacağımız biri olmaya başlarız – hayatlarımız dengesiz ve yok oluyormuş gibi hissettirir. İşin kötüsü, bu çirkin düşünceler, gerçekten sorunu çözmek yerine, huzursuzluğumuzdan kaçmak için dikkat dağıtıcı şeyler arama ihtimalimizi artırır.

Değerlerimiz ne olursa olsun, onları binlerce yıllık bir kavram olan farklı yaşam alanlarına göre kategorize etmek yardımcı olacaktır. Stoacı düşünür Hierocles, hiyerarşik bir görev dengesini gösteren eş merkezli dairelerle yaşamımızdaki alanların birbiriyle ilişkili doğasını göstermiştir.[6] İnsan bedenini ve zihnini merkeze yerleştirmiş, sonraki daireye yakın aile fertlerini, sonra geniş aileyi, sonra kişinin soyundaki üyeleri, sonra kişinin kasaba ya da şehrinde ikamet edenleri, sonra vatandaş ve hemşerileri, en dış çembere de tüm insanlığı koyarak tamamlamıştır.

Onun örneğinden esinlenerek, zamanımızı harcadığımız üç yaşam alanını basitleştirme ve görselleştirme yoluna gittim:




*Üç yaşam alanı: siz, ilişkiler ve iş.*

Bu üç alan, zamanımızı nerede harcadığımızı göstermektedir. Günlerimizi nasıl planladığımız hakkında bize bir düşünme yolu verir, böylece olmak istediğimiz kişinin otantik bir yansıması olabiliriz.

Bu üç alanda da değerlerimizi yaşayabilmek için programımızda zaman ayırmak zorundayız. Sadece *dikkat çekiciler* (hayattan beklediklerimize doğru bizi yönlendiren davranışlar) için programlarımızda belirli bir zaman ayırarak, dikkat dağıtıcılara sırtımızı dönebiliriz. Önceden planlamadan dikkat çekiciler ile dağıtıcılar arasındaki farkı söylemek imkânsızdır.

***Bir şeyin ne amaçla sizin dikkatinizi dağıttığını bilmeden, ona dikkat dağıtıcı diyemezsiniz.***

Birçoğumuzun engellenmiş hissetmek istemediğimiz için plan yapmak fikrine sinir olduğunu biliyorum fakat işin garibi şu ki, aslında sınırlamalar altında daha iyi bir performans sergiliyoruz.[7] Bunun nedeni, boş bir program ve uzunca bir yapılacaklar listesi çok fazla seçenekle bize işkence ederken, sınırlamaların bize bir temel sunmasıdır.

Yapmak istediklerimize zaman ayırmanın en etkin yolu, "süre sınırlaması"dır. Süre sınırlaması, "*ne* yapacağınıza ve *ne zaman* yapacağınıza karar vermenin" süslü kelimelerle söylenmiş şekli olan, psikologların "bir uygulama niyeti belirleme" olarak adlandırdıkları iyi araştırılmış bir teknik kullanır.[8] Yaşam alanlarınızın her birinde dikkat çekiciler için zaman ayırmaya yarayan bir tekniktir.

***Amaç, takviminizdeki bütün beyaz alanları ortadan kaldırıp, sizi her gün niyet ettiğiniz şeklilde, zamanınızı nasıl harcayabileceğinizi içeren bir şablonla bırakmaktır.***

Zamanınızla *ne* yaptığınız o kadar da önemli değildir; başarı daha ziyade, planladığınız şeyi yapıp yapmadığınızla ölçülür. Eğer planlamışsanız, video seyretmenizde, sosyal medyada dolaşmanızda, hayal kurmanız veya şekerleme yapmanızda bir sakınca yoktur. Diğer taraftan, zamanınızı ailenizle veya bir sunum üzerinde çalışmakla geçirmeyi planlamışsanız, bunun yerine işle ilgili e-postalarımızı kontrol etmek, gayet üretken bir görev gibi görünse de bir dikkat dağıtıcıdır. Süre sınırlamalı bir planlama yapmak, dikkatinizin dağılıp dağılmadığını bilmenin tek yoludur. Eğer zamanınızı, yapmayı planladığınız şeyi yaparak geçirmiyorsanız, hedeften sapmışsınızdır.

Haftalık bir zaman sınırlamalı plan oluşturmak için hayatınızın her alanında ne kadar zaman harcamak istediğinizi

belirlemelisiniz. Kendinize, önemli bir ilişkiye ve işe ne kadar zaman harcamak istiyorsunuz? Lütfen "iş" kelimesinin sadece ücretli işler anlamına gelmediğini not ediniz. İş alanı sosyal hizmet, aktivist eylemler ve yan projeleri içerebilir.

Her alanda ne kadar zaman değerlerinize karşı tutarlı olmanıza izin verecek? Mükemmel haftanız için haftalık bir takvim taslağı oluşturarak işe başlayın. Eklerde ve NirAndFar.com/Indistractable adresinde ücretsiz bir çevrimiçi boş taslak bulabilirsiniz.



Ardından, her hafta aşağıdaki iki soruyu kendinize sorarak düşünmek ve takviminizi düzenlemek için planınızda on beş dakikalık bir zaman belirleyin:

**Soru 1 (Düşünme):** "Planımda yapacağımı belirttiğim şeyleri ne zaman yaptım ve ne zaman dikkatim dağıldı?" Bu soruya cevap vermek için geçen haftaya dönüp bakmalısınız. 6. Bölüm'de yer alan Dr. Bricker'ın önerdiği iç tetikleyicileri not etme önerilerine göre, bu kitabın ekler kısmında yer alan Dikkat Dağıtıcı Takibi'ni de kullanarak, ne zaman ve neden dikkatinizin dağıldığını not etmenizi öneririm.

Eğer bir içsel tetikleyici dikkatinizi dağıtıyorsa, bu bir daha ortaya çıktığında onunla başa çıkmak için hangi stratejileri kullanacaksınız? Telefon görüşmesi veya geveze bir iş arkadaşı gibi dışsal tetikleyiciler yapmak istediğiniz şeyi bırakmanız için sizi harekete geçirdi mi? (Dışsal tetikleyicileri kontrol etmekle ilgili taktiklere üçüncü kısımda yer vereceğiz.) Ya da dikkat dağınıklığına bir planlama hatası mı neden oldu? Bu durumda, sonraki soruya yanıt verebilmek için Dikkat Dağıtıcı Takibi notlarınıza bakabilirsiniz.

**Soru 2 (Düzenleme):** "Değerlerimi yaşayabilmem için bana zaman verecek şekilde takvimimde yapabileceğim değişiklikler var mı?" Belki beklenmedik bir şey ortaya çıktı veya belki de gününüzü nasıl planladığınızla ilgili bir sorun vardı. Zaman sınırlaması, bize her haftanın bir mini deney

olduğunu düşünmemize imkân tanır. Amaç, bir önceki haftanın programında planlarınızın neresinde sorun yaşadığınızı bulmanız ve böylece gelecek seferlerde takibinizi kolaylaştırmaktır. Buradaki fikir, günün her ânında *dikkat çekiciler* ve *dikkat dağıtıcılar* arasındaki farkı bulmanıza yardımcı olarak, planlarınızı zaman içinde geliştirecek bir uygulamaya bağlı kalmanızdır.

Hayatlarımız değiştiğinde, programlarımız da değişebilir. Fakat programımız bir kere belirlendiğinde, anafikir bir sonraki sefer onu geliştirmeye karar verene kadar mevcut plana bağlı kalmaktır. Plan yapma tecrübesine, bir eğitim çavuşu gibi değil, meraklı bir biliminsanı gibi yaklaşmak her tekrarda bize daha iyi olma özgürlüğünü verir.

Bu bölümde, hayatınızdaki üç alanda *dikkat çekiciler için* nasıl zaman yaratacağınıza bakacağız. Ayrıca, hayatınızdaki iş arkadaşları ve yöneticiler gibi paydaşlarla zamanınızı nasıl geçireceğinize dair beklentileri senkronize etmeyi de tartışacağız.

Devam etmeden önce, planınızın şu anda neye benzediğine bir bakın. *Yaptığınız* şeyleri sormuyorum, yazarak yapmayı taahhüt ettiğiniz şeyleri soruyorum. Programınız zaman sınırlamalarıyla dikkatlice doldurulmuş mu yoksa programınızın çoğu kısmı boş mu? Sizi yansıtıyor mu? Başkalarının zamanınızı çalmasına izin mi veriyorsunuz yoksa onu sınırlı ve değerli bir kaynakmış gibi koruyor musunuz?

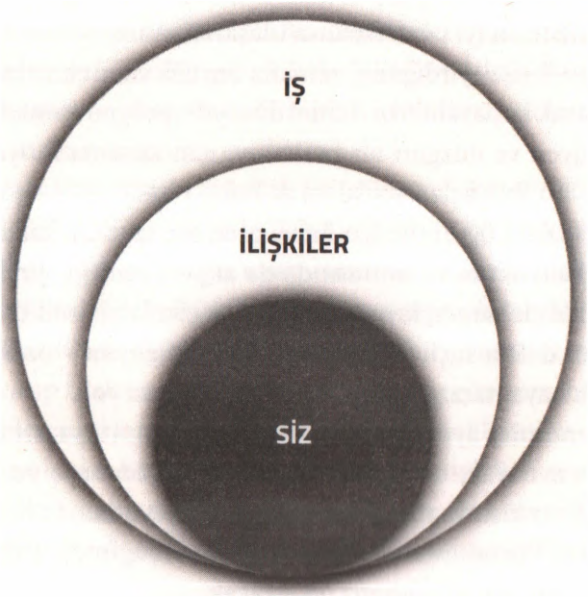
Değerlerimizi zamana dönüştürerek, *dikkat çekiciler* için zamanımız olduğundan emin oluruz. Eğer önceden planlama yapmadıysak ne birilerini suçlamalı ne de her şey dikkat dağıtıcı bir hale geldiğinde bunlardan şikâyet etmeliyiz. Pürdikkat olmak çoğunlukla, her gün *dikkat çekiciler* için zaman ayırdığınızdan emin olmak ve istediğiniz hayatı –kendinizle, ilişkilerinizle ve işinizle ilgilenmeyi içeren– yaşamanıza engel olan dikkat dağıtıcıları ortadan kaldırmakla ilgilidir.

## UNUTMAYIN!

- **Sizi neyden alıkoyduğunu bilmediğiniz sürece bir şeye dikkat dağıtıcı diyemezsiniz.** Önceden planlama yapmak, dikkat çekiciler ve dikkat dağıtıcılar arasındaki farkı bilmenin tek yoludur.
- **Takviminiz değerlerinizi yansıtıyor mu?** Olmak istediğiniz kişi olmak için değerlerinizi yaşamaya zaman ayırmalısınız.
- **Gün içindeki zamanınızı sınırlandırın.** Hayatınızdaki üç alan olan kendiniz, ilişkileriniz ve işiniz, zamanınızı nasıl harcayacağınızı planlamak için bir çerçeve sunar
- **Düşünme ve düzenleme.** Programınızı düzenli olarak yenileyin fakat bir kez yaptıktan sonra ona bağlı kalın.

# 10. Bölüm

# Çıktıları Değil, Girdileri Kontrol Etme



Hayatınızı temsil eden bu görselde siz, üç yaşam alanının merkezindesiniz. Her değerli şey gibi sizin de bakım ve ilgiye ihtiyacınız var ve bu, zaman gerektirir. Tıpkı patronunuzla yapacağınız bir toplantıyı ertelemeyeceğiniz gibi kendiniz için ayarladığınız randevuları da asla ekmeyin. Sonuçta, istediğiniz hayatı yaşayabilmenize yardımcı olması için kim daha önemli?

Egzersiz, uyku, sağlıklı yiyecekler, okumak veya bir şeyler dinlemek için ayrılan zaman, daima kendimize bir yatırımdır. Bazı insanlar bilinçli farkındalığa, manevi bağlara veya tefekküre değer verir ve dua etmek veya meditasyon yapmak için zaman isteyebilir. Bazılarıysa yeteneğe değer verir ve kendi başına kalıp hobileriyle zaman geçirmek isteyebilir.

Kendinizle ilgilenmek üç yaşam alanının çekirdeğidir çünkü diğer ikisi sizin sağlığınıza ve zindeliğinize bağlıdır. Eğer kendinizle ilgilenmezseniz, ilişkileriniz bundan etkilenir. Aynı şekilde, kendinize fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olmak için ihtiyacınız olan zamanı vermediğiniz takdirde işinizde en iyi performansa ulaşamazsınız.

"Kendinize ayırdığınız" zamana öncelik vererek ve bunu sınırlayarak başlayabiliriz. Temel düzeyde, programımızda uyuma, hijyen ve düzgün bir beslenme için zamana ihtiyacımız vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak kulağa basit gelse de zaman sınırlamasını öğrenmeden önce, gece geç saatlere kadar işyerinde kalmaktan ve sonrasında da akşam yemeği için hızlıca bir duble çizburger, kıvırcık patates ve çikolatalı milkshake almaktan dolayı suçlu olduğumu itiraf etmeliyim – özendiğim sağlıklı hayat tarzıyla uzaktan yakından ilgisi yok.

"Kendinize ayırdığınız" alanda değerlerinizi yaşamak için zaman ayırarak, takviminiz üzerinde düşünmeye ve olmak istediğiniz kişinin niteliklerini hayal etmeye zaman bulabileceksiniz. Vücudunuz ve zihniniz güçlü olduğunda sözlerinizi yerine getirme olasılığınız da artacak.

"Kendimiz için zamanımızı programlamak güzel de, zaman ayırdığımız halde istediklerimizi tamamlayamazsak ne olacak?" diye düşünüyor olabilirsiniz.

Birkaç yıl önce her sabah üçte uyanmaya başladım. Yıllar boyunca dinlenmenin ne kadar önemli olduğunu anlatan makaleler okudum ve araştırma sonuçlarının kesin olduğunu biliyordum – kaliteli bir uykuya ihtiyacımız var.[1] Yatakta dönüp durur, yedi sekiz saatlik hiç uyanmadan uyuma planımın başarısız olmasından dolayı hayal kırıklığı yaşardım. Programımda yer alıyordu, o zaman neden uyuyamıyordum? Uyuyabilmenin tamamen benim kontrolümde olmadığı ortaya çıktı. Bedenimin uyanmama neden olmasına engel olamazdım ama karşılığında ne yaptığımı kontrol edebilirdim.

En başta işler planlandığı gibi gitmediğinde herkesin yaptığını yaptım – çıldırdım. Yatakta uzanıp uyuyor olmamamın ne kadar kötü olduğunu ve sabah kalktığımda ne kadar halsiz olacağımı düşünür ve sonra da ertesi gün yapmam gereken işleri düşünmeye başlardım. Bu düşüncelere kafa patlatır ve başka bir şey düşünemeyecek hale gelirdim. İşin kötüsü, tekrar uyuyamıyor olmama üzüldüğüm için tekrar uyuyamıyordum – insomnia'nın yaygın bir sebebi.[2]

Ruminasyonumun aslında bir dikkat dağıtıcı olduğunu fark ettikten sonra, onunla daha sağlıklı bir şekilde ilgilenmeye başladım. Yani, eğer uyanırsam "vücut ihtiyaç duyduğu şeyi alır" şeklindeki basit bir mantrayı tekrarlayacaktım. Bu incelikli zihinsel değişim artık uykuyu bir gereklilik olmaktan çıkarıp baskıyı ortadan kaldırdı. Benim görevim, bedenime dinlenmesi için uygun zamanı ve yeri sağlamaktı – sonrasında olanlar benim kontrolümün dışındaydı. Gece yarısı uyanmayı Kindle marka e-kitap okuyucu ile kitap okumak için fırsat olarak düşünmeye başlayıp ne zaman uykuya dala-

cağımla ilgili endişelenmeyi bıraktım.* Kendimi, tam o anda uyumak için yeterince yorgun değilsem, demek ki vücudum ihtiyacı olan dinlenmeyi zaten elde etmiştir, diyerek ikna ettim. Zihnimin endişeden uzaklaşarak rahatlamasına izin verdim.

Bunun nereye gittiğini görüyorsunuz, değil mi? Ruminasyonum bir kez durunca uykusuz gecelerim de bitti. Kısa zamanda dakikalar içinde uykuya dalmaya başladım.

Burada yeterince uyuyabilmekten öte bir ders var. Zamanımız söz konusu olduğunda, kontrol edemeyeceğimiz sonuçları düşünmeyi bırakıp elde edeceğimiz faydalara odaklanmak çıkış yoludur. Bir şey yaparken harcadığımız zamanın olumlu sonuçları bir kesinlik değil, umuttur.

***Kontrol edebildiğimiz tek şey bir görev için ayırdığımız zamandır.***

Herhangi bir zamanda uykuya dalabilmek veya masamda oturduğumda kitabım için harika bir fikrin aklıma gelmesi benim kotrolümde değil, ancak kesin olan bir şey var: İster uyumak istediğim zaman yatakta olmak isterse de iyi bir iş çıkarmak istediğim zaman masamda olmak olsun, doğru yerde ve doğru zamanda değilsem yapmak istediğim şeyi yapamayacağım. Orada olmamak, başarısızlığı garanti eder.

Her dakika daha fazlasını yaparak dikkat dağıtıcılarla ilgili sorunumuzu çözeceğimizi düşünmeye eğilimliyiz, fakat çoğu zaman gerçek sorun, yapacağımızı söylediğimiz şey için

* Kindle marka e-kitap okuyucu ile uyumak diğerlerinden daha az zararlı. Anne-Marie Chang, Daniel Aeschbach, Jeanne F. Duffy ve Charles A. Czeisler, "Evening Use of Light-Emitting EReaders Negatively Affects Sleep, Circadian Timing, and Next-Morning Alertness" (Işık Yayan E-Okuyucuları Akşam Saatlerinde Kullanmak Uykuyu, Sirkadiyen Zamanlamayı ve Ertesi Gün Uyanıklığını Olumsuz Bir Şekilde Etkiler), *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, no. 4 (27 Ocak 2015):1232, https://doi.org/10.1073/pnas.1418490112

kendimize zaman vermemektir. Zaman sınırlamasıyla "kendinize" zaman vererek ve bunu içtenlikle uygulayarak kendimize verdiğimiz sözleri tutarız.

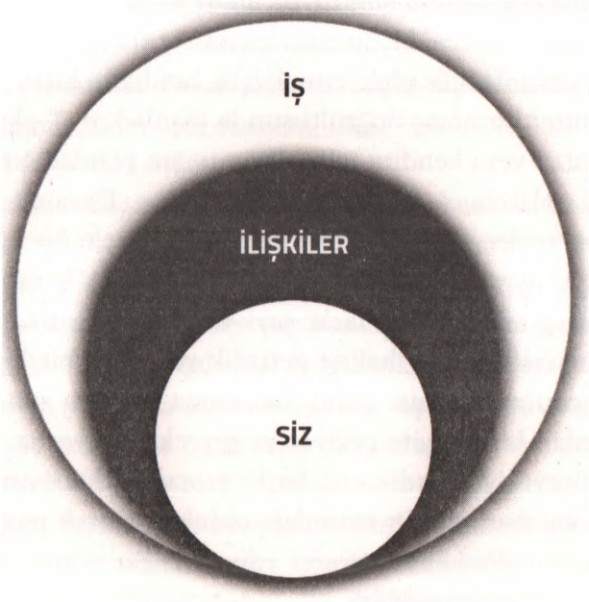
**UNUTMAYIN!**

- **Önce kendiniz için zamanı planlayın.** Siz üç yaşam alanının merkezindesiniz. Kendiniz için zaman ayırmadığınız takdirde diğer iki alan bundan etkilenir.
- **Orada olacağınızı söylediğinizde, olun.** Harcadığınız zamandan ne elde edeceğinizi her zaman kontrol edemeyebilirsiniz, fakat bir görev için ne kadar zaman harcayacağınızı kontrol edebilirsiniz.
- **Girdiler, çıktılardan çok daha kesindir.** Konu, istediğiniz hayatı yaşamaya gelince değerlerinizi yaşamak için gereken zamanı ayırdığınızdan emin olmak, odaklanmanız gereken tek şeydir.

# 11. Bölüm

# Önemli İlişkileri Planlama

**YAŞAM ALANLARI**



Aile ve arkadaşlar bizim bağlılık, sadakat ve sorumluluk değerlerimizi yaşamamıza yardım ederler. Onların size, sizin de onlara ihtiyacınız vardır, bu yüzden ilk kez Ekonomi 101 dersinde duymuş olduğum "arta kalan lehtar" teriminde açık bir şekilde çok daha önemliler. İş hayatında, bir arta kalan lehtar, bir şirket tasfiye edildiğinde artıkları alan ahmaktır – doğal olarak fazla bir şey almaz. Hayatta, sevdiklerimiz daha iyisini hak ederler, hal böyleyken zamanımızı nasıl planladığımıza dikkat etmezsek, onlar da arta kalan lehtarlara dönüşeceklerdir.

En önemli değerlerimden biri; ilgili, alakalı ve eğlenceli baba olmaktır. Bu değeri yaşamayı arzulasam da tüm gün orada olan bir baba olmak "yeterli" değildir. Bir müşterimden internet sitemin çöktüğünü bildiren bir e-posta gelir; tesisatçı bindiği trenin çalışmadığını ve yeniden plan yapmamız gerektiğini söyler; bankam kartımda beklenmedik bir harcama doğduğunu bildirir. Bu arada kızım orada oturur ve remi oyunumuzda* bir sonraki kartımı atmamı bekler.

Bu sorunla mücadele etmek için, her hafta kızımla olan zamanımı bir amaç doğrultusunda planladım. Tıpkı bir iş toplantısı veya kendim için olan zamanı planladığım gibi, onunla olabilmek için de zaman ayırdım. Devamlı eğlenceli bir şeyler yaptığımızdan emin olmak için bir öğleden sonrayı, ayrı ayrı kâğıt şeritlerine kasabada beraber yapabileceğimiz yüzden fazla şeyi yazarak geçirdik. Sonra, bütün şeritleri rulo haline getirdik ve onları bir "eğlence kavanozu"na koyduk. Şimdi her cuma öğleden sonra, kavanozdan bir aktivite çekiyor ve gerçekleştiriyoruz. Bazen bir müzeyi ziyaret ediyoruz, başka zaman parkta oynuyoruz ya da kasabanın öbür ucundaki oldukça yüksek puanlı bir dondurma dükkânını ziyaret ediyoruz. Bu zaman, sadece ikimiz için rezerve edildi.

---

Bir tür iskambil oyunu. *-yhn*

Doğrusu eğlence kavanozu fikri her zaman istediğim gibi işlemiyor. New York'un havası donma seviyesinin altına düştüğünde, oyun alanına gitmek için gerekli enerjiyi bulmam zor oluyor. O günler de ikimize de bir bardak sıcak çikolata ve birkaç *Harry Potter* filmi çok daha çekici geliyor. Ama önemli olan, haftalık planımda değerlerimi yaşamayı önceliğim haline getirmiş olmamdı. Planımda yer alan bu zaman aralığı, olmak istediğim baba olmama izin veriyor.

Aynı şekilde, eşim Julie ve ben de birbirimiz için zaman programladığımızdan emin oluyoruz. Ayda iki kez özel bir randevu planlıyoruz. Bazen canlı bir gösteri izliyoruz veya egzotik bir yemekle kendimizi şımartıyoruz. Fakat çoğunlukla sadece yürüyüp saatlerce konuşuyoruz. Ne yaparsak yapalım bu zaman mutlaka programlarımızda yer alıyor ve bu konuda taviz vermeyeceğiz. Programlarımızda böyle bir zamanın olmadığı durumlarda, markete gitmek veya evi temizlemek gibi başka şeyler yaparak günümüzü doldurmak çok kolay. Julie ile planladığımız zaman aralığı, yakınlık değerimi yaşamama olanak sağlıyor. Başka hiç kimse ile onunla olduğum kadar açık olamam, fakat bu sadece bunun için zaman yaratırsak mümkün.

**Eşitlik**, evliliğimde başka bir değer. Her zaman bu değeri **destekleyecek** şekilde davrandığımı düşünürdüm. Yanılmışım. Eşimle düzgün bir program yapmadan önce kendimizi, evde bazı işlerin neden yapılmadığı hakkında tartışırken bulurduk. Pek çok çalışma, heteroseksüel çiftler arasında erkeklerin paylarına düşen ev işlerini yapmadıklarını göstermektedir ve ben de bunlardan biri olduğumu üzülerek kabul ediyorum. New York şehrinden bir psikolog olan Darcy Lockman *Washington Post* gazetesinde, "çalışan erkeklerle birlikte olan çalışan kadınlar, ailenin çocuk bakımı sorumluluğunun yüzde 65'ini alırlar, yüzyıl değişmesine rağmen bu rakam sabit kalıyor," diye yazmıştır.[1]

Fakat Lockman'ın araştırmasında görüştüğü pek çok erkek gibi, ben de eşimin üstlendiği görevlerden habersizdim. Lockman'a bir annenin söylediği gibi:

> *Ben etrafta çılgınca çocukların işleriyle uğraşırken veya çamaşır yıkarken, o telefonda veya bilgisayarının başında. Ben öğle yemeklerini paketleyip kızımın kıyafetini hazırlayıp oğlumun ödevine yardım ederken o, elinde kahvesiyle mesajlarını okur. Sadece orada oturur. Bunu kasıtlı olarak yapmaz. Etrafında olanların farkında bile değildir. Ona sorduğumda da savunmaya geçer.*

Sanki Lockman benim eşimle röportaj yapmıştı. Fakat eğer eşim yardım istiyorduysa neden sadece sormadı? Daha sonra nasıl yardımcı olabileceğimi bulmanın esas mesele olduğunu fark ettim. Julie bana söyleyemezdi çünkü aklında zaten bir dolu şey vardı. Benim inisiyatif almamı, işe girişip yardım etmeye başlamamı isterdi. Fakat nasıl yapacağımı bilmiyordum. Hiçbir fikrim yoktu, dolayısıyla ya orada kafam karışmış bir şekilde durur ya da başka bir şey yapmak için sıvışırdım. Pek çok akşam, geç yenen akşam yemekleri, incinmiş duygular ve bazen gözyaşlarıyla bu senaryo tekrarlandı.

Randevu günlerimizden birinde oturup hiçbir şeyi atlamadığımızdan emin olarak, her birimizin yaptığı ev işlerini listeledik. Julie'nin listesini (sonsuz gibi görünüyordu) benimki ile karşılaştırmak, evliğimizde eşitlik değerimin biraz yardıma ihtiyacı olduğunu söyleyen bir uyandırma servisi gibiydi. Ev işlerini paylaştırmaya ve en önemlisi bu işlerin ne zaman yapılacaklarına dair bir şüphe kalmaması için programlarımıza zaman sınırlamalarıyla eklemeye karar verdik.

Ev işlerinde daha eşitlikçi bir paylaşım için çalışmak, evliğimdeki eşitlik değerimin bütünlüğünü geri kazandırdı, bu

da uzun ve mutlu bir ilişkinin ihtimalini artırdı. Lockman'ın araştırması bu faydayı destekliyor: "Ailelerle yapılan giderek artan sayıdaki araştırmalar ve klinik çalışmalar, evdeki eşitliğin evliliğin başarısını artırdığını, eşitsizliğin ise evliliği baltaladığını göstermektedir."

Ailem için zaman ayırmak ve onların sadece zamanımın arta kalan lehtarları olmadığından emin olmak, eşim ve kızımla ilişkimi büyük ölçüde iyileştirdi.

***Sevdiğimiz insanlar zamanımızdan ne kaldıysa onu kullanmakla yetinmemeli. Planımızda değerlerimizi yaşamak ve paylaşım yapmak için zaman yer aldığı takdirde herkes bundan fayda görür.***

Bu yaşam alanı ailemizin ötesine uzanır. Hayatımızdaki önemli ilişkilerimiz için zaman ayırmıyor olmamız çoğu insanın fark ettiğinden daha zararlıdır. Son çalışmalar göstermiştir ki, sosyal etkileşimin eksikliği sadece yalnızlıkla sonuçlanmaz, bir dizi fiziksel zararı da vardır. Aslında, yakın arkadaş eksikliği sağlığınız için zararlı olabilir.

Arkadaşlıkların yaşam süresini etkilediğine dair belki de en büyük kanıt Harvard Yetişkin Gelişimi Çalışması'ndan gelmektedir.[2] Araştırmacılar, 1938'den beri 724 erkeğin fiziksel sağlığını ve sosyal alışkanlıklarını izlemektedir. Araştırmanın şimdiki yöneticisi Robert Waldinger, TEDx konuşmasında "Yetmiş beş yıllık bu araştırmamızda elde ettiğimiz en net mesaj: İyi ilişkiler bizi daha mutlu ve sağlıklı kılar. Nokta." Waldinger'e göre sosyal ilişkileri olmayan kişiler, "daha az mutludur; sağlıkları orta yaşların başında kötüleşir; beyin fonksiyonları daha erken yavaşlar; (ve) yalnız olmayan insanlara göre ömürleri daha kısadır."[3] Waldinger, "Sadece arkadaşlarınızın sayısı değil, yakın ilişkilerinizin kalitesi önemlidir," diye uyarıyor.

Kaliteli bir arkadaşlık nasıl olur? İnsanların yaşamları boyunca nasıl etkileşimde bulunduklarını inceleyen, Ohio Üniversitesi'nde kişilerarası iletişim alanında öğretim üyesi olan William Rawlins, *Atlantic'e* tatmin edici bir arkadaşlığın üç şeye ihtiyacı olduğunu söyledi: "Konuşacağın biri, güveneceğin biri ve eğleneceğin biri."[4] Konuşacak, güvenecek ve eğlenecek birini bulmak gençken çoğu zaman kolayca olur, fakat yaşımız ilerledikçe arkadaşlığın nasıl sürdürülmesi gerektiği daha az nettir. Mezun oluruz ve yollarımız ayrılır, kariyerimizi takip eder ve en iyi arkadaşlarımızdan kilometrelerce ötede yeni hayatlara başlarız.

Birdenbire iş yükümlülükleri ve hırsları dostlarınızla bira içmekten daha önemli olur. Eğer resme çocuklar da dahil olursa, kasabadaki eğlenceli uzun geceler kanepede yorgun gecelere dönüşür. Ne yazık ki, insanlara daha az zaman ayırdıkça, yeniden bağlantıya geçmenin çok garip olacağı güne kadar onlarsız olmak kolaylaşır.

### *Arkadaşlık böyle ölür – açlıktan can çekişerek.*

Ancak araştırmaların ortaya koyduğu gibi, arkadaşlığımızın can çekişmesine izin vererek kendi bedenimiz ve zihnimizi de kötü beslemiş oluruz. Eğer arkadaşlığın yiyeceği beraber zaman geçirmekse, hepimizin doyduğundan nasıl emin olabiliriz?

Yoğun programlarımıza ve çocuklara rağmen, ben ve arkadaşlarım düzenli olarak bir araya geldiğimizden emin olduğumuz an bir alışkanlık geliştirdik. Buna "kibbutz" diyoruz, İbranice'de "toplanma" anlamına geliyor. Toplanmamız için ben ve eşim dahil dört çift, her iki haftada bir piknik yemeğinde bir soruyu yanıtlamak için bir araya geliyoruz. Sorular, "Ailenin sana öğrettiği için minnettar olduğun şey nedir?" gibi derin bir konu da olabilir veya "Çocuklarımızı,

piyano çalmak gibi istemedikleri şeyleri yapmaya zorlamalı mıyız?" gibi daha işlevsel de olabilir.

Ortada bir konu olması iki şekilde yardımcı oluyor: Birincisi, havadan veya spordan konuşmak gibi boş muhabbetleri geçmemizi sağlayarak gerçekten önemli bir konuyu açmamızı kolaylaştırıyor; ikincisi, sıklıkla erkeklerin bir köşede, kadınların bir köşede olduğu cinsiyet ayrımını engelliyor. Konuşmak için günün sorusunun olması hep beraber konuşmamızı sağlıyor.

Toplanmanın en önemli tarafı tutarlı olması; her ne olursa olsun, kibbutz her iki haftada bir takvimimizde yer alıyor – aynı saatte ve aynı yerde. Yer belirlemek için e-posta gönderip almaya gerek kalmıyor. Hatta daha kolay olması için, her çift kendi yemeğini getiriyor ki hazırlık ve temizlik derdi de olmasın. Eğer çiftlerden biri gelemezse de sorun değil, kibbutz planlandığı gibi devam ediyor.

Toplanma yaklaşık iki saat sürüyor ve ben her zaman buradan yeni fikirler ve farklı görüşlerle ayrılıyorum. En önemlisi, kendimi arkadaşlarıma daha yakın hissediyorum. Yakın ilişkilerin önemi göz önüne alındığında, önceden planlama yapmamız önem arz eder. Kibbutz için ayrılan bir zaman olduğunu bilmek, onun gerçekleşmesini mümkün kılar.

Arkadaşlığınızı doyurmak için nasıl bir aktiviteye ihtiyacınız olursa olsun, ona takviminizde yer ayırmanız önemlidir. Arkadaşlarımızla harcadığımız zaman sadece zevkli bir şey değildir – aynı zamanda gelecekteki sağlığımıza ve iyi oluşumuza da bir yatırımdır.

### UNUTMAYIN!

- **Sevdiğiniz insanlar artık zamanınızdan daha fazlasını hak ederler.** Eğer birileri sizin için önemliyse, takviminizde düzenli olarak onlar için bir zaman ayırın.

- **Partnerinizle, randevu planlamanın ötesine geçin.** Eşit bölündüğünden emin olmak için takviminize ev işlerini de ekleyin.
- **Yakın arkadaşların eksikliği sağlığınız için tehlikeli olabilir.** Düzenli bir araya gelmeler planlayarak önemli ilişkilerinizi koruduğunuzdan emin olun.

# 12. Bölüm

# İşyerindeki Paydaşlarla Senkronize Olma



Diğer yaşam alanlarından farklı olarak size işiniz için zaman ayırmanızı hatırlatmama gerek yok. Bu alan söz konusu olduğunda muhtemelen fazla seçeneğiniz yok zaten. Bu alanda geçirdiğiniz zaman diğer alanlardan daha fazla vaktinizi alacağından, burada geçirdiğiniz zamanın sizin değerlerinizle uyumlu olması çok daha önemlidir.

Çalışmak insanların işbirliği, çalışkanlık ve süreklilik değerlerini yaşamalarına yardımcı olabilir. Bir başkasının yararına bir iş yaptığımızda –müşteriler veya önemli bir konu gibi– anlamlı bir şey üzerine zaman harcamamıza da olanak tanır. Ne yazık ki, pek çoğumuz iş günümüzü telaşlı bir karmaşa, sürekli kesintiye uğramalar, anlamsız toplantılar ve bitmeyen bir e-posta akışı içinde buluruz.

Neyse ki, böyle olmak zorunda değil. İşyerinde, değerlerimizi ve birbirimize karşı beklentilerimizi netleştirerek daha fazlasını yapıp daha iyi yaşayabiliriz. İşyerinde zamanımızı nasıl geçirdiğimizi netleştirmek, olumlu iş ilişkisinin temel niteliği olan şeyi teşvik eder ve sağlamlaştırır: Güven.

Her şirketin kendi politikaları vardır. Ancak konu çalışanların iş yüklerini nasıl yönettiğine geldiğinde, pek çok müdür iş arkadaşlarının zamanlarını nasıl değerlendirdiklerine dair çok az fikre sahiptir. Benzer şekilde, çalışanların da bilmedikleri en büyük şey hem işte hem de iş dışında zamanlarını nasıl harcamaları gerektiğidir. Çalışanlar mesai saatleri dışında ne kadar esnek olmalıdır? Kutlamalara veya "mecburi eğlence" ile dolu olan diğer etkinliklere katılmak zorunda mıdırlar? Müdürler ve müşteriler çalışanlardan son dakika teslimlerini tamamlamalarını bekleyecek mi? Şehir dışından yöneticiler geldiğinde, çalışanlar eşlerini geç saatlere kadar dışarı da olabilecekleri konusunda önceden uyarmalı mı?

Bu sorular önemli çünkü programınızı, sonuç olarak da diğer yaşam alanlarına ayırdığımız zamanı doğrudan etkiliyor. Yakın zamandaki bir araştırma çalışanların yüzde

83'ünün e-postalarını işten sonra kontrol ettiklerini göstermiştir.[1] Aynı çalışma, katılımcıların üçte ikisinin tatile giderken yanlarına dizüstü bilgisayar veya akıllı telefon gibi işle ilgili cihazları aldıklarını belirtmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı aile veya arkadaşlarla yemek yerken işle ilgili e-postalar gönderdiklerini belirtmişlerdir.

İşyerinde geç saatlere kadar kalmak veya mesai sonrası işle ilgili mesajlara cevap vermek için baskı altında hissetmek, aile ve arkadaşlarımızla daha az vakit geçirmek veya kendimiz için daha az şey yapmak demektir. Eğer bu talepler çalışanın başta anlaştığından daha fazla olmaya başlarsa, kişinin sağlığı ve ilişkileriyle beraber güven ve sadakati de zarar görebilir. Sorun şu ki, biz bu rolün içine girene kadar bu sorulara nasıl karşılık vereceğimizi doğal olarak bilmeyiz.

İşverenin bakış açısından da bilinmeyen pek çok şey vardır. Görevler ve projeler önceden planlandığından daha uzun sürdüğünde ve beklentiler karşılanmadığında, müdürler bunun nedenini tahmin etmeye başlar. Çalışanın kapasitesi mi yeterli değildir? Motive mi olmamıştır? Başka bir iş mi arıyordur? Çalışanlar zamanlarını nasıl geçiriyorlar? Düşük performansa karşılık olarak yöneticiler, çalışanlardan daha fazla ve daha uzun saatler çalışmalarını ister. Ancak genel olarak düşünmeden verilen bu tepki, çalışanlardan beklediklerinden daha fazlasını vermelerini ister, iş ilişkisini strese sokar ve onları kurnazca hamlelere iter.

Bu hamleler nasıl görünür? Genellikle bilinçli olmayacak şekilde, kendimizi düşük öncelikli işleri yaparken, masalarımızda oyalanırken, iş arkadaşlarımızla çok fazla gevezelik yaparken ve genellikle üretken çıktıları azaltırken buluruz.

Diğer zamanlarda (belki de bilinçsiz olarak, şirketin öncelik sıralamasında yer almayan ama iş gibi *görünen* sahte görevleri yaparak şirketi sabote ederiz. (Mesela kişisel projelere odaklanmak, şirket içinde gizli kapaklı işler yapmak,

daha fazla e-posta göndermek veya gereğinden fazla toplantı yapmak.) Bu tarz hamlelerin insanlar daha fazla çalıştıkça arttığı görülür. Aslında, araştırmalar haftada elli beş saatten fazla çalışan kişilerin üretkenliğinin azaldığını bulmuştur; bu sorun, daha fazla hata yapmaları ve iş arkadaşlarının daha gereksiz işler yapmasına sebep olarak daha karmaşık hale gelir ve daha çok zaman harcanarak çok daha iş yapılmasıyla sonuçlanır.[2]

Bu çılgınlığın çözümü nedir?

***Ayrıntılı bir zaman kısıtlayıcı takvim kullanmak, işverenler ve çalışanlar arasındaki merkezi güven anlaşmasını netleştirmeye yardımcı olur.***

Düzenli görüşmelerle, her iki taraf da çalışanın zamanının düzgün kullanılıp kullanılmadığına ve daha önemli konulara zaman ayırmalarına yardımcı olmaya ilişkin bilinçli karar verebilir.

Manhattan'da büyük bir teknoloji firmasında reklam satış yöneticisi olarak çalışan April, programıyla sorun yaşıyordu. Bir yönetim pozisyonu peşinde daha fazla satış ve daha fazla çalışma için artan baskı onun dostça tavrını bozmuştu. Bu baskılar April'ın programına daha fazla toplantı, daha fazla planlanmamış görüşme ve daha fazla e-posta olarak zarar vermişti. Bu ek görevler aslında odaklanması gereken önceliklerine yer bırakmamıştı: Müşterileriyle ilgilenme, daha çok satış işlemi tamamlama ve daha iyi sonuçlar sunabilme.

April ile ofisinde görüştüğümde bunalmış görünüyordu. Yıllık satış kotası olan 15 milyon doların üçte birini tamamlamak için iki ayı kalmıştı ve aklının başka yerde olduğunu görebiliyordum. April hedefine ulaşamayacağından korkuyordu ve sorunun *kendisinde* olduğuna karar vermişti – yeterince sıkı çalışmıyordu ve bu nedenle daha iyisini yapma-

lıydı. Onun zihninde *daha iyisi,* daha da uzun saatler boyu çalışmak anlamına geliyordu.

Daha üretken olmaya çabalamak April'ı perişan ediyor ve hayatın diğer alanlarını ihmal etmesine neden oluyordu. Sorun üretkenlik değildi; çok kısa zamanda çok iş çıkarabilen üretken biriydi. Sorun daha ziyade, zaman sınırlı bir programının olmamasıydı, kendi kendini kısıtlayan inancıyla birlikte sorun onun zaman yönetimi değil, bizzat kendisiydi. Bir gün öğle yemeğinden sonra bana, "Çok yavaşım," dedi. Aslında April ile ilgili bir sorun yoktu. Yavaş değildi fakat yeni görevi için üretkenlik gereçlerinden yoksundu.

İşteki zamanını planlamak ona kendiliğinden gelmese de April tamamlamak istediği en önemli görevleri hesaba katabilmek için çalışma gününü bölümlere ayırdı. Yeni müşteri edinmek için teklif hazırlamanın, bölünmediği takdirde daha hızlı ve daha iyi yapılabileceğini fark ederek, öncelikle odaklı çalışmaya zaman ayırdı. Her oyalama onu yavaşlattı ve satış konuşmasını düzenlemeye geri dönmesini zorlaştırdı. Sonra belli bir süreyi müşteri aramalarına ve toplantılara, öğleden sonrasını da e-postalar ve mesajlarla ilgilenmeye ayırdı. April'i işiyle ilgili zaman sınırlamalı planını müdürü David ile paylaşmaya teşvik ettim.

Planını tartışmak için oturduklarında, April şaşkınlıkla David'in planlı bir güne bağlı kalma amacını ne kadar desteklediğini öğrendi. "Kendimi paraladığımı biliyordu," dedi. "Haftalık bir program teklif ettiğimde, aslında rahatlamış göründü. Bana ailemle olup olmadığımı tahmin etmek yerine, beni ne zaman arayabileceğini ya da mesaj atabileceğini bilmesinin yardımcı olacağını söyledi."

David ile oturduğunda takvimini tıkayan pek çok taahhüdün onun için anlaşmaları tamamlamak için harcadığı zamandan daha önemli olmadığının farkına vardı. Yeni keşfettikleri bu uyum sayesinde David onun bu kadar çok

toplantıya katılmasına, bu kadar çok insana rehberlik etmesine gerek olmadığı konusunda hemfikir oldu ve bunun, en önemli görevine -kazancı artırma- zaman ayırdığı sürece kariyer hedeflerini olumsuz etkilemeyeceğine dair güvence verdi.

Senkronize olarak kalabilmelerine yardımcı olması için April ve David her pazartesi saat on birde on beş dakikalık toplantılar yapmaya karar verdiler. Haftalık planını gözden geçirerek her ikisi de April'in zamanını doğru harcadığından emin olacaklar ve eğer gerekirse uygun şekilde düzeltme yapabileceklerdi. Toplantı sonunda iş günü üzerinde daha fazla kontrole sahip olabileceğini ve geceleri telefonda harcadığı -özel hayatına mal olan- zamanını geri alabileceğini fark etti. April sonuçtan çok memnun oldu: Değerlerine saygı gösterecek şekilde bütün bir haftasına detaylı bakış, dikkat dağıtıcıları azalttı ve en nihayetinde gerçekten istediği şeyi yapması için ona daha fazla zaman verdi.

April'in hikâyesi herkes için aynı olmayabilir. April'in zamanını tertip etme şekli sizin zamanınınızı geçirme şekliniz olmayacak fakat ister bir aile üyesiyle ister işverenle olsun, program senkrenizasyonu çok önemlidir. Beklentileri, zamanınızı nasıl harcayacağınıza göre ayarlamak önemlidir ve bu, düzenli aralıklarla, öngörülebilir artışlarla yapılmalıdır. Eğer programınız haftalık olarak senkronize edilebilirse o zaman o sıklıkla programınızı gözden geçirin ve yöneticinizle hemfikir olun, fakat programınız günlük olarak değişiyorsa yöneticinizle günlük kontrol rutinine girmeniz her ikinize de fayda sağlayacaktır. Eğer birden fazla yöneticiye rapor veriyorsanız, zaman sınırlamalı bir takvim zamanınızı nasıl harcadığınız konusunu ayarlamanıza yardımcı olabilir. Planınız şeffaf olduğu zaman ne yapılacağı konusunda bir gizem olmayacaktır.

Unutmayın, Pürdikkat Modeli dört kısımdan oluşur. İçsel

tetikleyicilerde ustalaşmak ilk adım ve dikkat çekiciler için zaman ayırmaksa ikinci adımdır fakat çok yakında öğreneceksiniz ki, yapabileceğimiz daha çok şey vardır. Beşinci kısımda işyeri kültürüne ve ısrarcı dikkat dağıtıcıların neden çoğu zaman örgütsel bir işlev bozukluğu olduğuna bakacağız. Şimdilik basit ama hayli etkili olan plan senkronizasyonu tekniğini hafife almamak önemlidir.

İster işyerinde ister evde bir başımıza olalım, önceden planlama yapmak ve programımıza zaman kısıtlaması koymak pürdikkat olmanın önemli bir adımıdır. Zamanımızı nasıl harcadığımızı tanımlayıp hayatımızdaki paydaşlarla senkronize olarak önemli olan şeyleri yaptığımızdan ve önemsizleri görmezden geldiğimizden emin oluruz. Bu, bizi gün içindeki önemsiz şeylerden kurtarır ve boşa harcayamayacağımız zamanı bize geri verir.

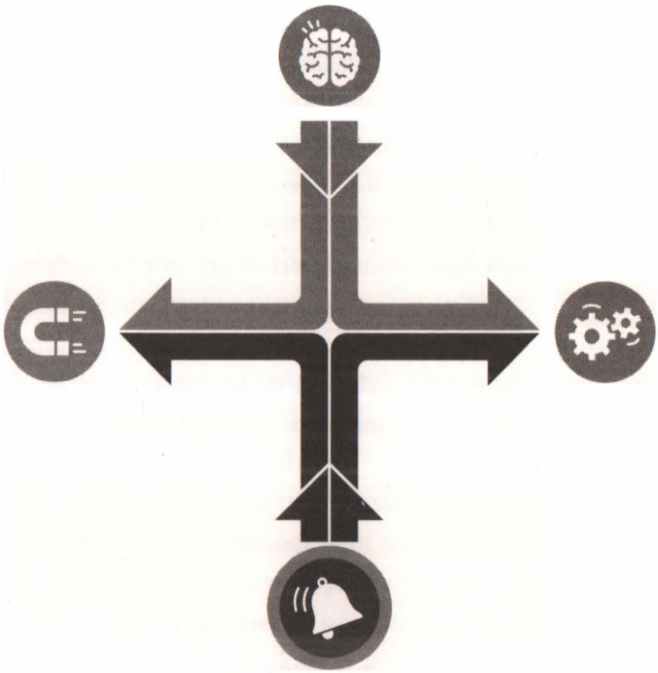
Fakat bu zamanı elde ettiğimizde, bundan en iyi şekilde nasıl yararlanacağız? Sonraki bölümde bu konuyu inceleyeceğiz.

### UNUTMAYIN!

- **Gün içinde dikkat çekicilere zaman ayırabilmeniz için işyerindeki paydaşlarınızla programınızı senkronize etmeniz çok önemlidir.** Zamanınızı nasıl harcadığınız görülmediği takdirde, iş arkadaşlarınız ve yöneticilerinizin gereksiz görevlerle dikkatinizi dağıtma olasılığı yüksektir.
- **Programınız değiştikçe programınızı senkronize edin.** Eğer program taslağınız günlük değişiyorsa, günlük kontroller yapın. Ancak birçok insan haftalık bir ayarlamayı yeterli bulur.

# Kısım 3

# DIŞSAL TETİKLEYİCİLERİN İZİNİ SÜRME



**DIŞSAL TETİKLEYİCİLERİN İzini Sürme**

# 13. Bölüm

## Kritik Soruyu Sorma

Serbest pazarlama danışmanı olarak çalışan Wendy bir sonraki saatte ne iş yapacağını kesin olarak biliyordu. Takvimi ona sabah saat 09.00'da masasında olup günün en önemli görevi olan yeni müşteri tekliflerini yazmasını söylüyordu. Yeni iş almaya hevesli bir şekilde, dizüstü bilgisayarını çalıştırdı ve müşteri dosyasını açtı. Kahve kupasını iki eliyle tutup yudumlarken, teklif için fantastik bir ekleme aklına geldi. Kendi kendine, "Bu harika olacak!" diye düşündü.[1]

Fakat fikrini yazma şansı olmadan telefonu bildirim sesi ile *–ping!–* çınladı. Wendy önce davetsiz misafiri görmezden geldi. Birkaç kelime yazdı ama telefonu başka bir bildirim ile tekrar çınladı. Bu sefer ilgisi dağıldı ve meraklandı. Ya bir müşterinin ona ihtiyacı olduysa?

Sadece ünlü bir rapçinin sosyal medyada yankılanan önemsiz bir tweetini görmek için telefonunu eline aldı. Uygulamadan çıktıktan sonra başka bir bildirim gözüne takıldı. Annesi ona günaydın mesajı göndermişti. İyi olduğunu bildirmek için kalp emojisi ekleyip aceleyle annesine gönderdi. Ah, o da neydi? Profesyoneller için sosyal iletişim ağı uygula-

ması LinkedIn'de parlak, kırmızı bir bildiri yanıp sönüyordu. Belki de orada yeni bir iş fırsatı kendisini bekliyordu? Hayır. Sadece profilini görüp beğenen bir işverendi.

Wendy cevap verme eğilimindeydi ama zamanı hatırladı. Saat şimdi 09.20 olmuştu ve teklifinde herhangi bir ilerleme kaydetmemişti. En kötüsü de, eklemek için çok heyecanlandığı o büyük fikri unutmuştu. Kendi kendine, "Bu nasıl oldu?" diye hayıflandı. Yapması gereken önemli bir işi olmasına rağmen Wendy bunu yapamıyordu. Bir kere daha dikkati dağıtılmıştı.

Tanıdık geldi mi? Hepimiz buna benzer bir sabah yaşamışızdır. Ancak, bu tür anlardaki dikkat dağıtıcının kaynağı içsel tetikleyiciler değildir. Bildirimler, zil sesleri, alarmlar ve hatta diğer insanlar gibi dışsal tetikleyicilerin her yerde bulunması, onları görmezden gelmeyi zorlaştırır.

Sistemimize sızan şeylerin izini sürmenin zamanı geldi. Teknik dilde "sızmak", "bir sistem ya da bilgisayardaki verilere yetkisiz olarak erişim sağlamak" anlamına gelir.[2] Benzer şekilde bizim teknolojik cihazlarımız da bizi dikkat dağıtıcılara yönlendirerek beyinlerimize yetkisiz erişim sağlayabilir. Facebook'un ilk genel müdürü Sean Parker bu sosyal ağın nasıl davranışlarımızı manipüle etmek için tasarlandığını anlatarak, bir anlamda bunu itiraf etmiştir.[3] "Bu sosyal onay için bir geribildirim döngüsü," demişti. "Benim gibi bir bilgisayar korsanının ortaya çıkaracağı türden bir şey bu, çünkü insan psikolojisindeki incinebilirliği kullanıyorsunuz."

Sızıntının izini sürmeye başlamak için ilk olarak teknoloji şirketlerinin dışsal tetikleyicileri bu kadar büyük bir etki için nasıl kullandıklarını anlamamız gerekiyor. Sıklıkla dikkat dağıtıcılara neden olan dışsal tetikleyicilere karşı bizi duyarlı yapan, Parker'ın tarif ettiği "insan psikolojisindeki güvenlik açığı" tam olarak nedir?

Stanford Üniversitesi İkna Teknolojileri Laboratuvarı

kurucusu olan B. J. Fogg, 2007'de "kitlesel kişilerarası ikna" üzerine bir ders verdi. Öğrencilerinden pek çoğu daha sonra Facebook ve Uber gibi şirketlerde onun yöntemlerini kullanarak kariyerlerini sürdüreceklerdi. Instagram'ın kurucu ortağı Mike Krieger, daha sonra bir milyar dolara satacağı uygulamanın prototipini Fogg'un sınıfında yapmıştı.

O sırada Stanford İşletme Fakültesi'nde öğrenci olarak, Fogg'un evinde ikna yöntemlerini daha derinlemesine öğrettiği bir eğitime katıldım. İlk ağızdan öğrenmek insan davranışlarını anlamamda bir dönüm noktası oldu. Kendisi bana dünyaya bakışımı değiştiren yeni bir formül öğretti.

Fogg Davranış Modeli, bir davranışın (D) oluşması için, aynı anda üç şeyin olması gerektiğini söyler: Motivasyon (M), beceri (B) ve bir tetikleyici (T). Kısaca, D = MBT

Rochester Üniversitesi'nde psikoloji alanında öğretim üyesi olan Edward Deci'ye göre motivasyon "eyleme geçme enerjisi"dir.[4] Yüksek düzeyde motive olduğumuz zaman, harekete geçmek için güçlü bir arzu ve gerekli enerjiye sahip oluruz ve motive olmadığımızdaysa, bir görevi tamamlamak için enerjimiz olmaz. Bu arada, Fogg'un formülüne göre beceri, eylemin kolaylığıyla bağlantılıdır. Oldukça basit bir şekilde, bir şeyi yapmak ne kadar zorsa insanların onu yapma ihtimali o kadar azdır. Tersi olarak da bir şeyi yapmak ne kadar kolaysa onu yapma ihtimalimiz o kadar yüksektir.

İnsanlar yeterli motivasyon ve beceriye sahip olduklarında belirli bir davranış için hazırdırlar. Yine de kritik bir üçüncü bileşen olmadan davranış ortaya çıkmaz. Bize sonra ne yapacağımızı söyleyen bir tetikleyici her zaman gereklidir. Bir önceki bölümde içsel tetikleyicileri tartıştık fakat konu her gün kullandığımız ürünlere ve dikkat dağınıklığına neden olan kesintiler söz konusu olduğunda dışsal tetikleyiciler –çevremizde harekete geçmeye yönelten uyarıcılar– büyük bir rol oynar.

***Günümüzde, dikkat dağıtıcılarla mücadelemizin çoğu, dışsal tetikleyicilere karşı bir mücadeledir.***

David Pierce, *Wired* dergisinde "Blackberry 2003 yılında sürekli güncellenen e-posta hizmetini sunduğunda kullanıcılar mutlu olmuştu: Önemli haberleri kaçırma korkusuyla sürekli mesaj kutularını kontrol etmek zorunda kalmayacaklardı. E-posta geldiği zaman, Blackberry sana haber vereceğine söz vermişti," diye yazdı.[5] Apple ve Google kısa süre sonra bu hizmeti takip ederek bildirimleri telefon işletim sisteminin bir parçası yaptılar. Pierce, "Birdenbire, dikkatinizi çekmek isteyen birinin telefonunuza atlayabilmesi için bir yol oluştu," diye devam etti. "Anlık bildirimlerin pazarlamacıların hayali olduğu ortaya çıkmıştı: Kontrol etmeden, gelen bildirimin bir e-posta mı yoksa bir mesaj mı olduğunu ayırt etmek işlevsel olarak imkânsızdır, dolayısıyla gelen şeyi ciddiye almamak için önce onun ne olduğuna bakmalısınız."

Bildirimleri kontrol etmenin büyük bir bedeli vardır. Dışsal tetikleyiciler bizi planladığımız görevlerden koparıp alabilir. Araştırmacılar, insanların bir işi yaparken bölündüklerinde, kaybedilen zamanı telafi etmek için daha hızlı çalıştıklarını, bunun bedelinin de daha yüksek stres seviyesi ve hüsran olduğunu bulmuşlardır.[6]

Dışsal tetikleyicilere ne kadar çok karşılık verirsek, beynimizi asla bitmeyen uyarıcı-tepki döngüsüne o kadar şartlandırmış oluruz. Kendimizi hemen cevap vermeye şartlandırıyoruz. Kısa süre içinde, planladığımız şeyi yapmak imkânsız hale geliyor çünkü önümüzdekiyle ilgilenmek yerine, sürekli olarak tetikleyicilere tepki veriyoruz.

Belki de cevap gayet basit bir şekilde dışsal tetikleyicileri görmezden gelmektir. Belki bildirimlere, aramalara ve bölünmelere karşılık vermezsek, işimize devam edebilir ve bölünmeleri hızlıca susturabiliriz.

Biraz durun bakalım. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance** dergisinde yayımlanan bir çalışma, telefon bildirimi almanın ve ona cevap vermemenin, bir mesaja veya aramaya cevap vermek kadar dikkat dağıtıcı olduğunu bulmuştur.[7] Benzer olarak, Austin'deki Texas Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmanın yazarları, "Sınırlı kapasitedeki dikkat kaynakları kişinin telefonuna otomatik olarak dikkatini vermesini engellemek üzere çalıştığından ve bu sebeple de elde bulunan görevle ilgilenmek mümkün olmayacağından kişinin akıllı telefonunun sadece orada olması, bir 'beynin odaklanma sorununa' sebep olabilir," iddasını ileri sürmüşlerdir. Telefonunuzu görüş açınızda tuttuğunuzda, beyninizin onu görmezden gelmek için çok çalışması gerekir fakat telefonunuz kolay ulaşılabilir bir yerde değilse veya görünürde yoksa, beyniniz eldeki göreve odaklanabilir.

Neyse ki, dışsal tetikleyicilerin tamamı dikkatimiz için zararlı değildir. Onları pek çok şekilde kendi avantajımıza çevirebiliriz. Örneğin, teşvik edici sözler içeren kısa mesajlar tiryakilerin sigarayı bırakmasında etkilidir.[8] On ülkede yapılan bir meta araştırma, "bulgular, sigara içme davranışının azaltılması için kullanılan kısa mesaj müdahaleleri kesin bir destek sağlıyor," sonucuna ulaşmıştır.[9]

Sorun şu ki, dışsal tetikleyicilerin sağlayabileceği potansiyel faydalara rağmen çok fazlasına maruz kalmak üretkenliğimizi ve mutluluğumuzu mahvedebilir. Peki, o zaman iyi ve kötü dışsal tetikleyicileri nasıl ayırt edebiliriz? Bunun sırrı, kritik bir sorunun cevabında yatıyor:

### *Tetikleyici mi bana hizmet ediyor yoksa ben mi ona hizmet ediyorum?*

Fogg Davranış Modeli'nin tanımladığı gibi, her davranışın üç şeye ihtiyacı olduğunu hatırlayın: Motivasyon, beceri ve

* *Deneysel Psikoloji Dergisi: İnsan Algısı ve Performansı. -çn*

tetikleyici. İyi haber, istenmeyen dikkat dağıtıcıları kontrol etmek için, faydası olmayan dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmak kolay bir adımdır.

Odaklanabilmekle ilgili sorun yaşayan pazarlama danışmanı Wendy'ye kendisine bu kritik soruyu sorması için meydan okuduğumda bu, faydasız dışsal tetikleyicilere hadlerini bildirmeye başlaması için onu güçlendirdi. Dikkatinin diğer insanlar tarafından kontrol edilmesine izin vermek yerine, hangi dışsal tetikleyicilerin bir dikkat çekici olduğunu belirlemeye başlayabildi.

Bu kritik sorunun ışığında bakıldığında, tetikleyiciler artık gerçekte ne olduklarına göre isimlendirilebilirler: Araçlar. Eğer onları doğru kullanabilirsek, planımızı takip etmemize yardım edebilirler. Eğer tetikleyici planladığımız şeyi yapmamıza yardım ediyorsa, bizim bir dikkat çekici kazanmamıza yardım ediyordur. Eğer bir dikkat dağıtıcıya neden oluyorsa, o zaman bize hizmet etmiyordur.

Gelecek bölümde, faydasız dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmak için, teknolojimizi ve fiziksel çevremizi manipüle etmenin pratik yollarına bakacağız. Cihazlarımızın, üreticilerin asla amaçlamadığı şekilde, izini süreceğiz ki esas mesele tam olarak bu – teknoloji bize hizmet etmeli, biz ona değil.

**UNUTMAYIN!**

- **Dışsal tetikleyiciler sıklıkla dikkat dağıtıcıları ortaya çıkarır.** Çevremizdeki zil sesleri ve elbette diğer insanlardan gelen bölünmeler gibi işaretler sıklıkla bizi amacımızdan saptırır.
- **Dışsal tetikleyiciler her zaman zararlı değildir.** Eğer bir dışsal tetikleyici bizi bir dikkat çekiciye ulaştırıyorsa bize hizmet ediyordur.
- **Kendimize şunu sormalıyız: Bu tetikleyici mi bana hizmet ediyor yoksa ben mi ona hizmet ediyorum?** İşte o zaman, bize hizmet etmeyen dışsal tetikleyicilerin izini sürebiliriz.

# 14. Bölüm

# İşteki Bölünmelerin İzini Sürme

Hastanelerin, hastalıkların iyileşmesine yardım etmesi gerekir. O zaman, her yıl hastalara yanlış tedavi uygulandığında dört yüz bin Amerikalının hastanelerde zarar görmesini nasıl açıklarız? Çok büyük ücretlere ek olarak bu önlenebilir hatalar, fazladan tedavi masrafı şeklinde yaklaşık 3,5 milyar dolara mal olmaktadır.[1] Cerrah Martin Makary ve John Hopkins Üniversitesi'nden araştırma ortağı Michael Daniel'e göre, "Eğer tıbbi hatalar bir hastalık olsaydı, ABD'deki ölüm nedenleri arasında üçüncü sırada yer alırdı."[2]

Becky Richards, Kaiser Permanente Güney San Francisco Tıp Merkezi'nde, ilaç hatası sorunlarını çözerek hayat kurtarmanın yollarını geliştirmekle görevli özel bir ekibin üyesiydi. Eğitimli bir hemşire olarak pek çok hatanın, genellikle dikkat dağıtan dışsal tetikleyicilerle dolu bir iş ortamının bir sonucu olarak iyi eğitimli, iyi niyetli insanlar tarafından yapılan oldukça insani hatalar olduğunu biliyordu. Aslında araştırmalar, hemşirelerin ilaç hazırladıkları sırada, beş ila on kez bölünmeye maruz kaldıklarını bulmuştur.[3]

Richards'ın çözümlerinden biri, en azından başlarda,

hemşire meslektaşları açısından pek de iyi gitmedi. Hemşirelerin, ilaç hazırladıklarını ve bölünmemeleri gerektiğini diğerlerine gösterecek parlak renkli yelekler giymelerini önermişti. Richards, hemşirelerle ilgili bir internet sitesi olan RN.com adresindeki bir makalede, "Bunun aşağılayıcı olduğunu düşündüler," dedi.[4] Başlangıçtaki direnişten sonra, hata oranları çok yüksek olan onkoloji ünitesinde çaresizce çözüm arayan bir grup hemşire buldu.

Hemşirelerin ilk baştaki hevesine rağmen, bu deney Richards'ın beklediğinden daha fazla itirazla karşılaştı. Bunlardan birisi, turuncu yelekler "berbat" görünüyordu ve bazılarına göre rahatsız edici derece sıcaklatıyordu. Ayrıca yeleğin anlamını öğrenmek isteyen doktorlar tarafından da bölünüyorlardı. "Hemşirelerin hoşuna gitmediği için tüm fikri çöpe atmayı düşünüyorduk," dedi Richards.

Deneyinin sonucu dört ay sonra hastane yönetimi tarafından Richards'a verilene kadar etkileri net olarak bilinmiyordu. Richards'ın deneyinin gerçekleştirildiği birimde, sadece yelek giymek ve bölünmelerin olmadığı bir ortamın önemini öğrenmek sayesinde, hatalarda yüzde 47 oranında bir azalma oldu.

Richards, "O noktada hastalarımıza sırtımızı dönemeyeceğimizi biliyorduk," diye ekledi. Bütün hastaneye ve diğer bakım merkezlerine yayılana kadar bütün hemşireler teker teker uygulamayı yapmaya başladılar. Hatta bazı hastaneler, hemşirelerin ilaçları hazırladığı zemine "yasak bölge" işareti konmuş özel bir alan yaratmak gibi kendi çözümlerini geliştirdi.[5] Diğerleri, çalışırlarken bölünmemeleri için özel, dikkat dağıtıcıların olmadığı odalar veya karartılmış pencereler oluşturdu.

Bu uygulamaların istenmeyen dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırarak hataları azaltma konusunda ne kadar etkili olduğuna dair daha çok veri ortaya çıktı.

***San Francisco'daki Kalifornia Üniversitesi tarafından düzenlenen bir çoklu hastane çalışması, üç yıllık dönemde hata sayısında yüzde 88 oranında bir düşüş olduğunu buldu.[6]***

Üniversitenin Bütünleştirilmiş Hemşire Liderliği Programı'nın yöneticisi olan Julie Kliger 2009'da SFGate.com adresine, programı genişletme ilhamının beklenmedik bir yerden geldiğini söyledi – havayolu endüstrisi. Bu ilham, dikkati dağılmış pilotlar sebebiyle 1980'lerde yaşanan kazalardan sonra gerçekleşen ve "steril kokpit" kuralı denen bir dizi düzenlemedir. Düzenlemeler ticari pilotlara üç bin kırk sekiz metre yüksekliğin altında uçarken, gerekli olmayan herhangi bir hareketi yasaklamıştı. Düzenlemeler özellikle "gereksiz konuşmalara katılma" konusuna karşı çıkar ve uçuşun en tehlikeli kısımları olan kalkış ve inişlerde, uçuş görevlilerinin pilotlarla iletişim kurmasını yasaklar.[7]

Kliger, "Bunu bir 747 uçurmaya benzetiyoruz," demişti. "(Tehlikeli dikkat dağınıklığı alanı) onlar için üç bin kırk sekiz metre yüksekliğin altındaki herhangi bir şeydir... Hemşirelerin dünyasındaysa bu, ilaçları verirken." Richards hemşirelerin yelek giyerken sadece daha az hata yapmadığını, aynı zamanda bu odaklanılmış iş süresinin daha çabuk geçtiğini rapor etti. Kaiser Permanente Batı Los Angeles Tıp Merkezi hemşiresi Suzi Kim, yelek giyerken "net düşünebiliyoruz," dedi.[8]

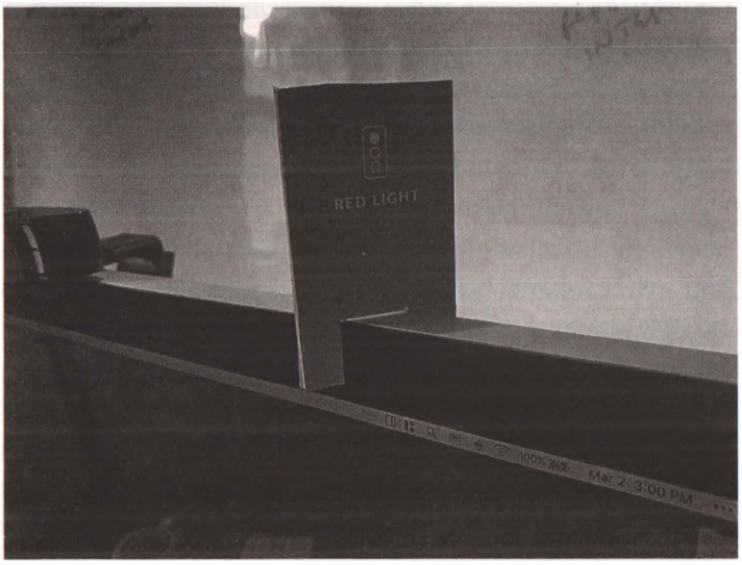
Her ne kadar dikkat dağıtıcıların etkisi, tıp alanında çalışanlar için olduğu kadar ölümcül olmasa da bölünmeler dikkat gerektiren her işteki çalışma performansımızı açıkça etkiliyor. Maalesef bugünün işyerlerinde bölünmeler çok yaygın.

Alanın yanlış kullanımı genellikle önemli bir katkı faktörüdür. Amerikan ofislerinin yüzde 70'i açık ofis olarak plan-

lanmıştır.[9] Duvarlarla ayrılan kişisel çalışma alanları yerine, çalışanlar çoğunlukla iş arkadaşlarını, kahve odasını, resepsiyonu ve nerdeyse her şeyi açıkça görebilmektedirler.

Açık ofis planlarının paylaşım ve işbirliğini teşvik etmesi gerekiyordu. Maalesef 2016'daki üç yüz sayfadan uzun bir meta çalışmaya göre, bu akım daha fazla dikkat dağınıklığına neden oldu.[10] Hiç de şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bu bölünmelerin, genel çalışan doyumunu da azalttığı gösterilmiştir.[11]

Dikkat dağıtıcı unsurların bilişsel yeteneklerimizi de tuzağa düşürebileceği düşünüldüğünde, Becky Richards'ın yaptığı gibi harekete geçmenin vaktidir. Ofiste, Rahatsız Etmeyin anlamına gelen turuncu yelekleri giymeyi –veya kat planlarını gözden geçirmeyi– öneriyor değilim, *ben* iş arkadaşlarınızdan gelen bölünmeleri engelleyecek kesin ve etkili bir çözüm öneriyorum.




*Parlak yeleklerin reçete hatalarını azaltması gibi, bir ekran işareti çalışma arkadaşlarınıza pürdikkat olduğunuzun bir işaretini gönderir.*

Her ne kadar ekran işareti herkes tarafından anlaşılır olsa da, bu işaretin amacını iş arkadaşlarınızla paylaşmanızı öneririm. Bu konuşma onların da aynı şeyi yapmasına vesile olabilir ve dikkat dağıtıcılar olmadan çalışmanın öneminin tartışıldığı bir konuya giriş yapılmasını sağlayabilir.

Bazen bölünmenin olmadığı bir zaman isteğimizi anlatabilmek için daha açık bir yol kullanmaya ihtiyacımız olur, özellikle evden çalışırken. İstenmeyen dışsal tetikleyicileri engelleyebilmek için aynı prensiplere uygun olarak eşim, Amazon'dan yalnızca birkaç dolara, gözden kaçmayacak bir başlık satın aldı. Kendisi ona "konsantrasyon tacı" diyor ve led ışıklarıyla sarılı bu başlık gözden kaçması imkânsız bir mesaj gönderiyor. Onu taktığı zaman, kızıma (ve bana) açık bir şekilde, acil durumlar haricinde rahatsız edilmemesi konusunda bir uyarı veriyor. Mucizevi bir şekilde çalışıyor.



*Evden çalışırken aile fertleri birer dikkat dağıtıcı kaynağı olabilir. Eşimin "konsantrasyon tacı" onun pürdikkat olduğunu bilmemizi sağlıyor.*

İster bir yelek, ister bir ekran işareti isterse de ışıklı bir taç olsun, diğer insanlardan gelen istenmeyen dışsal tetikleyicileri azaltmanın yolu, rahatsız edilmek istemediğinizi gösterecek açık bir işarettir. Bunu yapmak, iş arkadaşlarınız veya aile fertlerinize sizin konsantrasyonunuzu bozacak bir hareket yapmadan *önce* durmaları ve kendi davranışlarını değerlendirmeleri için yardımcı olur.

### UNUTMAYIN!

- **Bölünmeler hatalara neden olur.** Dikkatiniz sürekli dağıtılırsa işinizi iyi yapamazsınız.
- **Açık ofis kat planları dikkat dağınıklığını artırır.**
- **Odağınızı koruyun.** Rahatsız edilmek istemediğinizde bunun işaretini verin. İnsanların pürdikkat olduğunuzu bilmesi için, bir ekran işareti veya başka bir net ipucu kullanın.

# 15. Bölüm

# E-postaların İzini Sürme

E-posta modern çalışanların lanetidir. Biraz temel matematik, problemin ne kadar büyük olduğunu ortaya koyar. Ortalama bir ofis çalışanı günde yüz mesaj alır.[1] Her e-posta için iki dakika harcandığında bu, günde üç saat yirmi dakika yapar. Eğer ortalama bir çalışma süresi, bir saat öğle yemeği hariç sabah dokuzdan akşam beşe kadarsa, o zaman e-postalar neredeyse günün yarısını almaktadır.

Gerçekçi olmak gerekirse, bu oldukça ihtiyatlı bir tahmin, çünkü o üç saat yirmi dakikaya e-postaların kontrolü arasında işe geri dönebilmek için harcanan zaman dahil değil. Aslında, *International Journal of Information Management** dergisinde yayımlanan bir makalede, çalışanların e-posta kontrolünden sonra yeniden uyum sağlayıp işe geri dönebilmek için altmış dört saniye harcadıkları bulunmuştur.[2] Günde yüzlerce kez cihazlarımızı kontrol ettiğimiz düşünülürse bu dakikalar harcanan zamana eklenebilir.

E-posta zamanının iyi bir harcama olduğunu düşünmeyesiniz diye, *Harvard Business Review* dergisinde yazan araştır-

---

*Uluslararası Bilgi Yönetimi Dergisi. -çn*

macılar, işyerinde e-postalarının şaşırtıcı bir çoğunluğunun tamamen israf olduğu sonucuna varmışlardır. Yöneticilerin e-posta için harcadıkları süre söz konusu olduğunda, "Bu zamanın yüzde 25'inin özellikle o yöneticiye hiç gönderilmemesi gereken e-postaları okumak ve yüzde 25'inin de yöneticinin asla cevap vermemesi gereken e-postalara cevap vermek için harcandığını" tahmin ediyorlar.[3] Diğer bir değişle, e-postalara harcadığımız zamanın yarısı, ancak tavandaki çatlakları saymak kadar üretken bir şeydir.

Neden e-posta bu derece devamlı bir sorun? Yanıt, psikolojimizi anlamakta bulunabilir. E-posta belki de alışkanlık oluşturan bütün ürünlerin anasıdır. Öncelikle, değişken bir ödül sağlar. Psikolog B. F. Skinner'ın keşfettiği gibi, güvercinler değişken bir pekiştireç programıyla ödüllendirildiklerinde kaldıraçları daha sık gagalamışlardır. Benzer olarak, e-postaların belirsizliği kontrol etmeye ve gagalamaya devam etmemize neden olur.[4] Bize, iyi veya kötü haberler, heyecan verici veya anlamsız bilgiler, en yakınımızdan veya bir yabancıdan gelen mesajlar ulaştırır. Bütün bu belirsizlikler, gelen kutumuzu tekrar kontrol ettiğimizde ne bulabileceğimize dair kuvvetli bir çekim oluşturur. Sonuç olarak, beklentinin verdiği rahatsızlığı bastırmak için, e-posta kutusunu yenilemek adına sonsuz bir çabayla tıklamaya veya aşağı çekmeye devam ediyoruz.

İkincisi, karşılık vermek için güçlü bir eğilimimiz vardır. Birisi bize "merhaba" dediğinde veya elini uzattığında karşılık verme dürtüsü hissederiz – bunu yapmamak güçlü bir sosyal normu bozar ve soğukluk hissettirir. Karşılık vermenin bu inceliği yüz yüze etkileşimde işe yarasa da çevrimiçi konularda birçok soruna neden olabilir.

Son olarak ve belki de en önemlisi, e-posta, kullanmaktan başka pek bir seçeneğimiz olmayan bir araçtır. Çoğumuzun işleri ona bağlıdır, günlük işlerimiz ve özel hayatlarımızla o

kadar iç içe geçmiştir ki ondan vazgeçmek geçim kaynaklarımız için bir tehdit oluşturur.

Yine de, hayatımızda istediğimizden daha fazla zamanımızı ve dikkatimizi alan pek çok şey gibi e-postaları da kontrol altına alabiliriz. E-postaların sağlıksız çekimini etkisiz hale getirmek için iş rutinimizin bir parçası haline getirebileceğimiz teknikler mevcuttur. Az bir çaba ile en iyi sonuçları alabileceğimiz bazı tekniklere odaklanalım.

E-posta için harcadığımız zaman bir denklemle özetlenebilir. Bir günde e-posta için harcanan toplam zaman (T), gelen mesajların sayısının (n) her mesaj için harcanan ortalama zaman (t) ile çarpılmasının bir sonucudur, yani T=n x t. İyi planlanmış bir günde e-postaların nasıl patlatılabileceğini hatırlatan "TNT" kısaltmasını seviyorum.*

Gün içinde e-postalar için ayırdığımız toplam zamanı azaltmak için *n* ve *t* değişkenlerine bakmamız gerekiyor. Önce *n* değişkenini, alınan toplam mesaj sayısını, azaltmanın yollarını araştıralım.

Karşılık vermeye olan eğilimimizi göz önünde bulundurduğumuzda, bir mesaja cevap verdiğimizde muhtemelen karşı taraf da cevap verecektir ve bu sonsuz bir döngüyü devam ettirecektir.

***Daha az e-posta almak için daha az e-posta göndermeliyiz.***

Bu çok açık gibi görünür ama çoğumuz bu temel unsura göre hareket etmeyiz. Karşılık verme eğilimimiz o kadar kuvvetlidir ki mesajları alır almaz dakikalar içinde cevaplarız – geceleri, hafta sonları, tatillerde, zamanı hiç önemli değil.

Gönderdiğimiz ve aldığımız e-postaların çoğu acil değildir. Yine de beynimizin değişken ödüllere karşı zaafı, biçimi

* Denklemde T harfi time (zaman) ve n harfi number (sayı) kelimelerini temsil etmekte ve İngilizcede TNT patlayıcı anlamına gelmektedir *–yhn*

ne olursa olsun, her mesaja sanki acilmiş gibi davranmamıza sebep olur. Bu eğilim bizi sürekli olarak kontrol etmeye, cevap vermeye ve aklınıza gelen talepleri ânında bildirmeye şartlandırıyor. Bunların tamamı yanlıştır.

## ÇALIŞMA SAATLERİ GELİŞTİRME

Benim durumumda, her gün kitap ve makalelerimle ilgili bir şeyi görüşmek isteyen düzinelerce e-posta alıyorum. Okuyucularımla görüşmeyi seviyorum fakat her e-postaya cevap verseydim başka hiçbir şey için zaman bulamazdım. Bunun yerine gönderdiğim ve aldığım e-postaların sayısını azaltmak için, "çalışma saatleri" planlıyorum. Okuyucular NirAndFar.com/schedule-time-with-me internet sitemden benimle on beş dakikalık bir görüşme zamanı rezerve edebiliyorlar.

Bir dahaki sefere acil olmayan bir soru içeren bir e-posta aldığınızda, "Salı ve Perşembe saat 16.00-17.00 arası biraz zaman ayırdım. Bu konu hâlâ kafanızı kurcalarıyorsa lütfen verdiğim gün ve saatlerde uğrayın ve bunu ayrıntılı olarak tartışalım," gibi bir cevap vermeyi deneyin. Hatta benimki gibi bir çevrimiçi planlama aracı kullanarak insanların rezervasyon yapmasını sağlayabilirsiniz.

***Onlara biraz zaman tanıdığınızda ne kadar çok şeyin önemsiz hale geldiğini görünce şaşıracaksınız.***

Karşı taraftan beklemesini isteyerek, onlara kendi başlarına bir cevap bulmaları için bir şans vermiş olacaksınız – ya da genelde olduğu gibi, başka bir önceliğin altında sorun ortadan kalkmış olacak.

Fakat ya mesajı gönderen kişi soruyu hâlâ konuşmak istiyorsa ve problemi kendi kendine çözememişse? Çok daha iyi! Zor sorular yüz yüzeyken, yanlış anlamaların olma

riskinin daha yüksek olduğu e-postalara göre daha iyi bir şekilde ele alınır. Sonuç olarak, insanlardan karışık sorunları çalışma saatleri içinde konuşmalarını istemek daha iyi bir iletişimi ve daha az e-posta gelmesini sağlar.

## YAVAŞLAMA VE TESLİMATI GECİKTİRME

Daha az e-posta almanın anahtarının daha az e-posta yollamak olduğu şeklindeki sözün ardından, onları yazdıktan epey sonra göndermenin e-posta pin-pon oyununu nasıl yavaşlatabileceğini düşünmek akıllıca olur. Ayrıca, her e-postanın yazılır yazılmaz gönderilmesi gerektiği kuralını kim koydu ki?

Neyse ki teknoloji bu konuda yardım edebilir. Bir cevap verip hemen göndermek yerine, Microsoft Office gibi e-posta programları[5] ve Gmail için Mixmax gibi araçlar[6] bir mesajın teslimini geciktirmemize olanak sağlıyor. Ne zaman bir e-postaya cevap yazsam kendime şunu sorarım: "Bu kişi bu cevabı en geç ne zaman görmeli?"

Göndermeden önce tek bir tuşa daha basarak, e-postayı gelen kutumdan ve radarımdan çıkarırım ancak e-posta daha önce seçmiş olduğum zamana kadar gönderilmemek üzere saklanır. Böylece, günlük olarak daha az e-posta gönderildiğinde, daha az e-posta geri gelir.

Teslimatı geciktirmek sadece başka yollarla konunun çözülmesi için zaman tanımaz, ayrıca istemediğim zamanlarda e-posta gelme olasılığını da düşürür. Örneğin cuma öğleden sonra gelen kutunuzu temizlemekten hoşlansanız da, teslimatı pazartesiye kadar ertelemek çalışma arkadaşlarınızı strese sokmanızı engeller ve hafta sonunuzu keyif kaçırıcı cevaplardan korumuş olur.

## İSTENMEYEN MESAJLARI ORTADAN KALDIRMA

Son olarak, gelen e-postaları azaltmak için etkili bir yöntem daha var. Her gün, istenmeyen mesaj selinin, pazarlama e-postalarının ve bültenlerin hedefi oluyoruz. Bazıları faydalıdır ama çoğunluğu öyle değildir.

Bir daha almak istemediğimiz e-postaları nasıl durdururuz? Eğer e-posta geçmişte üye olduğunuz fakat artık faydalı bulmadığınız bir bültense yapabileceğiniz en iyi şey e-postanın en altındaki "Üyelikten Çık" butonuna tıklamaktır. Bu tür bir bülten yazan biri olarak, bülten yazarlarının artık ilgilenmiyorsanız üyelikten çıkmanızı istediklerini söyleyebilirim. Listemizdeki her bir e-posta adresi için e-posta hizmet sağlayıcılarına para ödüyoruz, dolayısıyla bunları sadece faydalı bulanlara göndermeyi tercih ederiz.

Ancak, bazı gereksiz pazarlamacılar "Üyelikten Çık" butonunu bulmayı zorlaştırıyorlar veya üyelikten çıksanız dahi size e-posta göndermeye ısrarla devam ediyorlar. Bu tür durumlarda, onları "kara deliğe" göndermenizi tavsiye ederim. Ben, e-postaları kullanırken arka planda çalışan basit bir program, SaneBox kullanıyorum.[7] Ne zaman bir daha asla almak istemediğim bir e-posta ile karşılaşsam, bir tıkla o göndericinin e-postasını Sane-KaraDelik klasörüme gönderiyorum. Bir kez oraya girince SaneBox yazılımı o göndericiden bir daha e-posta almayacağıma emin oluyor.

Elbette, istenmeyen e-postaları yönetmek zaman alıyor fakat istenmeyen e-postaların gelen kutunuza sızma ihtimalini azaltarak, bunların sayısının bir sağanaktan damlalara dönüştüğünü göreceksiniz.

Gelen e-postaların sayısını (denklemdeki $n$) azaltmanın yollarından bahsettiğimize göre, e-posta yazarken harcadığımız zaman olan ikinci $t$ değişkenine de geçebiliriz.

E-postalarınızı gün boyunca kontrol etmek yerine toplu

olarak işleme almanın çok daha etkili ve daha az stres verici olduğuna dair artan miktarda kanıt bulunmaktadır. Bunun nedeni, beynimizin bir işten diğerine geçerken zaman harcıyor olmasıdır, bu nedenle e-postalara tek seferde cevap vermeye odaklanmak daha iyidir. Ne düşündüğünüzü biliyorum – e-postaları kontrol etmek için bütün gün bekleyemezsiniz. Anlıyorum. Benim de gerçekten çok acil bir şey olup olmadığından emin olmak için gelen kutumu kontrol etmem gerekiyor.

***E-postaları kontrol etmek çok büyük bir sorun değil; başımızı derde sokan şey, tekrar tekrar kontrol etme alışkanlığımız.***

Şu size tanıdık geliyor mu bir bakın: Bir simge size yeni bir e-posta geldiğini gösterir, buna tıklarsınız ve gelen kutunuzu aşağı doğru kaydırırsınız. Oraya bakmışken acil cevap gereken var mı diye mesajları okumaya başlarsınız, sonraya hiçbir şey bırakmazsınız. Daha sonra gün içinde gelen kutunuzu açarsınız ve mesajda ne yazdığını doğal olarak unuttuğunuz için, onları tekrar açarsınız. Fakat hepsini yanıtlayacak zamanınız yoktur. O akşama doğru e-postalarınızın üstünden tekrar geçersiniz. Eğer bir zamanlar benim olduğum gibiyseniz, bazı mesajları utandıracak kadar çok açabilirsiniz. Ne kayıp ama!

## ETİKETLEME

Bir e-postanın en önemli tarafının içeriği olduğunu düşünme eğilimindeyizdir fakat bu, tam olarak doğru değil. Zaman yönetimi bakış açısına göre bir e-postanın en önemli tarafı ne kadar acil cevap verilmesi gerektiğidir. Çünkü göndericinin bir cevaba ihtiyacı olduğunu unutur, tekrar okuyarak vakit kaybederiz. Bu çılgınlığın çözümü basit: Her e-postaya sade-

ce iki kez dokunun. İlk sefer e-postayı açtığınızda, kapatmadan önce şu soruyu cevaplayın: Bu mesaja ne zaman cevap vermek gerekiyor? Her e-postayı "Bugün" veya "Bu Hafta" diye etiketlemek, her mesaja en önemli bilgiyi eklemek ve onu ikinci (ve son) kez açtığımızda hazır hale getirmek olur. Elbette, çok acil, hemen bana cevap ver türü mesajları hemen cevaplayın. Herhangi bir cevaba ihtiyacı olmayan mesajlar ya hemen silinmeli ya da arşivlenmelidir.

Size e-postalarınızı başlık veya kategoriye göre etiketlemenizi söylemiyorum, sadece ne zaman cevap verilmesi gerektiğinin etiketlenmesini söylüyorum. E-postaları bu şekilde etiketlemek zihninizi dikkat dağınıklığından kurtarır çünkü zaman sınırlı programınızda bu iş için ayrılmıştır ve özel yerde cevap vereceğinizi bilirsiniz.

Benim durumumda, sabah kahvemden önce gelen kutumu hızlıca inceliyorum. Her mesajı ne zaman cevaplayacağınıza göre etiketlemek on dakikadan uzun sürmüyor. Çatlaklardan bir şey sızmayacağını bilmek bana huzur veriyor. Yanıtlama zamanı gelene kadar o mesajları unutabilir ve işime odaklanabilirim.

Günlük programımda etiketi "Bugün" olan e-postalar için ayrılmış bir zaman var. Acil mesajlara yanıt vermek, e-postalar arasında gezinip hangisine gün sonuna kadar cevap verileceğini araştırmaktan çok daha hızlıdır. Ek olarak, her hafta zaman sınırlı programımda "Bu Hafta" olarak etiketlediğim daha az acil olan mesajların üzerinden geçmek için üç saatlik bir süre ayırıyorum. Son olarak, haftam bittiğinde planımı gözden geçirerek e-postalar için ayırdığım zamanın yeterli olup olmadığını kontrol ediyor ve bir sonraki haftanın zaman sınırlı programını ayarlıyorum.

Neden mesajı ilk açtığımızda hızla bir cevap yazmıyoruz? Telefonunuzdan bir e-postaya cevap vermek için kullanılacak iki dakika, gün içinde aldığımız yüzlerce mesajın her

biri için iki dakikayı üst üste eklemek gerektiğini fark edene kadar, çok önemli değilmiş gibi duruyor. Kısa zamanda iki dakika on, on beş veya altmış dakikaya dönüşüveriyor ve gerçekten yapmak istediğiniz şeye odaklanmak yerine gününüzü çılgınca cevap göndermekle harcamış oluyorsunuz.

Bu mesaj canavarını öldürmek, ısrarlı dikkat dağıtıcı kaynağının izini sürmek için pek çok silah gerektirir fakat bu kanıtlanmış teknikleri deneyerek bizi yolumuzdan alıkoyan tetikleyicileri dizginleyebiliriz.

### UNUTMAYIN!

- **Sorunu parçalara ayırın.** E-postalarla harcanan zaman (T), gelen mesajların (n) her mesaj için harcanan ortalama zamanla (t) çarpılmasının bir sonucudur: T = n x t
- **Alınan mesajların sayısını azaltın.** Ofis saatlerinizi planlayın, mesajların gönderim zamanını erteleyin ve zaman kaybettiren mesajların gelen kutunuza ulaşması ihtimalini azaltın.
- **Her mesaja daha az zaman harcayın.** E-postaları her birinin ne zaman yanıtlanması gerektiğine göre etiketleyin. E-postaları, takviminizde bunun için planlanan zaman diliminde yanıtlayın.

# 16. Bölüm

## Grup Sohbetlerinin İzini Sürme

Jason Fried grup sohbetlerinin "bütün gün rasgele katılımcılarla ve gündemi olmayan bir toplantıya katılmak gibi," olduğunu söyler.[1] Bu, özellikle dikkate alınmalı çünkü Jason Fried'ın kurduğu firma Basecamp, popüler bir grup sohbet uygulaması yapıyor. Elbette Fried müşterilerinin tükenmemesinin şirketinin çıkarına olduğunu biliyor. İster Basecamp, Slack, WhatsApp isterse de başka servis kullansınlar, Fried grup sohbet uygulaması kullanan ekiplere bazı tavsiyeler veriyor.

Fried çevrimiçi bir gönderisinde, "Öğrendiğimiz şey, grup sohbetlerinin çok özel birkaç durumda tedbirli olarak kullanılmasının çok mantıklı olduğu," diye yazmıştı. "Bir kuruluş içinde sohbetin öncelikli ve varsayılan iletişim yöntemi olarak kullanılması ise çok daha az mantıklı. Bir dilim, evet. Pastanın tamamı, hayır... Bir firma çoğu zaman tek satırlık düşünmeye başladığında her türlü kötü şey olur."

Fried kullandığımız araçların işyerindeki hislerimizi değiştirebileceğine inanıyor ve sonuç olarak mesajlaşmanın tedbirli bir şekilde kullanılması gerektiğine inanıyor. "Yor-

gun, bitkin ve endişeli? Veya sakin, serinkanlı ve aklı başında? Bunlar sadece ruh halimiz değil, kullandığımız aracın türüne göre oluşan şartlar ve bu araçların teşvik ettiği davranış biçimleri." Grup sohbetlerinin eş zamanlı doğası onu benzersiz kılsa da Fried, "*Hemen şimdi* bir istisna olmalı, bir kural değil," diyor.[2]

Grup sohbetlerinin etkin olarak yönetebilmenin dört temel kuralı:

## KURAL 1: ONU BİR SAUNA GİBİ KULLANIN

Diğer senkronize iletişim kanallarını nasıl kullanıyorsak grup sohbetlerini de öyle kullanmalıyız. Bütün gün süren bir konferans konuşmasına katılmayacağımız gibi, grup sohbeti için de aynı şey geçerlidir. Fried, "Sohbeti sauna gibi düşünün – bir müddet kalın ama sonra çıkın... Çok uzun kalmak sağlıklı değildir," diye öneriyor.

Alternatif olarak, herkes aynı saatte orada olması için grup sohbetinde bir ekip toplantısı planlayabiliriz. Bu şekilde kullanıldığında yüz yüze toplantıları azaltmak için harika bir yöntem olabilir.

Bir grup sohbeti şirketinin CEO'sunun ürünün kullanımının sınırlandırılması gerektiğini söylemesi önemli bir şeydir. Yine de bu hizmetleri kullanan pek çok kuruluş, çalışanlarını tüm gün süren grup sohbeti saunasında yer almaya teşvik ediyor. Bu, bireylerin her zaman kendi başlarına değiştiremeyekleri yıpratıcı bir uygulama. Kitabın ilerleyen bölümlerinde işlevsiz şirket kültürünü ele alacağız.

## KURAL 2: ONU PLANLAYIN

Grup sohbetlerinde yaygın olarak kullanılan tek satırlık yorumlar, GIF'ler ve emojiler sürekli bir dışsal tetikleyici seli

oluşturuyor ve genellikle bizi dikkat çekicilerden uzaklaştırıyor. Bunun izini sürmek için, tıpkı zaman sınırlı takviminizdeki diğer görevlere yapacağınız gibi, grup sohbetlerine yetişmek için gün içinde bir zaman programlayın.

İş arkadaşlarınıza ne zaman müsait olmadığınızı bildirmek, onların beklentilerini karşılamak için önemlidir. Günün ilerleyen saatlerinde belirli bir zamanda konuşmaya katılacağınıza dair güvence vererek onları rahatlatabilirsiniz. O zamana kadar da odaklanmanız gereken bir işi yaparken "Rahatsız Etmeyin" özelliğini etkinleştirdiğiniz için kendinizi suçlu hissetmemelisiniz.

## KURAL 3: SEÇİCİ OLUN

Grup sohbeti söz konusu olduğunda konuşmaya davet edilecek kişilere karşı seçici olun. Fried, "Herkesi sohbete dahil etmeyin. Sohbet edenler ne kadar az ise sohbet o kadar iyi olur," diye öneriyor. Konferans görüşmesi metaforunun bir devamı olarak, "Üç kişilik bir konferans konuşması mükemmeldir. Altı ya da yedi kişi ile yapılan konuşma karmakarışıktır ve ne yazık ki verimsiz olur. Grup sohbetleri de farklı değildir. Size sadece birkaçı lazım olmasına rağmen ekibin tamamını davet etme konusunda dikkatli olun," diye belirtiyor. Burada anahtar nokta, katılan herkesin konuşmaya bir katkısının olması ve konuşmadan katkı sağlamasıdır.

## KURAL 4: TİTİZLİKLE KULLANIN

Hassas konular tartışılırken grup sohbetinden tamamen kaçınmak en iyisidir. Unutmayın ki karşınızdaki kişinin ruh halini, ses tonunu, sözel olmayan sinyallerini doğrudan gözlemleyebilmek konuşmaya önemli bağlamlar ekler. Fried'in önerdiği gibi "Sohbet hızlı ve geçici şeyler hakkında olma-

lıdır," diğer taraftan, "önemli meselelerin zamana, dikkat çekicilere ve diğer gevezeliklerden ayrı tutulmaya ihtiyacı vardır."

İşin kötüsü, bazı insanlar grup sohbetinde "sesli düşünmekten" hoşlanır, iddia ve fikirlerini tek satırlık yazılarla açıklar. Bu nadiren işe yarar çünkü diğerlerinin emojilerle yaptıkları yorumlar ve diğer potansiyel dikkat dağıtıcılar arasında birinin düşüncelerini gerçek zamanlı olarak takip etmek çok zordur. Grup sohbetlerini uzun soluklu tartışmalar ve acelece alınmış kararlar için kullanmak yerine, sohbetteki katılımcılardan kendi fikirlerini listeleyen bir doküman hazırlamalarını ve düşüncelerini derledikten *sonra* paylaşmalarını istemeniz daha iyi olur.

Sonuç olarak grup sohbetleri, e-postalardan ve kısa mesajlardan çok da farklı olmayan başka bir iletişim kanalıdır. Uygun şekilde kullanıldığında sayısız faydaya sahiptir fakat suistimal edildiğinde ya da yanlış kullanıldığında istenmeyen dışsal tetikleyicilerden bir sele neden olur. İşin sırrı, kritik sorumuzun altında yatıyor: Bu tetikleyiciler mi bana hizmet ediyor yoksa ben mi onlara hizmet ediyorum? Dikkat çekicileri kazanmamıza ve dikkat dağıtıcılara neden olan dışsal tetikleyicileri ayıklamamıza yardımcı olan grup sohbetlerini kullanmalıyız.

### UNUTMAYIN!

- **Eş zamanlı iletişim kanalları titizlikle kullanılmalıdır.** İletişim için harcanan zaman, konsantre olmaya harcanan zamandan fedakârlığa dönüşmemelidir.
- **Şirket kültürü önemlidir.** Grup sohbeti uygulamalarını değiştirmek, şirket normlarının sorgulanmasını içerebilir. Bu konuyu beşinci kısımda tartışacağız.

- **Farklı iletişim kanalları farklı kullanımlara sahiptir.** Her teknolojiyi her zaman açık tutarak kullanmak yerine işiniz için en iyi araçları kullanın.
- **Girin ve çıkın.** Grup sohbetleri yüz yüze yapılan toplantılarının yerini almakta çok iyidir fakat tüm güne yayılan bir etkinliğe dönüşürse bu korkunç olur.

# 17. Bölüm

# Toplantıların İzini Sürme

Bugünün toplantıları, birbirine ne kadar sıkıldıklarını söyleyen e-postalar gönderirken toplantıya neredeyse hiç dikkatini vermeyen insanlarla doludur.[1] Sorunun bir parçası, insanların kendi başlarına çözmeleri gereken bir soruna çaba harcamaktan kaçınarak çok sık toplantı planlamalarıdır. Bazıları için yalnız çalışmak yerine iş arkadaşlarıyla konuşarak sorunu halletmek daha iyi hissettirir. Elbette işbirliği önemlidir fakat toplantılar düşünmenin zorluğundan kaçınmak için bir dikat dağıtıcı olmamalıdır. Toplantıları nasıl daha faydalı hale getirebiliriz?

Çoğu toplantının birincil amacı, bir karar hakkında fikir birliğine varmak olmalıdır, toplantıyı düzenleyenin kendi düşüncelerinin tekrar tekrar onaylandığı bir ortam oluşturmak değil. Gereksiz toplantıları engellemenin en kolay yollarından biri, toplantı isteyenden iki şey talep etmektir. İlk olarak, düzenleyici hangi sorunun tartışılacağına dair bir gündem oluşturmalıdır. Gündem yoksa toplantı da yok. İkincisi, çözüme dair ellerinden gelenin en iyisini yaparak kısa yazılı bir özet sunmalıdırlar. Özet bir veya iki sayfadan

fazla olmamalı, problemi tartışmalı, gerekçelerini ve önerilerini içermelidir.

Bu iki adım öncesinde biraz çaba isteyen bir hazırlık gerektirir fakat olması gereken de budur. Bir gündem ve özet talep etmek sadece herkesin cevaba hızlıca ulaşarak zaman kazanmalarını sağlamaz, ayrıca toplantı talep eden kişinin öncesinde biraz çaba göstermesini sağlayarak gereksiz toplantıların da önünü keser.

Peki ya müşterek bilginin paylaşılması ve beyin fırtınası yapılması ne olacak? Bunlar iyi şeyler ama sadece iki kişinin yer aldığı toplantılarda. Toplantı acil bir durum için veya çalışanların sorunları için herkesin dinlendiği bir açık oturum değilse (bölüm beşte tartışılacak), sorumlu paydaşlarla iş hakkındaki bir zorluğa dair farklı bakış açıları e-posta yoluyla da paylaşılabilir. Beyin fırtınası toplantı öncesinde de yapılabilir ve en iyisi bireysel olarak veya çok küçük bir grupla yapılmasıdır. Stanford tasarım okulunda eğitim verdiğim dönemde, bir araya gelmeden önce bireysel olarak beyin fırtınası yapan grupların hem daha iyi fikirlerle geldiğini hem de grubun daha baskın ve gürültücü üyeleri tarafından bastırılmadan, daha geniş çözüm seçeneklerine sahip olduklarını gördüm.

Eğer toplantı gerçekleşecekse, bir önceki grup sohbeti bölümünde tartıştığımız eş zamanlı iletişim kurallarının aynısını uygulamalıyız. İster çevrimiçi ister çevrimdışı olsun, kimin katılacağı konusunda seçici olma ve hızlıca girip çıkıldığından emin olma kuralları uygulanmalıdır.

Toplantıya girdiğimizde yeni bir sorun ortaya çıkar: İnsanların dikkati gerçekten orada değil, ellerindeki cihazlardadır. Her ne kadar pek çok araştırma tam olarak ilgimizi vermediğimiz takdirde beynimizin bilgiyi algılamakta berbat olduğunu göstermişse de, katılanlar toplantı boyunca e-postalarını kontrol eder veya telefonlarıyla vakit geçirirler.[2] Toplantılarda diğerlerinin cihazlarını kullandıklarını

seyretmek algılanan üretkenliği ve paranoyayı kızıştırır – biz çalışmazken diğerlerinin çalışıyor olduğu izlenimi stres seviyemizi artırır. Toplantı sırasında kendi gelen kutumuzun dolduğunu düşünmek toplantının etkililiğini bozar ve katılım eksikliğimiz toplantının daha az üretken, daha az anlamlı ve daha az ilgi çekici olmasına neden olur.

Toplantılarda pürdikkat kalabilmek için neredeyse bütün ekranlardan kurtulmalıyız. Sayısız atölye çalışması yürüttüm ve teknoloji kullanımına izin verilen veya verilmeyen toplantılar arasında büyük bir fark gözlemledim, cihaz ekranlarının olmadığı toplantılarda katılımın çok daha fazla olduğu tartışmalar ve daha iyi sonuçlar ortaya çıktı. Toplantı zamanının bir kayıp olmadığından emin olmak için yeni davranış biçimleri ve kurallar uygulamalıyız.

***Eğer zamanımızı bir toplantıya vereceksek hem vücudumuz hem de zihnimizle gerçekten orada olduğumuzdan emin olmalıyız.***

İlk olarak, her toplantı odasında şarj üniteleri olmalıdır ama bunların hiçkimsenin erişemeyeceği bir yerde olması gerekmektedir. Katılımcılar toplantı için bir araya geldiklerinde telefonlarının sesini kapatmaları ve şarj ünitesine takmaları konusunda teşvik edilmelidir, böylece toplantı dikkat dağıtıcılardan uzak bir şekilde gerçekleşebilir. İşin durumuna göre bu davranış biçimlerinde birtakım istisnalar olsa da toplantıya katılanların gerçekten ihtiyacı olan şeyler kâğıt, bir kalem ve belki biraz yapışkanlı not kâğıtlarıdır.

Eğer ekranda sunulması gereken bir şeyler varsa, ekipten bir kişiyi kendi bilgisayarından sunması için belirleyin veya toplantı odasında daimi olarak duran bir dizüstü bilgisayarı kullanın. Diğerlerinin kendi cihazlarını kullanma isteğini ateşlemek yerine, telefonunu veya dizüstü bilgisayarını kul-

lanmaya kalkan kişinin sizin ve diğer katılımcıların onaylamaz bakışlarına maruz kalması gerekir.

Teknolojisiz toplantılarda katılım potansiyelinin artmasına rağmen, bazılarımız not almak veya dosyalara ulaşmak için cihazlarımıza ihtiyacımız olduğunu öne sürerek bu fikre karşı çıkabilir. Fakat kendimize karşı dürüst olursak, bu bahanelerin her zaman geçerli olmadığını biliyoruz. Toplantılarda cihazlarımızı *gerçekten* neden kullanıyoruz? Teknolojimiz bizim fiziksel olarak orada olsak da zihinsel olarak başka yerde olmamıza sebep oluyor; rahatsız edici gerçek şu ki, toplantılarda telefonlarımızı, tabletlerimizi ve dizüstü bilgisayarlarımızı daha üretken olmak için değil, psikolojik bir kaçış için yanımızda istiyoruz. Toplantılar dayanılmaz derecede gergin, sosyal açıdan garip ve son derece sıkıcı olabilir – cihazlar rahatsız edici içsel tetikleyicilerimizi yönetmemizi sağlar.

Toplantı düzenlemeyi çaba gerektirici yaparak sayısını azaltmak, eş zamanlı iletişimin iyi kurallarını uygulamak ve insanların cihazlarıyla ilgilenmek yerine toplantıya katılımını sağladığından emin olmak toplantıları çok daha az kötü bir hale getirecektir.

Her ne kadar modern işyerleri potansiyel dikkat dağıtıcılarla dolu olsa da odaklanmanın yeni yollarını denemeye devam ederek onları yönetmek bizim elimizdedir. Bu bölümden öğrendiğiniz birkaç taktiği deneyin ve iş arkadaşlarınıza da denemek isteyip istemediklerini sorun. İster işyerinde isterse de cihazlarımızda olsun, dışsal tetikleyicilerin izini sürmek daha iyi çalışmamız ve yaşamamıza yardımcı olabilecek, dikkat dağıtıcılara karşı etkili bir çözümdür.

## UNUTMAYIN!

- **Toplantı çağrısı yapmayı zorlaştırın.** Bir toplantı çağrısı yapmak için, toplantıyı isteyen kişi bir gündem ve özet dosyası hazırlamak zorundadır.
- **Toplantılar işbirliği geliştirmek içindir.** Birkaç istisna dışında yaratıcı problem çözümleri bireysel olarak veya çok küçük bir grupla toplantı öncesinde gerçekleşmelidir.
- **Tamamen orada olun.** İnsanlar monotonluktan ve sıkıntıdan kaçmak için toplantı esnasında cihazlarını kullanır ve bu, toplantıları daha da kötü bir hale getirir.
- **Toplantıda sadece bir tane dizüstü bilgisayar bulundurun.** Herkesin elinde cihaz olması toplantının amacını gerçekleştirmeyi zorlaştırır. Bilgi sunumu ve not alma için gerekli tek bir dizüstü bilgisayar hariç diğer cihazları dışarıda bırakın.

# 18. Bölüm

# Akıllı Telefonun İzini Sürme

Ben dahil pek çok kişi akıllı telefonlarına muhtaçtır. İster aileyle iletişim kurmak, ister şehirde dolaşmak isterse de sesli kitap dinlemek için olsun, ceplerimizdeki bu mucizevi alet vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Fakat aynı fayda, ayrıca akıllı telefonları potansiyel dikkat dağınıklığının büyük bir kaynağı da yaptı.

İyi haber, muhtaç olmak, bağımlı olmakla aynı şey değildir.[1] Cihazlarımızdan bizi yenmelerine izin vermeden biz onları yenebiliriz. Telefonlarımızın izini sürerek zararlı davranışlara neden olan dışsal tetikleyicilere kısa devre yaptırabiliriz.

İşte, akıllı telefonunuzun izini sürmek ve telefonda anlamsız saatler geçirmenizi engellemek için dört adımım. Bunun en iyi yanı, bu planı başından sonuna kadar uygulamak bir saatten daha az zaman alıyor ve telefonunuza dikkat dağıtıcı demek için hiçbir neden kalmıyor.

### 1. ADIM: KALDIR

Telefonumuzdaki dikkat dağıtıcıları yönetmek için ilk adım,

artık ihtiyacımız olmayan uygulamaları kaldırmaktır. Bunun için, telefonumdaki hangi dışsal tetikleyicilerin bana hizmet ettiğini hangilerininse etmediği yönündeki kritik soruyu kendime sormam gerekti. Yanıtlarıma dayanarak, değerlerimle uyuşmayan uygulamaları kaldırdım. Öğrenmek ve sağlıklı kalmak için gerekli uygulamaları tuttum ve yüksek sesli uyarılar gönderen ve stres yaratan haber uygulamalarını kaldırdım.

Ayrıca bütün oyunları da telefonumdan sildim. Elbette siz de aynısını yapmalısınız demiyorum. Günümüzde özellikle bağımsız kişiler tarafından üretilen pek çok oyun, usta bir işçiliğin eseridir ve nitelikli bir kitap ya da filimden daha az eğlenceli veya daha az kaliteli değildir. Fakat oyunların, benim için telefonumla nasıl zaman geçirmek istediğim konusuna uymadığına karar verdim.

Teknoloji meraklısı biri olarak yeni uygulamaları denemeyi seviyorum. Ancak birkaç yıl sonra, artık telefonumu tıkayan, hiç açılmamış uygulamaları toparladım. Eğer bana biraz benziyorsanız hiç kullanmadığınız bir sürü uygulamanız vardır. Bu uygulamalar telefonumuzun hafızasında ve güncellendiklerinde de bant genişliğinde yer kaplıyorlar. En kötüsü de, bu zombi uygulamalar cihazlarımızı görsel dağınıklıkla dolduruyorlar.

## 2. ADIM: YERİNİ DEĞİŞTİR

Kullanılmayan uygulamalarımı kaldırmak kolaydı çünkü hiçbir zaman kullanmadığım uygulamalara elveda demek, herhangi bir duygusal tepkiyi uyandırmadı. Ancak, bir sonraki adım sevdiğim uygulamaları kaldırmayı içeriyordu.

Sorun, kızımla zaman geçirmeyi planladığımda genellikle kendimi, telefonumdan YouTube, Facebook veya Twitter'ı kontrol ederken bulmamdı. En ufak bir sıkılma belirtisi hissettiğimde kısa bir video izliyor veya bir sosyal

medyada anasayfayı hızlıca yeniliyordum. Ne yazık ki, bu beni kızımla geçirdiğim zamanın dışına çıkarıyordu. Fakat bu uygulamaları tamamen terk etmek benim için bir seçenek değildi; arkadaşlarımla iletişim halinde olmak ve ilginç videoları seyretmek için onları hâlâ kullanmak istiyordum. Çözümümü, problemli uygulamaları nerede ve ne zaman kullandığımı değiştirerek buldum. Zaman sınırlı programımda sosyal medya için yer ayırdığımdan artık telefonumda bu uygulamaların durmalarına gerek yoktu. Birkaç dakikalık tereddütten sonra, onları telefonumdan kaldırmak taze bir soluk gibi geldi. Bu uygulamalara, uygulayıcının bildirimleriyle değil de bilgisayarımdan ve benim seçtiğim bir zamanda, hâlâ ulaşabileceğimi bilerek rahat bir nefes alabildim.

Cep telefonu düzenlemesinin belki de en şaşırtıcı faydası, zamanı kontrol etme şeklimin değişmesiydi. Geç kalmaktan nefret eden biri olarak gün boyunca telefonuma göz atardım ve bu da sıklıkla telefonumun kilit ekranındaki bir bildirime kapılmama neden olurdu. Tekrar saat takmaya başladığım zaman telefonumu daha az kontrol ettiğimi fark ettim. Bileğime hızlı bir bakış bilmem gerekeni bana söylüyordu, daha fazlasını değil.*

Buradaki fikir, *yapmak istediklerinizi* için en iyi zaman ve mekânı bulmaktır. Telefonunuz her şeyi yapabiliyor gibi görünse de, bu *yapması gerektiği anlamına gelmez.*

### 3. ADIM: TEKRAR DÜZENLE

Artık sadece önemli uygulamalarımızla baş başa kaldığımıza göre telefonlarımızı daha az dağınık, sonuç olarak da daha

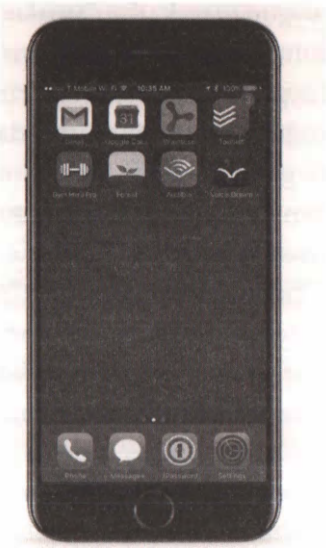
* Her ne kadar bu amaç için önce Apple saati almış olsam da artık onu kullanmıyorum. Nokia Steel HR modelini tercih ediyorum, hem daha ucuz bir akıllı saat hem de bileği kıvırmayı gerektirmeden her zaman saati gösteren harika bir özelliğe sahip.

az dikkat dağıtıcı hale getirebiliriz. Buradaki amaç, cihazlarımızı açtığımız zaman telefonlarımızdaki hiçbir şeyin bizi dikkat çekicilerden uzaklaştırmamasıdır.

Popüler bir Medium yayını olan *Better Humans*'ın* başeditörü Tony Stubblebine, telefonunun kurulumunu "Gerekli Ana Ekran" olarak adlandırıyor. Stubblebine, Twitter'daki altıncı çalışandı ve bu platformun insan psikolojisi düşünülerek tasarlanma şekline tamamen hâkimdi.

Stubblebine uygulamalarınızı üç kategoriye ayırmanızı öneriyor: "Birincil Araçlar", "İstekler" ve "Oyun Makineleri".[2] Birincil Araçlar için, "sık sık yaptığınız görevleri tamamlamanıza yardımcı olanlar: Yolculuk, konum bulma, randevu ekleme. Bunlar beş ya da altıdan fazla olmamalı," diyor. İstekler kategorisini, "yapmak için zaman ayırmak istediğiniz şeyler: Meditasyon, yoga, egzersiz, kitap okuma veya podcast dinleme," diye açıklıyor. Stubblebine, Oyun Makinelerini ise "açtığınız ve içinde kaybolduğunuz uygulamalar: E-posta, Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat, vs." olarak tanımlıyor. Telefonunuzun ana ekranını, sadece Birincil Araçlar'ınızı ve İstekler'inizi gösterecek şekilde yeniden düzenlemenizi tavsiye ediyor. Sizi, "Ana sayfanızı sizin yönetiminizdeki bir grup uygulama olarak düşünün. Eğer herhangi bir uygulama sizde anlamsız bir kontrol etme isteğini tetiklerse onu başka bir sayfaya taşıyın," diyerek bilgilendiriyor.

* *Daha İyi İnsanlar. -çn*



*Telefonumdaki uygulamaları yeniden düzenlemek için ayırdığım birkaç dakika ana ekranımda olmaları gerekmeyen dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırdı.*

Ek olarak, uygulamayı bulmak için bir ekrandan diğerine dolaşmak yerine telefonunuzda mevcut olan arama fonksiyonunu kullanmanızı öneriyorum. Bu yöntem, telefonunuzdaki ekranlar ve klasörleri teker teker dolaşırken dikkatinizi dağıtacak bir uygulamayla karşılaşma riskinizi azaltacaktır.

### 4. ADIM: İYİLEŞTİR

2013 yılında Apple, sunucularının 7,4 trilyon anlık bildirim gönderdiğini duyurdu.[3] Ne yazık ki çok az insan bu dışsal tetikleyicilerden kaçınmak için bir şeyler yapıyor. Mobil pazarlama şirketi Kahuna'nın CEO'su Adam Marchick'e göre, akıllı telefon kullanıcılarının yüzde 15'inden azı bildirim ayarlarını düzenliyor – bunun anlamı, kalan yüzde 85'in uygulama yapıcıları ne zaman isterlerse kendilerini bölmelerine izin verdiğidir.[4]

İhtiyacımıza uygun olarak uygulamaları düzenlemek bize kalmıştır; uygulama yapıcıları bunu bizim için yapmayacaklar. Fakat hangi uygulamanın bildirimlerini kapatmalıyız ve bunu nasıl yapacağız? Artık telefonumuzdaki uygulama sayısını azalttığımıza göre, bildirim ayarlarımızı düzenleyebiliriz. Bu adım benim yaklaşık otuz dakikamı aldı fakat hayatımı en çok değiştiren adımdı.

Eğer Apple iPhone kullanıyorsanız, "Ayarlar"a gidin ve "Bildirimler" seçeneğine tıklayın veya Android bir cihaz kullanıyorsanız, "Ayarlar"da "Uygulamalar" bölümünü bulun. Oradan, tercihinize göre her bir uygulamanın bildirim izinlerini ayarlayın.

Benim tecrübeme göre iki çeşit bildirim izni ayarlamaya değerdir:

1. **Ses** – Sesli bildirimler en çok dikkat dağıtanlardır. Kendinize, aile yemeğindeyken veya bir toplantının ortasındayken hangi uygulamaların sizi bölebileceğini sorun. Bu ayrıcalığı sadece mesajlara ve telefon aramalarına veriyorum, ancak günlük programımı takip edebilmem için her saat başı bir zil sesi çalan bir uygulamam da var.*
2. **Görüntü** – Ses'ten sonra, görsel tetikleyiciler ikinci en müdahaleci dikkat dağıtıcı şeklidir. Ben sadece uygulama simgesinin sağ üst köşesinde kırmızı daireler şeklindeki görsel bildirimlere izin veriyorum ve bu izni sadece e-posta, WhatsApp, Slack ve Messenger gibi mesaj uygulamalarına veriyorum. Bunlar acil durumlarda kullandığım uygulamalar değil, dolayısıyla her zaman hazır olduğumda açmayı bekleyebileceğimi biliyorum.

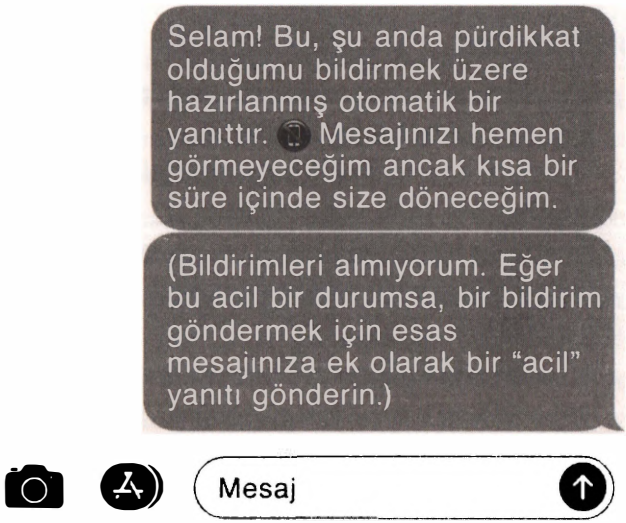


* Chime, https://itunes.apple.com/us/app/chime/id414830146?mt=8

Bu iki sınıflandırılmadaki tek aksaklık, bazı sesli tetikleyicilerin odaklandığım zamanda veya gece uyurken ortaya çıkabilmesidir. Bu dışsal tetikleyicilerin sadece acil durumlarda dikkatimi çekmelerini istiyorum. Neyse ki iPhone'um inanılmaz yardımcı olan iki tane "Rahatsız Etme" özelliğine sahip (Android de benzer bir işlevi destekliyor).

Birincisi, aramalar ve kısa mesajlar dahil tüm bildirimlerin size ulaşmasını engelleyen standart "Rahatsız Etme" özelliği. Ancak, bir kişi üç dakika içinde iki kez ararsa veya "acil" kelimesiyle bir mesaj yollarsa Apple'ın iOS yazılımı aramanın veya mesajın ulaşmasına izin veriyor.[5]

İkinci özellik, aramaları ve kısa mesajları engelleyen ama göndericiye o anda telefonu açamayacağınızı belirten otomatik bir yanıt gönderen "Araba Kullanırken Rahatsız Etme" modu. Bu yanıtı, insanlara pürdikkat olduğunuzu bildirecek şekilde bile düzenleyebilirsiniz.




*Araba Kullanırken Rahatsız Etme özelliğini kullanarak bir pürdikkat otomatik yanıtı düzenleyin.*

Dışsal tetikleyicilerinizi iyileştirmenin biraz bakım gerektirdiğini belirtmekte fayda var. Örneğin, her yeni uygulama yüklediğimizde onun bildirim izni ayarlarını düzenlememiz gerekiyor. İyi haber şu ki, Apple iOS ve Android, ilgili işletim sistemlerinde gelecek güncellemelerde bildirimleri düzenleme sürecini kolaylaştırmayı planlıyor.

Telefonunuzdan istenmeyen dışsal tetikleyicileri kaldırmak için yapabileceğiniz pek çok şey vardır. Uygulamanın yapıcılarının hileleri ne kadar güçlü olursa olsun, size hizmet etmeyen uygulamaları kaldırmak, değiştirmek, yeniden düzenlemek ve iyileştirmek kadar güçlü değildir. Diğer türlü telefonunuz tarafından dikkatinizin dağıtılacağı zamanın küçük bir kısmını, yararsız dışsal tetikleyicileri ortadan kaldıracak şekilde özelleştirebilirsiniz. Dikkat dağıtıcılardan uzak bir telefon deneyimini başarabilirsiniz. İzini sürmemeniz için hiçbir neden yok.

### UNUTMAYIN!

- **Dört adımda ve bir saatten kısa bir sürede telefonunuzdaki dışsal tetikleyicilerin izini sürebilirsiniz.**
- **Kaldır:** Artık ihtiyacınız olmayan uygulamaları kaldırın.
- **Yerini Değiştir:** Sosyal medya ve YouTube gibi, potansiyel olarak dikkat dağıtıcı uygulamaları telefonunuz yerine bilgisayarınıza taşıyın. Saat için telefonunuza bakmak zorunda kalmamak adına bir kol saati edinin.
- **Tekrar Düzenle:** Gereksizce kontrol etmenizi tetikleyebilecek uygulamaları telefonunuzun ana ekranından kaldırın.
- **İyileştir:** Her bir uygulamanın bildirim ayarlarını değiştirin. Hangi uygulamanın size sesli ve görsel uyarılar gönderebileceği konusunda oldukça seçici olun. Telefonunuzun "Rahatsız Etme" özelliğini kullanmayı öğrenin.

# 19. Bölüm

## Masaüstü Bilgisayarın İzini Sürme

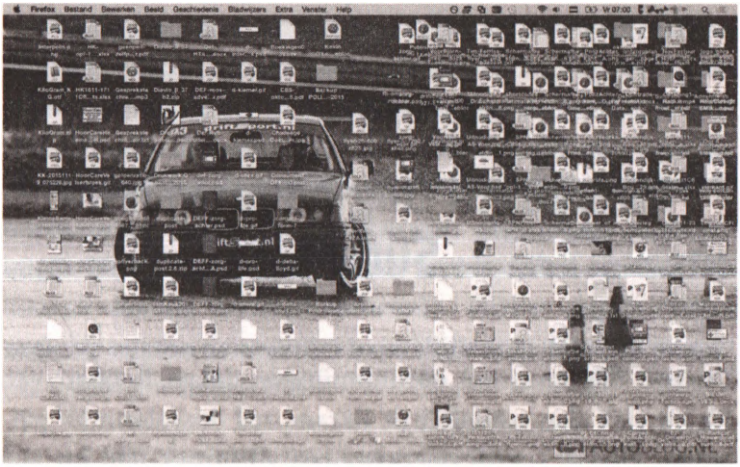
Dizüstü bilgisayarının görünümünden dolayı Robbert van Els bir gizli ajan sanılabilirdi. Ekranı, acil dosyaların bir patlaması gibiydi – gizli operasyonları yürütmek için bir ana kontrol merkezi. Gizemli karakter, Word belgeleri ve JPEG dosyalarının saldırısı arkasında ağlayan spor araba görüntüsü ile tamamlanıyordu. Sadece masaüstüne bakmanız bile tansiyonunuzu yükseltebilirdi.

Ancak Robbert van Els gizli ajan değildi. Kendisi dağınıktı.

Görünüşe göre birinin bilgisayarındaki kargaşa ile yaşadığı hayattaki maceraların bir alakası yok. Herkes kendini masaüstü dağınıklığından dolayı bunalmış halde bulabilir. Ne yazık ki, bu dijital enkazlar bize zaman kaybettiriyor, performansımızı düşürüyor ve konsantrasyonumuzu öldürüyor.

Van Els ile dijital dikkat dağıtıcılar hakkında konuşma yaptığım bir konferansta tanıştım. O dönemde kendisi kırılma noktasındaydı. Eğer işini büyütecekse dikkatinin kontrolünü yeniden kazanması gerektiğini fark etmişti. Bana "Daha az dikkat dağılması, odaklanmak için daha çok

zaman" demişti. Daha sonra, van Els'in sunumumu ciddiye aldığını ve hatta daha da ileri gittiğini öğrendim. Facebook üzerinden yeni masaüstünün bir ekran görüntüsünü paylaştı ve "Yeni düzenimi bir ay test ettim ve sonuç harika!" diye bildirdi.



*Robbert van Els'in masaüstü ekranı.*

Van Els, dağınık bir masaüstünün sadece çirkin görünmediğini ayrıca maliyetli olduğunu da fark etti. İlk olarak, bunun zihinsel maliyetleri vardır. Princeton Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından yapılan bir çalışma, görüş alanlarındaki nesneler düzgün bir şekilde düzenlenmiş değil de dağınık olduğunda insanların bilişsel görevlerde kötü bir performans sergilediğini bulmuştur.[6] Akademik bir dergi olan *Behaviour & Information Technology*'de*) yayımlanan bir makaleye göre, aynı etki dijital çevre için de geçerlidir.[7]

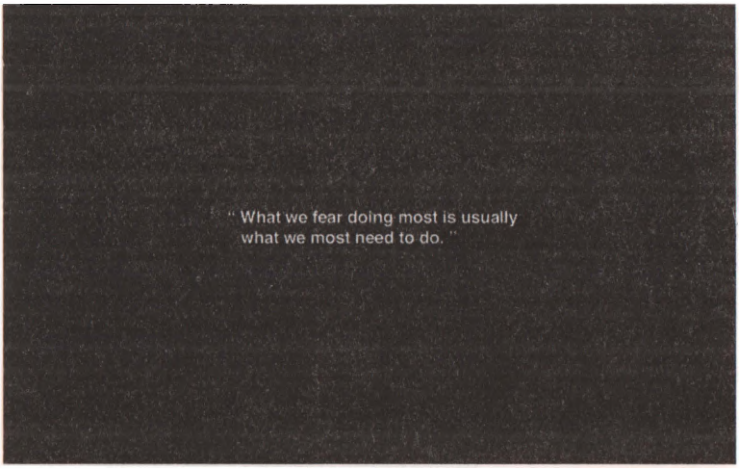
Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, beyinlerimiz düzensiz bir şekilde konumlandırıldıklarında, bir şeyleri bulmakta daha çok zorlanıyor, bu da her hatalı simge, açık sekme veya ge-

*Davranış ve Bilgi Teknolojisi.* -çn

reksiz bir yer iminin, tamamlanmadan ya da keşfedilmeden bırakılan şeylerin dırdırcı bir hatırlatması olarak hizmet ettiği anlamına geliyor. Çok fazla dışsal tetikleyiciyle, elinizdeki görevden uzaklaşmak bir tık kadar kolay. Minnesota Üniversitesi'nden Sophie Leroy'a göre, bir şeyden başka bir şeye geçiş, kendisinin "dikkat kalıntısı" dediği şeyi bırakarak konsantrasyonumuza zarar veriyor ve bir kere dikkatimiz dağıldıktan sonra göreve geri dönmeyi zorlaştırıyor.[8]

Bugün, van Els'in masaüstü görüntüsü daha sade olamazdı. Cırtlak spor araba ve yüzlerce simgeyi, siyah bir arka plan ve beyaz harflerle yazılmış "En çok korktuğumuz şey genellikle en çok yapmamız gerekendir," sözleriyle değiştirdi.

***Gereksiz dışsal tetikleyicileri görüş alanımızdan çıkarmak, çalışma alanımızı düzenler ve zihnimizi gerçekten odaklanması gereken şey için serbest bırakır.***



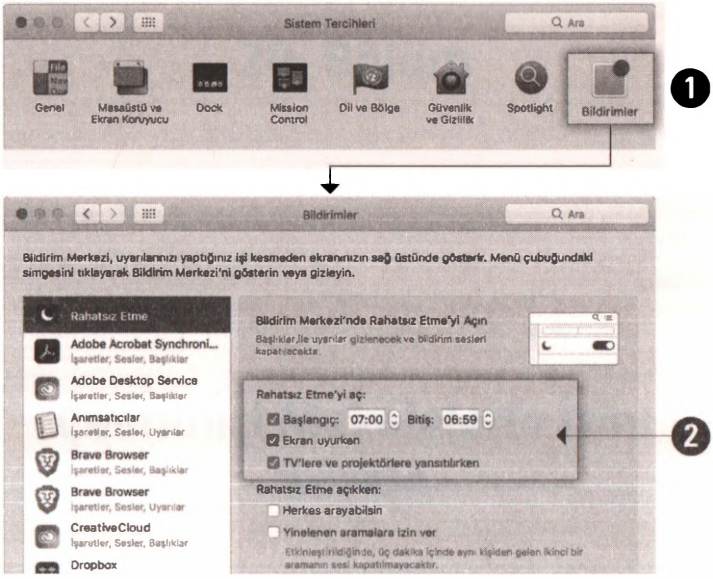

*Robbert van Els'in şimdiki masaüstü görüntüsü – ilham verici ve tetikleyiciden uzak.*

Ondan ilham alarak, van Els'in yaptığını yapmaya ve kendim için sağlam bir temizliğe karar verdim. Hafta boyunca çalışacağım bir iki dosya haricinde, önceden dağınık olan masaüstümdeki her şeyi "Her şey" (çok özgün bir isim, biliyorum) isimli klasöre koydum. Dosyaları klasörlere bölmeye gerek yoktu. Eğer bir dosyaya ihtiyacım olursa onu bulmak için arama fonksiyonunu kullanabilirdim. Şimdi her çalışma gününe bilgisayar ekranımdaki boş bir sayfayla başlıyorum. (NirAndFar.com/Indistractable adresinden kendi Pürdikkat duvar kâğıdınızı indirebilirsiniz.)



Ama karmaşayla savaşım burada bitmedi. Çeşitli faydasız dışsal tetikleyicilerin beni daha fazla bölmeyeceklerinden emin olmak için tüm masaüstü bildirimlerini kapatmaya karar verdim. Bildirimleri kapatmak için Mac bilgisayarımdaki "Sistem Tercihleri" kontrol panelini açtım, "Bildirimler" seçeneğini tıkladım ve listedeki tüm uygulamaların tüm bildirim tercihlerini devre dışı bıraktım.

Ayrıca "Rahatsız Etme" özelliğini de her zaman açık kalması için saat 07.00'de açılacak ve bir dakika öncesinde kapanacak şekilde ayarladım. Bu değişikliklerle sayısız masaüstü bildirimleri sonunda durdu. Benzer adımlar, patronunuz gibi seçili kişilerden gelen bildirimlerin araya girmesine izin vermeyi de içeren "Odaklanma Yardımı" özelliği kullanılarak bir Windows bilgisayarda da atılabilir.




*Tüm masaüstü bildirimlerini kapattım ve dizüstü bilgisayarımı kesintisiz "Rahatsız Etmeyin" moduna ayarladım.*

Van Els ve benim gibi, siz de bilgisayarınızı her açtığınızda, derli toplu bir masaüstünün dikkat çekicilere giden yolda ilerlemenize yardım edebileceğini fark edeceksiniz. Dikkatinizi, gerçekten yapmak istediğiniz şeyden uzaklaştıran tetikleyiciler olmadığı bir dijital ortamda çalışmanın faydasını göreceksiniz.

### UNUTMAYIN!

- **Masaüstü dağınıklığı, dikkatiniz üstünde ağır bir psikolojik yük oluşturur.** Dijital çalışma alanınızdaki dışsal tetikleyicileri temizlemek odaklı kalmanıza yardım edebilir.
- **Masaüstü bildirimlerini kapatın.** Bilgisayarınızdaki bildirimleri kapatmak, çalışmaya odaklandığınızda dışsal tetikleyiciler tarafından rahatsız edilmeyeceğinizi garanti altına alır.

# 20. Bölüm

## Çevrimiçi Makalelerin İzini Sürme

Eğer internetin bir sesi olsaydı eminim internet, *2001: Bir Uzay Destanı* filminden HAL 9000 gibi konuşurdu.

Bana o kısık, monoton sesiyle, "Merhaba Nir," derdi. "Seni tekrar gördüğüme memnun oldum."

Ben de, "İnternet, yazdığım bir makale için hızlıca birkaç şeye ihtiyacım var," diye yanıtlardım. "Sonra da işe dönme zamanı. Bu sefer dikkat dağıtıcılar yok."

"Elbette Nir, fakat hazır buradayken haber başlıklarına bakmayacak mısın?"

"Hayır, internet," derdim. "Sadece belirli bilgileri bulmak için buradayım, dikkatim dağılmamalı."

"Elbette Nir," diye cevaplardı internet. "Fakat, 'Üretkenlik İçin Bilmeniz Gereken 10 Püf Nokta' başlıklı makale yardımcı olabilir. Ona bir tıkla, tamam mı?"

Tereddütle, "İlginç," derdim. "Hızlıca bir okuyup sonra işe dönerim."

Üç saat sonra makaleden makaleye tıklayarak nasıl zaman kaybettiğimi fark eder, internete beni tekrar içerik girdabına çektiği için lanet ederdim.

Sadece çok fazla makale okuyarak zaman kaybetmekle kalmıyor, sıklıkla tarayıcımda dağılmış yüzlerce değilse bile düzinelerce açık sekmeyle karşı karşıya kalıyordum. Bu dışsal tetikleyiciler gelecekte dikkatimi daha fazla dağıtmakla kalmayacaklar, aynı zamanda bütün sekmelerim ve üstünde çalıştığım her şeyin silinmesine neden olacak çökmeler yaşatacaklardı.

Neyse ki, basit bir kural bütün sekme sorunlarımı çözdü ve anlamsızca internet taramaları yapmaktan kurtulmama yardım etti:

***Makaleleri asla internet tarayıcımdan okumuyorum.***

Tahmin edebileceğiniz gibi, bir yazar olarak interneti her gün araştırma için kullanıyorum. Ancak, yeni bir makale keşfedersem artık onu hemen internet tarayıcımdan okumuyorum. Bunun yerine, *ne zaman* ve *nasıl* çevrimiçi okuma yapacağıma dair zamanı ayarladım, böylece amaçladığımdan daha uzun okuma isteğini ortadan kaldırdım. İşte bunu nasıl yaptığım:

Pocket uygulamasını telefonuma ve tarayıcı uzantısını dizüstü bilgisayarıma yüklemekle başladım.[1] "Tarayıcıdan asla makale okuma" kuralıma uymak için okumak istediğim bir makale gördüğüm her seferinde tarayıcımdaki Pocket butonuna tıklıyorum. Pocket uygulaması o durumda metni internet sayfasından çekiyor ve telefonumdaki uygulamaya kaydediyor (reklamlar veya başka gereksiz içerikler olmadan).

İçeriği hemen çevrimiçi olarak okuma veya internet tarayıcımı tıkama şeklindeki eski alışkanlığımı, makaleleri daha sonra tüketmek için kaydetme şeklindeki yeni bir alışkanlıkla değiştirdim. Bu yeni davranışla beraber, içeriği sindirme isteğim engellenmedi; sadece içeriğin güvende ve

daha sonra kullanılmak üzere hazır olduğunu bilerek rahatlamış oldum.

Fakat kaydettiğim yüzlerce makaleye ne zaman ulaşacaktım? Sorunu sadece tarayıcımdan telefona mı kaydırıyordum? Zaman sınırlamasını dışsal tetikleyicilerin izini sürmekle birleştirmenin faydalarının büyük kazançlar sağlayacağı nokta işte burasıdır.

Herkes çoklu görevin üretkenliği mahvettiğini bilir, değil mi? Aynı anda iki şeyi yapmanın imkânsız olduğunu gösteren çalışmaları ve makaleleri hepimiz görmedik mi? Bazı açılardan bu doğru. İnsanların iki karmaşık görevi aynı anda yapmakta berbat olduğuna dair kanıtlar oldukça net. Genel anlamda, birçok görevi aynı anda gerçekleştirirken daha fazla hata yaparız ve ayrıca bu görevleri tamamlaması daha uzun sürer – bazen iki katı zaman alır.[2] Biliminsanları bu kaybedilen zamanın ve azalan yeterliğin, beynin tekrar odaklanmak için daha fazla çalışmak zorunda kalmasından kaynaklandığına inanıyorlar.

Ancak doğru kullanıldığında biraz daha fazla çabayla çoklu görev, planlarımızdakileri daha fazla yapmamıza olanak tanıyabilir. Ben buna "çok kanallı çoklu görev" diyorum ve gününüzde daha fazla şey yapabilmek için mükemmel bir numara. Çoklu görevi doğru şekilde yapabilmek için beynimizin aynı anda birden fazla iş yapabilmesini engelleyen kısıtlamaları anlamamız gerekir. İlk olarak, beynimizin işlem gücünde bir sınırlama vardır – görev ne kadar çok konsantrasyon gerektiriyorsa başka bir şey için o kadar az yer kalır. İşte bu yüzden, aynı anda iki matematik problemini çözemeyiz.

İkincisi, beynin sınırlı sayıda dikkat kanalı vardır ve tek seferde yalnızca bir duyusal sinyali anlamlandırabilir. İki farklı podcast'i her biri bir kulağınızda olacak şekilde aynı anda dinlemeye çalışın. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, birini

zihinsel olarak kapatmadan diğerinde neler olup bittiğini anlayamazsınız.

Bununla birlikte, her ne kadar aynı anda sadece bir görsel veya işitsel kaynaktan bilgi alabiliyorsak da, çoklu kanal girdilerini işleme kapasitesine eksiksiz bir şekilde sahibiz. Biliminsanları buna "modaliteler arası dikkat" diyorlar ve bu, biz diğer şeyler hakkında düşünürken beyinlerimizin belirli zihinsel işlemleri otomatik pilota almasını mümkün kılıyor.[3]

***Herhangi bir kanala çok fazla konsantre olmamız gerekmediği sürece, aynı anda birden fazla şeyi yapabiliriz.***

Araştırmalar insanların birden fazla duyusal girdiyle meşgul olduklarında bazı şeyleri daha iyi yapabildiklerini göstermiştir. Örneğin, bazı öğrenme çeşitleri, insanlar işitsel, görsel ve dokunsal duyuları aynı anda kullandıklarında geliştirilir. Yakın zamandaki bir araştırma, yavaşça ve koşu bandında yapılsa bile yürümenin, oturmaya kıyasla bir yaratıcılık testindeki performansı artırdığını bulmuştur.[4]

Bazı çok kanallı çoklu görevler birbiriyle çok iyi eşleşir. Arkadaşlarınızla yemek pişirmek ve sağlıklı yiyecekler yemek hem bedeniniz için sağlıklı bir şeyler yapmanızı hem de ilişkilerinize yatırım yapmanızı sağlar. Bir telefon görüşmesi yaparken uzun bir yürüyüş için ofisten çıkmak veya iş arkadaşınızı yürüyerek toplantı yapmaya davet etmek, tek seferde iki olumlu şeyi tamamlar. İşe giderken kurgudışı bir sesli kitap dinlemek, kişisel gelişim için zaman ayırırken işe gidip gelmekten en iyi şekilde yararlanmanın iyi bir örneğidir. Aynı şeyi yemek veya temizlik yaparken uygulamak işlerin daha hızlı bittiği hissini verir.

Çok kanallı çoklu görevin başka bir şeklinin insanların forma girmesine yardımcı olduğu gösterilmiştir. Pennsylva-

nia Üniversitesi'nin Wharton Okulu'ndan Katherine Milkman, yapmak *istediğimiz* bir davranıştan yararlanmanın yapmamız *gerektiğini* bildiğimiz şeyleri, yapmamıza nasıl yardım edebileceğimizi gösterdi. Milkman çalışmasında, katılımcılara sadece spor salonunda dinleyebilecekleri bir sesli kitabın yüklü olduğu bir iPod verdi.[5] Milkman, insanların daha fazlasını istemelerini sağlayacağını bildiği olay örgüsüne sahip *Açlık Oyunları* ve *Alacakaranlık* gibi kitapları seçti. Sonuçlar inanılmazdı: "Sesli kitaplara yalnızca spor salonunda erişimi olan katılımcılar kontrol grubundakilere göre spor salonunu yüzde 51 daha fazla ziyaret etti."[6]

Milkman'in tekniğine "cazibe paketi" deniyor ve bu teknik bir davranışın ödüllerini diğerini teşvik etmek istediğimiz zamanlar şartıyla kullanabilir. Benim için, Pocket'a yüklediğim makaleler egzersiz yapmak için ödüllerimdir.

Ne zaman spor salonuna gitsem veya uzun bir yürüyüşe çıksam Pocket uygulamasının yazıdan konuşmaya aktarma özelliğiyle bana okunan makaleleri dinleyebiliyorum. Bu sesli okuma özelliği oldukça şaşırtıcı ve internetin HAL 9000 sesinin yerini seçtiğim makaleleri reklamsız bir şekilde okuyan neşeli bir mizaca sahip bir İngiliz adam aldı.

Makalelerimi gözden geçirmek bana küçük bir ödül gibi geliyor, genellikle entelektüel uyarılma ihtiyacımı karşılarken ve beni masada oturup okumanın cazibesinden kurtarırken egzersiz yapmaya veya yürüyüşe çıkmaya teşvik ediyor. Bu, arkadaşlar, dikkat dağıtıcılara karşı verdiğimiz izini sürme savaşında üçlü galibiyet dediğimiz şeydir!

Çok kanallı çoklu görev, her gün daha fazlasını elde etmek için yeterince kullanılmayan bir taktiktir. Bu tekniği, dikkat çekiciler için daha fazla zaman ayırmamıza ve egzersiz gibi etkinlikleri daha eğlenceli hale getirmek için cazibe paketini kullanmamıza yardımcı olması için programlarımıza ekleyebiliriz.

Benim iz sürmem, "sadece bir şey daha" okumanın veya

"sonrası için" bir sekmenin daha açık olmasının baştan çıkarıcı çekimini yenmekti. Kötü alışkanlıklarımı yeni kurallar ve araçlarla değiştirerek üretkenliğimi artırdım ve HAL'in baştan çıkarıcı çağrısını uzaklaştırdım. Bugün, çevrimiçi makaleler tıklamaya devam etmemi istediğinde, robot gibi yanıt veriyorum: "Üzgünüm internet, korkarım ki bunu yapamam."

### UNUTMAYIN!

- **Çevrimiçi makaleler potansiyel olarak dikkat dağıtıcı dışsal tetikleyicilerle doludur.** Açık sekmeler bizi yolumuzdan saptırabilir ve vakit kaybettiren bir içerik girdabına doğru çekebilir.
- **Bir kural belirleyin.** Pocket gibi bir uygulama kullanarak ilginç konuları daha sonrası için kaydedeceğinize söz verin.
- **Sürpriz! Çoklu görevleri yapabilirsiniz.** Egzersiz yaparken makaleleri dinlemek veya yürüyerek toplantı yapmak gibi çok kanallı çoklu görevleri kullanın.

# 21. Bölüm

# Akışların İzini Sürme

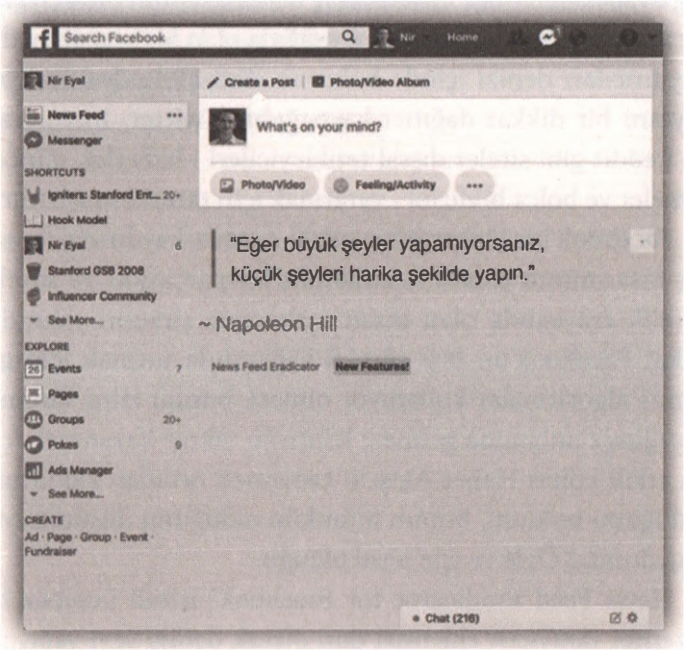
New York Şehri metrosunda, kendimi sıklıkla inecekleri durağa varmadan önce efsanevi bir haber akışının bitiş çizgisine ulaşmaya çalışırken başları aşağıda olan bir sosyal medya kaydırıcıları denizi içinde bulurum. Sosyal medya özellikle şeytani bir dikkat dağıtıcı kaynağıdır; Twitter, Instragram ve Reddit gibi siteler dışsal tetikleyicileri –haberler, güncellemeler ve bolca bildirim– yaratmak için tasarlanmışlardır.

Facebook'un Haber Akışı'ndaki sonsuz kaydırma, davranış tasarımının ustaca hazırlanmış bir parçasıdır ve sürekli yenilik arayışında olan insan tutkusuna şirketin yanıtıdır. Fakat Facebook'un bizi sürekli bağlantıda tutmak için gelişmiş algoritmalar kullanıyor olması, bunun izini süremeyeceğimiz anlamına gelmez; kontrolü tekrar kazanmak için en etkili yolun Haber Akışı'nı tamamen ortadan kaldırmak olduğunu buldum. Bunun mümkün olduğunu düşünmüyor muydunuz? Öyle ve işte nasıl olduğu.

News Feed Eradicator for Facebook* isimli ücretsiz bir internet tarayıcısı eklentisi tam olarak dediği şeyi yapıyor;[1]

* Facebook için Haber Akışı Engelleyicisi. *–yhn*

sayısız miktarda cezbedici dışsal tetikleyicilerin kaynağını ortadan kaldırıyor ve bunu ilham verici bir alıntıyla değiştiriyor. Eğer bu araç hoşunuza gitmezse, Todobook adında başka bir ücretsiz teknoloji, Facebook Haber Akışı'nı, kullanıcının yapılacaklar listesiyle değiştiriyor. Akışı kaydırmaktansa, gün içinde yapmayı planladığımız görevleri görüyoruz ve yalnızca listeyi tamamladığımız zaman Haber Akışı'nın kilidi açılıyor.[2] Todobook'un kurucusu Ian McCrystal, Mashable'a, "Haber Akışları'nı seviyorum, sadece onunla daha sağlıklı bir ilişkim olsun istiyorum... Bu yüzden, Facebook'un daha az dikkat dağıtıcı kısımlarına erişimim varken üretkenliğimi sürdürmenin bir yolunu istedim," demiş. (Dikkat dağıtıcıların izini sürmek için en sevdiğim araçların bağlantıları için NirAndFar.com/Indistractable adresini ziyaret edin.)




*Haber Akışı'nı kaldırarak Facebook'un izini sürebilirsiniz.*

Şahsen hâlâ Facebook kullanıyorum fakat artık bunu Facebook'un amaçladığı şekilde değil, kendi istediğim şekilde yapıyorum. Belirli bir arkadaşımın güncellemelerini görmek veya belli bir Facebook grubunun tartışmasına katılmak istediğimde, kendimi Haber Akışı'ndan uzaklaştırmak yerine, doğrudan istediğim sayfaya gidiyorum. Takvimimde neredeyse her gün Facebook'u kontrol etmek için zaman ayırıyorum fakat beni tam bir çılgınlık olan tavşan deliğine çekecek Haber Akışı'ndaki istenmeyen dışsal tetikleyiciler olmadan; on beş dakikadan az bir sürede girip çıkıyorum.

Todobook gibi teknolojilerin Reddit ve Twitter da dahil olmak üzere diğer birçok sosyal medya sitesinde çalışsa da, bunlar ve diğer akışa dayalı sosyal medya sitelerinde dikkat dağıtıcılardan kaçınmak için başka bir yol daha vardır: Zekice bir yer imi protokolü ile akıştan uzaklaşma.

Örneğin, tarayıcıya "LinkedIn.com" yazmak sizi, saatlerce kaydırmanıza ve tıklamanıza neden olacak bir hikâyeler seli olan internet sitesinin akışına götürür. LinkedIn akışını ortadan kaldıran Newsfeed Burner* isimli bir tarayıcı eklentisi[3] *yükleyebilsem* de, LinkedIn akışısındaki sektör bilgilerinden yararlanırım ve bunun tamamen gitmesini istemiyorum. Bu durumda akışı tamamen yok etmek yerine, siteyi ziyaret ettiğimde benim dikkatimi dağıtacak daha az dışsal tetikleyicinin olduğu bir adres seçtiğimden emin olarak, tam URL'nin sorumluluğunu üstlenirim.

İşte bunun nasıl çalıştığı: Planlanmış sosyal medya zamanım boyunca, Open Multiple Websites** isimli bir tarayıcı eklentisini çalıştırmak için tarayıcımda bir butonu tıklıyorum.[4] İsimden de anlaşılacağı gibi bu buton, daha önceden yüklediğim bütün internet sitesi adreslerini açar. LinkedIn akışına girmek istemediğim için, bu sonsuz, dikkat dağıtıcı

* Haber Akışı Yakıcı. *-çn*

Birden Fazla İnternet Sitesi Aç. *-çn*

akışa kurban gitmek yerine mesajları okuyup cevaplayabileceğim LinkedIn.com/messaging adresini daha önceden yükledim. Aynı tıklamayla tarayıcı eklentisi, kötü şöhretli ve kışkırtıcı Twitter akışını görmeden yorumlara ve sorulara cevap verebileceğim Twitter.com/NirEyal adresini de açıyor.



***Akıştan kaçınarak, sosyal medyayı dikkatli bir şekilde kullanırken başkalarıyla proaktif bir şekilde bağlantı kurmak için zaman ayırabilirim.***

Tıpkı Facebook ve LinkedIn gibi şirketlerin kaydırmaya devam etmemiz için davranışsal tasarımlar uygulaması gibi YouTube da güçlü dışsal tetikleyicilerle izlemeye devam etmemizi sağlamak için için benzer psikolojik hileler kullanır. Siz bir video seyrederken YouTube'un algoritması, o sırada seyrettiğiniz videonun konusuna ve video geçmişinize dayanarak, bir sonraki seyretmek isteyebileceğiniz şeyi tahmin etmek için harıl harıl çalışıyor.[5] Youtube, genellikle sizi hedef alan sponsorlu videoların reklamlarının yanında, internet sayfasının sağ tarafında önerilen videoların küçük resimlerini sunar. Haber akışına benzer bir şekilde, YouTube ana sayfasına gittiğiniz an, bu resimler yine ortaya çıkar ve sizi daha fazla dijital hazine avına gönderir. Bu tür dışsal tetikleyiciler sizin video üstüne video izlemenizi sağlamak için oradadırlar.

Elbette YouTube'da zaman harcamakta doğası gereği yanlış olan hiçbir şey yoktur. Zaman sınırlı takvimimde YouTube videolarının keyfini çıkarmak için zaman ayırdım ve bunu seviyorum! Fakat akılsızca önerilen bir sonraki videoyu seyretmek veya başka bir cazip öneriye tıklamak yerine, sadece planladığım videoları seyretmek için kendime ait bazı hileler kullanıyorum. Özellikle dikkat dağıtıcı dışsal tetikleyiciyilerin çoğunu ortadan kaldırıp bir videoyu huzur içinde seyret-

memi sağlayan DF Tube isimli ücretsiz tarayıcı eklentisini seviyorum. Ekranın kenarındaki önerilen videoların ve reklamların kaldırılmasını büyük bir fayda olarak görüyorum.




*Dikkat dağıtıcı küçük video görsellerini ve reklamları kaldırarak Youtube'un izini sürebilirsiniz.*

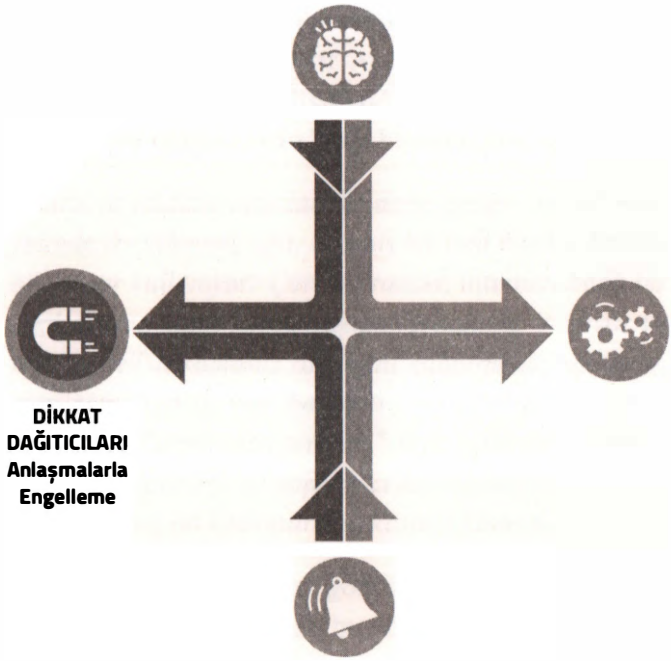
Haber akışlarından önerilen videolara kadar sosyal medyadaki sayısız dışsal tetikleyicinin üstünden gelmek, pürdikkat olma yolumuzdaki önemli bir adımı temsil eder. Seçtiğimiz araç ne olursa olsun, bu işin anahtarı sosyal ağların zamanımızı ve dikkatimizi kontrol etmesine izin vermek yerine, bu deneyimlerimiz üzerindeki kontrolü geri kazanmaktır.

**UNUTMAYIN!**

- **Sosyal medyada kaydırdıklarımıza benzer akışlar bizi meşgul etmek için tasarlanmıştır.** Akışlar bizi dikkat dağıtıcılara götürecek dışsal tetikleyicilerle doludur.
- **İzini sürerek akışların kontrolünü elinize alın.** News Feed Eradicator for Facebook, Newsfeed Burner, Open Multiple Websites ve DF Tube gibi tarayıcı eklerini kullanarak dikkat dağıtıcı dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırın. (Bu gibi hizmetlerin ve daha fazlasının bağlantıları NirAndFar.com/Indistractable adresinde mevcuttur.)

# Kısım 4

# DİKKAT DAĞITICILARI ANLAŞMALARLA ENGELLEME



# 22. Bölüm

# Ön Taahhütlerin Gücü

*Time* dergisinin "Büyük Amerikan Romancısı" olarak adlandırdığı yazar Jonathan Franzen tıpkı sizin ve benim gibi dikkat dağıtıcılarla boğuşuyor. Ancak Franzen ve çoğu insan arasındaki fark, onun kendisini odakta tutabilmek için etkili adımlar atıyor olması. 2010 *Time* biyografisine göre:

> *Hearts ve solitaire oyunları da dahil işletim sistemi seviyesinde temizlenmiş ağır, eskimiş bir Dell marka dizüstü bilgisayar kullanıyor.*[1] *Çünkü Franzen internete bağlı bir bilgisayarda ciddi kurgu yazılamayacağına inanıyor ve sadece Dell'in kablosuz özelliğini kaldırmakla kalmıyor, aynı zamanda Eternet bağlantı noktasını da tamamen kapatıyor. "Yapmanız gereken," diye açıklıyor, "Eternet kablosunu kuvvetli bir yapıştırıcı sürerek bilgisayara takmak ve sonra da kablonun baş kısmını kesmek."*

Franzen'ın yöntemleri aşırı görünebilir ama denize düşen yılana sarılır. Ayrıca Franzen bu yöntemlerinde yalnız değil. Ünlü yönetmen Quentin Tarantino, sahnelerini yazarken asla bilgisayar kullanmaz, bunun yerine el yazısıyla bir defte-

re yazmayı tercih eder.[2] Plutzer ödüllü yazar Jhumpa Lahiri kitaplarını kâğıt kalemle yazar ve sonra da onları interneti olmayan bir bilgisayara aktarır.[3]

Bu yaratıcı profesyonellerin anladığı şey, odaklanmanın ihtiyaç duyduğu şeyin sadece dikkat dağıtıcıları *dışarıda* tutmak olmadığıdır, bu aynı zamanda kendimizi *içeride* tutmayı da gerektirir. İçsel tetikleyicilerde ustalaşmayı dikkat çekiciler için zaman yaratmayı ve dışsal tetikleyicilerin izini sürmeyi öğrendikten sonra pürdikkat olmanın son adımı kendimizi dikkat dağıtıcılara kapılmaktan korumayı içerir. Bunu yapmak için, dürtülerimizin üstesinden gelmek adına gelecekteki bir seçimi ortan kaldırmayı içeren, "ön taahhüt" olarak adlandırılan güçlü bir tekniği öğrenmemiz gerekir.[4]

Her ne kadar araştırmacılar hâlâ neden bu kadar etkili olduğunu araştırsalar da ön taahhüt gerçekten çok eski bir taktiktir. Belki de tarihteki en ikonik ön taahhüt, *Odyssey*'in antik anlatımında görülür. Hikâyede Ulysses, gemisini ve mürettebatını, denizcileri kıyılarına çekmesiyle bilinen büyülü bir şarkı söyleyen Sirenler diyarından geçirmelidir. Denizciler yaklaştıklarında, gemileri Sirenler'in kayalık sahillerinde enkaz haline gelir ve yok olur.

İlerideki tehlikenin farkında olan Ulysses, bu kaderden kaçınmak için zekice bir plan yapar. Adamlarına Sirenler'in çağrısını duymamaları için kulaklarını balmumuyla tıkamalarını söyler. O güzel şarkıyı duymak isteyen Ulysses'in kendisi hariç, herkes Ulysses'in emrine itaat eder.

Ancak Ulysses gemisini kayalara doğru yönlendirmek veya Sirenler'e ulaşmak için denize atlamak üzere aklının çelineceğini biliyordu. Kendisini ve adamlarını korumak için, mürettabata kendisini geminin ana direğine bağlamalarını; ne söylerse veya ne yaparsa yapsın onu serbest bırakmamalarını ve gemi tehlikeden uzaklaşana kadar rotayı değiştirmemelerini söyler. Mürettebat Ulysses'in emirlerine uyar ve

gemi Sirenler'in kıyılarını geçerken o, şarkılarıyla geçici bir deliliğe sürüklenir. Büyük bir öfkeyle adamlarına kendisini bırakmalarını söyler fakat onlar ne Sirenler'i ne de kaptanlarını duyamadıkları için tehlikeyi güven içinde atlatırlar.



*Homeros'un Odyssey'indeki Ulysses, bir ön taahhüt yaparak Sirenler'in şarkısına direnir ve dikkat dağıtıcıdan başarılı bir şekilde kaçınır.*[5]

Bir "Ulysses Anlaşması", "bir kişinin kendisini gelecekte mecbur bırakması için tasarlanmış ve amaçlanmış, özgürce alınmış bir karar" olarak tanımlanır ve bugün hâlâ kullanmakta olduğumuz bir ön taahhüt çeşididir.[6] Örneğin, sağlıklı yargılarda bulunma yetimizi kaybetmemiz durumunda, doktorumuz ve aile fertlerimize niyetlerimizi bildirmek için gelişmiş sağlık hizmetleri yönergelerini önceden taahhüt ederiz. Hayatımızın ileri dönemlerinde ihtiyaç duyacağımız parayı harcamadığımızdan emin olmak için, erken para çekme durumunda yüksek cezalar içeren emeklilik hesaplarına

para yatırarak finansal güvenliğimizi önceden taahhüt ederiz. Evlilik sözleşmesine bağlı olan ömür boyu sürecek bir ilişkide vaat edilen sadakati arzularız.

Bu tür ön taahhütler güçlüdür çünkü aklımız başımızdayken niyetlerimizi pekiştirir ve daha sonra kendi çıkarlarımızın aksine hareket etme ihtimalimizi azaltır. Tıpkı hayatımızın diğer alanlarında ön taahhütlerde bulunduğumuz gibi, bunları dikkat dağıtıcılara karşı saldırımızda da kullanabiliriz.

***Bir ön taahhüdü ortaya koymanın en etkili zamanı, Pürdikkat Modeli'nin ilk üç yönünü ele aldıktan sonrasıdır.***

Birinci kısımda öğrendiğimiz gibi, bizi dikkat dağınıklığına yönlendiren içsel tetikleyicilerle temel olarak ilgilenmediysek başarısızlığa hazırlıklı olmalıyız. Benzer şekilde, ikinci kısımda öğrendiğimiz gibi, dikkat çekiciler için zaman ayırmazsak da ön taahhütlerimiz işe yaramaz. Son olarak, bir ön taahhütte bulunmadan önce bize hizmet etmeyen dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmazsak, muhtemelen işe yaramayacaktır. Ön taahhütler dikkat dağıtıcılara kapılmamızı engelleyen son savunma hattıdır. Önümüzdeki birkaç bölümde, yolumuza devam etmek için kullanabileceğimiz ön taahhüdün üç çeşidini inceleyeceğiz.

**UNUTMAYIN!**

- **Pürdikkat olmak sadece dikkat dağıtıcıları dışarıda tutmaya ihtiyaç duymaz.** Ayrıca kendimizi dizginlemeyi de gerektirir.
- **Ön taahhütler, dikkat dağıtıcıların olasılığını azaltabilir.** Önceden verdiğimiz kararlara bağlı kalmamıza yardımcı olurlar.
- **Ön taahhütler ancak diğer üç pürdikkat stratejisi uygulandıktan sonra kullanılmalıdır.** İlk üç adımı atlamayın.

# 23. Bölüm

## Dikkat Dağıtıcıları Çaba Anlaşmalarıyla Önleme

David Krippendorf ve Ryan Tseng isimli mucitler gece geç saatlerde düşkün oldukları yiyecekleri atıştırma gibi istenmeyen alışkanlıklarını durdurmanın basit bir yolunu buldular. kSafe (eski adıyla Kitchen Safe)* adlı cihazları, kapağında zamanlayıcı kilidi olan plastik bir kaptır.

Sizi cezbeden atıştırmalıkları (kişisel favorim Oreo bisküvileri gibi) bu kaba koyar ve kSafe zamanlayıcısını, süre dolana kadar kilitli kalacak şekilde ayarlarsınız. Elbette kabı bir çekiçle parçalayabilir veya koşup marketten daha fazla bisküvi alabilirsiniz fakat bu ekstra çaba bu seçeneklerin yapılma olasılığını azaltır. Krippendorf ve Tseng'in fikri o kadar ilgi çekiciydi ki *Shark Tank*** adlı realite şovunda bir anlaşma kazandı ve ürün şimdilerde Amazon'da dört yüz civarı beş yıldızlı yorum almış durumda.[1]

KSafe bir ön taahhüt örneğidir. Özellikle, çaba anlaşma-

---

* Mutfak Kasası. *-yhn*

Yaratıcı bir fikri olan kişilerin yatırımcılardan sermaye kazanabilmek için ürünlerini sunduğu bir gösteri programı. *-yhn*

sının –istenmeyen bir davranışı gerçekleştirmek için gerekli çaba miktarının artırılmasını içeren bir tür ön taahhüt– faydasını gösterir. Bu tarz bir ön taahhüt pürdikkat olmamız için bize yardım edebilir.

***Çaba anlaşması, istenmeyen davranışları gerçekleştirmesi daha zor hâle getirerek dikkat dağıtıcıları önler.***

Dijital cihazlarımızla çaba anlaşması yapmamız için birbirleriyle rekabet eden yeni ürün ve hizmetlerde bir patlama yaşıyoruz. Örneğin, ne zaman dizüstü bilgisayarımda yazsam SelfControl uygulamasına tıklıyorum,[2] bu uygulama Facebook ve Reddit gibi dikkatimi dağıtan sitelere ve e-posta hesabıma girmemi engelliyor. Bu siteleri ihtiyaç duyduğum süre boyunca, genellikle kırk beş dakika ila bir saatlik artışlarla, engelleyecek şekilde ayarlayabilirim. Freedom isimli bir başka uygulama[3] biraz daha gelişmiştir ve sadece bilgisayarımda değil, mobil cihazlarımda da potansiyel dikkat dağıtıcıları engeller.

Forest, kendimi neredeyse her gün kullanırken bulduğum, belki de en sevdiğim dikkat dağıtıcıları engelleme uygulamasıdır.[4] Ne zaman telefonumda dikkatimin dağılmasını engellemek için kendimle çaba sözleşmesi yapmak istesem Forest uygulamasını açar ve istemediğim uzunlukta telefonsuz geçecek süreyi ayarlarım. Plant adlı butona tıklar tıklamaz ekranda küçük bir fide belirir ve zamanlayıcı geriye doğru saymaya başlar. Zaman dolmadan telefonumda başka bir göreve geçmeye kalkarsam sanal ağacım ölür. Bu minik sanal ağacı öldürme fikri, kendimle yaptığım anlaşmanın gözle görülür bir hatırlatıcısı olan uygulamadan çıkmam için ortaya beni caydıracak kadar fazladan ekstra çaba koyar.

Apple ve Google da kendi işletim sistemlerine çaba anlaşması özellikleri ekleyerek dijital dikkat dağıtıcılara karşı

savaşa katılıyor. Apple'ın iOS 12 sürümü Atıl Süre özelliğiyle kullanıcıların belirli uygulamalar için zaman kısıtlaması yapabilmelerine olanak tanır.[5] Eğer kullanıcılar belirlenmiş saatler içinde listedeki uygulamalardan birine girmeyi denerlerse telefonları, anlaşmayı bozmak istediklerini onaylamaları için ek bir adıma yönlendirir. Google'ın Android'inin yeni versiyonları benzer özellikteki Dijital Denge uygulamasıyla birlikte geliyor.

Bir parça fazladan çaba eklemek bizi bir dikkat dağıtıcıya değip değmeyeceğini sormaya zorlar. İster kSafe gibi bir ürün isterse de Forest gibi bir uygulamayla olsun, kendimizle yaptığımız çaba anlaşmaları bunlarla sınırlı değildir; onları yapmanın hayli etkin bir başka yolu da diğer insanlarla anlaşmalar yapmaktır.




*Forest uygulaması telefonunuzda çaba anlaşması yapmanın basit bir yoludur.*

Önceki nesillerde sosyal baskı bizim görevi sürdürmemize yardım ediyordu – kişisel bilgisayarın icadından önce masalarımızda oyalandığımız herkes tarafından görülebiliyordu. *Sports Illustrated* veya *Vogue* okumak veya telefonumuzda bir arkadaşımızla uzun hafta sonumuzun ayrıntılarının üzerinden geçmek, iş arkadaşlarımıza tembellik yaptığımızın sinyallerini net bir şekilde gönderiyordu.

Bugün bunun aksine ofiste neyi kaydırdığımızı veya neye tıkladığımızı çok az kişi görebilir. Kendimizi, dizüstü bilgisayarımıza gömülmüş bir şekilde spor skorlarını, haber akışlarını veya ünlülerin dedikodu haberlerini kontrol ederken buluruz. Yanımızdan geçen biri için bu aktiviteler rekabetçi bir araştırma ya da satış potansiyellerini takip etmek gibi görünebilir. Ekranlarımızın gizliliğiyle kamufle olarak, görevi sürdürmek için gereken sosyal baskı da yok olur.

Uzaktan çalışırken sorun daha da şiddetli hale gelir. Evden çalışmaya eğilimli olduğumdan, yazmam gerektiğini bildiğim halde yoldan çıkmanın çok kolay olduğunu görebiliyorum. Odaklanmış olarak kalmakta sorun yaşadığım zamanlarda sosyal baskıyı biraz geri getirmek yardımcı olur muydu? Bu soruyu test etmek istedim ve yazar olan arkadaşım Taylor'dan benimle birlikte çalışmasını rica ettim. Çoğu sabah, evimdeki ofisimde bitişik masalarda oturduk ve kırk beş dakikalık zaman dilimlerinde çalışmaya karar verdik. Özellikle kendimi enerjimi kaybederken bulduğum zamanlarda onu hırsla çalışırken görmek ve onun beni görebileceğini bilmek, yapmam gerektiğini bildiğim işi yapmaya devam etmemi sağladı. Odaklanma gerektiren bir iş için bir arkadaşla birlikte zaman planlaması yapmanın yapılması gereken en önemli şeyi yapmaya bağlı kalmak için etkili bir yol olduğu kanıtlandı.

Peki ya uyumlu bir programı olan bir arkadaş bulamazsanız? Taylor bir konferansta konuşmak için bir haftalığına

gittiğinde başka biriyle çaba anlaşması yapmayı yeniden deneyimlemem gerekti. Neyse ki, Focusmate'i buldum. Dünyadanın dört bir yanından insanların odaklanmış kalabilmelerine yardımcı olma vizyonuyla, birebir video konferans hizmeti aracılığıyla çaba anlaşmalarını kolaylaştırıyor.

Taylor uzaktayken Focusmate.com adresine üye oldum ve Martin isimli tıp öğrencisi bir Çek'le eşleştirildim. Planlanmış zamanımızda birlikte çalışmak için beni beklediğini bildiğimden, onu yarı yolda bırakmak istemedim. Martin insan anatomisini ezberlemek için sıkı çalışırken ben de yazıma odaklandım. İnsanların görüşmelerini ekmesini engellemek için katılımcılar odak arkadaşları hakkında bir yorum bırakmaya teşvik edilir.*

Çaba anlaşmaları, elimizdeki görevi bırakma olasılığımızı azaltır. Bunları ister arkadaşlarımız ya da meslektaşlarımızla, isterse de Forest, SelfControl, Focusmate veya kSafe gibi araçlarla yapalım, çaba anlaşmaları dikkatimizin dağılmasını önlemek için basit ama oldukça etkili bir yöntemdir.

### UNUTMAYIN!

- **Bir çaba anlaşması, istenmeyen davranışları yapmayı zorlaştırarak dikkat dağıtıcıları önler.**
- **Kişisel bilgisayar çağında, görevi sürdürmemizi sağlayan sosyal baskı büyük ölçüde ortadan kalkmıştır.** Kimse sizin ne üstünde çalıştığınızı göremez, dolayısıyla tembellik yapmak kolaylaşır. Belirli bir süre boyunca bir meslektaşın veya bir arkadaşın yanında çalışmak oldukça etkili bir çaba anlaşması olabilir.
- **Teknolojiden uzak kalmak için teknolojiyi kullanabilirsiniz.** SelfControl, Forest ve Focusmate gibi uygulamalar çaba anlaşmaları yapmanıza yardım edebilir.

* Bu hizmeti o kadar çok sevdim ki Focusmate'e yatırım yapmaya karar verdim.

# 24. Bölüm

## Dikkat Dağıtıcıları Bedel Anlaşmalarıyla Engelleme

Bir bedel anlaşması, yapacağımızı söylediğimiz şeyi yapmaya teşvik etmek için ortaya para koymayı içeren bir ön taahhüt biçimidir. Amaçladığınız şeye bağlı kalırsanız para sizde kalır fakat dikkatiniz dağılırsa parayı kaybedersiniz. Kulağa sert geliyor fakat sonuçlar hayret vericidir.

*New England Journal of Medicine** dergisinde yayımlanan bir araştırma, sağlıksız alışkanlıklarını bırakmaya çalışan üç grup sigara içiciyi inceleyerek bedel anlaşmalarının gücünü göstermiştir.[1] Çalışmada, kontrol grubuna, sigarayı bırakmayı teşvik etmek için eğitici bilgiler ve bedava nikotin bantları gibi geleneksel yöntemler sunuldu. Altı ay sonra, kontrol grubundaki insanların yüzde 6'sı sigarayı bıraktı. "Ödül grubu" olarak adlandırılan diğer gruba altı ay sonra sigarayı bırakmış olurlarsa 800 dolar teklif edildi – yüzde 17'si başarılı oldu.

Ancak üçüncü grup katılımcılar en ilginç sonuçları vermişti. Bu gruba "depozito grubu" deniyordu ve altı ay sonra sigarayı bırakmaları karşılığında kendi paralarından 150

* *New England Tıp Dergisi. -yhn*

dolarlık bir ön taahhüt depozitosu ödemeleri gerekiyordu. Ancak ve ancak hedeflerine ulaştıkları takdirde 150 dolarlık depozitoyu geri alabileceklerdi. Paralarını geri almanın yanı sıra, depozito grubundan başarılı olan katılımcılara işverenleri tarafından 650 dolarlık ("ödül" katılımcılarına sunulan 800 doların aksine) bir bonus ödül verilecekti.

Sonuçlar? Depozit yatırmayı kabul edenlerin yüzde 52'si şaşırtıcı bir şekilde hedeflerine ulaşmayı başardı! Daha büyük bir ödülün başarı için daha fazla motivasyona yol açması gerektiği düşünülebilir, o zaman neden 800 dolar kazanmak 650 dolar artı 150 dolarlık depozitoyu kazanmaktan *daha az* etkili oldu? Belki de depozito grubundaki katılımcılar sigarayı bırakmak için en baştan daha hevesliydiler? Bu potansiyel önyargıyla mücadele etmek için, çalışmanın yazarları sadece her iki test grubunda da olmak isteyen içicilerin verilerini kullandılar.

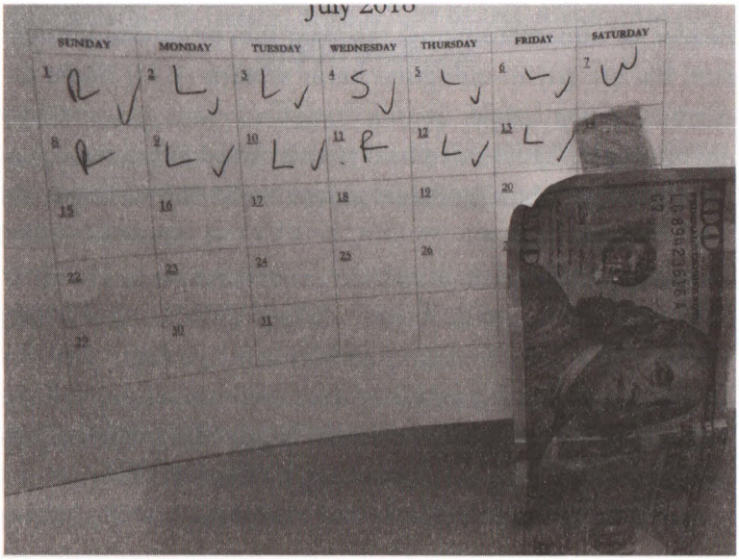
Sonuçları açıklamak için çalışmanın yazarlarından biri, "İnsanlar kazanmaktan ziyade kayıpları önleme konusunda genellikle daha motive olurlar," diye yazdı. Kaybetmek, kazanmanın sevincinden daha fazla acı verir. Bu mantıksız eğilim, davranışsal ekonominin köşe taşlarından biri olan "kayıptan kaçınma" olarak bilinir.

Kayıptan kaçınma gücünden olumlu bir şekilde nasıl yararlanılacağını öğrendim. Birkaç yıl önce düzenli olarak egzersiz yapmamak için bulduğum bahanelerin sayısından bıkmıştım. O dönemde spor salonuna gitmek daha kolay olamazdı – tam donanımlı tesis yaşadığım binadaydı. Gitmediğim için ne trafiği ne de üyelik ücretlerini suçlayabilirdim çünkü üyelik orada yaşayanlar için ücretsizdi. Uzun bir yürüyüş bile hiçbir şey yapmamaktan daha iyiydi. Yine de antrenmanlarımı ekmek için bir şekilde bahaneler buluyordum.

Kendimle bir bedel sözleşmesi yapmaya karar verdim. Zaman sınırlı programımda yer ayırdıktan sonra, yüz dolarlık gıcır gıcır bir banknotu duvarımdaki takvimime, yaklaşan

antrenman zamanının yanına yapıştırdım. Sonra doksan dokuz sente bir çakmak aldım ve yanına yerleştirdim. Her gün seçim yapmam gerekiyordu: Ya egzersiz yaparak kalorileri ya da yüz dolarlık banknotu yakacaktım. Belgeli bir şekilde hastalanmadığım sürece, kendime izin verdiğim seçeneklerim sadece bu ikisiydi.

Ne zaman kendimi önemsiz bahaneler üretirken bulsam, kendime ve sağlığıma verdiğim ön taahhüdü hatırlatacak çok net bir dışsal tetikleyicim vardı. Ne düşündüğünüzü biliyorum: "Bu çok aşırı! Parayı öylece yakamazsın!" Kastettiğim şey tam olarak bu işte. Bu "ya onu yak ya da bunu" tekniğini üç yıldan fazladır kullanıyorum ve yüz doları *hiç* yakmadan on kilo kas kazandım.




*"Ya onu yak ya da bunu" takvimim sabah ilk gördüğüm şeylerden biri. Bana ya kalorilerimi ya da yüz dolarlık banknotu yakmam gerektiğini hatırlatıyor.**

* Eğer merak ettiyseniz *R* "koşu (run)", *L* "kaldırma (lifting)" (ağırlık kaldırma gibi), *S* "sürat koşusu (sprints)", *W* "yürüme (walk)" ve onay işareti ise o günkü yazımı yazdığımı gösteriyor.

Benim "ya onu yak ya da bunu" yöntemimde örneklendiği gibi, bir bedel anlaşması dikkat dağıtıcılara bir bedel koyarak bizi eyleme bağlar. Fakat bir bedel anlaşması sigara bırakma, kilo kaybı veya spor hedefleriyle sınırlı olmak zorunda değildir; aslında bu konuyu profesyonel hedeflerime ulaşmak açısından da başarılı buldum. Bu kitap için neredeyse beş yıllık bir araştırma yaptıktan sonra artık kelimelere dökme zamanının geldiğini biliyordum, fakat her gün yazmaya başlamak zor geldi ve kendimi her gün çevrimiçi ve çevrimdışı şekilde daha fazla araştırma yaparken buldum. Daha da kötüsü, kendimi yazma hedeflerimle tamamen ilgisiz olan medyayı tüketmekten birkaç tık uzakta gördüm. Açık bir şekilde, bir dikkat çekiciye ulaşmıyordum.

En sonunda, yanlış başlangıçlarım, yarım bırakılmış bölümler ve tamamlanmamış taslaklar gibi şeylerden bıkmıştım. Bu işte payım olduğuna karar verdim ve bu kitabı tamamlama yönündeki önemli hedefime dair sorumluluğu almak için bir bedel anlaşması yapmaya karar verdim.

Arkadaşım Mark'tan bedel anlaşmamda benim hesap sorucu ortağım olmasını istedim; belirlenmiş bir tarihe kadar bu kitabın ilk taslağını bitirmemiş olursam ona 10 bin dolar ödeyecektim. Bunun düşüncesi midemi ağrıttı – eğer parayı kaybedersem kırkıncı doğum günüm için ayırdığım tatil parası elden gidecekti; yeni bir ayarlanabilir masa için ayrılmış fonum gidecekti; en yıkıcı olanı da başarmayı çok istediğim bir hedef olan kitabı tamamlama işi elden gidecekti.

Bedel anlaşması etkilidir çünkü uzak bir geleceğin aksine kaybetmenin acısını şimdiki âna taşır. Ayrıca sonuç canınızı yaktığı sürece dolar miktarının bir önemi yoktur. Benim için bedel anlaşması mucize gibi çalışıyor, ortada kaybedecek çok fazla şey olduğunu bilmek bana vites yükselttirdi. Haftada altı gün en az iki saat dikkat dağıtıcılar olmadan yazma taahhüdü verdim, bunu zaman sınırlı planıma ekledim ve her

gün işe koyuldum. Sonunda param (tatil ve ayarlanabilir masam da) bende kaldı ve siz şu anda bu çalışmamın sonucunu okuyorsunuz.

Bu noktada, bedel anlaşmalarının dikkat dağıtıcılara karşı aşılmaz bir savunma olduğunu düşünebilirsiniz. Neden her zaman dikkat dağınıtıcıların bedelini işlerin her zaman yolunda gideceği kadar yüksek yapmıyorsunuz? İşin doğrusu, bedel anlaşmaları herkese ve her duruma uygun değildir. Her ne kadar bedel anlaşmaları çok etkili olabilseler de bazı uyarılarla birlikte gelirler. Bedel anlaşmalarından en iyi deneyimi elde edebilmek için bunların tehlikelerine karşı uyanık ve planlı olmalıyız:

## TEHLİKE 1: KAÇAMAYACAĞINIZ DIŞSAL TETİKLEYİCİLERLE DAVRANIŞLARI DEĞİŞTİRMEK İÇİN BEDEL ANLAŞMALARI UYGUN DEĞİLDİR

Bedel anlaşmalarıyla değiştirilmeye uygun olmayan belli bazı davranışlar vardır. Bu tür bir ön taahhüt, davranışla ilişkili dışsal tetikleyicileri ortadan kaldıramayacağınız zamanlarda önerilmez.

Örneğin, tırnak yemek, kırılması çok zor bir alışkanlıktır çünkü bu alışkanlığı olanlar ellerinin farkına vardıkları sürece bunu yapmaları için akılları çelinir. Bu tarz vücut odaklı tekrarlayan davranışlar bedel anlaşmaları için uygun değildir. Benzer şekilde, size sürekli olarak "çok sevimli" yavru köpeklerin fotoğraflarını göstermeye çalışan iş arkadaşınızın yanında ciddi odaklanma isteyen büyük bir projeyi bitirmeye çalışmak da mantıksızdır. Bedel anlaşmaları sadece dışsal tetikleyicileri görmezden gelebileceğiniz veya ortadan kaldırabildiğiniz zaman işe yarar.

## TEHLİKE 2: BEDEL ANLAŞMALARI SADECE KISA SÜRELİ GÖREVLER İÇİN KULLANILMALIDIR

Benim "ya onu yak ya da bunu" tekniği gibi bedel anlaşmaları iyi çalışır çünkü kısa süreli motivasyon gerektiriyor – diğer örnekler spor salonuna kısa bir yürüyüş, iki saat yazmaya odaklanmak veya sigara aşermesi için "dürtü dalgasında sörf yapma" olabilir. Eğer bir anlaşmayla çok uzun süre bağlanırsak onu cezalandırmayla ilişkilendirmeye başlarız ki bu da, görev veya hedefe yönelik kızgınlık oluşması gibi bir ters etki yapar.

## TEHLİKE 3: BİR BEDEL ANLAŞMASINA GİRMEK ÜRKÜTÜCÜDÜR

Ne kadar etkili olduklarını bilmelerine rağmen çoğu insan, kendi hayatlarında bir bedel anlaşması yapma fikrinden çekinirler – en başta bende de oldu! "Ya onu yak ya da bunu" rejimime bağlı kalmakta zorlandım çünkü bunun spor salonuna gitmek gibi rahatsız edici bir işi yapmam gerektiği anlamına geldiğini biliyordum. Benzer olarak Mark'la el sıkışıp taslağı bitirmeye söz vermek beni terletti. Başarıyı daha muhtemel kılan bir hedef belirleme tekniğine direnmenin mantıksızlığını sonradan anladım.

***Bir bedel anlaşmasına girerken biraz endişeyle karşılaşmayı bekleyin ama yine de bunu yapın.***

## TEHLİKE 4: BEDEL ANLAŞMALARI KENDİ KENDİNİ YİYEN İNSANLAR İÇİN UYGUN DEĞİLDİR

Her ne kadar yukarıda anlatılan çalışma bugüne kadar yapılmış en başarılı sigarayı bırakma çalışmalarından biri olsa da depozito grubundaki katılımcıların yüzde 48'lik kısmı amaç-

larına ulaşamamıştı. Davranış değişikliği zordur ve bazı insanlar başarısız olur. Uzun dönemli davranış değiştirme için herhangi bir program, şu ya da bu nedenden ötürü, pes etmeyecek kişileri içermelidir. Başarısızlıktan sonra kendimizi nasıl toparlayacağımızı bilmek çok önemlidir – sekizinci bölümde öğrendiğimiz gibi, aksiliklere özeleştiri yerine özşefkatle yaklaşmak işleri tekrar rayına oturtmanın yoludur. Bir bedel anlaşması yapmayı denerken kendinize karşı nazik olduğunuzdan emin olun ve her zaman yeniden deneyebilmek için programı düzenleyebileceğinizi anlayın.

Bu dört tehlikeden hiçbiri bir bedel anlaşması yapmanın yararlarını ortadan kaldırmaz. Aksine bunlar, iş için doğru aracı kullandığımızdan emin olmamızı sağlayan önkoşullardır. Doğru şekilde kullanıldıklarında bedel anlaşmaları, dikkat dağıtıcılara bir bedel atayarak zor bir göreve odaklanmış kalmanın hayli etkili bir yoludur.

### UNUTMAYIN!

- **Bedel anlaşmaları dikkatinizin dağılmasına bir bedel biçer.** Oldukça etkili bir motive edici olduğu gösterilmiştir.
- **Bedel anlaşmaları en çok, dikkat dağıtıcılara sebep olan dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırdığınız zaman etkilidir.**
- **Bedel anlaşmaları dikkat dağıtıcılar geçici olduklarında en iyi şekilde çalışır.**
- **Beden anlaşmalarına başlamak zor olabilir.** Bir bedel anlaşması yapmaya korkarız çünkü yapmaktan korktuğumuz şeyi gerçekten yapmak zorunda kalacağımızı biliriz.
- **Bir beden anlaşması yapmadan önce özşefkat öğrenin.**

# 25. Bölüm

## Dikkat Dağıtıcıları Kimlik Anlaşmalarıyla Önleme

Davranışlarımızı değiştirmenin en etkili yollarından biri de kimliğimizi değiştirmektir. Hayır, bu bir tanık koruma programına ya da CIA'e katılmayı gerektirmez. Daha ziyade, modern psikolojinin de onayladığı gibi, kendimizi nasıl gördüğümüz konusunda ufak tefek değişikliklerin gelecekteki davranışlarımız üstünde belirgin bir etkisi olabilir.

2011'de Stanford Üniversitesi'nden bir grup psikolog tarafından yürütülen bir deneyi düşünün.[1] Christopher Bryan adında genç bir araştırmacı, bireyleri kendileri hakkında biraz farklı şekilde düşünmeye hazırlamanın etkilerini inceleyen bir araştırma tasarladı. İlk olarak kayıtlı seçmenlerden oluşan iki gruptan yaklaşan seçimle ilgili soruları cevaplamalarını istedi. Bir grubun anket soruları "oy vermek" fiilini içeriyordu – örneğin, "Oy vermek sizin için ne kadar önemli?" İkinci grup "oy veren" ismini içeren benzer sorulara cevap verdi – "Oy veren kişi olmak sizin için ne kadar önemli?" gibi.[2] İfade farklılığı küçük görünebilir fakat sonuçlar olağanüstüydü.

Ufak bir kelime değişikliğinin sonuçlarını ölçmek için, araştırmalar daha sonra katılımcılara oy verme niyetlerini sordular ve gerçekten söylediklerini yapıp yapmadıklarını doğrulamak için halk oylama kayıtlarına çapraz karşılaştırma yaptılar.

Bryan ve eş yazarlar, *Proceedings of the National Academy of Sciences** tarafından yayımlanan bir makalede, sonuçların "şimdiye kadar nesnel olarak ölçülen seçmen katılımı üzerinde gözlemlenmiş en büyük deneysel etkiler arasında" olduğunu yazdılar.[3] "Oy veren" olmakla ilgili anketin gösterildiği kişilerin, "oy verme" ihtimalleri sorulanlara göre oy verme ihtimallerinin çok daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Sonuçlar o kadar şaşırtıcıydı ki, araştırmacılar geçerliğini ispat etmek için başka bir seçimde aynı araştırmayı tekrarladılar. Sonuçlar aynıydı: "Oy veren" grubu, "oy verme" grubuna göre daha çarpıcı derecede iyi performans gösterdi.

Bryan şu sonuca ulaştı: "Oy verme, sadece basit bir davranış olarak değil de bir benlik ifadesi -kişinin temel karakterinin bir sembolü- olarak temsil edildiğinde insanların oy verme olasılığı yükselir."

Benlik imgemizin davranışlarımız üzerinde büyük bir etkisi ve oylama kabininin çok ötesinde sonuçları vardır. Kimlik, beynimizin başka türlü zor olan seçimleri önceden yapmasına yardım eden ve böylece karar verme sürecini kolaylaştıran başka bir bilişsel kısa yoldur.

### *Kim olduğumuza dair algımız yaptığımız şeyi değiştirir.*

Kendimiz hakkında düşünme şeklimizin, dikkat dağıtıcılarla ve istenmeyen davranışlarla nasıl başa çıktığımız üzerinde büyük bir etkisi vardır. *Journal of Consumer Research*** de

* *Ulusal Bilimler Akademisi Raporları. -çn*
*Tüketici Araştırmaları Dergisi. -çn*

yayımlanan bir çalışma, insanların baştan çıkarıcı şeylerle karşılaştıklarında kullandıkları kelimeleri test etti.[4] Deney sırasında, bir gruptan sağlıksız yiyecekleri düşündüklerinde "yapamam" sözünü, diğer gruptansa "yapmam" sözünü kullanmaları istendi. Çalışmanın sonunda katılımcılara ayırdıkları zamana teşekkür etmek için bir çikolata veya granola barı teklif edildi. "Yapmam" grubundan nerdeyse iki kat daha fazla katılımcı, kapıdan çıkarken daha sağlıklı olan seçeneği tercih etti.

Araştırmanın yazarları bu farkı, "yapamam" demek yerine "yapmam" demenin getirdiği "psikolojik güçlendirmeye" bağladı. Sonuçlar oylama araştırmasınındakilerle benzerdi: "Yapamam" davranışla ilişkiliyken "yapmam" ise kişi hakkında bir şey söyler.

Dikkat dağıtıcıları önlemek amacıyla kimlik gücünden yararlanmak için, gerçekten istediğimiz şeyin peşinden gitmemize yardım eden, benlik imgesine yapılmış bir ön taahhüt olan, benim "kimlik sözleşmesi" dediğim şeyin altına girebiliriz.

"Birinin vejetaryen olduğunu nasıl anlarsınız?" diye eski bir şaka vardır. Cevap: "Merak etme, onlar sana söyler." Maratoncudan denizciye kadar "vejetaryen" kelimesini istediğiniz kadar değiştirebilirsiniz ve şaka yine de aynı kalır.

Beş yıl boyunca vejetaryendim. Etsiz beslenmeyi deneyen herkes arkadaşların sürekli, "Eti özlemiyor musun? Yani, tadı çok güzel!" diye sorduklarını bilir. Elbette eti özledim! Ancak, kendime vejetaryen demeye başladığımda, bir zamanlar lezzetli gelen şey birdenbire başka bir şeye dönüştü. Bir zamanlar yemeyi sevdiğim şeyler artık tatsızdı çünkü kendimi nasıl tanımladığımı değiştirmiştim. Et *yiyemiyor* değildim; ben vejetaryendim ve vejetaryenlar et *yemez*.

Bu kimlik anlaşmasını yaptığım zaman, gelecekteki seçimlerimi kısıtlıyordum fakat artık ete hayır demek zor

gelmiyordu. Bir angarya ya da yük olmak yerine, basitçe yaptığım bir şey oldu, kurallara uyan Müslümanların alkol almadıkları ve dindar Musevilerin domuz eti yememeleri gibi – sadece yapmıyorlar.

***Davranışlarımızı kimliğimizle uyumlu hale getirerek, kim olduğumuza dair inancımıza dayalı seçimler yaparız.***

Bunu akılda tutarak, dikkat dağınıklığıyla savaşmaya yardımcı olmak için hangi kimliği üstlenmeliyiz? Sizin dikkatiniz dağıtılamaz. Bu kitabın neden *Pürdikkat* olarak adlandırıldığı şimdi anlaşılmalıdır. Yeni lakabınıza hoş geldiniz! Kendinizi pürdikkat olarak düşünerek, yeni kimliğinizle kendinizi güçlendirirsiniz. Bu kimliği, zamanınızı titizlikle planlamak, her bildirime hemen cevap vermeyi reddetmek veya rahatsız edilmek istemediğinizde ekranınıza bir işaret koymak gibi "garip" şeyleri neden yaptığınızı diğerlerine açıklamak için de kullanabilirsiniz. Bu davranışlar, dini kıyafetler giymek veya belli bir diyeti uygulamak gibi kimliğimizin diğer ifadelerinden daha sıradışı değildir. Pürdikkat olmanın ve bundan gurur duymanın zamanı geldi!

Başkalarına yeni kimliğinizden bahsetmek, anlaşmanızı sağlamlaştırmanın harika bir yoludur. Kaç dinin, mensuplarını inançlarını yaymak için teşvik ettiğini fark ettiniz mi? Misyonerlik çalışması, mensup sayısını artırmanın bir yoludur fakat psikolojik açıdan konuşursak, inanmayanların kiliseye katılmasından çok başka dinden çevirmek söz konusu. Son dönemde yapılan pek çok araştırmaya göre, başkalarına öğüt vermenin öğretmenin motivasyonu ve sadakati üstünde büyük etkisi olabilir. Araştırmacılar Lauren Eskreis-Winkler ve Ayelet Fishbach, iş arayan işsizlerden okulda zorluk yaşayanlara kadar çeşitli gruplar üzerinde çalışmalar yürüttü. Sonuçlar, tutarlı bir şekilde, başkalarına öğretme-

nin, bir uzmandan eğitim almaya kıyasla, öğretmenin *kendi* davranışlarını değiştirmesi için daha fazla motivasyon sağladığını gösterdi.[5]

Fakat kendimizin henüz tam olarak anlayamadığı bir şeyi başkalarına öğretme hakkımız var mı? Biz mükemmel olmaktan uzakken başkalarına öğüt vermeli miyiz? Çalışmalar, kendi yaşadığımız güçlükleri kabul ettiğimizde, başkalarına bir şeyler öğretmenin gelecekteki davranışımızı değiştirmede daha da etkili olabileceğini gösteriyor.[6] *MIT Sloan Management Review* dergisinde Eskreis-Winkler ve Fishbach'ın belirttiği gibi, insanlar geçmişteki hatalarını itiraf ettiklerinde, kendileri hakkında olumsuz bir benlik imgesi geliştirmeden nerede yanlış yaptıklarını algılayabilirler.[7] Daha doğrusu, diğer insanların aynı hataları önlemelerine yardımcı olma eyleminin gösterdiği gibi, öğretmek bizim farklı bir kimlik inşa etmemizi sağlar.

Kimliğimizi güçlendirmenin diğer bir yolu da ritüellerdir. Dine tekrar bir bakalım. Pek çok dini uygulama kolay değildir, en azından mensup olmayanlar için. Mekke'ye doğru günde beş kez namaz kılmak veya her yemekten önce emredilen duaları okumak çaba gerektirir. Yine de kurallara bağlı mensuplar için bu rutinler, hatasız ve sorgulamadan yaptıkları şeylerdir. Ya zor görevleri tamamlamak için bu adanmışlığın bir kısmından faydalanabilirsek? Gerçek bir inananın disipliniyle istediğiniz her şeye odaklanabilme sabrınız olduğunu bir hayal edin.

Yeni araştırmalar, işyerinde veya günlük yaşamda dini olmayan ritüellerin güçlü bir etkisi olabileceğini öne sürüyor. Harvard İşletme Fakültesi'nde öğretim üyesi olan Francesca Gino ve meslektaşları tarafından yürütülen bir çalışma, kilo vermeye çalışan insanları inceleyerek ritüellerin özdenetimi nasıl etkilediğini araştırdı.[8] Çalışmalarındaki ilk gruba beş gün boyunca ne yediklerine dikkat etmeleri söylendi. İkinci

gruba üç aşamalı bir yemek öncesi ritüeli öğretildi: İlk olarak, yiyeceklerini kesmeleri gerekiyordu; ikinci olarak, parçaları tabağa simetrik olarak yerleştireceklerdi ve üçüncü olarak, yemeden önce her parçaya üç kez çatallarıyla vuracaklardı. Evet aptalca, fakat şaşırtıcı derecede de etkili. Katılımcılardan yemek öncesi ritüelleri uygulayan katılımcılar "dikkatli grubu"na kıyasla, ortalama olarak daha az kalorili, daha az yağ ve daha az şeker yedi.

Profesör Gino, ritüellerin "zaman kaybı gibi görünebileceğine" inanıyor. "Yine de araştırmamız, bunların oldukça güçlü olduğunu gösteriyor." Ayrıca şunu da ekliyor: "Yılların gelenekleri gibi kök salmış olmasalar da basit ritüeller kişisel disiplin ve özdenetim oluşturmaya yardım edebilir."*

***Her ne kadar geleneksel bilgiler inançlarımızın davranışlarımızı şekillendirdiğini söylese de bunun tersi de doğrudur.[9]***

Ritüellerin öneminin kanıtı, ikinci kısımda tarif edildiği gibi, düzenli bir programı takip etme fikrini destekler. Planlarımıza ne kadar bağlı kalırsak kimliğimizi o kadar güçlendiririz. Ayrıca kimliğimizi bize hatırlatması için hayatımıza başka ritüelleri de dahil edebiliriz. Örneğin, her sabah bir dizi kısa mantrayı tekrar etme ritüelim var. Onları yıllar içinde topladım ve her gün çalışmaya başlamadan önce tekrar ederim. William James'in "Bilge olma sanatı neyi gözden kaçıracağını bilme sanatıdır," sözü gibi, bu tartışmasız bilgelik parçalarını hızlıca okumak ritüel yoluyla kimliğimi pekiştiriyor.[10]

Ayrıca kendimi pürdikkat diye etiketlemek için de fırsatlar buluyorum. Mesela, evde çalışırken, odaklanma gereken bir çalışma zamanına başlamadan önce, eşime ve kızıma

* Ritüeller özdenetim inşa etmek isteyen kişilere yardımcı olabilirken, herkese göre değildir. Yeme bozukluğu hastalığıyla mücadele eden insanlara yiyeceklerle ilgili ritüelistik davranışlar tavsiye edilmez.

pürdikkat olacağımı söylüyorum. On sekizinci bölümde öğrendiğiniz gibi, odaklanma zamanımda benimle iletişime geçebilecek herhangi bir kişiye, bunu bildiren otomatik bir cevap göndermek için telefonumun "Rahatsız Etme" özelliğini kullanıyorum. Hatta aynaya baktığımda veya bana birisi tişörtümü sorduğunda kimliğimi pekiştirmek için, göğsüne PÜRDİKKAT yazısı basılmış tişörtler bile bastırdım.

Kimlik anlaşmaları yaparak istediğimiz benlik imgesini inşa edebiliriz. Davranış ister ne yediğimizle ister başkalarına nasıl davrandığımızla isterse de dikkat dağıtıcıları nasıl yönettiğimizle ilgili olsun, bu teknik değerlerimizi yansıtacak şekilde davranışlarımızı şekillendirmeye yardımcı olabilir. Sıklıkla kimliğimizin sabit olduğunu varsaysak da benlik imgemiz değişkendir ve zihnimizdeki bir fazlası değildir. Bu bir düşünme alışkanlığıdır ve öğrendiğimiz gibi, alışkanlıklar daha iyiye doğru değiştirilebilir.

Artık Pürdikkat Modeli'nin dört kısmını da bildiğinize göre bu stratejileri eyleme dönüştürmeye hazırsınız. Modelin dört kısmını (dikkat çekiciler/dikkat dağıtıcılar, içsel tetikleyiciler/dışsal tetikleyiciler) ortaya çıkarabildiğinizden emin olun, böylece modeli hem başkalarıyla paylaşabilirsiniz hem de dikkat dağıtıcılarla mücadele ettiğiniz bir sonraki seferde ona hazır erişiminiz olur.

Şimdiye kadar pürdikkat olmak için neler yapabileceğinize odaklandık. Fakat başka insanlarla birlikte çalıştığımızı ve yaşadığımızı kabul etmeliyiz. Bir sonraki kısımda işyeri kültürümüzün dikkat dağıtıcıları nasıl etkilediğine bakacağız. Sonra, çocukların neden dikkat dağıtıcıları aşırı derecede kullandıklarını ve onların "psikolojik besinlere" duydukları ihtiyaçlarından neler öğrenebileceğimize bakacağız. Son olarak, arkadaşlarımız ve sevdiklerimiz etrafında nasıl pürdikkat olabileceğimizi keşfedeceğiz ve onların da odaklanmasına yardım edeceğiz.

## UNUTMAYIN!

- **Kimliğimiz, davranışımızı büyük ölçüde etkiler.** İnsanlar eylemlerini kendilerini nasıl gördükleriyle bağlama eğilimindedir.
- **Bir kimlik anlaşması, bir benlik imgesine karşı yapılan bir ön taahhüttür.** Kimliğinize uygun davranarak dikkat dağınıklığını önleyebilirsiniz.
- **Bir isim olun.** Kendinize bir lakap takarak, kendinizi isimlendirdiğiniz şeye uygun davranışları sergileme olasılığınız artar. Kendinize "pürdikkat" deyin.
- **Başkalarıyla paylaşın.** Başkalarına bir şeyler öğretmek, hâlâ zorluk yaşıyor olsanız bile, bağlılığınızı pekiştirir. Pürdikkat olmanın önemli bir yolu, bu kitaptan öğrendiklerinizi ve hayatınızda yaptığınız değişiklikleri arkadaşlarınıza anlatmaktır.
- **Ritüeller oluşturun.** Mantraları tekrar etmek, zaman sınırlı bir programı takip etmek veya başka rutinleri sergilemek, kimliğinizi pekiştirir ve gelecekteki eylemlerinizi etkiler.

# Kısım 5

# İŞYERİNİZ NASIL PÜRDİKKAT OLACAĞINIZ HALE GETİRİLİR?

# 26. Bölüm

## Dikkat Dağınıklığı İşlev Bozukluğunun Bir İşaretidir

Modern çalışma alanları sürekli bir dikkat dağınıklığı kaynağıdır. Bölünmemiş bir dikkat gerektiren bir proje üzerinde çalışmayı planlarız fakat patronumuzdan gelen bir taleple dikkatimiz dağılır. Bir saatlik odaklanmış çalışma zamanı ayırırız ama başka bir "acil" toplantı bizi içine çeker. Mesai saatleri dışında ailemiz veya arkadaşlarımızla bir arada olmaya zaman ayırırız fakat gece geç saatte video konferans toplantısına çağrılırız.

Her ne kadar daha önceki bölümlerde, zaman sınırlaması, program senkronizasyonu ve işyerindeki dışsal tetikleyicilerin izini sürme gibi çeşitli taktikleri tartışmış olsak da bazılarımız için sorun, yeteneklerimizi geliştirmekten daha büyüktür.

Dikkat dağıtıcıları kontrol etmeyi kendi başımıza öğrenmek önemli olsa da işimiz, sürekli olarak planlarımızı kesintiye uğratmakta ısrar ettiğinde ne yapacağız? Sürekli olarak dikkatimiz dağılırken, kariyerimiz için, şirketlerimizden bahsetmiyorum bile, en iyi olanı nasıl yapabiliriz? Günümü-

zün her zaman çevrimiçi olunan çalışma ortamı, kaçınılmaz yeni normal mi yoksa bunun daha iyi bir yolu var mı?

Birçoğuna göre sorunun kaynağı çeşitli teknolojilerin benimsenmesi gibi görünmektedir. Nihayetinde e-posta, akıllı telefonlar ve grup sohbetleri gibi teknolojiler işletmeler arasında yaygınlaştıkça, çalışanların yöneticilerin isteklerini onlar istediği anda sunmak için bu araçları kullanmaları beklenir oldu. Ancak yeni araştırmalar, işyerinde neden dikkatimizin dağıldığına ilişkin daha derin bir sebebi ortaya çıkarıyor.

Birinci kısımda öğrendiğimiz gibi, pek çok dikkat dağıtıcı psikolojik huzursuzluktan kaçma ihtiyacından kaynaklanır. Peki, modern zaman çalışanlarını bu kadar huzursuz yapan nedir? Bazı kuruluşların, çalışanlarının büyük bir acı içinde hissetmelerine neden olduklarına dair sağlam kanıtlar vardır. Hatta Londra College Üniversitesi'nden Stephen Stansfeld ve Bridget Candy tarafından 2006'da yapılan bir meta analiz çalışmasında belli bir çalışma ortamının gerçekten de klinik depresyona neden olabileceği bulundu.[1]

Stansfeld ve Candy'nin çalışması, ekip arkadaşlarının beraber ne kadar iyi çalıştıkları, sosyal destek seviyesi ve iş güvenliği gibi işyerinde depresyona neden olabileceğinden şüphelendikleri birkaç potansiyel faktörü inceledi. Her ne kadar bu faktörler su sebili başında ya da kahve molası esnasında sıklıkla konuşulan konular olsa da her birinin ruh sağlığıyla çok az ilişkisi olduğu kanıtlandı.

Bununla beraber, işyerinde depresyon geliştirme olasılığının daha yüksek olduğunu öngören iki özel durum buldular. Stansfeld bana, "Ne yaptığınız çok fazla önemli değil, fakat daha ziyade hangi iş ortamında yaptığınız önemli," demişti.[2]

İlk durum, araştırmacıların yüksek "iş gerginliği" dediği şeyi içeriyor. Bu faktör, çalışanlardan yüksek talepleri karşı-

lamalarının beklendiği fakat sonuçları kontrol etme yetilerinin olmadığı ortamlarda görüldü. Stansfeld, bu gerginliğin hem beyaz hem de mavi yakalı işlerde hissedildiğini ekledi ve bu hissi, işler ters gittiği zaman bile üretim hızını ayarlamanın mümkün olmadığı bir fabrika üretim hattında çalışmaya benzetti. *I Love Lucy*'nin klasikleşmiş bir bölümünde, çikolata fabrikasında çalışan Lucille Ball gibi, ofis çalışanları da bir taşıyıcı bant boyunca hızla ilerleyen paketlenmemiş çikolatalar gibi, e-postalardan veya acele görevlerden dolayı iş gerginliği hissedebilirler.

İşyeri depresyonu ile ilişkili ikinci faktör, çalışanların artan ücret veya tanınma yoluyla, sıkı çalışmalarının karşılığını pek göremedikleri "çaba-ödül dengesizliği" olan bir ortamdır. Stanford'a göre, iş gerginliği ve çaba-ödül dengesizliğinin merkezinde kontrol eksikliği vardır.

Mental Health America'ya göre depresyon, ABD ekonomisine işe gelmeme şeklinde kendini göstererek yıllık 51 milyar dolardan fazlaya mal oluyor, fakat bu sayı, tıbbi bir tanı olmaksızın işyerinde acı çeken milyonlarca Amerikalı çalışanın kaybedilen potansiyellerinin yanında bir hiç kalıyor.[3] Ayrıca, dikkat dağınıklığı gibi istenmeyen sonuçlara neden olan sağlıksız çalışma ortamlarının sebep olduğu hafif depresyon belirtilerini hesaba katmıyor. Çünkü huzursuzluktan kaçmak için cihazlarımıza yöneliyoruz ve kontrol eksikliği hissettiğimiz zaman daha iyi hissetmek için genellikle teknolojik aletlerimize sarılıyoruz. E-postayı kontrol etmek veya grup sohbetine dahil olmak, eylemlerimizin işleri daha iyi hale getirip getirmediğine bakılmaksızın, üretkenlik hissi veriyor.

***Teknoloji, işyerindeki dikkat dağınıklığının temel nedeni değildir. Sorun daha derinlerdedir.***

Harvard İşletme Fakültesi'nde danışmanlıktan öğretim üyeliğine geçen Leslie Perlow, *Sleeping with Your Smartphone** kitabında sunduğu dört yıllık kapsamlı bir çalışma yürüttü.[4] Kitapta, akıl hastalığıyla ilişkili yüksek beklentileri ve düşük kontrollü çalışma ortamını sürdüren, önde gelen bir strateji danışmanlığı firması olan Boston Consulting Group (BCG) yöneticilerine yer verdi.

Perlow, örneğin, karşıt çalışma tarzlarına sahip olan firmadaki iki ortak tarafından yürütülen bir projeyi anlatıyor. Biri erken kalkarken diğeri tam bir gece kuşuydu. Sanki kötü bir boşanmanın tarafları gibi, ikisi nadiren aynı odada bulunuyor ve ekipleri vasıtasıyla iletişim kuruyorlardı. Ekipteki bir danışman hatırladıklarını şöyle anlatıyor:

> *Daha küçük ortak bizden sürekli olarak genişlememizi ve bir şeyler eklememizi istiyordu, bu yüzden haftalık toplantılar için kırk ila altmış sayfalık slaytlar hazırlayacaktık. Büyük ortak neden hepimizin kırmızı bölgede [haftalık altmış beş saatten fazla çalışan] olduğumuzu merak ederdi... Bir ortak geç kalkar ve saat gece on birde bize değişiklikleri gönderirdi, diğeri erken kalkar ve bize sabah altıda e-posta gönderirdi... Bizler her iki ucu da yaşıyorduk.*[5]

Bu hikâye istisna olabilir fakat işaret ettiği sorunlar öyle değil. Görevlerini yapan ve yöneticilerini memnun etmek için uğraşan çalışanlar, genellikle işleyişi değiştiremeyeceklerini hissederler. Bir danışman olarak Perlow ile görüşüldüğünde "Ortaklar 'hayır' kelimesinden ziyade 'evet' kelimesini duymaktan daha çok hoşlanırlar ve onlara istedikleri şeyi vermeye çalışıyorum," dedi.

Eğer bir yönetici, kişinin ailesi için ayrılmış olan saatte veya uyku saatinde bir e-posta gönderirse bu okunur ve ce-

* *Akıllı Telefonunuzla Uyumak. -çn*

vaplanır. Eğer bir yönetici, önemli olduğunu hissettiği bir konuyu görüşmek istiyorsa, diğer acil konulara rağmen, ekip her şeyi bırakır ve toplantıya katılır. Eğer bir yönetici, ekibin geç saatlere kadar çalışması gerektiğini hissederse (çalışanın var olan kişisel planlarına rağmen), şey, ne olacağını tahmin edebilirsiniz.

Bu yıpratıcı kültüre teknolojinin eklenmesi, işleri daha da kötü yaptı. Perlow çalışanların sürekli olarak göreve hazır olma konusundaki baskısının, "yanıt verme döngüsü" olarak adlandırdığı şeyde nasıl arttığını anlatmaktadır. "Hazır olma konusundaki baskı, farklı saat dilimlerinde bulunan danışanlardan, müşterilerden veya ekip arkadaşlarından gelen istekler gibi, görünüşte meşru olan bir sebepten kaynaklanır," diye yazdı. Bunun bir sonucu olarak çalışanlar, "artan talepleri daha iyi karşılayabilmek için, kullandıkları teknolojiyi uyarlayarak, günlük programlarını, çalışma şekillerini, hatta yaşam şekillerini, aile ve arkadaşlarıyla etkileşim biçimlerini değiştirerek bu taleplere uyum sağlamaya başladılar."

Artan erişebilirliğin bedeli büyüktür. Çocuğunuzun futbol maçı sırasında e-postalara cevap vermek, iş arkadaşlarınızı daha önce yasak olan zamanlarda çabuk cevaplar beklemeye alıştırır; bunun sonucunda, ofisten gelen talepler kişisel zamanı veya aile zamanını çalışma zamanına çevirir.

E-posta kutuları doldukça ve Slack mesajları gelmeye devam ettikçe daha fazla istek, daha fazla cevaplama baskısı anlamına gelir. Kısa zamanda, tıpkı BCG'de olduğu gibi her daim çevrimiçi olmak bir ofis normu haline gelir.




*Teknoloji kısır bir "yanıt verme döngüsünü" sürdürürken, bunun nedeni işlevsiz bir kültürdür. (Kaynak: Leslie Perlow'un* Sleeping with Your Smartphone *adlı kitabından ilham alındı.)*

Yanıt verme döngüsü, bir dizi sonuçtan kaynaklanır. Cep telefonu ve Slack gibi teknolojiler döngüyü devam ettirebilir fakat teknolojinin kendisi sorunun kaynağı değildir; daha ziyade, bunun aşırı kullanımı bir semptomdur.

***Gerçek suçlu, işlevsiz çalışma kültürüdür.***

Perlow sorunun kaynağını anladıktan sonra şirketin, toksik kültürünü değiştirmesine yardım etti. Bu süreçte, eğer bir şirket teknolojinin aşırı kullanımı gibi bir konuyu çözemiyorsa, muhtemelen her türden daha derin sorunları gizliyor olduğunu ortaya çıkardı. Bu kısmın ilerleyen bölümlerinde, Perlow'un BCG'ye yardım etmek için ne yaptığını ve kendi işyerinizde dikkat dağıtıcı kültürü değiştirmek için neler yapabileceğinizi anlatacağım.

## UNUTMAYIN!

- **Çalışanların yüksek beklenti ve düşük kontrolle karşılaştığı işlerin, depresyon belirtilerine neden olduğu görülmüştür.**
- **Depresyon benzeri belirtiler acı vericidir.** İnsanlar kötü hissettiklerinde acılarından kaçınmak ve kontrol hissini yeniden kazanmak için dikkat dağıtıcıları kullanır.
- **İşyerinde aşırı teknoloji kullanımı, işlevsiz şirket kültürünün bir belirtisidir.**
- **Daha fazla teknoloji kullanımı "ulaşılabilirlik döngüsünü" sürdürerek altta yatan sorunları daha da kötüleştirir.**

# 27. Bölüm

## Dikkat Dağınıklığını Düzeltmek Bir Şirket Kültürü Sınavıdır

Leslie Perlow, Boston Consulting Group'da araştırmasına başladığı zaman, firmanın gece-gündüz çalışma namının gayet farkındaydı. BCG personeliyle yaptığı görüşmeler kısa zamanda şirketin neden bir çalışanı elde tutma sorunuyla mücadele ettiğini ortaya çıkardı.* Programları üzerindeki kontrol eksikliği ve sürekli bağlantıda olacakları beklentisi, insanların firmayı terk etmelerinin ana sebepleriydi.

Perlow, sorunu çözmek için basit bir öneride bulundu: Her zaman çevrimiçi olma şeklindeki yaşam tarzından BCG'de çalışan herkes nefret ediyorsa neden danışmalara en azından "haftada bir gün öngörülebilir serbest akşam" vermeyi denemiyorlardı? Bu yöntem, insanlara telefon görüşmelerinden ve e-posta bildirimlerinden uzak kalacakları bir zaman verecek ve işe geri çekilmekten korkmadan plan yapmalarına olanak tanıyacaktı.[1]

Perlow fikrini, kendisine ellerini derhal *onun* ekibinden

* Perlow'un şirketteki çalışmasından çok daha önce, üniversiteden sonraki ilk işim BCG idi. Firmada pek fazla kalmamıştım.

uzak tutmasını söyleyen, Boston ofisinin yönetici ortağı George Martin ile paylaştı. Ancak, muhtemelen meraklı araştırmacıyı uzaklaştırmak için, "ofiste dolaşmasına" ve "istekli olabilecek başka bir ortak" aramasına izin verildi. Perlow sonunda iki küçük çocuğu ve bir üçüncüsü yolda olan Doug adında genç bir ortak buldu. Doug, kendi iş hayatını dengelemekte zorlanıyordu ve ekibinin Perlow'un deneyinde kobay olmasına izin verdi. Doug ve onun yönettiği insanlarla başlayan Perlow, bu meydan okumayı önerdi ve ekibin, herkesin rahatlamasının bir yolunu nasıl bulduğunu incelemeye başladı.

Perlow, öncelikle haftada bir gece boş olabilmenin takımdaki herkes tarafından istenen bir hedef olduğunu teyit etti. Yankılanan evet seslerinden sonra ekip, amacı gerçekleştirmek için iş günlerini tam olarak nasıl yapılandıracaklarını belirlemek üzere yalnız bırakıldı. Ekip, "bir gecelik izin" hedefinin gerçekleşmesine engel olan bariyerleri tartışmak üzere düzenli olarak bir araya geldi ve bunun gerçekleşmesi için uygulamaları gereken yeni yöntemler buldu.

Yıllar boyunca, BCG danışmanları neden her an ulaşılabilir olmaları gerektiği konusunda sayısız sebep duymuşlardı. "Biz hizmet sektöründeyiz,", "Farklı zaman dilimleriyle çalışıyoruz," ve "Ya bir müşterinin bize ihtiyacı olursa?", daha iyi çalışma yolları bulma girişimlerinin önünü kesen yaygın tepkilerdi. Ancak, sorunu açıkça tartışma fırsatı bulduklarında, Doug'ın ekibi ortada birçok basit çözüm olduğunu keşfetti.

Genellikle "işlerin olması gerektiği gibi" olduğu sebebiyle reddedilen yaygın bir işyeri ikilemi, eğer insanlar telefonlarını ve bilgisayarlarını birkaç saatliğine kapatmak istedikleri için "tembel" diye etiketleneceklerinden korkmadan konuşabilirlerse çözülebilir.

Perlow'u şaşırtacak şekilde, bu toplantılar teknolojiden uzaklaşmanın dışında konulara da yer açarak, umduğundan

çok daha büyük faydalar sağladı. Öngörülebilir serbest akşamları konuşmak için yapılan toplantılar, "insanların açıkça konuşmalarını sağladı," ve bu da Perlow'un ifadesiyle, "çok önemliydi."

Ekip üyeleri kendilerini diğer şirket normlarını da sorgularken buldu. "Neden işler bu şekilde olmak zorunda?" sorusunu sorabilecekleri bir alanlarının olması, onlara yeni fikirler üretmelerini sağlayan bir forum vermiş oldu. "Hiç tabu yoktu," dedi bir danışman. Ekibin daha kıdemli üyeleri "her zaman hemfikir değillerdi ama bir şeyi gündeme getirmekte bir sorun yoktu."

***Bağlantıyı kesmek için başlatılan bir tartışma bir açık diyalog forumuna dönüştü.***

Ayrıca yöneticiler, daha önce meşgul olduklarından dolayı bir kenara attıkları daha büyük hedefler ve stratejilerini açıklamak için bir alan buldular. Çalışmalarının daha geniş bir vizyona nasıl katkıda bulunduğuna dair daha net bir bakış açısıyla, ekip üyeleri kendilerini daha güçlü ve projelerinin çıktılarını etkileyebilecek durumda hissettiler. Fikirler uçuştukça toplantılar, ekip üyelerini katkıları için övmek, endişeleri dile getirmek ve daha önce başka bir yerde ele alınmamış sorunları ifade etmek için doğal fırsatlar haline geldi.

Perlow'un meydan okumasını benimsemek yanıt verme döngüsünü durdurdu. Ekip, sorunları için teknolojiyi suçlamak yerine, aşırı kullanımın arkasındaki nedenler üzerine düşündü. Her zaman çevrimiçi olma şeklindeki o toksik kültür, artık işlerin olması gerektiği gibi olduğu şeklindeki inanç olarak kabul görmüyordu fakat insanlara bunu açıkça ele alma izni verilince üstesinden gelinecek başka bir meydan okuma olarak görülüyordu.

Bir takımın üyelerinin haftada bir gece çevrimdışı kalma-

sına izin vermek için bir yol bulmakla başlayan meydan okuma, BCG'deki çalışma kültürünü derinden değiştirdi. Stansfeld ve Candy'nin çalışmasında açıklandığı gibi, bir zamanlar çalışma ortamının yüksek depresyon oranlarıyla bağlantısının somut bir örneği olan BCG, şirket çapında bir dönüşüm başlattı.

Bugün, firma genelindeki ekipler (George Martin'in Boston ofisi dahil) herkesin çevrimdışı olduğu bir zamanı olmasını garanti etmek için düzenli toplantılar yapma uygulamasını benimsemiştir. Daha önemlisi, her tür konu hakkında açık diyalog için güvenli bir alan yaratmak, çalışanların kontrol hislerini artırmış, iş tatmini ve personeli elde tutmanın beklenmedik bir yolu haline gelmiştir. Ekip üyelerine gelişmeleri için ihtiyaç duydukları şey sağlandığında, ekip üyeleri kendilerini ve şirketi geride tutan gerçek sorunları ele almanın yollarını buldular.

***Şirketler kötü şirket kültürü hastalığını, sürekli olarak teknolojinin aşırı kullanımı ve çalışan değişim hızının yüksek olması gibi semptomlarla karıştırıyor.***

Perlow'un BCG'de keşfettiği sorun her boyut ve sektördeki kuruluşun sorunudur. Google kısa süre önce, çalışanları elde tutmanın etmenlerini ve ekip çıktılarının kalitesini anlamak için işe koyuldu. Arama devi, "bir Google ekibini etkili kılan nedir?" sorusunun cevabını kesin olarak anlamak için iki yıllık bir çalışmanın sonuçlarını açıkladı.[2]

Araştırma ekibi çalışmaya girerken ne bulacağından oldukça emindi: Ekip harika insanlardan oluştuğunda daha etkili olur. Projedeki araştırmacılardan biri olan Julia Rozovsky'nin yazdığı gibi:

> *Bir Rhodes bursiyeri, iki dışadönük kişi, AngularJS'yi* sallayan bir mühendis ve bir doktora mezununu alın. İşte. Rüya takım kuruldu, değil mi? Tamamen hatalıydık. Ekipte kimin olduğu, ekip üyelerinin nasıl etkileşimde bulunduğundan, çalışmalarını nasıl yapılandırdıklarından ve katkıları nasıl gördüklerinden daha az önemlidir.*

Araştırmacılar başarılı ekipleri diğerlerinden ayıran beş temel dinamik buldu. İlk dördü güvenilirlik, yapı ve netlik, işin anlamı ve işin etkisiydi. Bununla birlikte, beşinci dinamik şüphesiz en önemli olanıydı ve diğer dördünün temelini oluşturuyordu. Bu, psikolojik güvenlik denen bir şeydi. Rozovsky şu şekilde açıklıyor:

> *Ekipte, daha yüksek psikolojik güvenliğe sahip olan bireylerin Google'dan ayrılma olasılığı daha düşüktür, ekip arkadaşlarından gelecek farklı fikirlerin gücünden yararlanma olasılıkları daha yüksektir, daha fazla gelir elde ederler ve yöneticiler tarafından genellikle iki kat daha etkili olarak derecelendirilirler.*

"Psikolojik güvenlik" terimi, Harvard'da örgütsel davranış bilimcisi olan Amy Edmondson tarafından icat edilmiştir. Edmondson, TEDx'deki konuşmasında psikolojik güvenliği, "kişinin fikirlerini, sorularını, endişelerini veya hatalarını söylediği için cezalandırılmayacağına veya aşağılanmayacağına dair bir inanç" olarak tanımlıyor.[3] Ne düşündüğünü açıkça söylemek kolay gibi gelir fakat eğer psikolojik güvenlik hissetmiyorsanız, endişe ve fikirlerinizi kendinize saklarsınız. Rozovsky şu şekilde devam ediyor:

> *Görünüşe göre, hepimiz diğerlerinin yetkinliğimize, farkındalığımıza ve pozitifliğimize bakış açılarını olumsuz*

* Google tarafından destkelenen, tüm dünyadan yazılımcıların erişimine sunulmuş açık kaynak kodlu bir uygulama. *-yhn*

*etkileyecek davranışlarda bulunmak konusunda tereddüt ediyoruz. Her ne kadar bu tarz bir kendini koruma, işyerinde doğal olan bir strateji olsa da etkili bir ekip çalışması için zararlıdır. Diğer taraftan ekip üyeleri birbirlerine ne kadar güvenirse hatalarını kabul etme, ortak olma ve yeni görevler alabilmeleri olasılıkları o kadar artar.*

Psikolojik güvenlik, Stansfeld ve Candy'nin çalışmalarında bulduğu depresyona neden olan çalışma ortamlarının bir panzehridir. Aynı zamanda BCG ekiplerinin, çalışanlara öngörülebilir izin vermek için yaptıkları düzenli toplantılara başladıklarında buldukları sihirli içerik de budur.

***Çıkardığınız sesin önemli olduğunu ve ilgisiz, değiştirilemez bir makineye sıkışıp kalmadığınızı bilmenin iyi oluşunuz üzerinde olumlu bir etkisi vardır.***

Bir ekip –veya bu durumda bir şirket– psikolojik güvenliği nasıl yaratabilir? Edmondson konuşmasında üç adımlı bir yanıt sunuyor:

- **1. Adım:** "Çalışmayı bir uygulama sorunu olarak değil, bir öğrenme sorunu olarak çerçevelendirin." Gelecek belirsiz olduğu için, "oyunda herkesin beynine ve sesine sahip olmamız gerektiğini," vurgulayın.
- **2. Adım:** "Yanılabilir olduğunuzu kabul edin." Yöneticiler, kimsenin bütün cevaplara sahip olmadığı konusunda insanları bilgilendirmelidir – bu işte hepimiz birlikteyiz.
- **3. Adım:** Son olarak, liderler "meraklı olmanın modeli olmalı ve çok soru sormalıdırlar."[4]

Edmondson, kuruluşların –özellikle de yüksek belirsizlik ve bağımlılık koşullarında çalışanların– "öğrenme bölgesi" olarak adlandırdığı bir durum olan yüksek seviyede motivasyo-

na ve psikolojik güvenliğe sahip olması gerektiği konusunda ısrar etmektedir.

Ekiplerin ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları yerler öğrenme bölgeleridir ve buralar saldırı veya kovulma korkusu olmadan endişelerini ifade edebildikleri yerlerdir. Üzerlerine düşeni yapma konusunda isteksiz olmakla yargılanmadan, teknolojinin aşırı kullanımı ve dikkat dağılmaları gibi sorunları çözebilecekleri yer orasıdır. Kendilerini, kontrol eksikliği hissettiklerinde ortaya çıkan dırdırcı içsel tetikleyicilerden kurtaran bir şirket kültürünün keyfini çıkarabilecekleri yer orasıdır.

Şirketler sadece, çalışanlarına endişelerini dile getirmek ve sorunları beraber çözmek için psikolojik olarak güvenli bir alan verdiklerinde işyerindeki en büyük zorluklarından bazılarını çözebilirler. Çalışanlara dikkat dağınıklığı olmadan ellerinden gelenin en iyisini yapabilecekleri bir ortam yaratmak, organizasyon kültürünün kalitesini bir teste sokar. Bir sonraki bölümde, başarılı olmuş şirketlerden bir şeyler öğreneceğiz.

### UNUTMAYIN!

- **Sessizlik içinde acı çekmeyin.** Teknolojinin aşırı kullanımı hakkında konuşulamayan bir iş ortamı aynı zamanda insanların diğer önemli konuları (ve görüşlerini) kendilerine sakladıkları bir yerdir.
- **Sesinizin önemli olduğunu bilmek temel bir gerekliliktir.** Psikolojik güvenliği teşvik eden ve endişeler hakkında düzenli olarak açık tartışmalar yapan ekipler daha az dikkat dağınıklığı sorunu yaşamakla kalmaz, aynı zamanda daha mutlu çalışanlara ve müşterilere sahiptir.

# 28. Bölüm

## Pürdikkat İşyeri

Günümüzde pek çok şirkete yayılmış, daima çevrimiçi olma kültürünün mantıksız taleplerini bünyesinde barındıran bir teknoloji varsa, o da Slack'tir. Bu grup sohbeti uygulaması, genellikle daha önemli işlerin yapılmaması pahasına, kullanıcıların kendilerini cihazlarına bağlı hissetmelerine neden olabilir.

Her gün on milyondan fazla insan Slack'e katılıyor.[1] Platform çalışanları, elbette, Slack kullanır – hem de çok fazla. Eğer dikkat dağılması teknoloji yüzünden oluyorsa, o zaman sonuçlarına kesinlikle katlanmalıdırlar. Şaşırtıcı bir şekilde, medya raporları ve konuştuğum Slack çalışanlarına göre şirketin böyle bir sorunu yok.

Slack'in San Francisco'daki şirket merkezinde dolaşırsanız, koridor duvarlarında tuhaf bir slogan fark edeceksiniz. Parlak pembe bir zemin üstüne beyaz harfler, "Sıkı çalış ve eve git!" demektedir. Bu, birçok insanın eve gittiklerinde bile kendilerini işte tuttuğunu söylediği birçok araç yapan Slikon Vadisi şirketinde görmeyi bekleyeceğiniz türden bir motto değil.

Ancak, Slack'te insanlar ne zaman uygulamadan çıkacaklarını bilirler. *Inc.* dergisinde, yer alan, Slack'i Yılın Şirketi olarak ilan etmiş 2015 tarihli bir makaledeki slogan sadece lafta kalmamıştır.[2] Saat 18.30'da, "Slack çalışanlarının çoğu gitmiş olur." Makaleye göre, "Butterfield (Slack'in CEO'su) öyle olmasını istiyor."

Elbette, Slack çalışanları eve döndüklerinde uygulamaya tekrar girerler, değil mi? Yanlış. Aslında, ayrıldıktan sonra Slack'i kullanma konusunda teşvik edilmezler. Slack'in eski geliştirici ilişkiler yöneticisi Amir Shevat'a göre, oradaki insanlar bağlantının ne zaman kesilmesi gerektiğine dair normu anlıyorlar. "Mesai saatleri dışında veya hafta sonları mesaj göndermek hiç de kibar değil," diye ekliyor.

***Slack'in kurumsal kültürü, bugün pek çok kuruluşa özgü çıldırtıcı bir yanıt vermek döngüsüne yenik düşmemiş bir çalışma ortamına örnektir.***

Slack'in kültürü, odaklanmayı kolaylaştırmak için sloganlardan daha öteye gidiyor. Slack yönetimi, çalışanlarına çevrimdışı olmaya zaman ayırmaya teşvik etmek için örnek oluyorlar. Slack gelir ofisi müdürü (CRO) ve pazarlama şefi olarak görev yapan Bill Macaitis, OpenView Labs ile yaptığı bir röportajda, "Bölünmemiş bir çalışma zamanına ihtiyacınız var... Bu yüzden –ister Slack isterse de e-posta ile ilgileniyor olayım– her zaman mesajları kontrol etmek için zaman ayırır ve sonra bölünmemiş çalışmama geri dönerim."[3] Macaitis kadar kıdemli birinin bölünmeden çalışmayı öncelik haline getirmesi ve e-posta ile Slack için programında zaman ayırmaya kadar gitmesi gerçeği, ikinci kısımda incelediğimiz "dikkat çekiciler için zaman ayırma" prensibine derin bir mesaj gönderiyor.

Shevat, Macaitis'in düşüncesini tekrarlıyor. Slack'te "Çevrimdışı olmak sorun değildir," diyor. Bireysel görüşmelerde

iş arkadaşlarına tüm dikkatini verme konusunda katıdır. "Birine zamanımı verdiğimde, yüzde yüz odaklanırım ve görüşme esnasında asla telefonumu açmam. Bu benim için çok önemli." Modern toplantıların tipik sorunu olan vızıldamaları ve zil seslerini ortadan kaldırmak için adımlar atarak, üçüncü kısımda tartıştığımız "dışsal tetikleyicilerin izini sürme" fikrini uyguluyor.

Shevat ayrıca Slack çalışanlarının, ofis saatleri dışındayken çevrimdışı kalmalarına yardımcı olacak, dördüncü bölümde tartıştığımız türden bir ön taahhüt anlaşmasını nasıl kullandıklarını da açıkladı. Slack, odaklanma gerektiren bir işi yapmak, aile veya arkadaşlarla beraber olmak gibi, kullanıcıların gerçekten yapmak istedikleri bir şeye odaklanmak istedikleri zaman açabilecekleri bir "Rahatsız Etme" özelliğine sahiptir. Shevat bana, eğer bir çalışan göndermemesi gereken bir zamanda bir mesaj göndermeye çalışırsa, "Rahatsız Etme" özelliğiyle karşılaşır. Eğer mesai saatleri dışındaysanız bu özellik otomatik olarak açılır ve işe geri dönene kadar özel mesajları almazsınız," dedi.

En önemlisi, Slack kültürü çalışanların endişelerini tartışabilecekleri bir yer sunar. Leslie Perlow'un BCG'de keşfettiği gibi, çalışan endişelerini dile getirmesi için düzenli toplantılar kritiktir. Aksi durumda çalışanların kendilerine saklayacakları konuların tartışıldığı şirketlerde, psikolojik güven oluşturmak ve baş gösteren sorunları öğrenmek daha olasıdır.

Birinci kısımda öğrendiğimiz gibi, dikkat dağınıklığıyla başa çıkmak, içimizde olan biteni anlamakla başlar. Eğer içsel tetikleyiciler rahatlamak için can atıyorsa çalışanlar bunları bir şekilde ele almanın yollarını –sağlıklı ya da değil– bulacaktır. Çalışanların şirket yönetimine sorunlarını aktarabilecekleri bir forumun olmasını sağlamak, Slack ekip üyelerinin, Stansfel ve Candy'nin toksik iş ortamında bulduğu psikolojik gerginliği rahatlatmalarını sağlar.

Ancak Slack gibi büyük bir şirket, herkesin duyulduğundan emin olduğu bir yeri nasıl sağlar? İşte burada şirketin kendi teknolojisi işe yarıyor. Grup sohbeti özelliği hızlıca fikir birliğini sağlarken, psikolojik güvenliğin geliştirilmesi için gerekli düzenli tartışmaları da kolaylaştırıyor. Bunu nasıl yapıyorlar? Her ne kadar mantıklı görünmese de Shevat emoji'ye güveniyor.

Slack'te her şey için bir kanalımız var, diyor. "Beraber yemeğe gitmek isteyenler için bir kanalımız, evcil hayvan fotoğraflarını paylaşmak için bir kanalımız, hatta bir Star Wars kanalımız bile var." Bu ayrı kanallar, yalnızca e-postaları tıkayan ve toplantıları dayanılmaz kılan konu dışı görüşmelerden diğerlerini korumakla kalmıyor, aynı zamanda insanlara geribildirim gönderebilecekleri güvenli bir alan da veriyor.

Birçok Slack kanalı arasında, şirket liderliğinin en ciddiye alındığı kanallar geribildirim kanallarıdır. Bunlar, sadece son sürüm hakkındaki fikirlerin tartışıldığı kanallar değildir; aynı zamanda şirket olarak nasıl gelişilebileceği hakkında fikirlerin de paylaşıldığı kanallardır. #slack-kültürü diye adlandırılan bir kanal ve #yön-bhs diye adlandırılan, yöneticilerin çalışanları "bana her şeyi sorabilirsin" anlamında davet ettiği özel bir kanal vardır. Shevat, "İnsanlar her türlü önerilerini gönderir ve buna teşvik edilirler," diyor. Şirketin kendi ürünü hakkındaki "yakınmalarınızı" paylaşabileceğiniz #beef-tweets isimli özel bir kanal bile var. Shevat, "bazen yorumlar çok sert olabiliyor," diyor ama önemli olan, onların paylaşılması ve duyulmasıdır.

İşte emoji'nin yardıma koştuğu yer burası. Shevat, "Yönetim, bir göz emojisiyle insanlara geribildirimlerini okuduklarını bildirir. Diğer zamanlarda, eğer bir şey halledilmiş veya düzeltilmişse, birisi onay işaretiyle yanıt verir," diye açıklıyor. Slack, çalışanlarının duyulduklarını ve harekete geçildiğini bilmelerini sağlamanın yolunu bulmuş.

Elbette her şirketteki her konuşma bir grup sohbetinde yapılmamalıdır. Slack ayrıca, çalışanların doğrudan üst yönetime sorular sorabildiği düzenli ve herkesin katıldığı toplantılar yapıyor. Formatı ne olursa olsun, çalışanlara geribildirim göndermek için bir yöntem sunmak ve ayrıca yardım edebilecek bir kişi tarafından duyulduklarını bilmek, çalışanların bir söz haklarının olduğunu bilmelerini sağlar. Çalışanların geribildirimlerinin Perlow'un BCG'de başardığı gibi küçük grup toplantılarında mı yoksa Slack'teki gibi grup sohbeti kanallarında mı duyulduğu önemli değildir; önemli olan yönetimin bunları önemsediğini, kullandığını ve yanıtladığını göstermesidir. Bu, şirketin ve çalışanların iyi oluşu için önemlidir.

Örnek olarak belirli şirketleri göstermekte her zaman bir risk vardır. Jim Collins'in çoksatan *İyiden Mükemmel Şirkete* ve *Kalıcı Olmak* kitapları, bazı şirketlerin çok uzun süre dayanamamış ve çok da iyi olmadıkları ortaya çıkan profillerini içerir.[4]

Elbette, Slack ve BCG'de çalışmak kusursuz değildir. Konuştuğum bazı çalışanlar bana, sert yöneticilerle kötü deneyimler yaşadıklarını söylediler. Eski bir çalışanın Slack için söylediği gibi, "Gerçekten psikolojik olarak güvenli bir şirket olmaya çalıştılar. Sadece herkes bu nüansların bazılarında manevra yapmakta eşit derecede yetenekli değildi." İnsanların kovulma korkusu olmadan endişelerini dile getirme konusunda kendilerini rahat hissettikleri bir şirket yaratmak çalışma ve dikkat gerektirir.

Şimdilik, BCG ve Slack'in stratejileri başarılı görünüyor. Her iki kuruluş da çalışanları ve müşterileri tarafından seviliyor; Glassdoor.com platformunda BCG, son dokuz yılın sekizinde, "Çalışılacak En İyi Yerler" listesinde ilk onda gösterilirken,[5] Slack'in 5 yıldız üzerinden 4,8 ortalamalı anonim yorumları var,[6] çalışanların yüzde 95'i şirketi bir arka-

daşlarına önereceklerini söylüyor ve yüzde 99'u da CEO'yu onaylıyor.

Gelecekteki kâr marjları veya hissedarlara getirileri ne olursa olsun, bu şirketlerin, bu yazı yazıldığı sırada, çalışanlarına pürdikkat olmaları için gerekli özgürlüğü vererek, çalışanlarının gelişmelerine yardımcı olmak için ilgi ve bağlılık gösterdiklerini belirtmek gerekir.

### UNUTMAYIN!

- **Slack ve BCG gibi pürdikkat şirketler; psikolojik güvenliği teşvik eder, endişeler hakkında açık tartışmalar yapılabilecek bir alan sağlar ve en önemlisi, odaklanmış çalışma yapmanın örneğini sergileyen liderlere sahiptir.**

# Kısım 6

# NASIL PÜRDİKKAT ÇOCUKLAR YETİŞTİRİRSİNİZ?

## (Ve Neden Hepimizin Psikolojik Besinlere İhtiyacı Vardır?)

# 29. Bölüm

# Kullanışlı Bahanelerden Kaçının

Akıllı telefon gibi potansiyel bir dikkat dağıtıcının çocuklarımıza ne yaptığına dair toplumun korkusu doruk noktasına ulaştı. "Akıllı Telefonlar Bir Nesli Yok mu Ediyor?"[1] ve "Araştırmalar, Gençlerin Depresyon ve İntiharlarının Akıllı Telefon Kullanımı ile Bağlantılı Olduğunu Söylüyor"[2] gibi başlıklar ironik bir şekilde internette viral oldular.

İlk makalenin yazarı psikolog Jean Twenge, "iGen'i on yıllardır görülen en kötü ruh sağlığı krizinin eşiğinde olduğunu söylemek abartı olmaz. Bu bozulmanın çoğu, telefonlarından kaynaklanıyor," diye yazıyor.[3]

Bu kaygı verici başlıklardan ikna olan ve çocuklarının teknolojik dikkat dağınıklığından bıkmış bazı ebeveynler aşırı önlemler aldılar. YouTube'da yapılan bir arama, ebeveynlerin çocuklarına ders vermek adına, odalarına daldıkları, bilgisayar veya oyun konsollarının fişlerini çektikleri ve cihazları parçaladıkları binlerce videoyu ortaya koymaktadır.[4] En azından ebeveynlerin umduğu budur.

Ebeveynlerin duygularını ve hayal kırıklıklarını kesinlikle anlayabiliyorum. Kızımın ilk söylediği şeylerden biri, "iPad

zamanı, iPad zamanı!" idi. Eğer buna hızla rıza göstermezsek ses tonunu artırır, tansiyonumuzu yükseltir ve sabrımızı sınardı. Yıllar geçtikçe, kızımın ekranla ilişkisi gelişti ve bu gelişme her zaman iyi bir şekilde değildi. Anlamsız uygulamalarda oyun oynamak ve video seyretmek için çok fazla zaman harcıyordu.

Şimdi yaşı büyüdü ve dijital çağda çocuk yetiştirmeyle ilgili yeni sorunları ortaya çıktı. Pek çok kez arkadaşlarımız ve çocuklarıyla yemekte buluştuk ve çocuklar birbirleriyle kaynaşmak yerine bütün zaman boyunca telefonlarına tıklayıp dururken kendimizi garip yemeklerde otururken bulduk.

Ne kadar cezbedici olsa da bir çocuğun dijital cihazının yok etmenin bir faydası yoktur. Endişe verici başlıklar ve olumsuz hikâyelerle çevrili olan birçok ebeveynin, bu günlerde çocuklarla ilgili sorunun kaynağının neden teknoloji olduğunu düşündüklerini anlamak kolaydır. Ama öyle mi? İşyerimizde ve kendi hayatımızdaki konularda gördüğümüz gibi, burada da çocukların dikkat dağınıklığına neden olan temel nedenler vardır.

Eşimle beraber teknoloji ve diğer potansiyel dikkat dağıtıcılarla sağlıklı bir ilişki geliştirebilmesi için kızımıza yardım etmemiz gerekiyordu, fakat önce davranışına neyin neden olduğunu bulmamız gerekiyordu. Bu kitapta öğrendiğimiz gibi, karmaşık sorulara verilen basit yanıtlar genellikle hatalıdır ve ebeveynlerin hoşlanmadıkları davranışlar için kendimiz yerine başka bir şeyi suçlamak çok daha kolaydır.

Örneğin, her ebeveyn çocuklarının şeker yediklerinde hiperaktif olduğunu *açıkça* bilir. Hepimiz bir ebeveynin, çocuğunun doğum günü partisindeki yaramazca davranışının arkasındaki sebebin uğursuz "şeker yüksekliği" olduğunu iddia ettiğini duymuşuzdur. İtiraf etmeliyim ki bu mazereti ben de birden fazla kez kullandım. Ta ki "şeker yüksekliği" kavramının bilimsel olarak tam bir saçmalık olduğunu öğrenene

kadar. On altı çalışmadan oluşan kapsamlı bir meta analiz, "şekerin çocukların davranışsal ve bilişsel performanslarını etkilemediğini buldu."[5]

İlginç bir şekilde, her ne kadar sözde şeker yüksekliği çocuklar için efsaneden ibaret olsa da, ebeveynler üstünde gerçek bir etkisi vardır. Anneler üzerinde yapılan bir çalışma, oğullarına şeker verildiği söylendiğinde annelerin çocuklarının davranışlarını daha fazla hiperaktif olarak değerlendirdiklerini gösterdi – çocuğa aslında plasebo verilmesine rağmen. Aslında annelerin oğullarıyla etkileşimlerini gösteren video kasetler, çocuklarının "yüksek" şeker tükettiğine inandıklarında, onları takip etme ve eleştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir – yine çocuklarının hiç şeker yememiş olmasına rağmen.

Ebeveynlerin suçu saptırma araç kitindeki başka bir klasik bahane de gençlerin doğal olarak isyankâr oldukları şeklindeki "bilinen gerçeklik"tir. Herkes, gençlerin ebeveynlerine karşı korkunç davrandıklarını bilir çünkü kontrol edilemez hormanları ve tam gelişmemiş beyinleri onların bu şekilde davranmalarına *sebep olur*. Yanlış.

Araştırmalar, birçok toplumdaki gençlerin, özellikle sanayileşmemiş toplumlardakilerin, özellikle isyankâr davranmadıklarını ve bunun tersine, "neredeyse tüm zamanlarını yetişkinlerle" geçirdiklerini bulmuştur.[6] "Genç Beyni Efsanesi" başlıklı bir makalede Robert Epstein, "Çoğu tarihçi, kayıtlı insanlık tarihinin çoğunda gençlik yıllarının yetişkinliğe geçiş için nispeten huzurlu bir dönem olduğunu belirtiyor," diye yazar.[7] Görünüşe göre gençlerimizin beyninde sorun yok – gelişmemiş olan bizim beyinlerimiz.

Yenilikler ve yeni teknolojiler, sık karşılaşılan diğer bir suçlama hedefidir. 1474'te Venedikli keşiş ve yazar Filippo di Strata elde taşınan başka bir bilgi cihazına karşı, "matbaa bir fahişedir," diyerek bir polemik yayımladı. 1883 tarihli tıp der-

gisi, artan intiharların ve cinayetlerin sebebini "eğitim ile... delilik artıyor," ve eğitim "çocukların beyinlerini ve sinir sistemini bitkin düşürüyor," diyerek, yeni "eğitim çılgınlığına" bağladı.[8] 1936 tarihli bir müzik dergisi olan *Gramphone*'a göre çocukların "dikkatlerini, okul ödevlerinin sıradan hazırlığıyla ve (radyo) hoparlörünün ikna edici heyecanı arasında bölme alışkanlığı geliştirdiği," söylendi.[9]

Bu tip iyi gelişmelerin herkesi korkuttuğuna inanmak zor görünüyor, ancak teknolojik sıçramaları genellikle ahlaki panikler takip eder. Oxford tarihçisi Abigail Wills, BBC'nin çevrimiçi tarih dergisi için yazdığı bir makalede, "Birbirini takip eden her çağda, gençlik davranışlarında eşi görülmemiş bir 'kriz' yaşandığına şiddetle inanılmıştır," diyor.[10] "Benzersiz değiliz; korkularımız bizden öncekilerden önemli ölçüde farklı değil."

Günümüzde çocukların istenmeyen davranışları söz konusu olduğunda, cihazlarla ilgili kullanışlı efsaneler, tıpkı ebeveynlerin suçu şeker yüksekliğine, çocuklarının gelişmemiş genç beyinlerine ve kitap, radyo gibi diğer teknolojilere yöneltmesi kadar şaibelidir.

***Birçok uzman, teknolojinin zararlı olup olmadığı konusundaki tartışmanın, panik yaratanların söylediğinden daha incelikli olduğuna inanıyor.***

Çocukların on yıllardır görülen en kötü ruh sağlığı krizinin eşiğinde olduğunu iddia eden bir makaleye yapılan bir çürütmede, Sarah Rose Cavanagh, *Psychology Today* isimli dergide, "Yazarın sunmayı seçtiği veriler özenle seçilmiş. Demek istediğim, sadece iddiasını doğrulayan çalışmalar incelenmiş ve ekran kullanımının depresyon ve yalnızlıkla ilgisi OLMADIĞINI öne süren çalışmalar görmezden gelinmiş," diye yazmıştır.[11]

Yanlı seçimler yapmayan pek çok çalışmadan biri, Christopher Ferguson tarafından yürütüldü ve *Psychiatric Quarterly* dergisinde yayımlandı. Çalışma, ekranda geçen süreyle depresyon arasında önemsiz miktarda bir ilişki buldu. Ferguson, *Science Daily* dergisindeki bir makalede, "Ebeveynlerle ekran başında geçen süreyi tartışırken 'her şey aşırıya kaçmadan' mesajı en verimli yol olsa da araştırmalarımız, gençlerin problemli davranış sorunlarını önlemek için, ekran başında geçirdikleri zamana odaklanmayı desteklemiyor," diye yazmıştır.[12] Sıklıkla olduğu gibi, şeytan dijital detaylarda gizlidir.

Ekran başında kalma süresini depresyonla ilişkilendiren çalışmaların daha detaylı okuması yapıldığında, bu hâlin yalnızca çevrimiçi olarak harcanan aşırı zamanla bir ilişkisi olduğu görülüyor. Çevrimiçi olmaya günde beş saatten fazla harcayan genç kızlar daha depresif veya intihar eğilimli düşüncelere sahip olma eğilimindedir, fakat sağduyu bize ekranda aşırı zaman harcayan çocukların hayatlarında başka sorunların olup olmadığını sormamızı ister. Belki de herhangi bir medya türünde günde beş saat zaman geçirmek, daha büyük bir sorunun bir belirtisidir.

Aslında aynı çalışma, çevrimiçi ortamda günlük iki saat veya daha az zaman harcayan çocukların kontrol grubundakilere kıyasla, daha yüksek depresyon ve anksiyete oranlarına sahip olmadıklarını bulmuştur. Oxford İnternet Enstitüsü'nde Andrew Przybylski tarafından yapılan bir çalışma, ekran başında ölçülü miktarda zaman geçirmenin zihinsel iyi oluşu aslında *artırdığını* bulmuştur.[13] Przybylski, "İstisnai seviyelerde bile çok az bir etkiden bahsediyoruz," diye belirtmiştir.[14] "Kahvaltıyı kaçırmak veya sekiz saatlik uykuyu alamamak gibi durumun üçte biri kadar kötü bir şey."

Çocuklar hoşlanmadığımız şekillerde davrandıklarında

ebeveynler çaresizce, "Neden benim çocuğum böyle davranıyor?" diye sorarlar. Bir günah keçisi bulmakta kesinlik vardır ve genellikle basit cevaplara tutunuruz çünkü bunlar, inanmak istediğimiz bir hikâyeye hizmet ederler – çocuklar kontrol edemediğimiz bir nedenden ötürü garip şeyler yaparlar, bu da bu davranışlar onların (bizim) hatamızdan dolayı olmadığı anlamına gelir.

Tabii ki teknoloji de bir rol oynar. Akıllı telefon uygulamaları ve video oyunları, tıpkı şekerin lezzetli olması gibi, ilgi çekici olacak şekilde tasarlanmıştır. Fakat çocuklarının kötü davranışları için "şeker yüksekliğini" suçlayan bir ebeveyn gibi, cihazları suçlamak da daha derin bir soruya verilen yüzeysel bir cevaptır. Kolay cevaplar, çocukların neden bu şekilde davrandıklarına dair karanlık ve karmaşık gerçeğe bakmak zorunda kalmayacağımız anlamına gelir. Fakat sorunun temel nedenlerini anlamak için medya efsanelerinden uzak, net bir şekilde gerçeğe bakmadıkça sorunu çözemeyiz.

***Çocukların dikkat dağınıklığını yönetmesine yardım etmek için, ebeveynlerin teknolojinin şeytan olduğuna inanmalarına gerek yoktur.***

Pürdikkat olmayı öğrenmek, yaşamda hangi yolu izlerlerse izlesinler veya dikkat dağıtıcılar hangi şekli alırsa alsın, çocuklarımıza hizmet edecek bir beceridir. Eğer çocuklarımıza seçimleri için sorumluluk almalarına yardım edeceksek, onlar –ve kendimiz– için kullanışlı bahaneler üretmeyi bırakmalıyız. Bu bölümde, bazı çocukları cihazlarını aşırı kullanmaya iten derin psikolojiyi anlayacak ve dikkat dağınıklığının üstesinden gelmeleri için onlara yardım etmenin akıllı yollarını öğreneceğiz.

## UNUTMAYIN!

- **Suçu saptırmayı bırakın.** Çocuklar ebeveynlerinin istedikleri şekilde davranmadıkları zaman, ebeveynlerin sorumluluğu başka yöne çekmelerine yardımcı olacak cevaplar aramak doğaldır.
- **Teknoloji paniği yeni bir şey değil.** Kitaplardan radyoya ve video oyunlarına kadar, ebeveynlik tarihi çocuklarının garip şekilde davranmasına neden olduğu varsayılan şeyler üzerine ahlaki panikle doludur.
- **Teknoloji şeytan değildir.** Doğru şekilde ve miktarda kullanıldığı takdirde, çocukların teknolojiyi kullanmaları faydalı olabilirken, teknolojinin aşırı fazla (veya çok az) kullanımı az da olsa zararlı etkilere sahiptir.
- **Çocuklara pürdikkat olmayı öğretin.** Çocuklara dikkat dağıtıcıların nasıl yönetileceğini öğretmek onlara hayat boyu fayda sağlayacaktır.

# 30. Bölüm

## Onların İçsel Tetikleyicilerini Anlama

Richard Ryan ve meslektaşı Edward Deci insan davranışının itici güçleri üzerine dünyada en çok atıf alan araştırmacılardır. Onların "öz belirleme teorisi", yaygın olarak psikolojik iyi oluşun omurgası olarak görülür ve 1970'lerde araştırmaya başladıklarından beri, sayısız çalışma, buldukları sonuçları desteklemiştir.[1]

Tıpkı insan vücudunun düzgün çalışabilmesi için üç makro besine (protein, karbonhidrat ve yağ) ihtiyaç duyması gibi, Ryan ve Deci insan psişesinin gelişmek için üç şeye ihtiyacı olduğunu söyler: özerklik, yeterlik ve ilişkilenme. Vücut aç kaldığında açlık sancıları ortaya çıkar; psişe yetersiz beslendiğinde endişe, huzursuzluk ve bir şeylerin eksik olduğuna dair başka semptomlar üretir.

Çocuklar ihtiyaçları olan psikolojik besinleri alamadıklarında, öz belirleme teorisi, ekran başında çok fazla zaman geçirmek gibi sağlıksız davranışları neden abartabileceklerini açıklıyor. Ryan sebebin cihazlarla daha az ilgili olduğuna ve neden bazı çocukların dikkat dağınıklığına en baştan yatkın olduklarıyla daha çok ilgili olduğuna inanıyor.

***Yeterli özerklik, yeterlik ve ilişkilenme olmadan, çocuklar psikolojik beslenme için dikkat dağıtıcılara yönelirler.***

## DERS 1: ÇOCUKLARIN ÖZERKLİĞE –SEÇİMLERİ ÜZERİNDE İRADE VE KONTROL ÖZGÜRLÜĞÜ– İHTİYAÇLARI VARDIR

Santa Cruz'daki California Üniversitesi'nde öğretim üyeleri olan Maricela Correa-Chávez ve Barbara Rogoff, iki çocuğun bir odaya getirilip birine bir yetişkinin oyuncak yapmayı öğrettiği, diğerinin ise bekletildiği bir deney yaptılar. Çalışma; katılmayan çocuğun, gözlemcinin, beklerken ne yapacağını gözlemlemek üzerine kuruldu. Amerika'da gözlemci çocukların çoğu yapmalarını bekleyeceğiniz şeyleri yaptılar: Koltuklarında kıpırdandılar, yere gözlerini diktiler ve genellikle ilgisizlik işaretleri gösterdiler. Hatta sabırsız bir erkek çocuk, o oyuncak bir bombaymış gibi yapıp bir patlamayı taklit etmek için ellerini havaya kaldırdı ve katliama eşdeğer rahatsız edici sesler çıkardı. Buna karşın, araştırmacılar Guatemala'dan Mayalı çocukların diğer çocuğun öğrendiklerine odaklandığını ve yetişkin kişi diğer çocuğa öğretirken koltuklarında sakince oturduklarını buldu.

Genel olarak, çalışma Amerikalı çocukların Mayalı çocukların ancak yarısı kadar süre odaklanabileceklerini buldu. Daha da ilginç olanı, örgün eğitime daha az maruz kalan Mayalı çocukların, "Batı eğitimine yoğun şekilde katılan Mayalı ailelerden gelen akranlarına göre daha uzun süreli dikkat ve öğrenme gösterdikleri" bulgusudur. Başka bir deyişle, daha az eğitim daha fazla odaklanma anlamına geliyordu. Bu nasıl olabilir?

Psikolog Suzanne Gaskins, on yıllarca Maya köylerini inceledi ve NPR'ye* Mayalı ebeveynlerin çocuklarına muazzam

* Amerika bağımsız haber radyosu. *–yhn*

miktarda özgürlük verdiğini söyledi. Gaskins, "Hedefi annenin belirlemesinden –ve ardından hedefe ulaşmak için ayartma ve ödüller sunmasından– ziyade hedefi çocuk belirliyor. Sonrasında ebeveynler ellerinden geldiği kadarıyla bu hedefe destek oluyorlar," diye belirtti. Mayalı ebeveynler, "her çocuğun ne istediğini en iyi kendisinin bileceğine ve ancak çocuk isterse bu hedefe ulaşılabileceğine kuvvetle inanıyorlar."[2]

Öte yandan, Amerika ve benzeri sanayileşmiş ülkelerde resmi eğitimin çoğu, çocukların kendi seçimlerini yapabildiği özerkliğe sahip olduğu bir yerin tam tersidir. Rogoff'a göre, "Hal böyleyken, her zaman bir yetişkin tarafından yönetilince, çocuklar dikkatlerini kontrol etmekten vazgeçiyor."[3] Diğer bir deyişle, çocuklar dikkatlerini kaybetmeye koşullanmış olabilir ve bunun bir sonucu olarak son derece dikkatleri dağılabilir hale gelmiş olabilirler.

Ryan'ın araştırması, çocukların ilgisini tam olarak nerede kaybettiğimizi ortaya koyuyor. "Çocuklar ortaokula başladıklarında, ev tipi sınıflarını terk ettiklerinde ve zillerin çaldığı, okulda kalma cezalarının olduğu ve cezalandırmaların meydana geldiği daha polis devleti tarzı okullara gittiklerinde, işte tam o zaman buranın özünde motive edici bir ortam olmadığını öğrenirler," diyor.[4] *Scientific American'da* "Genç Beyni Efsanesi" makalesini yazan araştırmacı Robert Epstein benzer sonuçlara ulaşmıştır: "Yaptığım anketler, ABD'deki gençlerin normal yetişkinlere kıyasla on kat, aktif görevdeki denizcilere kıyasla iki kat ve hatta hapishanedeki suçlulara kıyasla iki kattan fazla kısıtlamayla maruz kaldığını gösteriyor.[5]

Böylesine kısıtlayıcı bir ortam her Amerikalı öğrencinin deneyimi olmasa da neden bu kadar çok kişinin sınıfta motive olmakta güçlük yaşadığı açıktır: İlgilerini keşfetmek için gereken özerklik ihtiyaçları karşılanmamıştır. Ryan, "Okul ortamlarında onları kontrol etmek için çok fazla şey yapıyo-

ruz ve bu yüzden yaptıkları işte çok fazla katılım ve özerklik hissedebilecekleri ortamlara dönmek istemeleri şaşırtıcı değil," diyor. "Teknoloji kullanımını dünyadaki bir kötülük olarak düşünüyoruz fakat oluşturduğumuz alternatiflere karşı yarattığımız çekim asıl kötülük."

Çevrimdışı yaşamlarının aksine, çocuklar çevrimiçi ortamda muazzam bir özgürlüğe sahiptir; problemleri çözmek için yaratıcı stratejilerle deney yapma ve ipleri ellerinde tutma özerkliğine sahiptirler. Ryan, "İnternet ortamlarında sayısız seçenek ve fırsat eğilimi ve çok daha az yetişkin baskısı ve gözetimi vardır," diyor. "Özellikle gençlerin diğer ortamı çok fazla kontrolcü, kısıtlayıcı ve yetersiz uyarıcılara sahip olduğunda, kişi bu yüzden özgürlüğü, yeterliği ve bağlantıyı çevrimiçi olarak hissedebilir."

İronik bir şekilde, ebeveynler çocuklarının çevrimiçi ne kadar zaman geçirdikleriyle ilgilenmeye başladığında genellikle daha fazla kural dayatırlar – bu taktik çoğunlukla geri teper. Ryan, çocuklarınızın özerkliğini daha fazla sınırlamak yerine, altta yatan ihtiyaçları ve onları dijital dikkat dağıtıcılara yönelten ilgili içsel tetikleyicileri anlamaya çalışmayı tavsiye ediyor. "Bulduğumuz şey, internet kullanımı ya da ekran başında geçen zamanını çocuklarla özerkliği destekleyici bir yolla ele alan ebeveynlerin, bu konuda daha fazla özdüzenleme becerisine sahip çocukları olduğu ve böylece aşırı saatler boyunca ekran kullanımı ihtimallerinin daha düşük olduğudur," diyor.

## DERS 2: ÇOCUKLAR YETERLİK –USTALIK, GELİŞME, BAŞARI VE BÜYÜME– İÇİN ÇABALAR

İyi olduğunuz bir şeyi düşünün: Sahnede sunum yapma, lezzetli bir yemek hazırlama ya da en dar alanlarda paralel park. Yeterlik iyi hissettirir ve bu duygu yeteneğinizle birlikte büyür.

Maalesef, sınıftaki gelişimin sevinci, bugünün çocukları arasında azalan bir duygudur. Ryan, "Pek çok çocuğa 'okulda ne yapıyorsan yetkin değilsin' mesajı veriyoruz," diye uyarıyor. Sorunun bir parçası olarak, standartlaştırılmış testlerin artışını işaret ediyor. "Bunlar, sınıfta öğretim uygulamalarını mahvediyor, pek çok çocuğun özsaygısını yok ediyor, öğrenmelerini ve motivasyonlarını öldürüyor."

Ryan, "Çocuklar çok farklı ve gelişim oranları çok değişken," diyor. Ancak tasarım gereği, standartlaştırılmış testler bu farklılıkları hesaba katmıyor. Bir çocuk okulda iyi durumda değilse ve gerekli olan bireysel desteği alamıyorsa, yeterliğe ulaşmanın imkânsız olduğuna inanmaya başlar ve bu yüzden denemeyi bırakır. Sınıflarda yeterliğin eksik olması durumunda, çocuklar büyüme ve gelişmeyi hissedebilecekleri başka noktalara yönelir. Oyunlar, uygulamalar ve diğer potansiyel dikkat dağıtıcıları üreten şirketler, çocukların eksikliğini çektiği "psikolojik besinler" için hazır çözümler satarak bu boşluğu doldurmaktan memnuniyet duyarlar.

Teknoloji üreticileri, tüketicilerin seviye atlamaktan, daha fazla takipçi kazanmaktan veya beğeni almaktan ne kadar keyif aldığını bilir – bu başarılar, iyi hissettiren hızlı geribildirimler sağlar. Ryan'a göre, çocuklar okulda hoşlanmadıkları, değer vermedikleri ve gelişme için potansiyel göremedikleri bir şeyler yaparak zamanlarını harcadıklarında, "yatma zamanı yerine kendilerini gerçekten yeterli hissedecekleri bir aktiviteye yönelmeleri bizim için sürpriz olmamalı."

## DERS 3: İLİŞKİLENME –KENDİSİNİN DİĞERLERİ İÇİN ÖNEMLİ OLDUĞUNU VE ONLARIN DA KENDİSİ İÇİN ÖNEMLİ OLDUKLARI HİSSİ– ARIYORLAR.

Akranlarla zaman geçirmek her zaman büyümenin biçimlendirici bir parçası olmuştur. Çocuklar için, sosyal beceri

geliştirme fırsatlarının çoğu, başkalarıyla oynama şansı etrafında şekillenir. Ancak günümüz dünyasında gençler, sanal ortamlarda giderek daha çok sosyal etkileşimler deneyimlemektedirler çünkü gerçek dünyada bunu yapmak ya uygun değildir ya da yasaktır.

Oyunun doğası hızla değişiyor. Basketbol sahasında antrenman maçları yapmayı, hafta sonları alışveriş merkezlerinde takılmayı veya bir arkadaş bulana kadar mahallede öylece dolaşmayı hatırlıyor musunuz? Ne yazık ki, kendiliğinden sosyalleşme artık eskisi kadar gerçekleşmiyor.

Amerika'da oyunun azalmasını araştıran Peter Gray, *American Journal of Play*'de "Dışarıda çocuk grupları bulmak zor ve eğer bulursanız büyük olasılıkla üniforma giyiyorlardır ve koçlarının talimatlarını izliyorlardır."[6]

*Atlantic*'teki bir makalede yer alan ebeveyn anketine göre, önceki nesillerin okuldan sonra oynamasına ve yakın sosyal bağlar kurmasına izin verilirken, ebeveynler tarafından yetiştirilen bugünün çocuklarının pek çoğunun açık havada oynamaları "çocuk avcıları, trafik ve zorbalar" nedeniyle kısıtlanıyor.[7] Bugünün çocukları Amerikan tarihinde istatistiksel olarak en güvenli ortamda yaşayan nesil olmasına rağmen[8] bu endişelerden bahsediliyor. Ne yazık ki bu, pek çok çocuğa içeride kalmaktan, yapılandırılmış programlara katılmaktan veya diğerleriyle bağlantı kurabilmek için teknolojiye yönelmekten başka bir seçenek bırakmayan, hızla kötüye giden bir durum.

Birçok yönden dijital ortamlardaki bağlantılar çok olumlu olabilir. Okulda zorbalığa uğrayan bir çocuk, destekleyici çevrimiçi arkadaşlardan yardım alabilir; cinselliğiyle mücadele eden bir genç ülkenin diğer ucundaki birinden destek bulabilir; okuldaki utangaç bir çocuk, dünyanın dört bir köşesindeki oyun arkadaşları arasında kahraman olabilir. "Veriler gösteriyor ki," diyor Ryan, "ilişkilenmiş hissetmeyen,

okulda kendini soyutlanmış veya dışlanmış hisseden çocuklar, diğer insanlarla bağlantı kurabilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri alt gruplar bulabilecekleri medyaya daha fazla çekilecekler. Yani bu hem artı hem de eksi."[9]

Gray'e göre yüz yüze oyunun ortadan kalkmasının gerçek maliyetleri vardır, çünkü "başkalarıyla iyi geçinmek ve onlarla eşit bir konumda işbirliği yapmayı öğrenmek, insanın sosyal oyununun en önemli evrimsel işlevi olabilir." Bunu, "kültürdeki artan sosyal izalasyonun ve yalnızlığın hem sonucu hem de nedeni," olarak görüyor. Çalışmalar artan depresyonu ekran zamanıyla ilişkilendirmeden çok daha önce Gray, altmış yıldan daha öncesine dayanan çok daha büyük bir eğilim buldu:

> *Yaklaşık 1955'ten beri... yetişkinler çocuk aktiviteleri üzerinde sürekli artan bir kontrol uyguladıkları için çocukların serbest oyunları sürekli olarak azalmaktadır, en azından kısmen...*
>
> *Her nasılsa, toplum olarak, çocukları tehlikeden korumak ve onları eğitmek için, onları en mutlu eden aktiviteden uzaklaştırmamız ve neredeyse endişe ile depresyon üretmek için tasarlanmış, yetişkinler tarafından az çok yönlendirilen ve değerlendirilen ortamlara daha fazla saatlerini geçirmeleri için yerleştirmemiz gerektiği sonucuna vardık.*

Ryan, modern çocukluk durumunu ele alırken, birçok çocuğun çevrimdışı yaşamlarında üç temel psikolojik besini –özerklik, yeterlilik ve ilişkilenme– yeterince alamadığına inanıyor. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, çocuklarımız bunların yerine koyacakları çevrimiçi şeyleri aramaya başlıyor. Ryan, "Buna 'ihtiyaç yoğunluğu hipotezi' diyoruz," diyor.[10] "İhtiyaçlarınızı gerçek hayatta ne kadar tatmin etmezseniz, karşılığında sanal gerçekliklerde o kadar çok tatmin edersiniz."[11]

Ryan'ın araştırması, "[Teknolojinin] aşırı kullanımının bir belirti, okul ve ev gibi yaşamın diğer alanlarındaki bazı boşlukların bir göstergesi olduğuna" inanmasını sağlıyor. Bu üç ihtiyaç karşılandığında insanlar daha motive oluyor, daha iyi performans gösteriyor, daha uzun süre devamlılık gösteriyor ve daha fazla yaratıcılık sergiliyor.

Ryan, teknoloji kullanımına sınır koymaya karşı değil, ancak bu tür sınırların çocukla birlikte konulması gerektiğini ve en iyisini bildiğinizi düşündüğünüz için keyfi olarak uygulanmaması gerektiğini düşünüyor. "Çocuğunuzun bu kısıtlamadan almasını istediğiniz şeyin bir kısmı sadece daha az ekran süresi değil, aynı zamanda bunun nedenini anlamaktır," diyor. Çocuklarınızla çok fazla teknoloji kullanımının bedelleri hakkında ne kadar çok konuşur ve onlar *için* değil, onlarla *birlikte* ne kadar çok karar verirseniz, rehberliğinizi dinlemeye o kadar istekli olurlar.

Birinci bölümde öğrendiğimiz bazı başa çıkma ve zihinde yeniden şekil verme taktiklerini paylaşarak başlayabiliriz. Çocuklarınızın, dikkat dağınıklığını yönetmek için kendi hayatınızda neyi farklı yaptığınızı bilmelerini sağlayın; incinebilir olmak ve çocuklara mücadelelerini anladığımızı ve benzer zorluklarla karşı karşıya olduğumuzu göstermek güven inşa etmeye yardımcı olur. Önceki bölümde iyi patronların dikkat dağınıklığından uzaklaşmaya nasıl model olduklarını gördüğümüz gibi, ebeveynler de nasıl pürdikkat olunacağının modeli olmalıdırlar.

Çocuklara ihtiyaç duydukları özerklik, yeterlik ve ilişkilenmeyi bulmaları için gerçek yaşam fırsatları oluşturmayı da düşünebiliriz. Yapılandırılmış akademik veya atletik etkinlikleri kolaylaştırmak ve onlara serbest oyun için daha fazla zaman vermek, normalde çevrimiçi olarak aradıkları bağlantıları bulmalarına yardımcı olabilir.

Çocuklarımızın tüm sorunlarını çözemeyiz –ve bunu

yapmaya çalışmamalıyız– ancak psikolojik ihtiyaçlarının odağından onların mücadelelerini daha iyi anlamaya *çalışabiliriz.* Onları teknolojiyi aşırı kullanmaya yönlendiren şeyin gerçekten ne olduğunu bilmek, çocukların dikkat dağıtıcılar aracılığıyla rahatsızlıktan kaçmaları yerine, psikolojik sağlamlık geliştirmelerine yardımcı olmanın ilk adımıdır. Çocuklarımız anlaşıldıklarını hissettiklerinde, zamanlarını en iyi şekilde nasıl geçireceklerini planlamaya başlayabilirler.

**UNUTMAYIN!**

- **İçsel tetikleyiciler davranışı yönlendirir.** Çocukların dikkat dağıtıcıları yönetmesine nasıl yardımcı olunacağını anlamak için, sorunun kaynağını anlayarak başlamalıyız.
- **Çocuklarımızın psikolojik besinlere ihtiyaçları vardır.** İnsan motivasyonu hakkında yaygınca kabul gören teoriye göre, her insanın gelişmek için üç şeye ihtiyacı vardır: Özerklik duygusu, yeterlik ve ilişkilenme.
- **Dikkat dağıtıcılar eksiklikleri doyurur.** Çocuklarımızın psikolojik ihtiyaçları gerçek dünyada karşılanmadığı zaman, tatmin duygusunu –genellikle sanal ortamlarda– aramaya başlarlar.
- **Çocukların alternatiflere ihtiyaçları vardır.** Ebeveynler ve veliler; özerklik, yeterlik ve ilişkilenme bulmaları için onlara daha fazla çevrimdışı fırsat sunarak, çocukların çevrimiçi ve çevrimdışı ortamları arasında denge kurmalarına yardımcı olacak adımlar atabilirler.
- **Dört kısımlı Pürdikkat Modeli çocuklar için de değerlidir.** Onlara dikkat dağıtıcıları kontrol etmenin yollarını öğretin ve en önemlisi, kendiniz bir pürdikkat modeli olun.

# 31. Bölüm

## Dikkat Çekiciler İçin Beraber Zaman Yaratma

Konu, çocuklarımızın dikkat dağınıklığını yönetmelerine yardımcı olmak olduğunda, teknoloji yerine insanlarla ilgili konuşmak önemlidir. Okullarda internet güvenliği atölyelerine ev sahipliği yapan Cyber Education Consultants'ın* kurucusu Lori Getz'e göre bu, kendi çocukluğunda öğrenmiş olduğu bir ders.

Getz, ilk telefonunu (odası için kablolu bir telefon) ergenlik yaşlarında almıştı. Aldığı an kapıyı kapattı ve tüm hafta sonunu odasında kilitli bir şekilde, ailesiyle vakit geçirmek yerine arkadaşlarıyla konuşarak geçirdi. Pazartesi okuldan eve geldiğinde, kapısı menteşelerinden çıkarılmıştı. "Bir pislik gibi davranman telefonun suçu değil," diye azarladı babası. "Kapıyı kapattın ve hepimizi dışarıda bıraktın."

Getz, babasının saldırgan taktiklerini veya üslubunu önermese de telefonun kendisi yerine onun davranışlarının diğerleri üzerindeki etkisine odaklanmasını öğretici buldu. Cihazı suçlamak yerine, "Çevrenizdeki insanlara nasıl davrandığınız ve onlarla nasıl etkileşim kurduğunuzla ilgili konuşma yapın," diye tavsiye veriyor.[1]

* Siber Eğitim Danışmanlığı –*yhn*

Bir aile olarak birlikte nasıl vakit geçireceğimize gelince, önemli olan, dikkatin dağıtıcılara karşı dikkat çekicilerin ne olduğunu tanımlamaktır. Getz ailesinin yakın zamandaki bir tatili bu teoriyi teste tabi tuttu. Altı ve on bir yaşındaki kızları, Sacramento'dan Truckee'ye iki saat sürecek yolculuk boyunca telefonlarını kullanıp kullanamayacaklarını sordular. Hem sürüşün monotonluğunu azaltma hevesi hem de eşiyle sakince sohbet edebilme fırsatıyla motive olan Getz, bunu kabul etti. Cihazlar uzun bir yolculuğu kolaylaştırdı fakat daha sonra tatilde, Getz kızlarının cihazlarına biraz fazla ilgi gösterdiklerini fark etti.

Getz bir koşudan dönüp onları ekrana yapışmış şekilde bulduğunda, kızların teknolojiyi aşırı kullanımı doruk noktasına ulaşmıştı. Daha önce anlaşmalarına rağmen ikisi de aile gezisi için dışarı çıkmaya hazır değildi. Soğukkanlılığını kaybetmek ve cihaz kullanımı için katı ev kurallarıyla cezalandırmak yerine Getz, bir aile konuşması yapmanın zamanı geldiğine karar verdi.

Aile toplantısı sırasında, hepsi birlikte kaliteli zaman geçirme (diğer bir deyişle dikkat çekiciler) isteklerini onayladılar. Zamanlarını nasıl geçirmek ve bunun için ne yapılması gerektiği hakkında anlaşarak, başka şeyler yapmanın planlarını bozan dikkat dağıtıcılar olduğu anlaşıldı. Bir aile olarak, cihazlarını ancak tam olarak gitmeye hazır olduktan *sonra* kullanacaklarına karar verdiler.

Getz, tüm yanıtlara sahip olmadığınızı kabul etmenin, çocukları yeni çözümler bulmaya dahil etmenin harika bir yolu olduğunu itiraf ediyor. "Anlaşarak devam edince her şeyi çözüyoruz," diyor. Getz, davranışları üzerinde özizleme ve özdüzenleme yapabilmeleri için, kızlarının kendilerine sorular sormaya devam etmelerini istiyor: "Davranışım benim işime yarıyor mu? Bu şekilde davrandığım için kendimle gurur duyuyor muyum?" diye kendilerine sormalarını isti-

yor. "Bana sıklıkla dikkatlerinin dağılmasını istemediklerini ve bütün bunların içinde olmak istemediklerini ama nasıl durduracaklarını bilmediklerini söyleyen birçok ergenle çalışıyorum."

Çocukların özdüzenlemeyi öğrenmelerine yardımcı olmak için, onlara dikkat çekicilere nasıl zaman ayıracaklarını öğretmek zorundayız. Onları kendi değerlerimiz ve onlarınkiler hakkında düzenli tartışmalar yapmaya teşvik edebilir ve onlara birlikte olmak istedikleri insanlar için nasıl zaman ayıracaklarını öğretebiliriz. "Çocuklar dünyanın tüm zamanına sahipler," diye düşünmek bizim için kolay olsa da *kendi* yaşam alanlarının her birinde kendi önceliklerinin olduğunu hatırlamanın önemli olduğunu aklınızda bulundurun.

Çocuklarımızla değerlere dayalı bir program oluşturmak için çalışmak, kişisel sağlık ve zindelik alanları için zaman ayırmalarına yardımcı olabilir ve dinlenme, hijyen, egzersiz ve uygun bir beslenme için bolca zaman sağlar. Örneğin, eşim ve ben kızımız için katı bir uyku vakti uygulamazken, ergenlik yıllarında bol uykunun önemini gösteren araştırma bulgularına maruz kalmasına özen gösterdik. Uykunun iyi oluşu için önemli olduğunu *kendisi* anladıktan sonra, okulun olduğu bir akşam saat 21.00'den sonra ekran başında kalmanın –sağlıklı kalma değerinden uzaklaştıran bir dikkat dağıtıcı– kötü bir fikir olduğu sonucuna varması fazla sürmedi. Tahmin edebileceğiniz gibi, dinlenme için gün içinde süre sınırlı zamanlar belirledi. Kendisini ara sıra yastığıyla akşam randevusundan saparken bulsa da bunun programında olması özizleme, özdüzenleme ve nihayetinde değerlerini yaşamak için gönüllü bir kılavuz sağlıyor.

Tipik bir Amerikan çocuğu için, çocukların yaşamlarındaki "iş" alanı söz konusu olduğunda bu iş, okulla ilgili sorumluluklar ve ev işleriyle eş anlamlıdır. Okul programları çocuğun gündüz saatleri için bir zaman çizelgesi sağlarken,

okuldan sonra zamanı nasıl geçirdikleri çocuk için bir anlaşmazlık ve hayal kırıklığı kaynağı olabilir.

***Net bir plan olmadan, çoğu çocuk sıklıkla dijital dikkat dağıtıcıları içeren dürtüsel seçimler yapar.***

Geçenlerde ikiz ergen erkeklerin annesi olan bir arkadaşımla kahve içtim. Çocuklarının, son çıkan tekno-canavar *Fortnite* isimli çevrimiçi bir oyuna takıntılarının zihinlerini değiştiren etkisinden yakınıyordu. "Duramıyorlar!" dedi bana. Oyunun bağımlılık yapıcı olduğuna ve çocuklarının müptela olduğuna ikna olmuştu. Her akşam, oynamayı bırakmaları ve ödevlerini bitirmeleri için kavgalar çıkıyordu. Bıkkın bir halde bana ne yapması gerektiğini sordu.

Tavsiyem alışılmışın dışında birkaç fikir içeriyordu. İlk önce oğullarıyla bir konuşma yapmasını ve onları yargılamadan dinlemesini tavsiye ettim. Sorulacak olası sorular şunları içeriyordu: Okul ödevlerine ayak uydurmak değerleriyle tutarlı mı? Neden ev ödevi yapmalarının istendiğini biliyorlar mı? Ödevlerini yapmamanın sonuçları ne olur? Her ikisi de hem kısa vadeli (kötü not) hem de uzun vadeli (düşük vasıflı bir işe razı olmak) bu sonuçları kabul ediyor mu?

Okul ödevlerinin onlar için önemli olduğuna dair onların onayı olmadan, onları yapmak istemedikleri bir şeyi yapmaya zorlamak baskı anlamına geliyordu ve bu sadece kızgınlığa sebep olurdu.

"Ama çocuklarımı takip etmezsem, başarısız olacaklar," diye itiraz etti.

"Yani?" diye sordum. "Çalışmalarının tek nedeni senin yakalarından düşmense, üniversiteye veya yeni bir işe başladıklarında ve sen orada olmadığında ne olacak? Belki de başarısızlığın nasıl hissettirdiğini daha sonra değil de şimdi öğrenmeleri gerekiyor." Ona gençlerin genellikle zamanlarını

nasıl harcayacaklarına karar verecek kadar olgun olduklarını söyledim. Bu, bir testten başarısız olmak anlamına geliyorsa, o zaman bırak öyle olsun. Baskı bir yara bandı çözümü olabilir ancak kesinlikle bir tedavi değildir.

Sonra, ders çalışmak, aile veya arkadaşlarla birlikte olmak veya *Fortnite* oynamak gibi çeşitli etkinliklere ne kadar zaman harcamak istediklerini onlara sormasını önerdim. Onu, çocuklarının cevaplarını beğenmeyebileceği ama görüşlerine saygı duymanın önemli olduğu konusunda uyardım. Buradaki amaç önemli etkinlikler için haftalık programlarında yer ayırarak zamanlarını mantıklı bir şekilde harcamalarını öğretmektir. Unutmayın, programları (bizimkiler gibi), zamanlarının değerlerini yaşamak için harcandığından emin olunması için, haftalık olarak değerlendirilmeli ve düzenlenmelidir.

Örneğin, daha önceden zaman ayrılmış ise *Fortnite* oynamakta bir sorun yoktur. Dijital cihazlar için belirli bir zamanı içeren süre sınırlı bir programla, çocuklar zevk aldıkları şeyleri yapmak için vakitlerinin olacağını bilir. Ona, kendisinin "Hayır!" diye bağırması yerine çocuklarının kendilerine "Henüz değil" demelerini öğreteceği şekilde aile konuşmalarının bağlamını teknoloji etrafında değiştirmesini tavsiye ettim.

***Çocukları, kendi zamanlarını kontrol edebilme özerkliğiyle güçlendirmek muazzam bir hediyedir. Zaman zaman başarısız olsalar bile, başarısızlık öğrenme sürecinin bir parçasıdır.***

Son olarak, çocuklarının günlerinin hem arkadaşlarıyla hem de ebeveynleriyle oyun oynamak için bolca zaman içerdiğinden emin olmasını tavsiye ettim. Oğulları *Fortnite*'ı arkadaşlarıyla eğlenmek için kullanıyordu ve çevrimdışı bir alternatif olmadan çevrimiçi oynamaya devam edeceklerdi. Çocuklarımızın çevrimdışı ilişkilenme ihtiyaçlarını karşılamasını isti-

yorsak, okul dışında yüzyüze arkadaşlıklar kurmak için zamana ihtiyaçları vardır. Bu ilişkiler, onlara ne yapacaklarını söyleyen koçların, öğretmenlerin ve ebeveynlerin baskısından uzak olmalıdır. Ne yazık ki, bu günlerde tipik bir çocuk için planlanmadıkça bir oyun zamanı olmayacak.

Bilinçli ebeveynler, haftalık programlarında buna kasıtlı olarak zaman ayırarak, yapılandırılmamış oyunun önemini anlayan ebeveynleri arayıp, tıpkı sizin parkta bir yürüyüş veya garajda caz müziği yapmak için zaman ayırmanız gibi, düzenli buluşmalar programlayıp çocukların takılmasına izin vererek, her yaştan çocuk için oyun zamanını geri getirebilirler. Araştırmalar, yapılandırılmamış oyun süresinin çocukların odaklanma ve sosyal etkileşimler için kapasite geliştirme yeteneği üzerindeki önemini kuvvetli bir biçimde destekliyor. Ayrıca, yapılandırılmamış oyun tartışmasız bir şekilde çocukların en önemli ders dışı etkinliğidir.[2]

Çocukların yapılandırılmamış oyunlar için zaman ayırmalarına yardımcı olmanın yanı sıra bizimle, ebeveynleriyle zaman geçirmeleri için de vakit yaratmamız gerekiyor. Örneğin, aile yemekleri planlamak, belki de ebeveynlerin ve çocukların birlikte yapabileceği en önemli şeydir. Araştırmalar, aileleriyle düzenli yemek yiyen çocukların, uyuşturucu kullanımı, depresyon, okul sorunları ve yeme bozuklukları oranlarının daha düşük olduğunu gösteriyor.[3] Ne yazık ki çoğu aile, herkesin kendi programına göre yalnız yemesine neden olan "plansız hareket etme" stratejisini uyguladıkları için birlikte yemek yemeyi kaçırıyorlar. Bu nedenle, cihazlardan uzak bir aile yemeği için haftada yalnızca bir kez de olsa bir akşam ayırmak iyi olur. Çocuklarımız olgunlaştıkça, "Abur Cubur Cuması" gibi menü temaları önerme, birlikte yemek pişirme veya sohbet konularına katkıda bulunma gibi şeylerle onları bu aile yemeği deneyimlerini şekillendirmeye davet edebiliriz.

Bir aile olarak oyun, yemek zamanlarının ötesine *geçebilir* ve *geçmelidir*. Benim evimde, sırayla üç saatlik bir etkinlik planlama sorumluluğumuzun olduğu haftalık bir "Pazar Eğlencesi" oluşturduk. Benim sıram geldiğinde, yürürken uzun sohbetler yapmak için ailemi parka götürebilirim. Kızım seçme sırası kendisine geldiğinde genellikle bir kutu oyunu oynamak ister. Eşim yeni yiyecekler keşfetmek ve denemek için genellikle yerel bir pazara bir gezi yapmayı önerir. Seçim ne olursa olsun, buradaki fikir, ilişkilenme ihtiyacımızı beslemek için düzenli olarak birlikte zaman geçirmektir.

Aile programımızda ayarlamalar yapmaya hazırlıklı olmamız gerekse de çocuklarımızı rutinlerimizi oluşturmaya ve birbirimize karşı taahhütlerimizi yerine getirmeye dahil etmemiz gerekir. Onlara kendi programlarını oluşturmayı ve birlikte pürdikkat olmayı öğretmek, değerlerimizi aktarmamıza yardımcı olur.

## UNUTMAYIN!

- **Dikkat çekicileri öğretin.** Çocukların hayatlarında pek çok potansiyel dikkat dağıtıcı varken, onlara dikkat çekiciler için nasıl zaman yaratacaklarını öğretmek çok önemlidir.
- **Tıpkı bizim süre sınırlı programımızda olduğu gibi, çocuklar da kendileri için önemli olan şeylere nasıl zaman ayıracaklarını öğrenebilirler.** Eğer önceden kendi planlarını yapmayı öğrenmezlerse, çocuklar dikkat dağıtıcılara yönelecektir.
- **Çocukların başarısız olmasına izin vermekte bir sorun yoktur.** Başarısızlık, bir şeyleri nasıl öğreneceğimizdir. Çocuklara, değerlerini yaşayabilmeleri için programlarını nasıl düzenleyeceklerini gösterin.

# 32. Bölüm

## Dışsal Tetikleyicilere Karşı Onlara Yardım Etme

Çocukları dikkat dağınıklığına sürükleyen içsel tetikleyicileri anladıktan ve süre sınırlaması tekniğini kullanarak bir program oluşturmalarına yardımcı olduktan sonra, sıradaki adım hayatlarındaki dışsal tetikleyicileri incelemektir.

Birçok açıdan, çocuklarımızın dikkatini çeken istenmeyen işaretpatlamalarını suçlamak kolaydır. Telefonları titreşirken, televizyon vızıldarken ve kulaklıklarında bangır bangır müzik çalarken, çocuklarımızın herhangi bir şeyi nasıl yapabildiklerini anlamak zordur. Birçok çocuk (ve yetişkin), zihinsel olarak bir şeyden diğerine geçiş yaparak günlerini geçirir. Sürekli olarak dışsal tetikleyicilere tepki verince, çocukların derin düşünmeye ve herhangi bir şeye uzun süre konsantre olmaya çok az fırsatları kalıyor.

ABD'de gençlik ve teknolojiyi inceleyen bir 2015 Pew Araştırma Merkezi çalışmasına göre, "gençlerin yüzde 95'i artık bir akıllı telefona sahip olduğunu veya bir tanesine erişimi olduğunu söylüyor."[1] Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, çocukları akıllı telefona sahip ebeveynlerin yüzde 72'si

bunun "çok fazla dikkat dağınıklığı oluşturmasından" endişeleniyor.[2]

Birçok açıdan, bu durumu mümkün kılan ebeveynler ve velilerdir. Ne de olsa, kızdığımız bu dikkat dağıtıcı cihazları satın almak için izin veren ve çoğu zaman maddi kaynak sağlayan bizleriz. Çocuklarımızın taleplerine, onlara veya evlerimize fayda sağlamayacak şekillerde boyun eğdik.

Birçok ebeveyn, çocuklarının olası zararlı etkileri olan bir cihaza hazır olup olmadıklarını düşünmüyor ve "sınıfımdaki herkesin bir akıllı telefonu ve bir Instagram hesabı var," protestosuna teslim oluyor.

***Ebeveynler olarak, çocuğun bir şeyi "gerçekten ama gerçekten" istemesinin yeterince iyi bir neden olmadığını unutuyoruz.***

Küçük bir çocuğun, arkadaşlarının hepsi suda oynuyor ve harika zaman geçiriyorken, yüzme havuzunun kenarında durduğunu hayal edin. Çocuk umutsuzca havuza atlamak istiyor ama çocuğun yüzme bilip bilmediğinden emin değilsiniz. Ne yapardınız?

Yüzme havuzlarının çok tehlikeli olabileceğini biliyoruz, ancak risklere rağmen çocuklarımızı suyun tadını çıkarmaktan sonsuza kadar alıkoyamayız. Bunun yerine, yeterince büyüdüklerinde yüzmeyi öğrendiklerinden emin oluruz. Temel bilgileri öğrendikten sonra bile, güvenli bir şekilde havuzun tadını çıkarabileceklerinden emin olana kadar onlara göz kulak oluruz.

Aslında, çocuklar hazır olmadan deneyimlemelerine izin vermeyeceğimiz bir dizi etkinliği kolayca düşünebiliriz: Belirli kitapları okumak, şiddet içerikli filmleri izlemek, araba kullanmak, alkollü bir içki içmek ve tabii ki dijital cihazlar - her birinin kendi zamanı vardır, bir çocuk ne zaman isterse o

zaman değil. Dünyayı keşfetmek ve risklerine yön vermek büyümenin önemli bir parçasıdır ama bir çocuğa, onu düzgünce kullanması için yeteneklere sahip olmadan önce bir akıllı telefon veya başka bir alet vermek, yüzme bilmeden havuza balıklama dalmalarına izin vermek kadar sorumsuzcadır.

Birçok ebeveyn, çocuklarıyla istedikleri zaman iletişim kurabileceklerini bilmenin gönül rahatlığı karşılığında akıllı telefonları vermeyi kendilerince haklı çıkarır, ancak ne yazık ki, genellikle çocuklarına bunları çok erken verdiklerini kısa süre içinde fark ederler. Yüzme havuzu benzetmesi burada yararlıdır. Çocuklar suda eğlenmeyi öğrendiklerinde sığ uçtan başlarlar. Belki suda rahat etmelerine yardımcı olmak için şişme kolluk takarlar veya bir yüzme tahtası kullanırlar. Ancak daha sonra, yetkinliklerini gösterdiklerinde, kendi başlarına yüzmekte özgürdürler.

Çocuklarımıza bildirim sesleriyle bütün özellikleri olan bir akıllı telefon vermek yerine, yalnızca arama yapan ve mesaj gönderen eski model bir telefonla başlamak daha iyidir. Böyle bir telefon yirmi beş dolardan daha düşük bir fiyata satın alınabilir ve bir çocuğun dikkatini dışsal tetikleyicilerle dağıtacak uygulamaları yoktur.[3] Konum izleme bir öncelikse, GizmoWatch gibi GPS özellikli bir kol saati,[4] ebeveynlerin telefonlarının bir uygulama aracılığıyla çocukları takip etmesine, ancak yalnızca belirli numaralardan gelen ve giden aramalara izin verir.

***Çocuklar büyüdükçe, belirli bir cihaz için hazır olup olmadıklarının iyi bir testi, dışsal tetikleyicileri kapatmak için yerleşik ayarları anlama ve kullanma becerileridir.***

"Rahatsız Etme" özelliğini nasıl kullanacaklarını biliyorlar mı? Programları konsantrasyon gerektirdiğinde telefonlarındaki bildirimleri otomatik olarak kapatacak şekilde na-

sıl ayarlayacaklarını biliyorlar mı? Aile zamanlarında veya arkadaşları geldiğinde telefonlarını görüş açılarından ve zihinlerinden uzak bir yere koyabiliyorlar mı? Yapamıyorlarsa, hazır değillerdir ve tabiri caizse birkaç "yüzme dersi" daha almaları gerekir.

Ebeveynler en son teknoloji çılgınlığına odaklanma eğiliminde olsalar da çoğu zaman aynı derecede sorun olabilecek eski teknolojileri unutuyoruz. Çocukların odalarında bir televizyon, dizüstü bilgisayar veya potansiyel dikkat dağıtıcı herhangi bir dışsal tetikleyici bulundurmalarına izin vermenin çok az gerekçesi vardır; bu ekranlar ortak kullanım alanlarında tutulmalıdır. Bu cihazları aşırı kullanmanın cazibesi, özellikle ebeveyn gözetimi olmadığında, çocuklarımızın kendi kendilerini kontrol etmelerini beklemek için çok fazla olur.

Çocuklar ayrıca bol miktarda uykuya ihtiyaç duyar ve gece boyunca titreyen, bipleyen veya vızıldayan herhangi bir şey dikkat dağıtıcıdır. *The Art of Screen Time** kitabının yazarı Anya Kamenetz, çocukların yeterince uyumasını sağlamanın "en tartışmasız kanıtlara sahip tek sorun" olduğunu yazıyor. Kamenetz, "ekranlar ve uykunun karışmamasını" şiddetle tavsiye ediyor ve ebeveynlerden, tüm dijital cihazları gece vakti çocuk odalarının dışında tutmalarını ve uyku vaktinden en az bir saat önce tüm ekranları kapatmalarını rica ediyor.[5]

Sürekli dikkat gerektiren ev ödevi, ev işleri, yemek zamanı, oyun zamanı ve hobiler gibi etkinlikler sırasında çocuklarımızın istenmeyen dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmalarına yardımcı olmak da aynı derecede önemlidir. Patronunuzdan işe odaklanmak için zaman isteyebileceğiniz gibi, ebeveynlerin de çocukların programlanmış zamanına saygı duymaları gerekir. Süre sınırlı programlarına uygun

*Ekran Süresi Sanatı. -çn

olarak ödev yapmak için zaman harcıyorlarsa, elbette dikkat dağınıklığını en aza indirmeliyiz. Ancak aynı kural, arkadaşlarıyla vakit geçirmek veya video oyunu oynamak için programlanmış zaman için de geçerlidir. Planlarını önceden ve maksatlı bir şekilde yapmışlarsa, bu plana saygı göstermek ve onları rahat bırakmak sizin işinizdir.

Şu kritik soruyu hatırlayın: "Bu dışsal tetikleyici mi bana hizmet ediyor yoksa ben mi ona hizmet ediyorum?" Bazen, ebeveynler olarak *biz*, bir dikkat dağıtıcı kaynağı olabiliriz. Köpeğin havlaması, kapı zilinin çalması, ardından gelen babanın kapıya bakma emri, annenin beyzbol takımının maç programı hakkındaki soruları veya bir kardeşin oyuna davet etmesi gibi şeylerin hepsi başka bir şey için programlanmış zamana bir müdahale olabilir. Bu bölünmeler önemsiz görünse de yanlış zamanda yapılacak herhangi bir rahatsız ediş bir dikkat dağıtıcıdır ve istenmeyen dışsal tetikleyicilerini ortadan kaldırarak çocukların zamanlarını planladıkları şekilde kullanmalarına yardımcı olmak için üzerimize düşeni yapmalıyız.

### UNUTMAYIN!

- **Çocuklarınıza, suya dalmadan önce yüzmeyi öğretin.** Tıpkı havuzda yüzmek gibi, çocuklar hazır olmadan onların bazı riskli davranışlarda bulunmalarına da izin verilmemelidir.
- **Teknolojiye hazır olup olmadıklarını test edin.** Çocuğun hazır olup olmadığına dair iyi bir ölçüm, dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmak için cihazın özelliklerini kullanarak dikkat dağıtıcıları yönetebilme becerisidir.
- **Çocukların uykuya ihtiyaçları vardır.** Çocukların odasında gece boyunca televizyon veya diğer potansiyel dikkat dağıtıcıların bulunmasının çok az mantıklı açıklaması olabilir. İyi bir şekilde dinlenebilmeleri için buna hiçbir şeyin engel olmadığından emin olun.

- **İstenmeyen bir dışsal tetikleyici olmayın.** Zamanlarına saygı duyun ve ister çalışma ister oyun olsun, programlanmış zamanlarında bir şeylere odaklanırken onları bölmeyin.

# 33. Bölüm

## Onlara Kendi Anlaşmalarını Yapmayı Öğretme

Kızım beş yaşındayken ve amansız protestolarla "iPad zamanı" konusunda ısrar etmeye çoktan başlamışken, eşim ve ben harekete geçmemiz gerektiğini biliyorduk. Hepimiz sakinleştikten sonra, Richard Ryan'ın önerdiği şekilde onun ihtiyaçlarına saygı duymak için elimizden gelenin en iyisini yaptık: Elimizden geldiğince basit bir şekilde, çok fazla ekran süresinin başka şeylere zaman bırakmadığını açıkladık.

Bir anaokulu öğrencisi olarak zamanı söylemeyi öğreniyordu, bu yüzden sevdiği şeyler için kısıtlı zamanının olduğunu açıklayabilirdik. Uygulamalar ve videolarla çok fazla zaman geçirmek; parkta arkadaşlarla oynamak, halka açık havuzda yüzmek veya anne ve babayla birlikte olmak için daha az zaman anlamına geliyordu.

Ayrıca iPad'deki uygulamaların ve videoların çok zeki kişiler tarafından yapıldığını ve onu bağımlı kılmak ve alışkanlıkla izlemeye devam etmesi için kasıtlı olarak tasarlandığını açıkladık. Çocuklarımızın oyun şirketlerinin ve sosyal ağların amaçlarını anlaması önemlidir – bu ürünler bize eğlence ve

ilişki sunarken, aynı zamanda zamanımızdan ve dikkatimizden de faydalanırlar. Bu, beş yaşındaki bir çocuğa öğretmek için çok fazla görünebilir, ancak onu ekran kullanımı hakkında karar verme ve *kendi* kurallarını uygulama becerisiyle donatmak için güçlü bir ihtiyaç duyduk.

***Ne zaman duracağını bilmek* onun *işiydi çünkü yeteri kadar kullandığını söylemeleri için uygulama üreticilerine veya ebeveynlerine güvenemezdi.***

Daha sonra günlük olarak ekran başında olma süresi için ne kadar zamanın iyi olacağını düşündüğünü sorduk. Ona karar verme özerkliğini vererek bir risk aldık ama denemeye değerdi.

Doğrusu, "Bütün gün!" demesini bekliyordum ama demedi. Bunun yerine, ekran süresini sınırlamanın neden önemli olduğunun ardındaki mantığa ve elinde karar verme özgürlüğüne sahip olarak, çekingen bir şekilde "iki program" dedi. Netflix'teki çocuklara uygun bir programın iki bölümü yaklaşık kırk beş dakika, diye açıkladım. "Kırk beş dakika sana günlük ekran süresi olarak doğru miktarda görünüyor mu?" diye içtenlikle sordum. Kabul ederek başını salladı ve bir gülümsemesindeki ipucuna bakarak anlaşmadan iyi bir sonuç elde ettiğini hissettiğini anladım.

Bana göre kırk beş dakika, diğer faaliyetler için bolca zaman bıraktığı için iyiydi. "Günde kırk beş dakikadan fazla izlemediğinden nasıl emin olmayı planlıyorsun?" diye sordum. Açıkça kazandığını hissettiği müzakereyi kaybetmek istemeyerek, kendisi için kurabileceği bir mutfak zamanlayıcısı kullanmayı önerdi. "Kulağa iyi geliyor," diyerek kabul ettim. "Ama annen ve baban kendine ve bize verdiğin sözü tutamadığını fark ederse, bu tartışmayı tekrar gözden geçirmemiz gerekecek," dedim ve o da kabul etti.

Bu, küçük çocukların bile bir ön taahhüt kullanmayı öğrenebileceklerinin örneğidir. Bugün, on yaşındaki güçlü bir çocuk olarak, kızım hâlâ ekran zamanından kendisi sorumludur. Büyüdükçe, bir hafta sonu film gecesi için günlük bölümleri takas etmek gibi, kendi kendine koyduğu kurallarında bazı ayarlamalar yaptı. Ayrıca mutfak zamanlayıcısını başka araçlarla değiştirdi; artık sınırına ulaştığını bildirmesi için bir zamanlayıcı ayarlaması için Amazon'un Alexa'sına sesleniyor. Önemli olan, bunların bizim değil onun kuralları olması ve bunları uygulamaktan kendisinin sorumlu olmasıdır. En iyisi de, zamanı dolduğunda babası kötü adam olması gereken kişi olmuyor; yeteri kadar zaman harcadığını söyleyen onun cihazı oluyor. Farkında olmadan, dördüncü bölümde anlatıldığı gibi bir çaba anlaşmasına dahil oldu.

Birçok ebeveyn, çocukların ekranlarında geçirmelerine izin verilmesi gereken doğru bir zamanın olup olmadığını bilmek ister, ancak böyle bir kesin sayı yoktur. İşin içinde, çocuğun özel ihtiyaçları, çocuğun çevrimiçi olarak ne yaptığı ve ekran zamanının yerini aldığı aktiviteler dahil olmak üzere çok fazla faktör vardır. En önemli şey, çocuğu sohbete dahil etmek ve kendi kurallarını belirlemesinde çocuğa yardımcı olmaktır. Ebeveynler çocukların katkısı olmadan sınırlar koyduğunda, onları gücendirir ve sistemi aldatmaya teşvik ederler.

***Çocuklar ancak kendi davranışlarını izleyebildikleri zaman, pürdikkat olmaları için gereken becerileri öğrenebilirler – ebeveynleri etrafta olmasalar bile.***

Bu stratejiler, ev içinde ebeveyn-çocuk uyumunun garantisi değildir. Aslında, teknolojinin evlerimizde ve çocuklarımızın hayatlarında oynadığı rol hakkında hararetli tartışmalar beklemeliyiz, tıpkı birçok ailenin cumartesi geceleri araba-

nın anahtarlarını genç çocuklarına verme konusunda ateşli tartışmalar yaşamaları gibi. Tartışmalar ve zaman zaman çıkan, saygı sınırlarında kalan anlaşmazlıklar sağlıklı bir ailenin işaretidir.

Bu bölümden ve belki de bu kitabın tamamından çıkarılacak bir ders varsa, o da dikkat dağınıklığının diğer sorunlar gibi olmasıdır. İster büyük bir şirkette isterse de küçük bir ailede olsun, sorunlarımızı açık bir şekilde, güvende ve desteklenmiyor hissettiğimiz bir ortamda tartıştığımızda çözebiliriz.

Kesin olan bir şey var: Teknoloji daha yaygın ve ikna edici hale geliyor. Çocuklarımızın, ürünlerin son derece ilgi çekici olacak şekilde tasarlandığının farkında olmaları önemli olsa da dikkat dağınıklığının üstesinden gelmek için kendi güçlerine olan inançlarını da pekiştirmemiz gerekiyor. Zamanı akıllıca kullanmak onların sorumluluğunda olduğu gibi aynı zamanda onların hakkıdır.

### UNUTMAYIN!

- **Çocuğunuzun ön taahhütte bulunma ve bunu yerine getirme becerisini küçümsemeyin.** Küçük çocuklar bile, kuralları kendileri koydukları ve bir zamanlayıcı veya başka bir bağlayıcı sistemi nasıl kullanacaklarını bildikleri sürece, ön taahhütleri kullanmayı öğrenebilirler.
- **Tüketici şüpheciliği sağlıklıdır.** Şirketlerin, çocukları izlemeye veya oynamaya devam etmesini sağlamayı amaçladığını bilmek, medya okuryazarlığını öğretmenin önemli bir parçasıdır.
- **Çocuklara sorumluluk verin.** Çocuklar ancak kendi davranışlarını izleme uygulaması yaptıklarında kendi zamanlarını ve dikkatlerini nasıl yöneteceklerini öğrenirler.

# Kısım 7

# PÜRDİKKAT İLİŞKİLERE NASIL SAHİP OLUNUR?

# 34. Bölüm

## Arkadaşlar Arasında Sosyal Antikorları Yayma

Arkadaşlarla birlikteyken, onların eşliğinde asla gerçekten yalnız değilizdir; telefonlarımız neredeyse kesin bir şekilde oradadır ve kötü zamanlanmış bir bildirimle bizi bölmeye hazırdır. Kim bir arkadaşının, konuşmanın tam ortasında refleks olarak telefonu kontrol ettiği için dikkatini kaybettiğine şahit olmadı? Çoğumuz bu kesintileri öylece, çağımızın bir işareti olarak iç çekerek kabul ediyoruz.

Ne yazık ki, dikkat dağınıklığı bulaşıcıdır. Sigara içenler bir araya geldiğinde, paketi ilk çıkaran bir işaret gönderir ve diğerleri de bunu fark ettiğinde aynı şeyi yaparlar. Benzer şekilde, dijital cihazlar da başkalarının davranışlarını tetikleyebilir. Akşam yemeğinde bir kişi telefonu çıkardığında, bu bir dışsal tetikleyici görevi görür. Sonrasında, sohbet pahasına, diğerleri de ekranlarında kaybolur.

Psikologlar bu fenomeni "sosyal bulaşma" olarak adlandırıyor ve ayrıca araştırmacılar bunun, madde kullanımından aşırı yemeye kadar davranışlarımızı etkilediğini keşfettiler. Siz lahana salatanızı isteksizce yerken, eşiniz ve çocuklarınız

bir düzine çörek yemekte ısrar ederse kilonuzu kontrol altında tutmak zordur ve aileniz ve arkadaşlarınız ekranlarına dalıp sizden uzaklaştığında teknoloji alışkanlıklarınızı değiştirmek de zordur.[1]

Başkalarının eylemlerimiz üzerindeki muazzam etkisi göz önüne alındığında, kesintisiz kaliteli zaman geçirmek istediğimiz kişilerin etrafındaki dikkat dağınıklığını nasıl yönetebiliriz? Etrafımızdakiler kendilerininkileri değiştirmemişken, dikkat dağıtıcılara yönelik eğilimlerimizi nasıl değiştirebiliriz?

Deneme yazarı ve yatırımcı Paul Graham, toplumların yeni zararlı davranışlara karşı savunma olan "sosyal antikorlar" geliştirme eğiliminde olduğunu yazıyor.[2] 1965 yılında, Hastalık Kontrol Merkezleri'ne göre, yetişkin Amerikalıların yüzde 42,4'ünün sigara içtiğini düşünün, bu rakamın 2020'ye kadar yüzde 12'ye düşmesi bekleniyor.[3] Elbette, yasal kısıtlamalar sigara içme oranlarındaki ani düşüşte önemli bir rol oynadı. Ancak yasalar, insanların kendi evlerinde sigara içmesine engel olmamakla birlikte, düzenleme olmasa bile bu gelenek değişti.

Çocukluğumda, sigara içmemelerine rağmen, ailemin evinde kül tablaları tuttuğunu hatırlıyorum. O zamanlar insanlar iç mekânlarda, çocukların etrafında, ofiste –istedikleri yerde– sigara içiyorlardı. Annem, kemikli bir iskelet eli şeklinde bir kül tablası alarak sigara içme hevesini kırmak için elinden geleni yaptı, ama sigaranın sonuçlarına dair bu aşikâr hatırlatmayı yapmak rahat hissettiği tek şeydi. O günlerde, birinden evinizin dışında sigara içmesini istemek, kaba değilse bile tuhaf görülürdü.

Ancak bugün işler çok farklı. Hiç kül tablam olmadı. Hiçkimse evimde sigara içmek istemedi; cevabı zaten biliyorlar. Birinin oturma odasındaki kanepemde sigara yakması durumunda eşimin yüzünde oluşacak ifadeyi hayal etmek bile

beni korkutuyor; böyle bir kişi bizim evimizde ya da arkadaş çevremizde uzun süre barınamaz.

Sigarayla ilgili normlar, sadece bir nesil içinde nasıl bu kadar çarpıcı bir şekilde değişti? Graham'ın teorisine göre insanlar, vücudumuzun bize zarar verebilecek bakteri ve virüslere karşı verdiği mücadeleye benzer şekilde, kendilerini korumak için sosyal antikorları benimsedi. Sosyal durumlarda dikkat dağıtmanın çaresi, başkalarıyla birlikteyken birinin telefonunu kontrol etmesini tabu haline getiren yeni normların geliştirilmesini içerir.

***Sosyal normlar değişiyor fakat iyi yönde değişmesi bize bağlıdır.***

Bazı sağlıksız davranışların artık kabul edilebilir olmadığından emin olmanın tek yolu, onlarla yüzleşmek ve sosyal antikorlarla yayılmalarını engellemektir. Bu taktik sigarada işe yaradı ve dijital dikkat dağıtıcı unsurlar için de yarayabilir.

Bir akşam yemeği partisinde birinin telefonunu çıkarıp tıklamaya başladığını hayal edelim. Samimi bir sosyal ortamda bir cihaz başında zaman geçirmenin kaba olduğunu zaten biliyorsanız da genellikle yeni sosyal normu öğrenmemiş en az bir kişi çıkacaktır. Arkadaş olarak kalmak istediğinizi varsayarsak, onu başkalarının önünde utandırmak iyi bir fikir değildir; daha incelikli bir taktik gereklidir.

İşleri samimi düzeyde tutmaya yardımcı olmak için basit ve etkili bir yaklaşım, iki basit seçenek sunarak faili telefon alanından çıkarabilecek doğrudan bir soru sormaktır: (1) cihazında meydana gelen krize baktığı için onu mazur görme veya (2) telefonu nazikçe ortadan kaldırma. Soru şu şekildedir: "Telefonla ilgilendiğini görüyorum. Her şey yolunda mı?"

Samimi olmayı unutmayın – sonuçta gerçekten acil bir durum olabilir. Ama çoğu zaman öyle değildir, küçük bir bahane mırıldanır, telefonunu tekrar cebine koyar ve tekrardan

gecenin tadını çıkarmaya başlayar. Zafer sizindir! Reklam ajansı McCann tarafından Macquarie Sözlüğü için icat edilen bir ifade olan "telefona gömülme"ye karşı sosyal antikoru nazik bir şekilde yaymayı başardınız.[4]

*Telefona gömülme, telefon* ve *gömülme* kelimelerinin birleşimiyle oluşan, "sosyal bir ortamda telefon veya başka bir mobil cihazla meşgul olup (bir kişiyi veya çevresindekileri) görmezden gelme" anlamına gelen bir ifadedir.* Sözlük, insanlara problemi ortaya çıkarmanın bir yolunu vermek için bu ifadeyi yaratan uzmanları bir araya getirmiştir. Artık sosyal ortamlarda, dikkat dağıtıcı unsurlara karşı cephaneliğimizde başka bir olumlu sosyal antikor haline gelebilmesi için, bu terimi kullanmaya başlamak bize kalmıştır.

***Akıllı telefonlar, tabletler ve dizüstü bilgisayarlar gibi modern teknolojiler sosyal ortamlardaki sadece dikkat dağıtıcıların tek kaynağı değildir.***

Birçok restoranda, sohbetleri kolayca kesintiye uğratabilecek, her birinde farklı bir kanaldaki manşet haberleri veya bir spor oyununu gösteren, duvardan duvara televizyon setleri vardır. Sosyal ortamlarda arka planda açık duran televizyonları kabulümüzden dolayı bunlar, dikkatimizi birlikte olduğumuz insanlardan uzaklaştırmada daha fazla değilse bile aynı derecede zararlı olabilirler.

Arkadaşlar arasındaki dikkat dağınıklığı, kendi çocuklarımız da dahil olmak üzere başka şekillerde de olabilir. Örneğin, yakın zamandaki bir buluşma sırasında, iyi bir arkadaş kişisel ve mesleki sorunları paylaşmaya başladığında, çocuklarından biri masaya geldi ve bir kutu meyve suyu istedi. Sohbet hemen çocuğun ihtiyaçlarına yöneldi.

* Kelimenin aslı *phone* (telefon) ve *snubbing* (bir yere demir atma, bağlanma) kelimelerinin birleşiminden oluşan *phubbing* ifadesidir. *-yhn*

Böylesine masum bir kesinti, önemli ve hassas bir sohbeti –yakın arkadaşlıkları pekiştiren türden– rayından çıkarma yeteneğine sahiptir. Bir dahaki sefere birlikte akşam yemeği yediğimizde, yiyecek ve içecekler de dahil olmak üzere çocukların ihtiyaç duyacakları her şeyi başka bir odaya koymaya özen gösterdik. Çocuklara, birinin bir yeri kanamadığı sürece yetişkinleri bölmemeleri için net talimatlar verdik.

İster telefonlarımızdan isterse de çocuklarımızdan geliyor olsun, tüm dışsal tetikleyiciler, bize hizmet edip etmediklerini belirlemek için incelenmeyi hak ediyor. Çocuklarımız da kendilerine bakmayı öğrendiklerinde bu unsurlar onlara daha iyi hizmet eder ve ebeveynlerinin arkadaşlık modelini izleyerek, arkadaşlarına odaklanmak için dikkat dağınıklığını ortadan kaldırmanın önemini daha iyi öğrenirler. Dikkat dağıtıcıların ortada olmadığı görüşmeler için zaman ve alan yaratma konusunda hevesli değilsek, bizim başkalarını, onların da bizi gerçekten tanımalarına olanak tanıma fırsatını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırız.

Toplumun sosyal antikorlarla sosyal ortamlarda sigara içimini azaltması gibi, arkadaşlarla birlikteyken dikkat dağınıklığını azaltabiliriz. Dikkat dağınıklığını yönetme konusunda arkadaşlarımızla ve ailemizle anlaşmaya vararak ve bize hizmet etmeyen dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmak için adımlar atarak, sevdiğimiz insanlarla birlikteyken dikkat dağınıklığının sosyal bulaşıcılığını karantina altına alabiliriz.

### UNUTMAYIN!

- **Sosyal ortamlardaki dikkat dağınıklığı, hayatımızdaki önemli insanlarlayken tam olarak kendimizi onlara vermemizi engelleyebilir.** Bölünmeler, yakın sosyal bağlar kurma becerimizi azaltır.

- **Sağlıksız davranışların yayılmasına engel olun.** "Sosyal antikorlar", onları tabu haline getirerek grupların kendilerini zararlı davranışlardan korunmasının yollarıdır.
- **Yeni sosyal normlar geliştirin.** Cihazları sosyal ortamlarda kullanmayı kabul edilemez hale getirerek, tıpkı sosyal içiciliği alt ettiğimiz gibi, arkadaşlar arasındaki dikkat dağınıklığının da üstesinden gelebiliriz. Arkadaşlar arasında telefon kullanımının önüne geçmek için "Her şey yolunda mı?" gibi birkaç nazik ifade hazırlayın.

# 35. Bölüm

## Pürdikkat Bir Sevgili Olma

Her gece eşim ve ben aynı rutini uyguladık: O, kızımızı yatağına yatırdı, dişlerini fırçaladı ve yüzünü yıkayıp kendine bir çekidüzen verdi. Örtülerin altına kayarak birbirimize göz attık ve yatakta bir çift için doğal olanı yapmanın zamanının geldiğini anladık – ben iPad'imin ekranını sevgi dolu bir şekilde okşarken o da cep telefonunu sevmeye başladı. Ooh, bu çok iyi hissettirdi.

Cihazlarımızla aşk yaşıyorduk. Görünüşe göre, Facebook'u ön sevişme yerine koyanlar sadece biz değildik. Bir ankete göre, "Amerikalıların neredeyse üçte biri, cep telefonlarından aynı süre boyunca ayrı kalmaktansa, bir yıl boyunca seksten vazgeçmeyi tercih ediyor."[1]

Pürdikkat olmayı öğrenmeden önce, akıllı telefonlarımızdaki bildirimlerin cazibesine direnmek zordu. Akşam yemeğinden sonra sadece bir e-postayı daha yanıtlayacağına dair söz vermek, o gecenin ilerleyen vakitlerde kırk beş dakikalık bir yakınlık kaybına dönüşüyordu. Gece yarısına kadar tek başına teknoloji kontrolü yapılan bir akşam ritüelinin içine düşmüştük. İkimiz de yatağa girdiğimizde, konuşamayacak

kadar yorgun oluyorduk. İlişkimiz, seks hayatımızdan bahsetmiyorum bile, acı çekiyordu.

Pew Araştırma Merkezi'ne göre, uyurken telefonlarını yataklarında veya hemen yanıbaşlarında tutan Amerikalı yetişkinlerin yüzde 65'i arasında biz de vardık.[2] Alışkanlıklar davranışı tetikleyen bir işarete dayandığından, eylem genellikle çevremizdeki şeyler tarafından tetiklenir. Telefonlarımızı yatak odamızdan oturma odasına taşımaya karar verdik ve dışsal tetikleyiciler ortadan kalkınca, tekno-sadakatsizliğimiz üzerinde biraz daha fazla kontrol sahibi olduk.

Fakat telefonsuz birkaç akşamdan sonra stres verici bir anksiyete hissetmeye başladığımı fark ettim. Zihnim dikkatimi isteyen bütün o şeylerle meşguldü. Biri bana acil bir e-posta göndermiş miydi? Blogumdaki son yorum neyle ilgiliydi? Twitter'da önemli bir şeyi kaçırmış mıydım? Stres düpedüz ortada ve acı vericiydi, bu yüzden kötü bir alışkanlığı bırakmaya kararlı olan herkesin yapacağı şeyi yaptım: Hile yaptım.

Cep telefonum orada olmadığından yeni bir ortak bulmam gerekiyordu. Rahatlamak için dizüstü bilgisayarımı çıkarıp klavyeye dokunmaya başladığımda anksiyetemin azaldığını hissettim. Eşim, ne yaptığımı görünce kendi stresini azaltma fırsatının üzerine atladı ve yine eskiye döndük.

Cihazlarımızla geçirdiğimiz birkaç geceden sonra, utangaç bir şekilde başarısız olduğumuzu itiraf ettik. Utanmış ama nerede yanlış yaptığımızı anlamaya kararlı bir şekilde, kritik bir adımı atladığımızı fark ettik. Bizi tekrar içine çeken rahatsızlıkla başa çıkmayı öğrenmemiştik. Özşefkatle, bu sefer istenmeyen davranışlarımıza yönlendiren içsel tetikleyicileri yönetmenin yollarını bularak başlamaya karar verdik.

On dakika kuralını uyguladık ve akşamları bir cihazı gerçekten kullanmak istersek, bunu yapmadan önce on dakika bekleyeceğimize dair söz verdik. Kural, "dürtü dalgasında

sörf yapmamıza" ve aksi halde mantıksız olacak bir alışkanlığı kesintiye uğratmak için bir duraklama eklememize zaman tanıdı.

Ayrıca internet yönlendiricimizi ve monitörlerimizi, yerel bir nalburdan satın aldığımız yedi dolarlık zamanlayıcı prizlere bağladık ve her akşam saat 22.00'de kapanacak şekilde ayarladık. Bu çaba anlaşmasını kullanmak, "hile yapmak" için rahatsız edici bir şekilde masalarımızın arkasına eğilmemiz ve geçersiz kılma anahtarını kapatmamız gerektiği anlamına geliyordu.

Kısacası, pürdikkat olmak için dört yöntemi de kullanarak ilerleme kaydediyorduk. Akşamları teknolojiyi kullanma dürtümüzü durdurmanın stresiyle baş etmeyi öğrendik ve zamanla, buna direnmek daha kolay hale geldi. Yatak odasını kutsal bir alan kabul ederek ve cep telefonlarımız ve televizyonumuz gibi dışsal tetikleyicileri dışarıda bırakarak katı bir uyku zamanı planladık. İstenmeyen dikkat dağıtıcıları kapatan zamanlayıcı prizi, ön taahhüdümüze uyum sağladı ve her gece beklediğimiz bir şey haline geldi. Alışkanlıklarımız üzerinde daha fazla kontrol elde ettikçe, geri kazandığımız zamanı daha "üretken" amaçlar için kullanmaya başladık.

Teknolojiyi engelleyen buluşumuzla gurur duymamıza rağmen, Eero[3] gibi birçok yönlendirici artık yerleşik internet kapatma özellikleriyle birlikte geliyor. Zamanın nasıl geçtiğini fark etmezsem ve saat ondan sonra e-postaları kontrol etmeye çalışırsam, yönlendiricimden bir mesaj bilgisayarımı kapatıp karıma sarılmamı hatırlatıyor.

***Dikkat dağıtıcı şeyler, en yakın ilişkilerimizi bile olumsuz etkileyebilir; dünyadaki herhangi biriyle bağlantı kurabilmenin bedeli, fiziksel olarak yanımızdaki kişiyle tam olarak birlikte olmayışımızdır.***

Eşim ve ben hâlâ cihazlarımızı seviyoruz ve hayatlarımızı iyileştirmek için potansiyel yenilikleri bütünüyle kucaklıyoruz, ancak ilişkimiz üzerindeki yıpratıcı etkilerine maruz kalmadan bunlardan yararlanmak istiyoruz. İçsel tetikleyicilerimizle başa çıkmayı öğrenerek, gerçekten yapmak istediğimiz şeyler için zaman ayırarak, zararlı dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırarak ve ön taahhütleri kullanarak, sonunda ilişkimizdeki dikkat dağıtıcıların üstesinden gelmeyi başardık.

Birinci bölümde okuduğunuz gibi, "pürdikkat olmak, yapacağınızı söylediğiniz şeyi yapmaya çalışmak demektir." Çabalamak, "güçlü bir biçimde mücadele etmek veya savaşmak" anlamına gelir.[4] Mükemmel olmak ya da asla başarısız olmamak anlamına gelmez. Herkes gibi ben de bazen dikkat dağınıklığıyla mücadele ediyorum. Özellikle stresli olduğumda veya programım beklenmedik şekilde değiştiğinde, yoldan çıkabilirim.

Neyse ki, bu kitabı araştırmak ve yazmakla geçen beş yıl bana dikkat dağınıklığıyla nasıl savaşılacağını ve kazanılacağını öğretti. Dikkat dağıtıcı şeyler hâlâ oluyor ama artık olmaya *devam etmemeleri* için ne yapacağımı biliyorum. Bu teknikler, hayatımı daha önce hiç yapamadığım şekillerde kontrol etmeme olanak sağladı. Başkalarına karşı olduğu kadar kendime karşı da dürüstüm, değerlerime uygun yaşıyorum, sevdiğim insanlara karşı taahhütlerimi yerine getiriyorum ve profesyonel olarak her zamankinden daha üretkenim.

Geçenlerde, kızımla ne tür bir süpergüç isteyeceği konusunda yaptığımız sohbeti tekrarladım. En son konuşmamızda tam olarak orada olmadığım için ondan özür diledikten sonra, cevabını tekrar söylemesini istedim ve söyledikleri beni çok şaşırttı: Her zaman başkalarına karşı nazik olabilme gücü istediğini söyledi.

Gözlerimi kuruladıktan ve ona kocaman sarıldıktan sonra cevabını düşünmek için biraz zaman ayırdım. Nazik olmanın sihirli bir seruma ihtiyaç duyan mistik bir süpergüç olmadığını fark ettim – hepimiz istediğimiz zaman nazik olma gücüne sahibiz. Sadece, zaten içimizde olan bu gücü kullanmamız gerekiyor.

Aynısı pürdikkat olmak için de geçerlidir. Pürdikkat olarak başkalarına örnek olabiliriz. İşyerinde, bu taktikleri kullanarak kurumumuzu dönüştürebilir ve sektörlerimizin hem içinde hem de dışında bir dalga etkisi yaratabiliriz. Evde, ailelerimize bu yöntemleri kendileri için denemeleri ve hayal ettikleri hayatları yaşamaları için ilham verebiliriz.

Hepimiz, yapacağımızı söylediğimiz şeyi yapmaya çalışabiliriz. Hepimiz pürdikkat olma gücüne sahibiz.

### UNUTMAYIN!

- **Dikkat dağınıklığı, en yakın ilişkilerimizde bir engel olabilir.** Anlık dijital bağlantı, yanımızdakilerle tamamen bir arada olamama anlamına gelen bir bedele sahip olabilir.
- **Pürdikkat çiftler, beraberlik için zamanı geri kazanır.** Pürdikkat olmak için dört adımı takip etmek, eşinize zaman ayırmanızı sağlayabilir.
- **Pürdikkat olma sırası şimdi sizin.**

# Bu Kitabı Beğendiniz mi?

Bu kitabı tamamladığınız için tebrikler ve teşekkürler! Umarım okuduklarınızı iyi bir şekilde değerlendirirsiniz.

Bir dakikanız varsa, bu kitabı çevrimiçi olarak yorumlamanız benim için çok şey ifade edecektir. Yorumunuz, diğer insanları *Pürdikkat*'i okumaya teşvik etme konusunda çok etkili olacak ve ben bunun *çok büyük bir kişisel iyilik* olduğunu düşünüyorum.

Şimdiden teşekkür ederim! Lütfen aşağıdaki siteyi ziyaret ediniz:

**NirAndFar.com/ReviewIndistractable**

Lütfen herhangi bir soruyu, yorumu, düzeltmeyi veya geribildirimi aşağıdaki adrese gönderin:

**NirAndFar.com/Contact**

İçten Teşekkürlerimle!
Nir

# Bölüm Çıkarımları

## GİRİŞ

- **1. Bölüm:** İstediğin hayatı yaşamak sadece doğru olanı yapmayı değil, aynı zamanda yanlış şeyler yapmaktan kaçınmayı gerektirir.
- **2. Bölüm:** *Dikkat çekiciler* sizi gerçekten istediğiniz şeye doğru götürürken *dikkat dağıtıcılar* sizi istediğiniz şeyden daha da uzaklaştırır. Pürdikkat olmak demek yapacağınızı söylediğiniz şeyi yapmak için çabalamak demektir.

### KISIM 1: İÇ TETİKLEYİCİLERDE USTALAŞMA

- **3. Bölüm:** Motivasyon, rahatsızlıktan kaçma arzusudur. Dikkat dağınıklığına neden olan tahmini nedenleri değil bunların kökenini bulun.
- **4. Bölüm:** Dikkat dağınıklığını kullanarak kaçınmak yerine rahatsızlıkla baş etmeyi öğrenin.
- **5. Bölüm:** Dürtüleri aktif bir şekilde bastırmaya çalışmaktan vazgeçin – bu sadece onları daha fazla güçlendirir. Bunun yerine, dürtüleri gözlemleyin ve onların ortadan kaybolmalarına izin verin.
- **6. Bölüm:** İçsel tetikleyiciye zihninizde yeniden şekil ve-

rin. Dikkat dağınıklığına neden olan olumsuz duyguyu arayın, yazıya dökün ve olumsuz duyumu nefretle değil, merakla gözlemleyin.

- **7. Bölüm:** Göreve zihninizde yeniden şekil verin. Ona, "aptalca, hatta saçma" bir dikkat göstererek onu bir oyuna dönüştürün. Kasıtlı olarak yenilik arayın.
- **8. Bölüm:** Mizacınıza zihninizde yeniden şekil verin. Kendi kendine konuşmak önemlidir. İradeniz yalnızca, tükeneceğine inanıyorsanız tükenir. Kendinizi, "dikkati kolayca dağılan" veya "bağımlı bir kişiliğe" sahip olarak etiketlemekten kaçının.

## KISIM 2: DİKKAT ÇEKİCİLER İÇİN ZAMAN YARATMA

- **9. Bölüm:** Değerlerinizi zamana dönüştürün. Bir program şablonu oluşturarak gününüze süre sınırlaması uygulayın.
- **10. Bölüm:** Kendiniz için zaman programlayın. Girdileri ve sonrasında gelecek çıktıları planlayın.
- **11. Bölüm:** Önemli ilişkileriniz için zaman programlayın. Sevdiğiniz insanlara zaman ayırmanın yanında ev işleri için de zaman ayırın. Programınıza, arkadaşlarınız için düzenli zamanlar ekleyin.
- **12. Bölüm:** Programınızı paydaşlarla senkronize edin.

## KISIM 3: DIŞSAL TETİKLEYİCİLERİN İZİNİ SÜRME

- **13. Bölüm:** Her bir dışsal tetikleyici için "O mu bana hizmet ediyor yoksa ben mi ona hizmet ediyorum?" diye sorun. Dışsal tetikleyiciler dikkat çekicilere mi yoksa dikkat dağıtıcılara mı yol açıyor?
- **14. Bölüm:** Odağınızı savunun. Bölünmek istemediğinizde bir işaret verin.
- **15. Bölüm:** Daha az e-posta almak için daha az e-posta gönderin. E-postayı kontrol ettiğinizde ne zaman yanıt-

lanması gerektiğine dair onları etiketleyin ve programlanmış zamanda yanıt verin.

- **16. Bölüm:** Çevrimiçi grup sohbeti söz konusu olduğunda sohbete programlanmış sürede girin ve çıkın. Sadece sohbette olması gerekenleri dahil edin ve grup sohbetini sesli düşünmek için kullanmayın.
- **17. Bölüm:** Toplantı düzenlemeyi zorlaştırın. Gündem yoksa toplantı da yok. Toplantılar, problem çözmekten çok fikir birliği oluşturmak içindir. Bir adet dizüstü bilgisayar dışındaki cihazları toplantı odasının dışında bırakın.
- **18. Bölüm:** Dikkat dağıtıcı uygulamaları telefonunuzda kullanmak yerine masaüstü bilgisayarınızda kullanın. Uygulamaları düzenleyin ve bildirimleri yönetin. "Rahatsız Etme" özelliğini açın.
- **19. Bölüm:** Masaüstü bilgisayarınızdaki bildirimleri kapatın. Potansiyel dikkat dağıtıcıları çalışma alanınızdan uzaklaştırın.
- **20. Bölüm:** Çevrimiçi makaleleri programlanmış bir zamanda, daha sonra okumak veya dinlemek için Pocket'a kaydedin. "Çok kanallı çoklu görevi" kullanın.
- **21. Bölüm:** Size, bütün o dikkat dağıtıcı unsurlar olmadan sosyal medyanın faydalarını sağlayan tarayıcı uzantılarını kullanın. Diğer araçlar için bağlantılar şu adrestedir: NirAndFar.com/Indistractable.



## KISIM 4: DİKKAT DAĞITICILARI ANLAŞMALARLA ENGELLEME

- **22. Bölüm:** Dürtüselliğin panzehri öngörüdür. Dikkatinizin dağılma ihtimalinin yüksek olduğu zamanlar için önceden planlama yapın.
- **23. Bölüm:** İstenmeyen davranışları zorlaştırmak için çaba anlaşmalarını kullanın.

- **24. Bölüm:** Dikkatinizin dağılmasını masraflı bir hale getirmek için bir bedel anlaşması kullanın.
- **25. Bölüm:** Benlik imgesine yapılmış bir ön taahhüt olarak kimlik anlaşmalarını kullanın. Kendinize "pürdikkat" deyin.

## KISIM 5: İŞYERİNİZ NASIL PÜRDİKKAT OLACAĞINIZ HALE GETİRİLİR?

- **26. Bölüm:** "Daima çevrimiçi olma" kültürü insanları delirtir.
- **27. Bölüm:** İşyerinde teknolojinin aşırı kullanımı, işlevsiz şirket kültürünün bir işaretidir. Bunun temel nedeni, "psikolojik güvenliğin" olmadığı bir kültürdür.
- **28. Bölüm:** Odaklı çalışmaya değer veren bir kültür yaratmak için küçük şeylerle başlayın ve problemler hakkında meslektaşlar arasında bir açık diyaloğu kolaylaştırmanın yollarını bulun.

## KISIM 6: NASIL PÜRDİKKAT ÇOCUKLAR YETİŞTİRİRSİNİZ? (VE NEDEN HEPİMİZİN PSİKOLOJİK BESİNLERE İHTİYACI VARDIR?)

- **29. Bölüm:** Çocukların dikkatlerinin dağılmasının esas nedenlerini bulun. Onlara dört kısımlı pürdikkat modelini öğretin.
- **30. Bölüm:** Çocukların psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığından emin olun. Her insan özerklik, yeterlik ve ilişkilenmeyi hissetme ihtiyacı duyar. Eğer çocuklar ihtiyaçlarını gerçek dünyada karşılayamazsa, bunların yerini doldurmak için çevrimiçi dünyaya dönerler.
- **31. Bölüm:** Çocuklara programlarına süre sınırlaması uygulamayı öğretin. Çevrimiçi olanlar da dahil olmak üzere, hoşlandıkları aktiviteler için zaman ayırmalarını sağlayın.

- **32. Bölüm:** İstenmeyen dışsal tetikleyicileri ortadan kaldırmak için çocuklarınızla beraber çalışın. Dikkat dağıtan tetikleyicileri nasıl kapatacaklarını bildiklerinden emin olun ve siz de bir dışsal tetikleyici olmayın.
- **33. Bölüm:** Çocuklarınızın anlaşmalar yapmasına yardımcı olun ve dikkat dağınıklığını yönetmenin onların sorumluluğunda olduğunu bildiklerinden emin olun. Dikkat dağınıklığının çözülebilir bir sorun olduğunu ve pürdikkat olmanın hayat boyu sürecek bir beceri olduğunu öğretin.

## KISIM 7: PÜRDİKKAT İLİŞKİLERE NASIL SAHİP OLUNUR?

- **34. Bölüm:** Sosyal bir ortamda cihazını kullanan birini gördüğünüzde ona, "Telefonla ilgilendiğini görüyorum. Her şey yolunda mı?" diye sorun.
- **35. Bölüm:** Yatak odanızdan cihazları kaldırın ve internetinizin belirli bir saatte otomatik kapanmasını sağlayın.

# Program Şablonu



Çevrimiçi olarak ücretsiz bir program aracı için NirAndFar.com/Indistractable adresini ziyaret edin.

| | Pazartesi | Salı | Çarşamba | Perşembe | Cuma | Cumartesi | Pazar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 07:00 | | | | | | | |
| 08:00 | | | | | | | |
| 09:00 | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | |

# Dikkat Dağıtıcı Takip Tablosu

(Yönerge için 6. Bölüm'e bakınız.)

| Zaman | Dikkat dağıtıcı | Nasıl hissettirdiği | İçsel | Dışsal | Planlama Problemi | Fikirler |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8:15 | Haberleri kontrol ettim | Kaygılı | x | | | Dürtü dalgasında sörf yapma |
| 9:32 | Yazmak yerine Google'da arama yaptım | Hayal kırıklığı | x | | | Süre hedefi koyma ve bunu geçip geçemeyeceğime bakma |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

# Teşekkür

*Pürdikkat*'in tamamlanması beş yıldan fazla sürdü ve bu projeye katkılarından dolayı teşekkürü hak eden birçok kişi var.

Her şeyden önce hem iş ve hem de hayat arkadaşım olan Julie Li'ye en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu projeye yaptığı katkılar sayılamayacak kadar çoktur. Julie evliliğimiz hakkında mahrem hikâyeler paylaşmama izin verdi, fikirleri ve taktikleri test etmeme yardım etmek için orada oldu ve bu kitabı geliştirmek için sayısız saatler harcadı. Bu yolun her adımında birlikte yürüdük; kendisi, benim daha iyi bir insan olmak için motivasyonum ve ilham kaynağım.

Ayrıca, sadece pürdikkat olmak için ilham vermekle kalmayan, aynı zamanda (on yaşındaki haliyle) kitabın isimlendirilmesine, kapak tasarımına ve pazarlanmasına hevesli bir şekilde yardımcı olan kızım Jasmine'e teşekkür ederim.

Ve tabii ki, ebeveynlerim, Ronit ve Victor ile kayınvalidem ve kayınpederim Anne ile Paul'e, cesaretlendirmeleri için teşekkürler. Çılgın projelerimin her birine verdikleri destek ve gösterdileri heyecanın benim için anlamı çok büyük.

Bu kitabın ilk (ve çok müsvedde haldeki) taslaklarını okuyan cesur insanlara teşekkür ederim. 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 ve Andrew Zimmermann'a teşekkür ederim. Bir ilk taslağı okumak zor iştir ve nazik yorumlarınız ile görüşleriniz için ne kadar teşekkür etsem az. En iyi şekilde bir temsilcilik için Christy Fletcher ve ekibine teşekkür ederim. Christy müthiş bir temsilci, ona öğütleri ve arkadaşlığı için çok fazla teşekkür borçluyum. Fletcher & Co.'dan Melissa Chinchillo, Grainne Fox, Sarah Fuentes, Veronica Goldstein, Elizabeth Resnick ve Alyssa Taylor'a da teşekkür ederim.

Audible'dan Stacy Creamer'e ve ayrıca Sarah Avinger, Heather Butterfield, Jennifer Canzoneri, Lise Engel, Stephanie Gorton, Aida Herrera, Alicia Kania, Adrienne Lang, Monica Lowry, Vy Tran, Susan Welte, Leah Wilson ve Glenn Yeffeth'in de içlerinde bulunduğu BenBella'daki ekibe, bu kitabı piyasaya çıkarmak için gösterdikleri çaba için teşekkür etmek istiyorum.

Bloomsbury'den Alexis Kirschbaum, bir yazarın bir editörden bekleyebileceğinin çok ötesine geçti ve bu kitabın geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynadı. O ve aralarında Hermione Davis, Thi Dinh, Genevieve Nelsson, Andy Palmer, Genista Tate-Alexander ve Angelique Tran Van Sang'ın da bulunduğu meslektaşları içten minnettarlığımı hak ediyor.

*Pürdikkat*'i araştırma, düzenlenme ve ince işçiliğinin yapılmasına yardımları için şu kişilere teşekkür ederim: Karen Beattie, Matthew Gartland, Jonah Lehrer, Janna Marlies Maron, Mickayla Mazutinec, Paulette Perhach, Chelsea Robertson ve AnneMarie Ward.

NirAndFar.com'u yönetme konusunda yardımları için Thomas Kjemperud ve Andrea Schumann'a özellikle teşek-

kür ederim. Ayrıca bu kitaptaki görseller için Carla Cruttenden, Damon Nofar ve Brett Red'e ve sayabileceğimden çok daha fazla projede yardımcı olduğu için Rafael Arizaga Vaca'ya teşekkür ederim. Bu harika insanlara ne kadar teşekkür etsem az!

Manevi ve entelektüel destek sağladıkları için teşekkür etmek istediğim kişiler de var: Bu projeye gösterdiği heyecan için Arianna Huffington'a; istikrarlı birer ortak çalışma arkadaşları oldukları ve bu kitabı yazarken odaklanmama yardımcı oldukları için Mark Manson, Taylor Pearson ve Steve Kamb'a; Indistractable.com alan adını cömertçe sağladığı için Adam Gazzaley'ye; içgörülerini paylaştıkları ve harika tavsiyeler verdikleri için James Clear, Ryan Holiday, David Kadavy, Fernanda Neute, Shane Parrish, Kim Raices, Gretchen Rubin, Tim Urban, Vanessa Van Edwards, Alexandra Watkins ve Ryan Williams'a teşekkürler.

Çok önemli bazı kişileri dahil etmeyi unuttuğumdan hiç şüphem yok. Bağışlamasının yanı sıra Hanlon'un usturasından* yardım istiyorum, "Aptallıkla yeterince açıklanabilecek bir şeyi asla kötü niyete bağlamayın." Üzgünüm ve teşekkür ederim!

Son ve en önemlisi de, size teşekkürler, sevgili okur. Değerli zamanınızı ve ilginizi bu kitapla geçirmeniz benim için dünyalara bedel. Yardımcı olabileceğim bir şey olursa NirAndFar.com/Contact adresinden benimle iletişime geçmekten çekinmeyin.



* Felsefede kullanılan ve "ustura" olarak adlandırılan ifadeler, bir olguya ilişkin olasılık dışı açıklamaları kesin bir biçimde ortadan kaldırmak ve gereksiz eylemlerden kaçınmaya yarayan söylemlerdir. *-yhn*

# Katkıda Bulunanlar

*Pürdikkat* için kitlesel düzenleme yapılmasına yardımları için aşağıda adı geçen, sadık blog abonelerine teşekkür ederiz. İçgörüleri, önerileri ve teşvikleri bu kitabın oluşmasında çok önemliydi.

Reed Abbott
Shira Abel
Zalman Abraham
Eveline van Acquoij
Daniel Adeyemi
Patrick Adiaheno
Sachin Agarwal
Avneep Aggarwal
Vineet Aggarwal
Abhishek Kumar Agrahari
Neetu Agrawal
Neetu Agrawal
Sonali Agrawal
Syed Ahmed
Matteus Åkesson
Stephen Akomolafe
Alessandra Albano
Chrissy Allan
Patricia De Almeida
Hagit Alon
Bos Alvertos
Erica Amalfitano
Mateus Gundlach Ambros
Iuliia Ankudynova
Tarkan Anlar
Lauren Antonoff
Jeremi Walewicz Antonowicz
Kavita Appachu
Yasmin Aristizabal
Lara Ashmore
Aby Atilola
Jeanne Audino
Jennifer Ayers
Marcelo Schenk de Azambuja
Xavier Baars
Deepinder Singh Babbar
Rupert Bacon
Shampa Bagchi
Warren Baker
Tamar Balkin
Giacomo Barbieri
Surendra Bashani
Asya Bashina
Omri Baumer
Jeff Beckmen
Walid Belballi
Jonathan Bennun
Muna Benthami
Gael Bergeron
Abhishek Bhardwaj
Kunal Bhatia
Marc Biemer
Olia Birulia
Nancy Black
Eden Blackwell
Charlotte Blank
Kelli Blum
Rachel Bodnar

Stephan Borg
Mia Bourgeois
Charles Brewer
Sam Brinson
Michele Brown
Ryan Brown
Jesse Brown
Sarah E. Brown
Michelle E. Brownstein
John Bryan
Renée Buchanan
Scott Bundgaard
Steve Burnel
Michael Burroughs
Tamar Burton
Jessica Cameron
Jerome Cance
Jim Canterucci
Ryan Capple
Savannah Carlin
James Carman
Karla H. Carpenter
Margarida Carvalho
Anthony Catanese
Shubha Chakravarthy
Karthy Chandra
Joseph Chang
Jay Chaplin
David Chau
Janet Y. Chen
Ari Cheskes
Dennis Chirwa
Kristina Yuh-Wen Chou
Ingrid Choy-Harris
William Chu
Michelle M. Chu
Jay Chung
Matthew Cinelli
Sergiu Vlad Ciurescu
Trevor Claiborne
Kay Krystal Clopton
Heather Cloward
Lilia M. Coburn
Pip Cody
Michele Helene Cohen
Luis Colin
Abi Collins
Kerry Cooper
Dave Cooper
Simon Coxon
Carla Cruttenden
Dmitrii Cucleschin
Patrick Cullen
Leo Cunningham
Gennaro Cuofano
Ed Cutshaw
Larry Czerwonka
Lloyd D'Silva
Jonathan Dadone
Sharon F. Danzger
Kyle Huff David
Lulu Davies
James Davis Jr.
Joel Davis
Cameron Deemer
Stephen Delaney
Keval D. Desai
Ankit S. Dhingra
Manuel Dianese
Jorge Dieguez
Lisa Hendry Dillon
Sam Dix
Lindsay Donaire
Ingrid Elise Dorai-Rekaa
Tom Droste
Nan Duangnapa
Scott Dunlap
Akhilesh Reddy Dwarampudi
Swapnil Dwivedi
Daniel Edman
Anders Eidergard
Dudi Einey
Max Elander
Ori Elisar
Katie Elliott
Gary Engel
David Ensor
Eszter Erdelyi
Ozge Ergen
Bec Evans
David Evans
Shirley Evans
Jeff Evernham
Kimberly Fandino
Kathlyn Farrell
Hannah Farrow
Michael Ferguson
Nissanka Fernando
Margaret Fero
Kyra Fillmore
Yegor Filonov
Fabian Fischer
Jai Flicker
Collin Flotta
Michael Flynn
Kaleigh Flynn
Gio Focaraccio
Ivan Foong
Michael A. Foster II
Martin Foster
Jonathan Freedman
Heather Friedland
Janine Fusco
Pooja V. Gaikwad
Mario Alberto Galindo
Mary Gallotta

Zander Galloway
Sandra Gannon
Angelica Garcia
Anyssa Sebia Garza
Allegra Gee
Tom Gilheany
Raji Gill
Scott Gillespie
Scott Gilly
Wendell Gingerich
Kevin Glynn
Paula Godar
Jeroen Goddijn
Anthony Gold
Dan Goldman
Miguel H. Gonzalez
Sandra Catalina González
Vijay Gopalakrishnan
Herve Le Gouguec
Nicholas Gracilla
Charlie Graham
Timothy L. Graham
Shawn Green
Chris Greene
Jennifer Griffin
Dani Grodsky
Rebecca Groner
Saksham Grover
Alcide Guillory III
Roberta Guise
Anjana Gummadivalli
Matt Gummow
Amit Gupta
John Haggerty
Martin Haiek
Lance Haley
Thomas Hallgren
Eric Hamilton
Caroline Hane-Weijman
Nickie Harber-Frankart
Julie Harris
Sophie Hart
Daniel Hegman
Christopher Heiser
Lisa Helminiak
Alecia Helton
Mauricio Hess-Flores
Holly Hester-Reilly
Andrea Hill
Neeraj Hirani
Isabella Catarina Hirt
Charlotte Jane Ho
Ian Hoch
Travis Hodges
Jason Hoenich
Alex J. Holte
Abi Hough
Mary Howland
Evan Huggins
Nathan Hull
Novianta L. T. Hutagalung
Marc Inzelstein
Varun Iyer
Britni Jackson
Mahaveer Jain
Abdellah Janid
Anne Janzer
Emilio Jéldrez
Debbie Jenkins
Alexandre Jeong
Amy M. Jones
Daniela Jones
Peter Jotanovic
Cindy Joung
Sarah Jukes
Steve Jungmann
Rocel Ann Junio
Kevin Just
Ahsan Kabir
Ariel Kahan
Sina Kahen
Sarah Kajani
Angela Kapdan
Shaheen Karodia
Irene Jena Karthik
Melissa Kaufmann
Gagandeep Kaur
Megan Keane
J. Bavani Kehoe
Karen Kelvie
Erik Kemper
Raye Keslensky
Jenny Shaw Kessler
Jeremy C. Kester
Kirk Ketefian
Nathan Khakshouri
Sarah Khalid
Sam Kirk
Rachel Kirton
Vinod Kizhakke
Samuel Koch
Alaina Koerber
Sai Prabhu Konchada
Jason Koprowski
Basavaraj Koti
Yannis Koutavas
David Kozisek
Aditya Kshirsagar
Ezekiel Kuang
Craig Kulyk
Ram Kunda
Ravi Kurani
Chris Kurdziel
Dimitry Kushelevsky

John Kvasnic
Jonathan Lai
Michael J. Lally
Roy Lamphier
Craig Lancaster
Niklas Laninge
Simon Lapscher
Angelo Larocca
Norman Law
Olga Lefter
Tory Leggat
Ieva Lekaviciute
Audrey Leung
Viviana Leveghi
Isaac E. H. Lewis
Belly Li
Sammy Chen Li
Philip Li
Robert Liebert
Brendan Lim
Carissa Lintao
Ross Lloyd Lipschitz
Mitchell Lisle
Mike Sho Liu
Shelly Eisen Livneh
John Loftus
Philip K. Lohr
Sune Lomholt
Sean Long
Alexis Longinotti
Glen Lubbert
Ana Lugard
Kenda Macdonald
Boykie Mackay
Andy Maes
Kristof Maeyens
Lisa Maldonado
Amin Malik
Danielle Manello
Frank Manue Jr.
Dan Mark
Kendra Markle
Ben Marland
Rob Marois
Judy Marshall
Levi Mårten
Denise J. Martin
Megan Martin
Kristina Corzine Martinez
Saji Maruthurkkara
Laurent Mascherpa
Mark Mavroudis
Ronny Max
Eva A. May
Lisa McCormack
Gary McCue
Michael McGee
Robert McGovern
Lyle McKeany
Sarah McKee
Marisa McKently
Erik van Mechelen
Hoda Mehr
Jonathan Melhuish
Sheetal G. Melwani
Ketriel J. Mendy
Valerae Mercury
Andreia Mesquita
Johan Meyer
Kaustubh S. Mhatre
Stéphanie Michaux
Ivory Miller
Jason Ming
Al Ming
Jan Miofsky
Ahmed A. Mirza
Peter Mitchell
Mika Mitoko
Meliza Mitra
Subarna Mitra
Aditya Morarka
Amina Moreau
David Morgan
Renee F. Morris
Matthew Morrisson
Alexandra Moxin
Alex Moy
Brian Muldowney
Namrata Mundhra
Jake Munsey
Mihnea Munteanu
Kevin C. Murray
Serdar Muslu
Karan Naik
Isabelle Di Nallo
Jeroen Nas
Vaishakhi Nayar
Jordan Naylor
Christine Neff
Jamie Nelson
Kemar Newell
Lewis Kang'ethe Ngugi
Chi Gia Nguyen
Christopher Nheu
Gerard Nielsen
Adam Noall
Tim Noetzel
Jason Nokes
Craig Norman
Chris Novell
Thomas O'Duffy
Scott Oakes
Cheily Ochoa
Leon Odey-Knight
Kelechi Okorie
Oluwatobi Oladiran
Valary Oleinik
Sue Olsen
Alan Olson
Gwendolyn Olton
Maaike Ono-Boots

Brian Ostergaard
Roland Osvath
Renz Pacheco
Nina Pacifico
Sumit Pahwa
Girri M. Palaniyapan
Vishal Kumar Pallerla
Rohit Pant
Chris V. Papadimitriou
Nick Pape
Divya Parekh
Rich Paret
Alicia Park
Aaron Parker
Steve Parkinson
Mizue Parrott
Lomit Patel
Manish Patel
Swati Patil
Jon Pederson
Alon Peled
Rodaan Peralta-Rabang
Marco Perlman
Christina Diem Pham
Hung Phan
Ana Pischl
Keshav Pitani
Rose La Prairie
Indira Pranabudi
Anne Curi Preisig
Julie Price
Martin Pritchard
Rungsun Promprasith
Krzysztof Przybylski
Edmundas Pučkorius
Călin Pupăză
Daisy Qin
Lien Quach
Colin Raab
Kelly Ragle
Ruta Raju
Lalit Raju
Kim Ramirez
Prashanthi Ravanavarapu
Gustavo Razzetti
Omar Regalado
Scott W. Rencher
Brian Rensing
Joel Rigler
Michelle Riley
Gina Riley
Ioana Rill
Mark Rimkus
Cinzia Rinelli
Chelsea Lyn Robertson
Bridgitt Ann Robertson
Reigh Robitaille
Cynthia Rodriguez
Annette Rodriguez
Charles François Roels
Linda Rolf
Edgar Roman
Mathieu Romary
Jamie Rosen
Al Rosenberg
Joy Rosenstein
Christian Röß
Megan Rounds
Ruzanna Rozman
Isabel Russ
Mark Ruthman
Samantha Ryan
Alex Ryan
Kimberly Ryan
Jan Saarmann
Guy Saban
Victoria Sakal
Luis Saldana
Daniel Tarrago Salengue
Gabriel Michael Salim
Jessica Salisbury
Rick Salsa
Francesco Sanavio
Antonio J. Martinez Sanchez
Moses Sangobiyi
Julia Saxena
Stephanie Schiller
Lynnsey Schneider
Kirk Schueler
Katherine Schuetzner
Jon Seaton
Addy Suhairi Selamat
Vishal Shah
Shashi Sharma
Keshav Sharma
Ruchil Sharma
Ashley Sheinwald
Stephanie Sher
Jing Han Shiau
Claire Shields
Greg Shove
Karen Shue
Kome Sideso
David Marc Siegel
Dan Silberberg
Bianca Silva
Mindy Silva
Brian L. Silva

Zach Simon
Raymond Sims
Shiv Sivaguru
Malin Sjöstrand
Antoine Smets
Sarah Soha
Steven Sohcot
Kaisa Soininen
David Spencer
James Taylor Stables
Kurt Stangl
Laurel Stanley
John A. Starmer
Juliano Statdlober
Christin Staubo
Ihor Stecko
Nick Di Stefano
Murray Steinman
Alexander Stempel
Seth Sternberg
Anthony Sterns
Shelby Stewart
Adam Stoltz
Alan Stout
Carmela Stricklett
Scott Stroud
Swetha Suresh
Sarah Surrette
Cathleen Swallow
Bryan Sykes
Eric Szulc
Lilla Tagai
Michel Tagami
J. P. Tanner
Shantanu Tarey
Claire Tatro
Harry E. Tawil
Noreen Teoh
C. J. Terral
Amanda Tersigni
Matt Tharp
Nay Thein
Brenton Thornicroft
Julianne Tillmann
Edwin Tin
Avegail Tizon
Zak Tomich
Roger Toor
Anders Toxboe
Jimmy Tran
Tom Trebes
Artem Troinoi
Justin Trugman
Kacy Turelli
Kunal Haresh Udani
Christian von Uffel
Jason Ugie
Matt Ulrich
Branislav Vajagić
Lionel Zivan
Valdellon
Steve Valiquette
Jared Vallejo
René Van der Veer
Anulekha Venkatram
Poornima Vijayashanker
Claire Viskovic
Brigit Vucic
Thuy Vuong
Sean Wachsman
Maurizio Wagenhaus
Amelia Bland Waller
Shelley Walsh
Trish Ward
Levi Warvel
Kafi Waters
Adam Waxman
Jennifer Wei
Robin Tim Weis
Patrick Wells
Gabriel Werlich
Scott Wheelwright
Ed Wieczorek
Ward van de Wiel
Hannah Mary Williams
Robert Williger
Jean Gaddy Wilson
Rob Wilson
Claire Winter
Trevor Witt
Fanny Wu
Alex Wykoff
Maria Xenidou
Raj Yadav
Josephine Yap
Arsalan Yarveisi
Yoav Yechiam
Andrew Yee
Paul Anthony Yu
Mohamad Izwan Zakaria
Jeannie Zapanta
Anna Zaremba
Renee Zau
Ari Zelmanow
Linda Zespy
Fei Zheng
Rona Zhou
Lotte Zwijnenburg

# Kaynakça

## GİRİŞ


1 "Amazon Çoksatanlar: Endüstriyel Ürün Tasarımı çok satanları", 29 Ekim 2017 tarihinde erişildi, www.amazon.com/gp/bestsellers/books/7921653011/ref=pd_zg_hrsr_b_1_6_last.

2 Paul Virilio, *Politics of the Very Worst* (En Kötüsünün Siyaseti) (New York: Semiotext(e), 1999), 89.


## BÖLÜM 1


1 Bir Marthe Troly-Curtin sözü üzerinde bir kelime oyunu, "Time You Enjoy Wasting Is Not Wasted Time", Quote Investigator, 19 Ağustos 2018 tarihindede erişildi, https://quoteinvestigator.com/2010/06/11/time-you-enjoy/.


## BÖLÜM 2


1 Euripides, Orestes, 4–13.

2 August Theodor Kaselowsky, *Tantalus and Sisyphus in Hades* (Tantalus ve Sisyphus Hadeste), yağlı boya tablo, tahminen 1850, eskiden Berlin, Almanya'daki Niobidensaal of the Neues Museum'da tutuluyordu, bugün artık zarar görmüş durumdadır. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tantalus-and-sisyphus-in-hades-august-theodor-kaselowsky.jpg.

3 Çevrimiçi Etimoloji Sözlüğü, "distraction" kelimesi altında, 15

Ocak 2018 tarihinde erişildi, www.etymonline.com/word/distraction.

4 Louis Anslow, "What Technology Are We Addicted to This Time" *Timeline*, 27 Mayıs 2016, https://timeline.com/what-technology-are-we-addicted-to-this-time-fof786of2fab#.rfzxtvj1l.

5 Plato, *Phaidros*, çev. Benjamin Jowett, 277a3–4, http://classics.mit.edu/Plato/phaedrus.html.

6 H.A. Simon, "Designing Organizations for an Information-Rich World" *Computers, Communication and the Public Interest* içinde, ed. Martin Greenberger (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), 40–41.

7 Hikaru Takeuchi ve diğ., "Failing to Deactivate: The Association between Brain Activity During a Working Memory Task and Creativity", *NeuroImage* 55, no. 2 (15 Mart 2011): 681–87, https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.11.052; Nelson Cowan, "The Focus of Attention As Observed in Visual Working Memory Tasks: Making Sense of Competing Claims", *Neuropsychologia* 49, no. 6 (Mayıs 2011): 1401–6, https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2011.01.035; P. A. Howard-Jones ve S. Murray, "Ideational Productivity, Focus Of Attention, and Context", *Creativity Research Journal* 15, no. 2–3 (2003): 153–66, doi.org/10.1080/10400419.2003.9651409; Nilli Lavie, "Distracted and Confused? Selective Attention under Load" *Trends in Cognitive Sciences* 9), no. 2 (1 Şubat 2005): 75–82, https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.12.004; Barbara J. Grosz ve Peter C. Gordon, "Conceptions of Limited Attention and Discourse Focus", *Computational Linguistics* 25, no. 4 (1999): 617–24, http://aclweb.org/anthology/J/J99/J99-4006; Amanda L. Gilchrist ve Nelson Cowan, "Can the Focus of Attention Accommodate Multiple, Separate Items?", *Journal of Experimental Psychology, Learning, Memory, and Cognition* 37, no. 6 (Kasım 2011): 1484–1502, https://doi.org/10.1037/a0024352.

8 Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith ve J. Bradley Layton, "Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Re-

view", *PLOS Medicine* 7, no. 7 (27 Temmuz 2010), https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316.

## BÖLÜM 3

1 Zoë Chance, "How to Make a Behavior Addictive", TEDxMillRiver'da TEDx konuşması, 14 Mayıs 2013, 16.57, www.youtube.com/watch?v=AHfiKav9fcQ.

2 Zoë Chance'nın yazarla görüşmesinden, 16 Mayıs 2014

3 Jeremy Bentham, *Ahlak ve Yasama İlkeleri*, yeni baskı, yazar tarafından düzeltildi (1823; yeniden baskı, Oxford: Clarendon Press, 1907; Türkçe baskı, Litera Yayıncılık, 2017), www.econlib.org/library/Bentham/bnthPML1.html.

4 Epikür, "Letter to Menoeceus" *Diogenes Laertius, Ünlü Filozofların Yaşamları ve Öğretileri, Book X, 131,* içinde bulunuyor https://en.wikisource.org/wiki/Lives_of_the_Eminent_Philosophers/Book_X.

5 Paul F. Wilson, Larry D. Dell ve Gaylord F. Anderson, *Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management* (Milwaukee: *American Society for Quality*, 1993).

6 Zoë Chance'in yazarla yaptığı e-posta yazışması, 11 Temmuz 2014.

## BÖLÜM 4

1 Max Roser, "The Short History of Global Living Conditions and Why It Matters That We Know It", *Our World in Data*, 30 Aralık 2017 tarihinde erişildi, https://ourworldindata.org/a-history-of-global-living-conditions-in-5-charts.

2 Adam Gopnik, "Man of Fetters", *New Yorker*, 1 Aralık 2008, www.newyorker.com/magazine/2008/12/08/man-of-fetters.

3 R. F. Baumeister ve diğ., "Bad Is Stronger than Good", *Review of General Psychology* 5, no. 4 (Aralık 2001): 323–70, https://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323.

4 Timothy D. Wilson ve diğ., "Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind,", *Science* 345, no. 6192 (4 Temmuz 2014): 75–77, https://doi.org/10.1126/science.1250830.

5 Top Sites in United States" *Alexa*, 30 Aralık 2017 tarihinde erişildi, www.alexa.com/topsites/countries/US.

6 Jing Chai ve diğ., "Negativity Bias in Dangerous Drivers", *PLOS ONE* 11, no. 1 (14 Ocak 2016), https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147083.

7 Baumeister ve diğ., "Bad Is Stronger than Good".

8 A. Vaish, T. Grossmann ve A. Woodward, "Not All Emotions Are Created Equal: The Negativity Bias in Social-Emotional Development", *Psychological Bulletin* 134, no. 3 (2008): 383–403, https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.3.383.

9 Baumeister ve diğ.,"Bad Is Stronger than Good"

10 Wendy Treynor, Richard Gonzalez ve Susan Nolen-Hoeksema, "Rumination Reconsidered: A Psychometric Analysis", *Cognitive Therapy and Research* 27, no. 3 (1 Haziran 2003): 247–59, https://doi.org/10.1023/A:1023910315561.

11 N. J. Ciarocco, K. D. Vohs ve R. F. Baumeister, "Some Good News About Rumination: Task-Focused Thinking After Failure Facilitates Performance Improvement", *Journal of Social and Clinical Psychology* 29, no.10 (2010): 1057–73, http://assets.csom.umn.edu/assets/166704.pdf.

12 K. M. Sheldon ve S. Lyubomirsky, "The Challenge of Staying Happier: Testing the Hedonic Adaptation Prevention Model" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38 (23 Şubat 2012): 670, http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/SL2012.pdf.

13 David Myers, *The Pursuit of Happiness* (New York: William Morrow & Co., 1992), 53.

14 Richard E. Lucas ve diğ., "Reexamining Adaptation and the Set Point Model of Happiness: Reactions to Changes in Marital Status", Journal of *Personality and Social Psychology* 84, no. 3 (2003): 527–39, www.apa.org/pubs/journals/releases /psp-843527.pdf

## BÖLÜM 5

1 "Jonathan Bricker, Psychologist and Smoking Cessation Researhcer," Öne Çıkan Araştırmacılar, Fred Hutch, 4 Şubat 2018 tarihinde erişildi, www.fredhutch.org/en/diseases/featured-researchers/bricker-jonathan.html.

2 Fyodor Dostoyevski, *Yaz İzlenimleri Üzerine Kış Notları*, çev. David Patterson (1988; yeniden baskı, Evanston, Ill: *Northwestern University Press*, 1997).

3 Lea Winerman, "Suppressing the 'White Bears'", *Monitor on Psychology* 42, no. 9 (Ekim 2011), https://www.apa.org/monitor/2011/10/unwanted-thoughts.

4 Nicky Blackburn, "Smoking—a Habit Not an Addiction", *ISRAEL21c* (18 Temmuz 2010), www.israel21c.org/smoking-a-habit-not-an-addiction/.

5 Reuven Dar ve diğ., "The Craving to Smoke in Flight Attendants: Relations with Smoking Deprivation, Anticipation of Smoking, and Actual Smoking", *Journal of Abnormal Psychology* 119, no. 1 (Şubat 2010): 248–53, https://doi.org/10.1037/a0017778.

6 Cecilia Cheng ve 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, no. 12 (1 Aralık 2014): 755–60, https://doi.org/10.1089/cyber.2014.0317.

## BÖLÜM 6

1 Jonathan Bricker'ın yazarla sohbetinden, Ağustos 2017.

2 Judson A. Brewer ve diğ., "Mindfulness Training for Smoking Cessation: Results from a Randomized Controlled Trial", *Drug and Alcohol Dependence* 119, no. 1–2 (Aralık 2011): 72–80, https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2011.05.027.

3 Kelly McGonigal, *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It* (New York: Avery Publishing, 2011).

4 Riding the Wave: Using Mindfulness to Help Cope with Urge", *Portland Psychotherapy* (blog), 18 Kasım 2011, https://

portlandpsychotherapyclinic.com/2011/11/ridingwave-using-mindfulness-help-cope-urges/.

5 Sarah Bowen ve Alan Marlatt, "Surfing the Urge: Brief Mindfulness-Based Intervention for College Student Smokers", *Psychology of Addictive Behaviors* 23, no. 4 (Aralık 2009): 666–71, https://doi.org/10.1037/a0017127.

6 Oliver Burkeman, "If You Want to Have a Good Time, Ask a Buddhist", *Guardian*, 17 Ağustos 2018, www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/aug/17/want-have-good-time-ask-abuddhist.

## BÖLÜM 7

1 Ian Bogost, *Play Anything: The Pleasure of Limits, the Uses of Boredom, and the Secret of Games* (New York: Basic Books, 2016), 19.

2 "The Cure for Boredom is Curiosity. There is No Cure for Curiosity", Quote Investigator, 4 Mart 2019 tarihinde erişildi, https://quoteinvestigator.com/2015/11/01/cure/.

## BÖLÜM 8

1 *Oxford Sözlükleri*, "temperament" kelimesi altında, 17 Ağustos 2018 tarihinde erişildi, https://en.oxforddictionaries.com/definition/temperament.

2 Roy F. Baumeister ve John Tierney, *İrade*, 2. ed.(New York: Penguin, 2012; Türkçe baskı, Tual Yayınları, 2012).

3 M. T. Gailliot ve diğ., "Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More than a Metaphor" *Journal of Personality and Social Psychology* 92, no. 2 (Şubat 2007): 325–36, www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17279852.

4 Evan C. Carter ve 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 (Temmuz 2014), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00823.

5 Evan C. Carter ve diğ., "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,* Gene-

ral 144, no. 4 (Ağustos 2015): 796–815, https://doi.org/10.1037/xge0000083.

6 Rob Kurzban, "Glucose Is Not Willpower Fuel", Evolutionary Psychology blog arşivi, 4 Şubat 2018 tarihinde erişildi, http://web.sas.upenn.edu/kurzbanepblog/2011/08/29/glucose-is-not-willpower-fuel/; Miguel A. Vadillo, Natalie Gold ve Magda Osman, "The Bitter Truth About Sugar and Willpower: The Limited Evidential Value of the Glucose Model of Ego Depletion", *Psychological Science* 27, no. 9 (1 Eylül 2016): 1207–14, https://doi.org/10.1177/0956797616654911.

7 Veronika Job ve diğ., "Beliefs About Willpower Determine the Impact of Glucose on Self-Control", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110, no. 37 (10 Eylül 2013): 14837–42, https://doi.org/10.1073/pnas.1313475110.

8 Michael Inzlicht'in resmi internet sitesindeki "Research", 4 Şubat 2018 tarihinde erişildi, http://michaelinzlicht.com/research/.

9 "Craving Beliefs Questionnaire", 17 Ağustos 2018 tarihinde erişildi, https://drive.google.com/a/nireyal.com/file/d/0BoQ6Jkc_9z2DaHJaTndPMVVkY1E/view?usp=drive_open&usp=embed_facebook.

10 Nicole K. Lee ve diğ., "It's the Thought That Counts: Craving Metacognitions and Their Role in Abstinence from Methamphetamine Use", *Journal of Substance Abuse Treatment* 38, no. 3 (Nisan 2010): 245–50, https://doi.org/10.1016/j.jsat.2009.12.006.

11 Elizabeth Nosen ve Sheila R. Woody, "Acceptance of Cravings: How Smoking Cessation Experiences Affect Craving Belief?", *Behaviour Research and Therapy* 59 (Ağustos 2014): 71–81, https://doi.org/10.1016/j.brat.2014.05.003.

12 Hakan Turkcapar ve diğ., "Beliefs as a Predictor of Relapse in Alcohol – Dependent Turkish Men (*Journal of Studies on Alcohol* 66, no. 6 (1 Kasım 2005): 848–51, https://doi.org/10.15288/jsa.2005.66.848.

13 Steve Matthews, Robyn Dwyer ve Anke Snoek, "Stigma and Self-Stigma in Addiction" *Journal of Bioethical Inquiry* 14, no. 2

(2017): 275–86, https://doi.org/10.1007/s11673-017-9784-y.

14 Ulli Zessin, Oliver Dickhäuser ve Sven Garbade, "The Relationship Between Self- Compassion and Well-Being: A Meta-analysis", *Applied Psychology, Health and Well-Being* 7, no. 3 (Kasım 2015): 340–64, https://doi.org/10.1111/aphw.12051.

15 Denise Winterman, "Rumination: The Danger of Dwelling", BBC News, 17 Ekim 2013, www.bbc.com/news/magazine-24444431.

## BÖLÜM 9

1 Johann Wolfgang von Goethe, *Özdeyişler ve Özlü Sözler,* ed. Peter Hutchinson, çev. Elisabeth Stopp (New York: Penguin, 1999; Türkçe baskı, Gece Kitaplığı, 2020).

2 Lucius Annaeus Seneca, *Yaşamın Kısalığı Üzerine*, çev. C. D. N. Costa (New York: Penguin, 2005; Türkçe baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, 2018).

3 Saritha Kuruvilla, *A Study of Calendar Usage in the Workplace, Promotional Products Association International*, 2011, 31 Ocak 2018 tarihinde alındı, http://static.ppai.org/documents/business%20study%20final%20report%20version%204.pdf.

4 "Eğer zamnını planlamazsan, bir başkası onu boşa geçirmen için yardım edecektir," şeklinde biraz daha farklı şekilde ifade eden Zig Ziglar'e selam göndererek. Zig Ziglar ve Tom Ziglar, *Born to Win: Find Your Success Code* (Seattle: Made for Success Publishing, 2012), 52.

5 Russ Harris ve Steven Hayes, *Mutluluk Tuzağı* (Litera Yayıncılık, 2016), 167. sayfa.

6 Massimo Pigliucci, "When I Help You, I Also Help Myself: On Being a Cosmopolitan", *Aeon*, 17 Kasım 2017, https://aeon.co/ideas/when-i-help-you-i-also-help-myself-on-being-a-cosmopolitan.

7 Scott Barry Kaufman, "Does Creativity Require Constraints?" *Psychology Today*, 30 Ağustos 2011, www.psychologytoday.com/blog/beautiful-minds/201108/does-creativity -require-constraints.

8 P. M. Gollwitzer, "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans" *American Psychologist* 54, no. 7 (Temmuz 1999): 493–503, https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493.

## BÖLÜM 10

1 Lynne Lamberg, "Adults Need 7 or More Hours of Sleep Every Night", *Psychiatric News*, 17 Eylül 2015, https://psychnews.psychiatryonline.org/doi/10.1176/appi.pn.2015.9b12.

2 "What Causes Insomnia?" Ulusal Uyku Vakfı, 11 Eylül 2018 tarihinde erişildi, https://sleepfoundation.org/insomnia/content/what-causes-insomnia.

## BÖLÜM 11

1 David S. Pedulla ve Sarah Thébaud, "Can We Finish the Revolution? Gender, Work-Family Ideals, and Institutional Constraint", *American Sociological Review* 80, no. 1 (1 Şubat 2015): 116–39, https://doi.org/10.1177/0003122414564008.

2 Lockman, Darcy. "Analysis: Where Do Kids Learn to Undervalue Women? From Their Parents." *Washington Post*, 10 Kasım 2017, Outlook bölümü, https://www.washingtonpost.com/outlook/where-do-kids-learn-to-undervalue-women-from-their-arents/2017/11/10/724518b2-c439-11e7-afe9-4f60b5a6c4a0_story.html.

3 George E. Vaillant, Xing-jia Cui ve Stephen Soldz, "The Study of Adult Development", Harvard Psikiyatri Bölümü, 9 Kasım 2017 tarihinde erişildi, www.adultdevelopmentstudy.org.

4 Robert Waldinger, "The Good", TEDxBeaconStreet'deki TEDx konuşması, 30 Kasım 2015, 15.03, www.youtube.com/watch?v=q-7zAkwAOYg.

5 Julie Beck, "How Friendships Change in Adulthood", *Atlantic*, 22 Ekim 2015, www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/how-friendships-change-over-time-in-adulthood/411466/.

## BÖLÜM 12

1 "Neverfail Mobil Mesajlaşma Eğilimleri Çalışması, Kullanıcıların %83'ünün İş Saatleri Dışında İş E-postalarını Kontrol Ettiğini İtiraf Ettiğini Buldu" PR Newswire aracılığıyla *Neverfail*, 22 Kasım 2011, 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.

2 Marianna Virtanen ve diğ., "Long Working Hours and Cognitive Function: The Whitehall II Study", *American Journal of Epidemiology* 169, no. 5 (Mart 2009): 596–605, http://dx.doi.org/10.1093/aje/kwn382.

## BÖLÜM 13

1 Wendy'nin yazarla yaptığı röportajlar, Ocak 2018.

2 *Oxford Sözlükleri*, "hack" kelimesinin altında, 11 Eylül 2018 tarihinde erişildi, https://en.oxforddictionaries.com/definition/hack.

3 Mike Allen, "Sean Parker Unloads on Facebook: 'God Only Knows What It's Doing to Our Children's Brains'", *Axios*, 9 Kasım 2017, www.axios.com/sean-parker-unloads-on-facebook-2508036343.html.

4 Edward L. Deci ve Richard M. Ryan, "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health", *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, no. 3 (2008): 182–85, https://doi.org/10.1037/a0012801.

5 David Pierce, "Turn Off Your Push Notifications. All of Them", *Wired*, 23 Temmuz 2017, www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications/.

6 Gloria Mark, Daniela Gudith ve Ulrich Klocke, "The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress", UC Donald Bren Enformasyon ve Bigisayar Bilimleri Okulu, 20 Şubat 2018 tarihinden erişildi, www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf.

7 Stothart, A. Mitchum ve C. Yehnert, "The Attentional Cost of Receiving a Cell Phone Notification", *Journal of Experimental*

*Psychology: Human Perception and Performance* 41, no. 4 (Ağustos 2015): 893–97, http://dx.doi.org/10.1037/xhp0000100.

8 Lori A. J. Scott-Sheldon ve diğ., "Text Messaging-Based Interventions for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-analysis", *JMIR mHealth and uHealth* 4, no. 2 (20 Mayıs 2016): e49, https://doi.org/10.2196/mhealth.5436.

9 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*, 27 Kasım 2017 tarihinde erişildi, www.sciencedaily.com/releases/2016/05/160523141214.htm.

## BÖLÜM 14

1 Tıp Enstitüsü, *Preventing Medication Errors: Consensus Study*, ed. Philip Aspden ve diğ. (Washington, DC: National Academies Press, 2007), https://doi.org/10.17226/11623.

2 Maggie Fox ve Lauren Dunn, "Could Medical Errors Be the No. 3 Cause of Death?" *NBC News*, 4 Mayıs 2016, www.nbcnews.com/health/health-care/could-medical-errors-be-no-3-cause-death-america-n568031.

3 Victoria Colliver, "Prescription for Success: Don't Bother Nurses", *SFGate*, 28 Ekim 2009, www.sfgate.com/health/article/Prescription-for-success-Don-t-bother-nurses-3282968.php.

4 Debra Wood, "Decreasing Disruptions Reduces Medication Errors," RN.com, 8 Aralık 2017 tarihinde erişildi, www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369.

5 Innovation Consultancy, "Sanctifying Medication Administration", KP MedRite, 10 Ekim 2018 tarihinde erişildi, https://xnet.kp.org/innovationconsultancy/kpmedrite.html.

6 Colliver, "Prescription for Success"

7 Code of Federal Regulations: Part 121 Operating Requirements: Domestic, Flag, and Supplemental Operations", Federal Havacılık İdaresi, 8 Aralık 2017 tarihinde erişildi, http://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgFAR.nsf/0/7027D

A4135C34E2086257CBA004BF853?OpenDocument&Highlight=121.542.

8 Debra Wood, "Decreasing Disruptions Reduces Medication Errors", rn.com, 2009, https://www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369.

9 Nick Fountain ve Stacy Vanek Smith, "Episode 704: Open Office", *Planet Money* içinde, 8 Ağustos 2018, www.npr.org/sections/money/2018/08/08/636668862/episode-704-open-office.

10 Yousef Alhorr ve diğ., "Occupant Productivity and Office Indoor Environment Quality: A Review of the Literature", *Building and Environment* 105 (15 Ağustos 2016): 369–89, https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001.

11 Jeffrey Joseph, "Do Open/Collaborative Work Environments Increase, Decrease or Tend to Keep Employee Satisfaction Neutral?" Cornell University ILR School Digital Commons (Bahar 2016), https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.ca/&httpsredir=1&article=1098&context=student.

## BÖLÜM 15

1 Sara Radicati ed., *Email Statistics Report* 2014–2018 (Palo Alto: Radicati Group, 2014), www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf.

2 Thomas Jackson, Ray Dawson ve Darren Wilson, "Reducing the Effect of Email Interruptions on Employees", *International Journal of Information Management* 23, no. 1 (Şubat 2003): 55–65, https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00068-3.

3 Michael Mankins, "Why the French Email Law Won't Restore Work-Life Balance", *Harvard Business Review*, 6 Ocak 2017, https://hbr.org/2017/01/why-the-french-email-law-wont-restore-work-life-balance.

4 Sam McLeod, "Skinner—Operant Conditioning", *Simply Psychology*, 21 Ocak 2018, www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html.

5 "Delay of Schedule Sending Email Messages", Microsoft Office Support, https://support.office.com/en-us/article/delay-or-schedule-sending-email-messages-026af69f-c287-490a-a72f-6c65793744ba.
6 https://mixmax.com/.
7 www.sanebox.com/.
8 Delay of Schedule Sending Email Messages", Microsoft Office Support, https://support.office.com/en-us/article/delay-or-schedule-sending-email-messages-026af69f-c287-490a-a72f-6c65793744ba.

## BÖLÜM 16

1 Jason Fried, "Is Group Chat Making You Sweat?", *Signal v. Noise*, 7 Mart 2016, https://m.signalvnoise.com/is-group-chat-making-you-sweat.
2 Jason Fried, "Is Group Chat Making You Sweat?", *Signal v. Noise*, 16 Mart 2016, https://m.signalvnoise.com/is-group-chat-making-you-sweat.

## BÖLÜM 17

1 *The Year Without Pants: Wordpress.com and the Future of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 42.
2 Catherine D. Middlebrooks, Tyson Kerr ve Alan D. Castel, "Selectively Distracted: Divided Attention and Memory for Important Information", *Psychological Science* 28, no. 8 (Ağustos 2017): 1103–15, https://doi.org/10.1177/0956797617702502; Larry Rosen ve Alexandra Samuel, "Conquering Digital Distraction (Dijital Dikkat Dağınıklığının Üstesinden Gelmek)" *Harvard Business Review*, 1 Haziran 2015, https://hbr.org/2015/06/conquering-digital-distraction.

## BÖLÜM 18

1 Principles of Drug Addiction Treatment: A Research-Based Guide (Üçüncü Edisyon)" Ulusal Madde Bağımlılığı Enstitüsü, 17 Ocak 2018, https://www.drugabuse.gov/publications/

principles-drug-addiction-treatment-research-based-guide-third-edition.

2 Tony Stubblebine, "How to Configure Your Cell Phone for Productivity and Focus,", *Better Humans*, 24 Ağustos 2017, https://betterhumans.coach.me/how-to-configure-your-cell-phone-for-productivity-and-focus-1e8bd8fc9e8d.

3 David Pierce, "Turn Off Your Push Notifications. All of Them," *Wired*, 23 Temmuz 2017, www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications/.

4 Adam Marchick'in yazarla sohbeti, Ocak 2016.

5 "Araba Kullanırken Rahatsız Etme'yi açma" Apple Destek, 5 Aralık 2017 tarihinde erişildi, https://support.apple.com/tr-tr/guide/iphone/iphae754533/ios.

## BÖLÜM 19

1 Stephanie McMains ve Sabine Kastner, "Interactions of Top-Down and Bottom-Up Mechanisms in Human Visual Cortex", *Journal of Neuroscience* 31, no. 2 (12 Ocak 2011): 587–97, https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3766-10.2011.

2 Marketta Niemelä ve Pertti Saariluoma, "Layout Attributes and Recall", *Behaviour & Information Technology* 22, no. 5 (1 Eylül 2003): 353–63, https://doi.org/10.1080/0144929031000156924.

3 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, no. 2 (1 Temmuz 2009): 168–81, https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002.

## BÖLÜM 20

1 https://getpocket.com/

2 Claudia Wallis, "GenM: The Multitasking Generation" *Time*, 27 Mart 2006, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1174696,00.html

3 B. Rapp ve S. K. Hendel, "Principles of Cross-Modal Competition: Evidence from Deficits of Attention" *Psychonomic Bulle-*

*tin & Review* (Psikonomik Bülten ve İnceleme )10, no. 1 (2003): 210–19.

4 May Wong, "Stanford Study Finds Walking Improves Creativity", *Stanford News*, 24 Nisan 2014, https://news.stanford.edu/2014/04/24/walking-vs-sitting-042414/.

5 Katherine L. Milkman, Julia A. Minson ve Kevin G. M. Volpp, "Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling", *Management Science* 60, no. 2 (Şubat 2014): 283–99, https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1784.

6 Brett Tomlinson, "Behave!", *Princeton Alumni Weekly*, 26 Ekim 2016, https://paw.princeton.edu/article/behave-katherine-milkman-04-studies-why-we-do-what-we-do-and-how-change-it.

## BÖLÜM 21

1 C. Sottek, "Kill the Facebook News Feed", *The Verge*, 23 Mayıs 2014, www.theverge.com/2014/5/23/5744518/kill-the-facebook-news-feed.

2 Freia Lobo, "This Chrome Extension Makes Your Facebook Addiction Productive", Mashable, 10 Ocak 2017, http://mashable.com/2017/01/10/todobook-chrome-extension/.

3 https://chrome.google.com/webstore/detail/newsfeed-burner/gdjcjcbjnaelafcijbnceapahcgkpjkl

4 https://chrome.google.com/webstore/detail/open-multiple-websites/chebdlgebkhbmkeanhkgfojjaofeihgm

5 Nir Eyal, *Kancaya Takılınca: Alışkanlık Yaratan Ürünler Geliştirmenin Sırları* (Elma Yayınevi, 2015).

6 https://chrome.google.com/webstore/detail/df-tube-distraction-free/mjdepdfccjgcndkmemponafgioodelna?hl=en

## BÖLÜM 22

1 Lev Grossman, "Jonathan Franzen: Great American Novelist", *Time*, 12 Ağustos 2010, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2010185-1,00.html

2 Iain Blair, "Tarantino Says Horror Movies Are Fun", *Reuters*, 5 Nisan 2007, www.reuters.com/article/us-tarantino/tarantino-says-horror-movies-are-fun-idUSN2638212720070405

3 *Harper's Bazaar UK*, "Booker Prize Nominated Jhumpa Lahiri on India, Being a Mother and Being Inspired by the Ocean", *Harper's Bazaar*, 4 Ekim 2013, 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.

4 Zeb Kurth-Nelson ve A. David Redish, "Don't Let Me Do That! -Models of Precommitment", *Frontiers in Neuroscience* 6, no. 138 (2012), https://doi.org/10.3389/fnins.2012.00138

5 Adolf Furtwängler, *Odysseus and The Sirens*, t.y., y. M.Ö. 480–470 tarihinde kırmızı figürlü bir Yunan seramiğindeki detaylara dayalı olarak yapılan çizim, boy 35.3 cm (13 ¾²), British Museum, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Furtwaengler1924009.jpg

6 *Wikipedia*, "Ulysses pact" başlığı altında, 11 Şubat 2017 tarihinde erişildi, https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ulysses_pact&oldid=764886941.

## BÖLÜM 23

1 www.amazon.com/Kitchen-Safe-Locking-Container-Height/dp/B00JGFQTD2.

2 https://selfcontrolapp.com/

3 https://freedom.to/

4 www.forestapp.cc/

5 IOS 12 introduces new features to reduce interruptions and manage Screen Time," Apple Newsroom, 4 Haziran 2018, www.apple.com/newsroom/2018/06/ios-12-introduces-new-features-to-reduce-interruptions-and-manage-screen-time/.

## BÖLÜM 24

1 Scott D. Halpern ve diğ., "Randomized Trial of Four Financial-Incentive Programs for Smoking Cessation", *New England Journal of Medicine* 372, no. 22 (2015):2108–17, https://doi.org/10.1056/NEJMoa1414293.

## BÖLÜM 25

1 Christopher J. Bryan ve diğ., "Motivating Voter Turnout by Invoking the Self", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653–56, http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1103343108.

2 Adam Gorlick, "Stanford Researchers Find That a Simple Change in Phrasing Can Increase Voter Turnout", *Stanford News*, 19 Temmuz 2011, http://news.stanford.edu/news/2011/July/increasing-voter-turnout-071911.html.

3 Bryan ve diğ., "Motivating Voter Turnout"

4 Vanessa M. Patrick ve Henrik Hagtvedt, "'I Don't' Versus 'I Can't': When Empowered Refusal Motivates Goal-Directed Behavior", *Journal of Consumer Research* 39, no. 2 (2012): 371–81, https://doi.org/10.1086/663212.

5 Leah Fessler, "Psychologists Have Surprising Advice for People Who Feel Unmotivated", *Quartz at Work*, 22 Ağustos 2018, https://qz.com/work/1363911/two-psychologists-have-a-surprising-theory-on-how-to-get-motivated/

6 Targeting Hypocrisy Promotes Safer Sex", *Stanford SPARQ*, 28 Eylül 2018 tarihinde erişildi, https://sparq.stanford.edu/solutions/targeting-hypocrisy-promotes-safer-sex.

7 Lauren Eskreis-Winkler ve Ayelet Fishbach, "Need Motivation at Work? Try Giving Advice", *MIT Sloan Management Review* (blog), 13 Ağustos 2018, https://sloanreview.mit.edu/article/need-motivation-at-work-try-giving-advice/

8 Allen Ding Tian ve diğ., "Enacting Rituals to Improve Self-Control", *Journal of Personality and Social Psychology* 114, no. 6 (2018): 851–76, https://doi.org/10.1037/pspa0000113

9 Daryl J. Bem, "Self-Perception Theory", *Advances in Experimental Social Psychology* içinde, ed. Leonard Berkowitz, vol. 6 (New York: Academic Press, 1972).

10 *The Principles of Psychology*, vol. 2 (New York: Henry Holt and Company, 1918) 370.

## BÖLÜM 26

1 Stephen Stansfeld ve Bridget Candy, "Psychosocial Work Environment and Mental Health—a Meta-analytic Review", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32, no. 6 (2006): 443–62.

2 Stephen Stansfeld'in yazarla telefon görüşmesi, 13 Şubat 2018.

3 Depression in The Workplace", *Mental Health America*, 1 Kasım 2013, www.mentalhealthamerica.net/conditions/depression-workplace.

4 Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

5 Perlow, *Sleeping with Your Smartphone,* özgün metindeki parantezler.

## BÖLÜM 27

1 Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

2 Julia Rozovsky, "The Five Keys to a Successful Google Team," *Re:Work* (blog), 17 Kasım 2015, https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/.

3 Amy Edmondson, "Building a Psychologically Safe Workplace" TEDxHGSE'de TEDx konuşması, 4 Mayıs 2014, www.youtube.com/watch?time_continue=231&v=LhoLuui9gX8.

4 Edmondson, "Building a Psychologically Safe Workplace"

## BÖLÜM 28

1 Slack Ekibi, "With 10+ Million Daily Active Users, Slack Is Where More Work Happens Every Day, All over the World", Slack (blog), 22 Mart 2019 tarihinde erişildi, https://slackhq.com/slack-has-10-million-daily-active-users.

2 Jeff Bercovici, "Slack Is Our Company of the Year. Here's Why Everybody's Talking About It", *Inc.*, 23 Kasım 2015, www.inc.com/magazine/201512/jeff-bercovici/slack-company-of-the-year-2015.html.

3 Casey Renner, "Former Slack CMO, Bill Macaitis, on How Slack Uses Slack", *OpenView Labs*, 19 Mayıs 2017, https://labs.openviewpartners.com/how-slack-uses-slack/.

4 Graeme Codrington, *"Good to Great ...to Gone!", Tomorrow Today*, 9 Aralık 2011, www.tomorrowtodayglobal.com/2011/12/09/good-to-great-to-gone-2/.

5 Boston Consulting Group Overview on Glassdoor, 12 Şubat 2018 tarihinde erişildi, www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Boston-Consulting-Group-EI_IE3879.11,34.htm.

6 Glassdoor'daki Slack Yorumları, 12 Şubat 2018 tarihinde erişildi, www.glassdoor.com/Reviews/slack-reviews-SRCH_KE0,5.htm.

## BÖLÜM 29

1 Jean M. Twenge, "Have Smartphones Destroyed a Generation?" *Atlantic*, Eylül 2017, www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/.

2 Lulu Garcia-Navarro, "The Risk of Teen Depression and Suicide Is Linked to Smartphone Use, Study Says", *NPR Mental Health*, 17 Aralık 2017, www.npr.org/2017/12/17/571443683/the-call-in-teens-and-depression.

3 Twenge, "Have Smartphones Destroyed a Generation?"

4 YouTube araması, "baba çocuğunun telefonunu parçaladı," 23 Temmuz 2018 tarihinde erişildi, www.youtube.com/results?search_query=dad+destroys+kids+phone.

6 Mark L. Wolraich, David B. Wilson ve J. Wade White, "The Effect of Sugar on Behavior or Cognition in Children: A Meta-analysis", *JAMA 274*, no. 20 (22 Kasım 1995): 1617–21, https://doi.org/10.1001/jama.1995.03530200053037.

7 Alice Schlegel ve Herbert Barry III, *Adolescence: An Anthropological Inquiry* (New York: Free Press, 1991).

8 Robert Epstein, "The Myth of the Teen Brain", *Scientific American*, 1 Haziran 2007, www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06/.

9 Richard McSherry, "Suicide and Homicide Under Insidious Forms", *Sanitarian*, 26 Nisan 1883.

10 W. W. J., *Children and Radio Programs: A Study of More than Three Thousand Children in the New York Metropolitan Area* adlı makalenin Azriel L. Eisenberg tarafından incelenmesi, *Gramophone*, Eylül 1936, https://reader.exacteditions.com/issues/32669/Sayfa/31?term=crime.

11 Abigail Wills, "Youth Culture and Crime: What Can We Learn from History?" *History Extra,* 12 Ağustos 2009, www.historyextra.com/period/20th-century/youth-culture-and-crime-what-can-we-learn-from-history/.

12 "No, Smartphones Are Not Destroying a Generation", *Psychology Today*, 6 Ağustos 2017, www.psychologytoday.com/blog/once-more-feeling/201708/no-smartphones-are-not-destroying-generation.

13 "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 Şubat 2017, www.sciencedaily.com/releases/2017/02/170207105326.htm.

14 Andrew K. Przybylski ve 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, no. 2 (13 Ocak 2017): 204–15, https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797616678438.

15 Tom Chivers, "It Turns Out Staring at Screens Isn't Bad for Teens' Mental Wellbeing", *Buzzfeed*, 14 Ocak 2017, www.buzzfeed.com/tomchivers/mario-kart-should-be-available-on-the-nhs.

## BÖLÜM 30

1 Richard M. Ryan ve Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist* 55, no. 1 (Ocak 2000): 68–78, https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68.

2 Maricela Correa-Chávez ve Barbara Rogoff, "Children's Attention to Interactions Directed to Others: Guatemalan mayan and European American Patterns", *Developmental Psychology* 45, no. 3 (Mayıs 2009): 630–41, https://doi.org/10.1037/a0014144.

3 Michaeleen Doucleff, "A Lost Secret: How to Get Kids to Pay Attention", NPR, 21 Haziran 2018, www.npr.org/sections/goatsandsoda/2018/06/21/621752789/a-lost-secret-how-to-get-kids-to-pay-attention.

4 Doucleff, "Lost Secret"

5 Araştırma görevlisinin Richard Ryan ile görüşmesi, Mayıs 2017.

6 Robert Epstein, "The Myth of the Teen Brain", *Scientific American*, 1 Haziran 2007, www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06/.

7 Peter Gray, "The Decline of Play and the Rise of Psychopathy in Children and Adolescents", *American Journal of Play* 3, no. 4 (Bahar 2011): 443–63.

8 Esther Entin, "All Work and No Play: Why Your Kids Are More Anxious, Depressed", *Atlantic*, 12 Ekim 2011, www.theatlantic.com/health/archive/2011/10 /all-work-and-no-play-why-your-kids-are-more-anxious-depressed/246422/.

9 Christopher Ingraham, "There's Never Been a Safer Time to Be a Kid in America", *Washington Post*, 14 Nisan 2015, www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/14/theres-never-been-a-safer-time-to-be-a-kid-in-america/.

10 Richard M. Ryan ile görüşme, Mayıs 2017.

11 Gray, "Decline of Play"

12 Ryan ile görüşme, Mayıs 2017.

13 Richard M. Ryan ve Edward L. Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (New York: *Guilford Publications*, 2017), 524.

## BÖLÜM 31

1 Lori Getz ve ailesiyle araştırma görevlisinin görüşmesi, Mayıs 2017.

2 Alison Gopnik, "Playing Is More Than Fun—It's Smart" *Atlantic*, 12 Ağustos 2016, www.theatlantic.com/education/archive/2016/08/in-defense-of-play/495545/."

3 Anne Fishel, "The Most Important Thing You Can Do with Your Kids? Eat Dinner with Them", *Washington Post*, 12 Ocak 2015, www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/01/12/the-most-important-thing-you-can-do-with-your-kids-eat-dinner-with-them/.

## BÖLÜM 32

1 Monica Anderson ve Jingjing Jiang, "Teens, Social Media & Technology 2018" Pew Araştırma Merkezi, 31 Mayıs 2018, www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/.

2 "Mobile Kids: The Parent, the Child and the Smartphone", Nielsen Newswire, 28 Şubat 2017, www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/mobile-kids-the-parent-the-child-and-the-smartphone.html.

3 AIEK/AEKU X8 Ultra Thin Card Mobile Phone Mini Pocket Students Phone, Aliexpress, 12 Ocak 2019 tarihinde erişildi, www.aliexpress.com/item/New-AIEK-AEKU-X8-Ultra-Thin-Card-Mobile-Phone-Mini-Pocket-Students-Phone-Low-Radiation-Support/32799743043.html.

4 Joshua Goldman, "Verizon's $180 GizmoWatch Lets Parents Track Kids' Location and Activity", CNET, 20, Eylül,2018, www.cnet.com/news/verizons-180-gizmowatch-lets-parents-track-kids-location-activity/.

5 Anya Kamenetz, The Art of Screen Time: How Your Family Can Balance Digital Media and Real Life (New York: PublicAffairs, 2018).

## BÖLÜM 34

1 Nicholas A. Christakis ve James H. Fowler, "Social Contagion Theory: Examining Dynamic Social Networks and Human Behavior", *Statistics in Medicine* 32, no. 4 (20 Şubat 2013): 556–77, https://doi.org/10.1002/sim.5408.

2 Kelly Servick, "Should We Treat Obesity like a Contagious Disease?" *Science*, 19 Şubat 2017, www.sciencemag.org/news/2017/02/should-we-treat-obesity-contagious-disease.

3 Paul Graham, "The Acceleration of Addictiveness", Temmuz 2010, www.paulgraham.com/addiction.html.

4 "Trends in Current Cigarette Smoking Among High School Students and Adults, United States, 1965-2014", Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri, 6 Aralık 2017 tarihinde erişildi, www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/tables/trends/cig_smoking/.

5 McCann Paris, "Macquarie 'Phubbing: A Word Is Born' // McCann Melbourne," 26 Haziran 2014, video, 2:27, www.youtube.com/watch?v=hLNhKUniaEw.

## BÖLÜM 35

1 Rich Miller, "Give Up Sex or Your Mobile Phone? Third of Americans Forgo Sex", Bloomberg, 15 Ocak 2015, www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-15/give-up-sex-or-your-mobile-phone-third-of-americans-forgo-sex.

2 Russell Heimlich, "Do You Sleep with Your Cell Phone?" Pew Araştırma Merkezi (blog), 15 Ocak 2019 tarihinde erişildi, www.pewresearch.org/fact-tank/2010/09/13/do-you-sleep-with-your-cell-phone/.

3 https://eero.com.

4 *New Oxford American Dictionary*, 2. ed., "strive" kelimesi altında.

*"Hepimiz sağlıklı bir salata yerine pasta yemenin bel çevremiz için kötü olduğunu biliriz. Arkadaşlarımızla gerçek hayatta vakit geçirmenin, sosyal medyada amaçsızca dolaşmaktan daha zenginleştirici olduğu konusunda hemfikirizdir. Eğer işimizde daha üretken olmak istiyorsak, zaman kaybetmeyi bırakıp gerçekten çalışmamız gerektiğinin bilincindeyizdir. Ne yapmamız gerektiğini zaten biliyoruz. Bilmediğimiz ise dikkatimizin dağılmasına nasıl engel olacağımız."*

*Pürdikkat*'te Nir Eyal, bizi dikkat dağınıklığına iten gizli psikolojiyi gözler önüne sererek, bu sorunu çözmenin neden telefonumuzdan, iPad'imizden ya da bilgisayarımızdan vazgeçmek kadar basit olmadığını açıklıyor: Kendimizi yoksun bırakmak çözüm değildir ve çoğu zaman daha fazlasını istememize neden olur. Yazar dört aşamalı, araştırma destekli modelle, hedeflediğinizi sonunda yapabilmenizin sırrını ortaya koyuyor ve teknolojinin bizden yararlanmasına izin vermeden, ondan en iyi şekilde faydalanmanın anahtarını sunuyor.

Bu kitaptaki tekniklerle, bugünden itibaren zamanınızı, dikkatinizi kontrol etmek ve istediğiniz hayatı yaşamak için tam olarak ne yapmanız gerektiğini öğrenecek ve dikkat dağıtıcıları yönetme şeklinizi sonsuza dek değiştirecek pek çok püf noktayı keşfedeceksiniz.

"*Pürdikkat*, gürültülü bir dünyada sonuç almak için ihtiyaç duyduğunuz odağı sağlayacak bir çerçeve sunuyor."
**—JAMES CLEAR,** *Atomik Alışkanlıklar* kitabının yazarı

"Başarı ve mutluluk, dikkatlerini kontrol edebilen insanlara aittir. Nir Eyal'in, sizi dikkat dağınıklığından koruyacak, eyleme dönüştürülebilir harikulade fikirleri var."
**—ADAM GRANT,** *Vermek ve Almak* ve *Orijinaller* kitaplarının yazarı

"Bu kitap, içgörüler, örnekler, en yeni araştırmalar ve -en önemlisi- pürdikkat olmak için somut ve uygulanabilir stratejilerle dolu."
**—GRETCHEN RUBIN,** *Mutluluk Projesi* kitabının yazarı






NOVA KİTAP
9 786057 428707
/novayayinlari