

نسخه الکترونیکی این کتاب با حمایت #بانک_ملت
و در راستای #نشر_آگاهی به صورت رایگان
عرضه شده است.

چاپ دوم



گی

ترفندهای علمی زمان سنجی عالی

- جزو پرفروش‌ترین کتاب‌های آمازون و نیویورک تایمز
- اثری دیگر از نویسنده کتاب‌های «انگیزه - Drive»
و «TO SELL IS HUMAN»

دنیل اچ. پینک

تیم ترجمه نشر نوین

(با مجوز رسمی از ناشر و نویسنده کتاب)



پیشگفتار

سطح آگاهی و دانش افراد در یک جامعه همبستگی بالایی با سطح رشد و توسعه یافتگی آن جامعه دارد؛ لذا برای طی کردن سطوح بالاتری از پیشرفت و توسعه در کشور لازم است تا فضای مطالعه در بین عموم مردم تقویت شده و مطالعه تبدیل به یکی از فعالیت‌های روزمره گردد. از سوی دیگر مطالعه می‌تواند با ایجاد زمینه یادگیری از دانش موجود و درس آموخته‌های دیگران، زمینه موفقیت را ایجاد نموده و از تکرار اشتباهات جلوگیری نماید. لذا این موضوع یک مسئولیت همگانی است که یاد بگیریم و یاد بدهیم تا همگی بتوانیم در مسیر توسعه کشور عزیزمان ایران گام برداریم.

با این رویکرد و به منظور تقویت فرهنگ #نشرآگاهی، #بانک_ملت در یک اقدام اجتماعی، نسبت به حمایت از انتشار رایگان کتب ارزشمند الکترونیکی، با موضوعات مختلف -به ویژه موفقیت فردی و کسب و کار- اقدام نموده است. هدف ما از این اقدام، تسهیل دسترسی اقشار جامعه به کتاب‌هایی است که می‌تواند منشأ یادگیری، توسعه و تحول در زندگی شخصی یا کسب و کاری افراد باشد.

خرسندیم که شما نیز با ما در کمپین اجتماعی #نشرآگاهی همراه خواهید شد و با انتشار مجدد مجموعه حاضر، آن را در اختیار دوستان خود قرار می‌دهید تا از این فرصت یادگیری بهره‌مند شوند.

#نشرآگاهی فرصتی است برای خواندن و دعوت دیگران به خواندن، با این امید که دست‌به‌دست هم در مسیر توسعه و تحول شخصی و کسب‌وکار گام برداریم.

دکتر محمد بیگدلی

مدیرعامل

کی

ترندهای علمی زمان سنجی عالی

دنیل اچ پینک

تیم ترجمه نشر نوین

سرشناسه	:	پینک، دنیل.
عنوان و نام پدیدآور	:	<i>Pink, Daniel</i> کی؛ ترفندهای علمی زمان سنجی عالی / نوشته دنیل اچ پینک، تیم ترجمه نشر نوین، ویراستار: امین یزدانی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۰ صفحه.
شابک	:	978-600-8738-43-5
فهرست نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: When; 2018
موضوع	:	زمان بندی، زمان سنجی، مدیریت زمان
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۷ ک۹/پ۹/۴۶۸ BF
رده بندی دیویی	:	۱۵۳/۷۵۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۱۴۳۷۹۱



عنوان:	کی؛ ترفندهای علمی زمان سنجی عالی
مؤلف:	دنیل اچ پینک
مترجم:	تیم ترجمه نشر نوین
ویراستار:	امین یزدانی
زمان و نوبت چاپ:	دوم، ۱۳۹۷
حامی:	بانک ملت
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۴۳-۵
قیمت:	۳۵,۰۰۰ تومان

با تشکر از بانک ملت برای حمایت از انتشار رایگان نسخه الکترونیکی این کتاب

FROM THE DESK OF DANIEL PINK

What a pleasure it is to offer *WHEN* in Persian translation to Nashre Novin readers in Iran. Time is one of those topics that is both universal and particular. Although the clock in my office in Washington DC moves at the same pace as a clock on the wall in Tehran, the "official" time is never the same in both places. Tehran is nine-and-a-half hours ahead of Washington. Or perhaps Washington is nine hours behind Tehran. Your tomorrow is often my today, just as my today is often your yesterday. It's peculiar.

Yet in the end, the way we experience time is remarkably similar. Timing has less to do with the boundaries of nation-states and time zones and more to do with the complexities of DNA, the intricacies of our brains, and the rhythms of the planet we share. Each day has a hidden pattern. Our cognitive abilities do not remain the same over the course of a day. We live our lives as a series of episodes with beginnings, midpoints, and endings that each tug our behavior in new directions. When we synchronize in time with others, we often reveal our best selves.

One essential form of synchronization, of course, is conversation. Most good things in life begin with a conversation. And I think of my own books not as the last word, but as the first word of a dialogue with readers. Thank you for the opportunity to begin a new and exciting conversation.



Washington, DC
USA

یادداشت دنیل پینک برای خوانندگان ایرانی

افتخاری است که کتاب «کی» را با ترجمه فارسی به خوانندگان نشر نوین در ایران تقدیم کنیم. زمان یکی از آن موضوعاتی است که هم فراگیر و هم خاص است. اگرچه ساعت دفتر من در واشینگتن با همان سرعتِ ساعتی در دیواری در تهران حرکت می‌کند، اما ساعت رسمی هرگز در دو مکان یکی نیست. تهران نه ساعت از واشینگتن جلوتر است. یا شاید واشینگتن نه ساعت از تهران عقب‌تر! فردای شما اغلب امروز من است، همانطوری که امروز من اغلب دیروز شماست. عجیب است!

با این وجود در نهایت طریقی که ما زمان را تجربه می‌کنیم، به طرز قابل توجهی مشابه است. زمانسنجی، خیلی با مرز کشورها و اختلاف ساعت‌ها کاری نداشته، و بیشتر به پیچیدگی‌های DNA، به جزئیات مغزمان، و به ریتم سیاره‌ای که در آن زندگی می‌کنیم ارتباط دارد. هر روز یک الگوی پنهان دارد. توانایی‌های شناختی ما در خلال یک روز ثابت نمی‌ماند. ما عمر خود را به عنوان سریال‌هایی با نقاط شروع، نقاط وسط، و نقاط پایانی زندگی می‌کنیم که هر کدام از این نقاط، رفتار ما را به یک مسیر جدید هدایت می‌کند. وقتی با دیگران در زمان هماهنگ می‌شویم، اغلب ما بهترین خودمان را بروز می‌دهیم.

یکی از راه‌های هماهنگ شدن، صد البته، گفت‌وگو است. بیشترین چیزهای خوب در زندگی با گفت‌وگو آغاز می‌شوند. و من کتاب‌هایم را نه به عنوان آخرین کلمه، بلکه به عنوان کلمه آغازین گفت‌وگو با خوانندگان می‌بینم. به خاطر این فرصت، برای شروع یک گفت‌وگوی جدید و مهیج، سپاسگزارم.

دنیل پینک

واشینگتن

ایالات متحده آمریکا

درباره کتاب

همه می‌دانند که زمان‌سنجی همه چیز است.

اما چیز زیادی در مورد خود زمان‌سنجی نمی‌دانیم. زندگی ما زنجیره‌ای از تصمیم‌های پی در پی در مورد «کی» هستند: کی یک کسب‌وکار را شروع کنیم، کی یک کلاس را در برنامه خود قرار دهیم و یا کی رابطه عاطفی خود با یک فرد دیگر را جدی تلقی کنیم. با این حال، ما این تصمیم‌ها را بر اساس شهود و حدسیات خود اتخاذ می‌کنیم.

دنیل اچ پینک، با بهره‌گیری از یک مجموعه غنی از تحقیقات روان‌شناسی، زیست‌شناسی و اقتصاد نشان می‌دهد که چگونه می‌توانیم از این الگوهای پنهان جدید استفاده کنیم تا جدول زمانی ایده‌آل خود را ایجاد کنیم. چگونه می‌توانیم یک شروع متزلزل را تبدیل به یک شروع تازه کنیم؟ چرا باید از رفتن به بیمارستان در عصرها خودداری کنیم؟ چرا آوازخوانی به همراه دیگران به اندازه ورزش کردن برای شما مفید است؟ زمان ایده‌آل برای استعفا از یک شغل، تغییر حرفه و یا ازدواج کردن کی است؟

کتاب «کی»، یک روایت شگفت‌انگیز و خواندنی است که در مورد نحوه ایجاد یک زندگی غنی‌تر و پربارتر نکات جذابی را مطرح می‌کند.

«آقای پینک» به سرعت در حال تبدیل شدن به یک استاد بین‌المللی است.»

مجله فایننشال تایمز

زمان مسئله اصلی نیست، بلکه تنها مسئله است.

- مایلز دیویس

فهرست

درباره کتاب

مقدمه: تصمیم کاپیتان ترنر

بخش یکم: روز

۱. **الگوهای پنهان هر روزه**
«در تمام قاره‌ها و منطقه‌های زمانی، به اندازه امواج دریا قابل پیش‌بینی است که روزها یک تناوب همیشگی دارند: یک اوج‌گیری، یک فرود و یک بازگشت به نقطه اولیه».
۲. **بعد از ظهرها و قاشق‌های قهوه خوری: قدرت زنگ تفریح، وعده نهار و توجیه قیلوله بعد از ظهر**
«دلایل علمی بیشتری این موضوع را اثبات می‌کنند: استراحت نشانه تنبلی نیست بلکه نشانه قدرت است».

بخش دوم: شروع‌ها، پایان‌ها و میان آن دو

۳. **شروع: شروع مناسب، شروع دوباره و شروع با هم**
«بیشتر ما چنین احساس می‌کنیم که شروع کار اهمیت دارد. اکنون علم زمان‌سنجی به ما ثابت کرده است که اهمیت آنها از آنچه فکر می‌کردیم بیشتر است. شروع‌ها بسیار بیشتر از آنچه از آن آگاه هستیم با ما می‌مانند؛ تاثیر آنها تا پایان باقی می‌ماند».
۴. **نقطه میانی: شمع‌های جشن هانوکا و بحران میان‌سالگی، در مورد انگیزش چه چیزهایی را می‌توانند به ما بیاموزند**
«وقتی به نقطه میانی می‌رسیم، گاهی سقوط می‌کنیم و گاهی نیز اوج می‌گیریم. یک آژیر ذهنی به ما هشدار می‌دهد که نیمی از وقت خود را هدر داده‌ایم»
۵. **پایان‌ها: ماراتن‌ها، شکلات‌ها و قدرت تلخی**

«با این حال، وقتی پایان‌ها نمایان شوند (فرقی نمی‌کند وارد هر عملی که شده باشیم) مدادهای قرمز وجودی خود را می‌تراشیم و هر کس یا چیزی که غیر ضروری باشد را خط می‌زنیم»

بخش سوم. هماهنگی و تفکر

۶. هماهنگی سریع و آهسته: اسرار زمان‌سنجی گروهی

«هماهنگی باعث ایجاد احساس خوب در ما می‌شود (و احساس خوب داشتن کمک می‌کند که چرخ تیم روان‌تر بچرخد). همچنین هماهنگی با دیگران باعث می‌شود تا کار بهتری انجام دهیم (و انجام کارهای خوب باعث بهبود هماهنگی می‌شود).

۷. تفکر در زمان: چند کلام پایانی

«بیشتر زبان‌های دنیا افعال را در زمان‌های مختلف صرف می‌کنند (خصوصاً به شکل گذشته، حال و آینده)، تا معنا را منتقل کنند و تفکر را نشان دهند. تقریباً هر اصطلاحی که بیان می‌کنیم، رنگ زمان را به خود گرفته است.»

مطالعه بیشتر

تقدیرنامه

مقدمه: تصمیم کاپیتان ترنر

نیم ساعت از دوازده ظهر شنبه یکم ماه می ۱۹۱۵ گذشته بود، یک کشتی اقیانوس پیمای لوکس از اسکله ۵۴ واقع در بخش ساحلی منتهن رودخانه هادسون جدا شد و به مقصد لیورپول انگلستان به راه افتاد. از ۱۹۵۹ مسافر و خدمه‌ای که سوار این کشتی غول‌آسا شده بودند، مطمئناً برخی کمی احساس تهوع داشتند (البته دلیل آن بیشتر شرایط آن زمان بود نه امواج).

در تابستان سال پیش از آن، جنگ جهانی اول شروع شده بود و اکنون بریتانیای کبیر در حال جنگ با آلمان بود. آلمان اخیراً آب‌های مجاور جزایر انگلیس را که محل تردد کشتی‌ها بود، منطقه جنگی اعلام کرده بود. در هفته‌های پیش از حرکت کشتی، سفارت آلمان در ایالات متحده در روزنامه‌های آمریکایی تبلیغی را منتشر کرده بود که به مسافران احتمالی هشدار می‌داد که کسانی که «با استفاده از کشتی‌های انگلستان و متحدانش وارد این آب‌ها شوند، خطرات این عمل خود را پذیرفته‌اند».

با این حال، تنها چند مسافر سفرشان را لغو کردند. زیرا این کشتی تا آن زمان بیش از دویست بار طول اقیانوس را بدون حادثه پیموده بود. این کشتی یکی از بزرگ‌ترین و سریع‌ترین کشتی‌های مسافرتی دنیا بود که به تلگراف بی‌سیم هم مجهز بود و کشتی‌های نجات زیادی نیز در آن گنجانده شده بود (این مسئله مدیون درسی بود که از حادثه تایتانیک گرفته شده بود که تنها سه سال پیش غرق شده بود). شاید دلیل مهم‌تر این بود که کاپیتان ویلیام توماس ترنر ریاست کشتی را بر عهده داشت که یکی از باتجربه‌ترین دریانوردان بود (یک مرد پنجاه و هشت ساله بدعق با جوایز و نشان‌های متعدد در حوزه کاری، و بدنی مانند گاوصندوق بانک).

کشتی، اقیانوس اطلس را پنج روز بدون حادثه پیمود. اما در ششم ماه می، وقتی این شناور عظیم الجثه به سمت ساحل ایرلند نزدیک می‌شد، به کاپیتان ترنر خبر دادند که زیردریایی‌های آلمانی، که یوبوت نامیده می‌شدند، در این منطقه گشت می‌زنند. او به سرعت عرشه کاپیتان را ترک کرد و در قسمت پل مستقر شد تا افق را زیر نظر بگیرد و برای تصمیمات سریع آماده باشد.

در روز جمعه، هفتم می، در حالی که کشتی تنها صد مایل از ساحل فاصله داشت، یک مه غلیظ همه جا را فرا گرفت در نتیجه ترنر سرعت کشتی را از ۲۱ گره دریایی به ۱۵ گره کاهش داد. البته این مه تا ظهر ناپدید شد و ترنر می‌توانست ساحل را از دور ببیند. آسمان صاف بود و دریا آرام.

با وجود این، در ساعت یک بعد از ظهر، «والتر شویگر» فرمانده زیردریایی آلمانی، متوجه کشتی شد و کاپیتان و خدمه کشتی از این موضوع اطلاع نداشتند. در یک ساعت بعد، ترنر دو تصمیم غیر قابل توضیح اتخاذ کرد. نخست، در عین حال که دید خوبی داشت، دریا آرام بود و می‌دانست که ممکن است زیردریایی‌ها در حال گشت‌زنی باشند، اما سرعت کشتی را تنها کمی افزایش داد و به ۱۸ گره دریایی رساند، اما از حداکثر سرعت کشتی که ۲۱ گره دریایی در ساعت بود استفاده نکرد. او در خلال سفر به مسافران اطمینان داده بود که کشتی را با سرعت بالا هدایت می‌کند زیرا سرعت زیاد این کشتی می‌تواند به راحتی از هر زیردریایی‌ای پیشی بگیرد. دوم اینکه در حدود ساعت ۱:۴۵ دقیقه بعد از ظهر، ترنر برای اینکه بتواند موقعیت خود را ارزیابی کند، عملیاتی که اصطلاحاً «جهت‌یابی چهار نقطه‌ای» نام دارد را پیاده کرد که چهل دقیقه طول کشید، در حالی که انجام یک عملیات جهت‌یابی ساده تنها پنج دقیقه طول می‌کشید. ترنر به دلیل اجرای «جهت‌یابی چهار نقطه‌ای» مجبور شد به جای اینکه کشتی را به صورت زیگزآگی هدایت کند که بهترین روش برای فرار از زیردریایی‌ها و اجتناب از اژدرهای آنهاست، آن را در یک مسیر مستقیم قرار دهد.

در ساعت ۲:۱۰ دقیقه بعد از ظهر، یک اژدر آلمانی به سمت راست کشتی برخورد کرد

و یک شکاف بزرگ در بدنه کشتی ایجاد کرد. آب دریا به داخل کشتی فوران کرد و تجهیزات خرد شده و قطعات کشتی را به روی عرشه پرتاب کرد. چند دقیقه بعد، یکی از اتاق‌های دیگ بخار پر از آب شد و بعد از آن نیز اتاق دیگر غرق شد. این تخریب‌ها باعث یک انفجار ثانویه شد. ترنر از کشتی به بیرون پرتاب شده بود. مسافران جیغ می‌زدند و به سمت قایق‌های نجات هجوم می‌بردند. هجده دقیقه بعد از اصابت اژدر، کشتی به یک سمت متمایل شد و شروع به غرق شدن کرد.

«شویگر» فرمانده زیردریایی با مشاهده صدماتی که وارد کرده بود به سمت دریا روانه شد. او لوزیتانیا را غرق کرده بود.

حدود ۱۲۰۰ نفر در این حمله جان خود را از دست دادند که از مجموع ۱۴۱ نفر آمریکایی مسافر کشتی ۱۲۳ نفر در این میان بودند. این رویداد جنگ جهانی نخست را تشدید کرد و باعث شد قواعد درگیری‌های دریایی تغییر کند و همچنین باعث شد ایالات متحده بعدها وارد جنگ شود. اما اتفاقاتی که یک قرن پیش، در آن بعد از ظهر در ماه می رخ داد هنوز هم یک راز است. دو تحقیقاتی که پس از این حمله انجام شد رضایت‌بخش نبود. مقامات انگلستان نخستین تحقیق را متوقف کردند تا اسرار نظامی فاش نشود. دومین تحقیق به رهبری «جان چارلز بیگهام»، حقوقدان انگلیسی معروف به «لرد مرسی»، بازرس فاجعه تایتانیک، انجام شد که طبق آن کاپیتان ترنر و شرکت کشتیرانی را از هر گونه خطا بری کرد. با وجود این، پس از اینکه دادرسی به پایان رسید، لرد مرسی از سمت خود استعفا داد و از دریافت حقوق برای ارائه خدمات خود اجتناب کرد و گفت: «پرونده لوزیتانیا یک ماجرای منحوس و کثیف بود». خبرنگاران در خلال قرن اخیر اخبار و یادداشت‌های شخصی مسافران را به دقت تجزیه و تحلیل کردند و غواصان لاشه کشتی را جستجو کردند تا شاید نشانه‌هایی از رویدادی که واقعا رخ داده است را پیدا کنند. نویسندگان و فیلم‌سازان هنوز هم به نوشتن کتاب‌ها و تولید فیلم‌های مستندی می‌پردازند که پر از فرضیات و حدس و گمان است.

آیا انگلستان عمدا لوزیتانیا را در معرض خطر قرار داده است و یا برای غرق کردن

کشتی توطئه کرده است تا به این وسیله ایالات متحده را وارد جنگ کند؟ آیا کشتی که حامل مقدار کمی مهمات بوده است، در واقع برای انتقال حجم زیادی از تسلیحات قدرتمند به انگلستان به کار می‌رفته است؟ آیا افسر دریایی ارشد انگلستان به نام «وینستون چرچیل» به نحوی در این ماجرا دخالت داشته است؟ آیا کاپیتان ترنر که از این حمله جان سالم به در برد، تنها مهره‌ای در دستان مرد پرنفوذتری بوده است، آنگونه که یکی از مسافران نجات یافته او را «کسی که فاجعه را دعوت کرد» خواند؟ و یا آنچنان که دیگران ادعا کرده‌اند، او دچار سگته خفیفی شده بود که به قدرت قضاوت او صدمه زده بود؟ آیا تحقیقات و بررسی‌های انجام شده که هنوز منتشر نشده‌اند صرفاً برای سرپوش گذاشتن بر روی آن انجام شده‌اند؟

هیچ کس به قطع و یقین نمی‌داند. بیش از صد سال روزنامه‌نگاری تحقیقی، تحلیل‌های تاریخی و گمانه‌زنی‌های اولیه تاکنون پاسخ مطمئنی ارائه نکرده است. اما شاید برای این موضوع توضیح ساده‌ای وجود داشته باشد که کسی تاکنون به آن توجه نکرده است. شاید اگر از دیدگاه تازه علوم رفتاری و زیستی به موضوع نگاه کنیم، توضیح یکی از مهم‌ترین فجایع تاریخ دریانوردی تا این اندازه شیطانی نباشد. شاید کاپیتان ترنر فقط تصمیم‌های بدی گرفته باشد و شاید این تصمیم‌ها به این دلیل بد بوده‌اند که او در بعد از ظهر آنها را اتخاذ کرده است.

موضوع این کتاب زمان‌سنجی است. همه ما می‌دانیم که زمان‌سنجی همه چیز است. مشکل اینجاست که اطلاعات زیادی در مورد خود زمان‌سنجی نداریم. زندگی ما زنجیره‌ای از تصمیم‌ها در مورد «کی» است (کی شغل خود را تغییر دهیم، کی خبر بد را برسانیم، کی یک کلاس را در برنامه بگذاریم، کی طلاق بگیریم، کی برای دویدن برویم و یا کی در مورد یک پروژه یا شخص، جدی فکر کنیم). اما بیشتر این تصمیم‌ها از یک باتلاق مه‌آلود شهود و حدسیات سرچشمه می‌گیرند. ما باور داریم که زمان‌سنجی یک هنر است.

نشان خواهیم داد که در واقع زمان‌سنجی یک علم است (مجموعه‌ای از تحقیقات بین

رشته‌ای و چندمنظوره که بینش جدیدی در مورد شرایط انسان‌ها ارائه می‌کند و ما را برای داشتن یک زندگی هوشمندانه‌تر و بهتر راهنمایی می‌کند). اگر به هر کتاب‌فروشی و یا کتابخانه‌ای سر بزنید، یک (یا یک دوجین) قفسه را می‌بینید که پر از کتاب‌هایی هستند که بیان می‌کنند چگونه کارهای مختلفی را انجام دهیم (از چگونه با دیگران دوست شویم و بر دیگران تاثیر بگذاریم گرفته تا چگونه در یک ماه به زبان تاگالوگ صحبت کنیم). حجم این حوزه از کتاب‌ها آنقدر زیاد است که دسته‌بندی خود را ایجاد کرده‌اند: چگونه. به این کتاب به عنوان یک دسته‌بندی جدید فکر کنید: کی.

در دو سال اخیر، دو محقق جسور و من بیش از هفتصد تحقیق را خوانده و تحلیل کرده‌ایم (در حوزه‌های اقتصاد و علم بی‌هوشی، انسان‌شناسی و علم غدد درون‌ریز، کرونوبیولوژی و روان‌شناسی اجتماعی) تا علم مخفی در زمان‌سنجی را کشف کنیم. در این کتاب، از این تحقیقات استفاده می‌کنم تا به بررسی پرسش‌هایی بپردازیم که طیف گسترده‌ای از تجربه انسانی را شامل می‌شوند اما غالباً از دید ما پنهان می‌مانند. چرا همیشه شروع‌ها (خواه یک شروع خوب یا نامناسب) تا این اندازه اهمیت دارند؟ و چگونه می‌توانیم در صورت ارتکاب اشتباه در شروع کار، یک شروع تازه را ایجاد کنیم؟ چرا رسیدن به نقطه میانی (یک پروژه، یک بازی و یا حتی زندگی) گاهی موجب ناامیدی و گاهی موجب انگیزه‌بخشی به ما می‌شود؟ چرا نقطه پایان به ما انرژی می‌دهد تا برای رسیدن به خط پایانی سخت‌تر تلاش کنیم و در عین حال الهام‌بخش ما می‌شوند که از سرعت خود بکاهیم و به دنبال معنا باشیم؟ چگونه زمان خود را با سایر افراد هماهنگ کنیم (خواه در حال طراحی نرم‌افزار باشیم یا خواندن یک سرود گروهی)؟ چرا برخی از برنامه‌های زمانی مدارس مانع یادگیری می‌شوند و برخی از انواع زمان‌های استراحت موجب بهبود نمره‌های دانش‌آموزان می‌شوند؟ چرا فکر کردن به گذشته باعث می‌شود به یک گونه رفتار کنیم اما فکر کردن در مورد آینده ما را به مسیر دیگری می‌برد؟ و در نهایت اینکه چگونه می‌توانیم سازمان‌ها، مدارس و زندگی‌هایی بسازیم که قدرت نامرئی زمان‌سنجی را در نظر می‌گیرند (و به این نکته توجه دارند که به قول «مایلز دیویس» زمان‌سنجی مسئله اصلی نیست، بلکه تنها مسئله است)؟

این کتاب تا حد زیادی علمی است. در این کتاب انبوهی از تحقیقات را مشاهده خواهید کرد که همه آنها در قسمت یادداشت‌ها آمده‌اند تا بتوانید مطالعات خود را عمیق‌تر ادامه دهید (و کار من را نیز بررسی کنید). اما در عین حال این کتاب کاربردی نیز هست. در انتهای هر فصل، بخشی آمده است که آن را «کتابچه ترفندهای زمان» نامیده‌ام و مجموعه‌ای از ابزارها، تمرین‌ها و نکاتی است که کمک می‌کند این پیش را به کار ببندید.

حالا از کجا شروع می‌کنیم؟

بهترین نقطه برای شروع تحقیق، خود مسئله زمان است. تاریخ زمان را مطالعه کنید (از نخستین ساعت‌های خورشیدی در مصر گفته تا ساعت‌های مکانیکی قرن شانزدهم در اروپا و ابداع مناطق زمانی در قرن نوزدهم) و درمی‌یابید که چیزهایی که ما آنها را به عنوان واحدهای «طبیعی» زمان می‌دانیم، در واقع مرزهایی هستند که پیشینیان ما ایجاد کرده‌اند تا زمان را به بند بکشند. ثانیه‌ها، ساعت‌ها، و هفته‌ها همگی ساخته بشر هستند. آنچنان که «دنیل بورستین» می‌نویسد، تنها با اختراع این چیزها «بشر می‌توانست از چرخه یکنواخت طبیعت رها شود».

اما یک واحد زمانی خارج از کنترل ما باقی مانده است که خلاصه چرخه یکنواخت بورستین است. ما در سیاره‌ای زندگی می‌کنیم که با سرعت یکنواختی و در الگویی قاعده‌مند به دور محور خود می‌چرخد و ما را در برابر دوره‌های منظم نور و تاریکی قرار می‌دهد. ما هر چرخش زمین را یک روز می‌نامیم. واحد زمانی روز، شاید مهم‌ترین روشی باشد که زمان خود را تقسیم، پیکربندی و ارزیابی می‌کنیم. در نتیجه بخش نخست کتاب بررسی ما از زمان‌سنجی را در بر می‌گیرد. دانشمندان در مورد ریتم یک روز چه چیزهایی یاد گرفته‌اند؟ چگونه می‌توانیم از این دانش برای بهبود عملکرد، تقویت سلامت و عمق بخشیدن به رضایت‌مندی خود استفاده کنیم؟ و چگونه که کاپیتان ترنر نشان داد، چرا ما هرگز نباید تصمیم‌های مهم خود را در بعد از ظهر اتخاذ کنیم؟

بخش یکم

روز

یک: الگوی پنهان زندگی روزمره

مردم در کارهایی که به طور روزانه انجام می‌دهند، نمی‌دانند چه کاری می‌کنند!

- ویلیام شکسپیر؛ هیاهوی بسیار برای هیچ

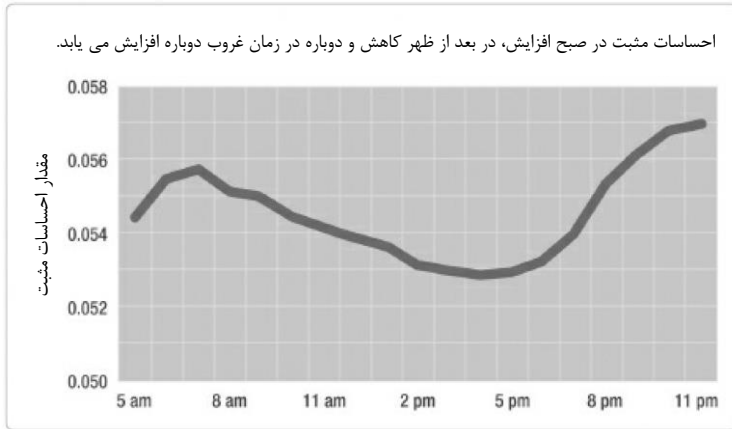
اگر بخواهید وضعیت احساسی دنیا را ارزیابی کنید، به طوری که احساسات مردم تمام نقاط دنیا را نشان دهد، ابزاری بهتر از توییتر پیدا نخواهید کرد. حدود یک میلیارد نفر حساب کاربری دارند و حدود شش هزار توییتر در هر ثانیه ثبت می‌کنند. حجم این مقدار از پیام‌های کوچک (چیزهایی که مردم بیان می‌کنند و نحوه بیان آنها) اقیانوسی از داده را ایجاد کرده است که دانشمندان علوم اجتماعی می‌توانند از آن برای درک رفتار انسان‌ها استفاده کنند.

چند سال پیش، دو متخصص علوم اجتماعی از دانشگاه کورنل به نام‌های «مایکل میسی» و «اسکات گولدر» بیش از ۵۰۰ میلیون توییتر را که توسط ۲,۴ میلیون کاربر از ۸۴ کشور در یک دوره دو ساله ارسال شده بود، بررسی کردند. آنها امیدوار بودند بتوانند با بهره‌گیری از این گنجینه، احساسات مردم را ارزیابی کنند (مخصوصاً اینکه ببینند «احساسات مثبت» (از قبیل اشتیاق، اعتماد به نفس و هشیاری) و «احساسات منفی» (احساساتی مانند خشم، بی‌علاقگی و عذاب وجدان) به مرور زمان چه تغییراتی می‌کنند). البته محققان تک تک این توییترها را نخوانده‌اند. بلکه این پیام‌ها را وارد یک برنامه تحلیل‌گر متنی بسیار قدرتمند و رایج کردند که «آی دابلیو سی» نام دارد (سرواژه‌های

بررسی زبانی و شمارش کلمات^۱)، که کلمات را بر اساس احساسی که منتقل می‌کنند، ارزیابی می‌کند.

چیزی که میسی و گولدر دریافتند و در مجله معروف «ساینس» منتشر کردند، الگوی بسیار ثابتی بود که در ساعت‌های بیداری افراد وجود داشت. احساسات مثبت (کلماتی که نشان از فعال بودن، توجه کردن و امیدوار بودن کاربر می‌داد) معمولاً در صبح‌ها افزایش داشت، در بعد از ظهر کاهش پیدا می‌کرد و در اوایل شب دوباره اوج می‌گرفت. اینکه توییت کننده در آمریکای شمالی بود یا آسیا، مسلمان بود یا خداناباور، سیاه‌پوست بود یا سفیدپوست و یا رنگین‌پوست تاثیری نداشت. آنها نوشتند «الگوهای نمودی زمانی در فرهنگ‌های مختلف و مناطق جغرافیایی گوناگون به یک شکل است». همچنین اینکه افراد روز دوشنبه توییت کرده‌اند یا پنجشنبه نیز تاثیری نداشت. اساساً همه روزهای کاری هفته مثل هم بودند. نتایج مربوط به تعطیلات آخر هفته کمی تفاوت داشت. احساسات مثبت معمولاً در روزهای شبیه و یکشنبه کمی بیشتر بودند (و نقطه اوج صبح هم حدوداً دو ساعت دیرتر از بقیه روزها بود) اما کلیت شکل نمودار یکسان بود. خواه این ارزیابی در کشور دارای تنوع و بزرگی مانند ایالات متحده انجام شده بود یا کشور کوچک و یکدست‌تری مانند امارات متحده عربی، این الگو به طرز عجیبی یکسان بود. این الگو چیزی مانند این شکل بود:

¹ Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC)



در قاره‌های مختلف و مناطق زمانی گوناگون، یک حرکت نوسانی روزانه کاملاً قابل پیش‌بینی وجود داشت (یک اوج‌گیری، یک فرود و یک اوج‌گیری مجدد). در پشت ظاهر زندگی روزمره یک الگوی پنهان وجود دارد: مهم، دور از انتظار و افشا کننده.

درک این الگو (از کجا آمده است و به چه معناست) از یک گیاه، یا به عبارت دقیق‌تر یک گل قهر و آشتی شروع شد که در پشت پنجره یک دفتر کاری در قرن هجدهم در فرانسه بود. این دفتر کاری و گل متعلق به ژان ژاک دورتوس دو مایران یکی از ستاره‌شناسان برجسته آن زمان بود. در یکی از عصرهای تابستانی سال ۱۷۲۹، دو مایران در پشت میز خود نشسته بود و همان کاری را انجام می‌داد که همه ستاره‌شناسان فرانسوی قرن هجدهمی و نویسندگان آمریکایی قرن بیست و یکمی، وقتی کار مهمی دارند، انجام می‌دهند: از پنجره به بیرون خیره شده بود. با نزدیک شدن غروب، دو مایران متوجه شد که برگ‌های گل قهر و آشتی در حال بسته شدن هستند. در طول روز، وقتی نور خورشید از پنجره به داخل می‌تابید، برگ‌ها کاملاً باز بودند. این الگو (باز شدن برگ‌ها در صبح‌های آفتابی و جمع شدن آنها با نزدیک شدن تاریکی) باعث ایجاد پرسش‌هایی شد. گیاه چگونه محیط پیرامون خود را حس می‌کند؟ و اگر الگوی نور و تاریکی را بهم بزنیم، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟

در نتیجه، دو مایران گلدان را از پشت پنجره برداشت و آن را در یک کابینت قرار داد و در آن را بست تا جلوی نور را بگیرد. صبح روز بعد در کابینت را باز کرد تا به گیاه سر بزند و (خدای من!) برگ‌های گل علی رغم اینکه در تاریکی کامل بودند باز شده بودند. او این تحقیقات خود را برای چند هفته ادامه داد و حتی پرده‌های سیاهی پشت پنجره‌های خود نصب کرد تا جلوی نور را به صورت کامل بگیرد. الگوی رفتاری برگ‌ها ادامه داشت. برگ‌های گیاه قهر و آشتی صبح‌ها باز و در غروب نیز بسته می‌شدند. عکس العمل گیاه در برابر نور خارجی نبود، بلکه بر اساس ساعت داخلی خود عمل می‌کرد.

از این کشف دو مایران، سه قرن می‌گذرد و اکنون دانشمندان اثبات کرده‌اند که تقریباً همه موجودات زنده (از ارگانسیم‌های تک‌سلولی که در برکه‌ها ساکن هستند تا ارگانسیم‌های چندسلولی که رانندگی می‌کنند) یک ساعت زیستی دارند. این زمان‌سنج‌های داخلی نقش مهمی در عملکرد صحیح آنها دارند. آنها مجموعه‌ای از عملکردها را تنظیم می‌کنند که ریتم‌های شبانه روزی نام می‌گیرند (این عبارت از کلمه لاتین سیرکا به معنای چرخه و دیم به معنای روز گرفته شده است)، که زندگی روزانه زندگی تمام جانداران را تنظیم می‌کنند. (در واقع، از گیاه گلدان دو مایران در نهایت یک علم جدید در مورد ریتم‌های زیستی ایجاد شد که کرونوبیولوژی نام دارد).

ساعت درونی من و شما در واقع همان هسته سوپراکایاسماتیک و یا اس‌سی‌ان است که توده‌ای متشکل از ۲۰ هزار سلول است که به اندازه یک دانه برنج بوده و در قسمت هیپوتالاموس مغز قرار دارد که در بخش پایینی مرکز مغز واقع شده است. اس‌سی‌ان، وظیفه کنترل بالا یا پایین رفتن دمای بدن، تنظیم هورمون‌های بدن و خوابیدن در شب و بیدار شدن در روز را به عهده دارد. هر چرخه ساعت روزانه اس‌سی‌ان کمی بیشتر از زمانی است که زمین یک دور کامل به دور خود می‌زند (حدود ۲۴ ساعت و یازده دقیقه). در نتیجه ساعت درونی ما از نشانه‌های اجتماعی (برنامه کاری و ساعت حرکت اتوبوس‌ها) و علائم محیطی (طلوع و غروب) استفاده می‌کند تا اصلاحات کوچکی انجام دهد و چرخه‌های داخلی و خارجی را با هم هماهنگ کند که به این روند همراهی می‌گویند.

نتیجه این روند این است که انسان‌ها، مانند گیاه پشت پنجره دو مایران در زمان‌های قاعده‌مندی در طول روز «باز» و «بسته» می‌شوند. این الگوها برای همه افراد مشابه نیستند (همان گونه که فشار خون من دقیقا مشابه فشار خون شما و یا حتی مشابه فشار خون خودم در بیست سال پیش و یا بیست سال بعد نیست). اما کلیت آنها با هم مشابه است. و در جاهایی که با هم فرق دارند، این تفاوت‌ها قابل پیش‌بینی است.

متخصصان کرونوبیولوژی و سایر محققان کار خود را با بررسی عملکردهای فیزیوبیولوژیک مانند تولید ملاتونین و واکنش‌های متابولیک شروع کردند اما اکنون حوزه کار گسترش پیدا کرده است و احساسات و رفتار را نیز در بر می‌گیرد. تحقیقات آنها نشان از الگوهای زمان محور جالبی در احساسات و عملکرد ما می‌دهد (که ما را راهنمایی می‌کند که زندگی روزمره خود را چگونه تنظیم کنیم).

نوسانات احساسی و نوسانات بازار سهام

با وجود حجم گسترده صدها میلیون توییت، این مقدار هنوز هم دید کاملی از احساسات ما در طول روز ارائه نمی‌کند. اگرچه تحقیقات دیگری که با استفاده از توییت احساسات را ارزیابی کرده‌اند به الگوهای مشابه میسی و گولدر رسیده‌اند، اما هم این رسانه و هم این روش تحقیق محدودیت‌هایی دارند. معمولا مردم از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند تا یک تصویر ایده‌آل از خود به دنیا ارائه کنند و این امر می‌تواند احساسات واقعی و شاید غیر ایده‌آل آنها را نمایش ندهد. به علاوه، ابزارهای تحلیلی قدرتمند مورد نیاز برای تفسیر این حجم از داده همیشه نمی‌توانند طعنه، کنایه و سایر ترندهای ظریف انسانی را کشف کنند.

خوشبختانه، دانشمندان رفتارشناسی روش‌های دیگری در اختیار دارند تا افکار و احساسات ما را درک کنند و یکی از این روش‌ها به خوبی تغییرات ساعت به ساعت احساسات ما را ثبت می‌کند. این روش، «روش بازسازی روز» نام دارد و حاصل کار یک

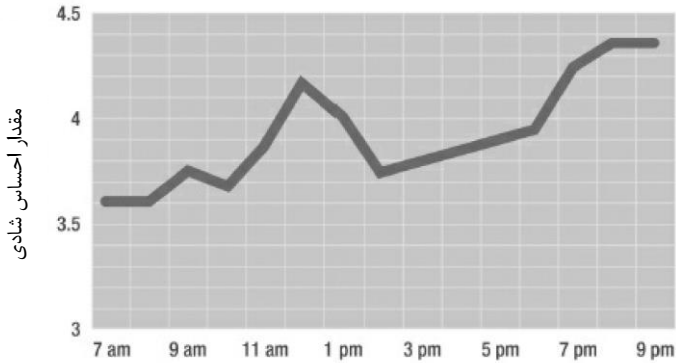
گروه پنج نفری از محققان بود که از جمله آنها دنیل کانمن، برنده جایزه نوبل اقتصاد، و الن کروگر رئیس کارگروه مشاوران اقتصادی کاخ سفید در دوران ریاست جمهوری باراک اوباما بودند. در این روش، شرکت کنندگان روز قبل خود را مطرح می کنند (همه چیزهایی که انجام داده بودند و احساسات خود در هنگام انجام آن را بر اساس زمان وقوع ثبت می کنند). برای مثال، تحقیق روش بازسازی روز اثبات کرد که در هر روز، معمولاً مردم در هنگام رفت و آمد کمترین میزان شادی و در زمان معاشقه بیشترین میزان آن را تجربه می کنند.

در سال ۲۰۰۶، کانمن، کروگر و بقیه گروه، روش بازسازی روز را به کار گرفتند تا «کیفیت نمودی که غالباً نادیده گرفته می شود: ریتمی بودن آن در طول روز» را ارزیابی کنند. آنها از بیش از نهمصد زن آمریکایی (ترکیبی از نژادها، سنین، میزان درآمد و سطح تحصیلات مختلف) خواستند تا روز قبل خود را به عنوان «مجموعه‌ای پشت سر هم از صحنه‌ها و بخش‌های یک فیلم» مجسم کنند که هر کدام حدود پانزده دقیقه تا دو ساعت ادامه دارد. سپس زنان توضیح می دادند که در هر قسمت چه کارهایی می کردند و برای توصیف احساسات خود در هر کدام از این قسمت‌ها، از بین دوازده صفت فهرست شده (شاد، درمانده، لذت بردن، بی‌حوصله و مانند آن) انتخاب می کردند.

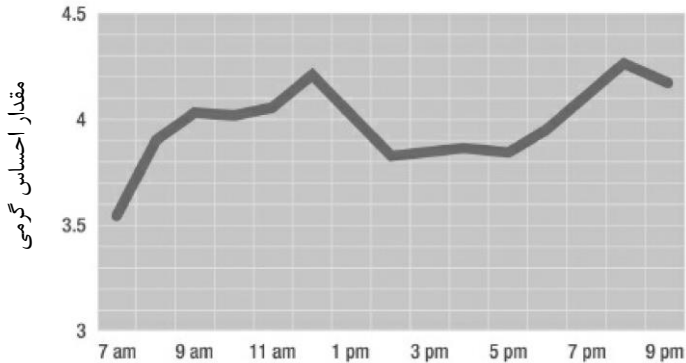
وقتی محققان داده‌ها را بررسی کردند، یک «الگوی پایدار و سخت دو حالتی» را در طول روز کشف کردند (دو قله‌ای). احساسات مثبت زنان در ساعات‌های صبحگاهی اوج می گرفت تا اینکه در میانه روز به یک نقطه احساسی ایده‌آل می رسید. پس از آن احساسات خوب آنها به شدت کاهش پیدا می کرد و در خلال بعد از ظهر پایین بود تا اینکه در اوایل غروب دوباره افزایش پیدا می کرد.

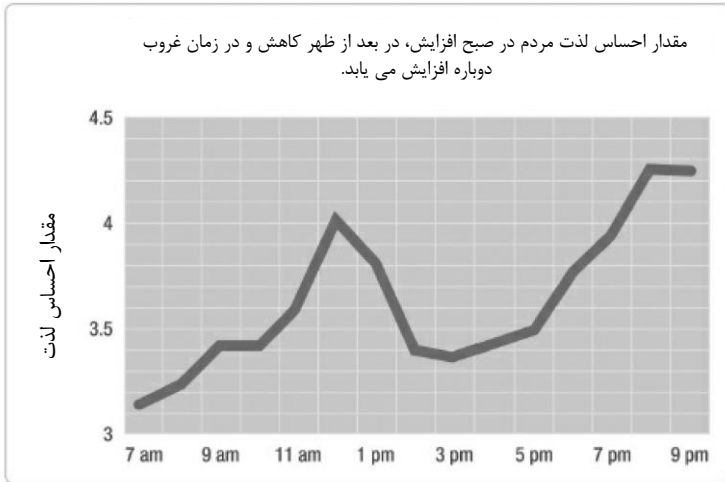
برای مثال، در اینجا نمودارهای مربوط به سه احساس مثبت آمده است؛ شاد، گرم (صمیمی) و لذت. محور عمودی نشان دهنده شدت احساسات از نظر شرکت کننده است (عددی بین ۰ تا ۶) که رقم‌های بالاتر مثبت و اعداد پایین منفی هستند. محور افقی زمان روز را نشان می دهد که از ساعت ۷ صبح شروع شده و تا ۹ شب ادامه دارد.

مقدار احساس شادی مردم در صبح افزایش، در بعد از ظهر کاهش و در زمان غروب دوباره افزایش می یابد.



مقدار احساس گرمی مردم در صبح افزایش، در بعد از ظهر کاهش و در زمان غروب دوباره افزایش می یابد.



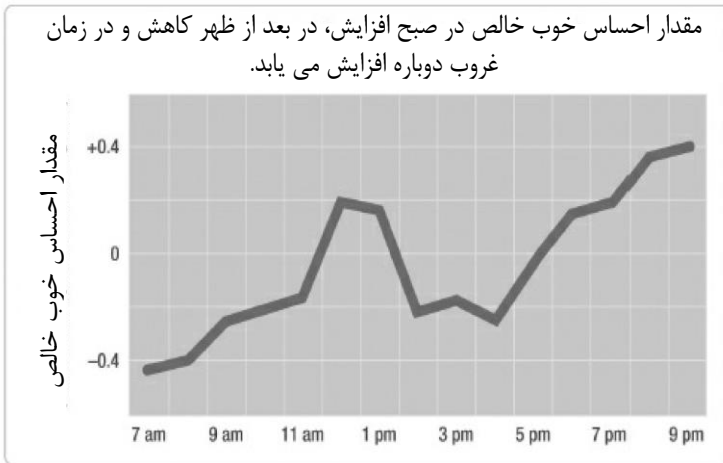


روشن است که این سه نمودار یکسان نیستند اما کلیت شکل همه آنها یکی است. نکته دیگر این است که این شکل، (و چرخه روز که به نمایش در آمده است) شباهت زیادی به نمودار صفحه ۲۳ دارد. یک اوج‌گیری در اوایل، یک فرود و یک اوج‌گیری دوباره.

در موضوعی به فرآری احساسات انسان، هیچ تحقیق و یا روشی مسلم و قطعی نیست. این روش بازسازی روز تنها در مورد زنان انجام شده بود. به علاوه، «چی» و «کی» موضوعاتی هستند که تشریح آنها سخت است. یکی از دلایلی که «لذت بردن» در ظهر بالاست و ساعت ۵ بعد از ظهر پایین است این است که معمولاً ما از معاشرت با دیگران لذت می‌بریم (که معمولاً در هنگام نهار رخ می‌دهد) و از ترافیک نیز بیزاریم (که معمولاً در غروب رخ می‌دهد). با این حال، این الگو چنان منظم است و چنان تکرار شده است که نادیده گرفتن آن دشوار است.

تا اینجا، تنها بیان کردیم که محققان روش بازسازی روز، چه چیزهایی را در مورد احساسات مثبت دریافته‌اند. بالا یا پایین رفتن احساسات منفی (درماندگی، نگرانی، عجز) تا این اندازه شدید نبودند اما آنها نیز معمولاً الگوی متضاد قبلی را نشان می‌دادند که در بعد

از ظهر اوج می‌گرفتند و با نزدیک شدن روز به پایان کاهش پیدا می‌کردند. اما وقتی محققان این دو احساس را با هم تلفیق کردند، تاثیر آن بسیار شدید بود. نمودار بعدی نشان دهنده چیزی است که می‌توانید آن را «احساس خوب خالص» بنامید. این نمودار امتیازهای شادی در هر ساعت را در نظر می‌گیرد و امتیازهای درماندگی را از آن کم می‌کند.



یک بار دیگر شاهد الگوی اوج‌گیری، افت و اوج‌گیری مجدد هستیم.

احساسات، وضعیت درونی هستند اما تاثیر بیرونی دارند. ممکن است تلاش کنیم تا احساسات خود را مخفی کنیم اما در نهایت بروز پیدا می‌کنند (و همین امر تعیین کننده واکنش دیگران در برابر کلمات و اعمال ماست).

که این موضوع ما را به بحث کنسرو سوپ می‌رساند.

اگر تا کنون کاسه‌ای از سوپ گوجه فرنگی برای نهار درست کرده باشید، شاید دلیل آن داگ کونانت باشد. کونانت از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱ مدیر عامل شرکت سوپ کمپیل بود که برند و کنسروهای شناخته شده‌ای دارد. او در مدت مدیر عاملی خود تلاش کرد تا

شرکت را جان تازه‌ای ببخشد و رشد پایداری ایجاد کند. کونانت مثل همه مدیران عامل چندین وظیفه را به صورت همزمان پیش می‌برد. اما کاری که او با آرامش و اطمینان زیادی انجام می‌داد، یکی از مراسم زندگی شرکتی است که به عنوان تماس درآمدهای فصلی شناخته می‌شود.

هر سه ماه یک بار، کونانت و دو یا سه مدیر زیر دست او (غالباً مدیر ارشد مالی، بازرس و رئیس روابط سرمایه‌گذاران) وارد اتاقی در دفتر مرکزی شرکت در کمپبل کمدن، در ایالت نیوجرسی می‌شدند. هر فرد در پشت یکی از اضلاع یک میز چهارگوش می‌نشست. مرکز میز یک تلفن قرار داشت که یک تماس کنفرانسی یک ساعته از این طریق انجام می‌شد. در طرف دیگر تلفن، حدود صد نفر از سرمایه‌گذاران، روزنامه‌نگاران و مهم‌تر از همه، تحلیل‌گران سهام بودند که شغل آنها ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت است. در نیم ساعت اول، کونانت گزارش فروش، هزینه‌ها و درآمد شرکت در فصل گذشته را ارائه می‌کرد. در نیم ساعت بعدی، مدیران به پرسش‌های تحلیل‌گران پاسخ می‌دادند که به دنبال علائمی از نحوه عملکرد شرکت بودند.

در شرکت سوپ کمپبل و همه شرکت‌های سهامی عام، تماس‌های درآمدی موضوع مهمی هستند. نحوه واکنش تحلیل‌گران (آیا نظرات مدیر عامل باعث شده است که آنها در مورد آینده شرکت امیدوار باشند یا ناامید؟) می‌تواند باعث افزایش یا کاهش قیمت سهام شرکت شود. کونانت به من گفت «باید تعادل ایجاد کنید. باید مسئولیت‌پذیر و بدون سوگیری باشید و واقعیت‌ها را گزارش کنید. اما در عین حال این فرصت را دارید که از شرکت دفاع کنید و جواب شایعات را بدهید». کونانت می‌گوید هدف او همیشه این بوده است که «عدم اطمینان را از بازار بدون اطمینان خارج کند. این تماس‌ها برای من یک احساس اطمینان ریتمی در رابطه من و سرمایه‌گذاران ایجاد می‌کنند».

البته مدیران عامل انسان هستند و در نتیجه در معرض همان تغییرات احساسی در طی روز قرار می‌گیرند که متوجه بقیه افراد نیز هست. اما مدیران عامل بسیار مصمم نیز هستند. آنها دارای ذهنیت قوی و استراتژیک هستند و می‌دانند که هر کلمه‌ای که در این

تماس‌ها بیان می‌کنند سرنوشت میلیون‌ها دلار را تعیین می‌کند در نتیجه برای این جلسات با آمادگی و وقار حاضر می‌شوند. مطمئناً اینکه این تماس‌ها چه زمانی برقرار شوند نمی‌تواند تفاوت چندانی (در عملکرد مدیر عامل و یا سرمایه شرکت) ایجاد کند، این طور نیست؟

سه استاد آمریکایی دانشکده کسب‌وکار تصمیم گرفتند پاسخ این پرسش را پیدا کنند. آنها در تحقیقی که در نوع خود برای نخستین بار انجام می‌شد، بیش از ۲۶۰۰۰ تماس تله‌کنفرانس گزارش فصلی از بیش از ۲۱۰۰ شرکت سهامی عام را که در یک مدت شش و نیم ساله انجام شده بود، با الگوریتم‌های زبانی مشابه آنچه در تحقیق تویبتری وجود داشت، تحلیل کردند. آنها به دنبال این بودند که ببینند آیا زمان روز تأثیری بر محتوای این مکالمات مهم داشته است یا خیر (و در نتیجه روی قیمت سهام شرکت تأثیری گذارده است یا نه).

مشخص شد که تماس‌هایی که در اول صبح برقرار شده‌اند، تا حد زیادی سرزنده و مثبت هستند. اما هر چه از شروع روز می‌گذرد، «لحن مکالمات منفی‌تر و عدم قطعیت بیشتر می‌شود». در نزدیکی ظهر، وضعیت کمی بهتر می‌شود و استادان این گونه تفسیر کردند که شاید دلیل آن این باشد که شرکت کنندگان باتری احساسی و ذهنی خود را تازه شارژ کرده‌اند. اما در بعد از ظهر روند منفی ادامه پیدا می‌کند و بعد از پایان ساعت کاری است که وضعیت بهبود می‌یابد. به علاوه، این الگو حتی «با در نظر گرفتن عواملی مانند هنجارهای صنایع مختلف، بحران‌های مالی، فرصت‌های رشد و اخباری که شرکت‌ها گزارش می‌کردند» نیز صادق بود. به بیان دیگر، حتی وقتی محققان اخبار اقتصادی (یک وقفه در چین که باعث تأخیر در صادرات شرکت شده است) و یا امور بنیادین شرکت (مثلاً شرکتی که سود فصلی بسیار کمی را گزارش کرده است) را نیز در محاسبات خود لحاظ کردند، باز هم تماس‌های بعد از ظهر منفی‌تر، کج خلق‌تر و خصمانه‌تر از تماس‌های صبحگاهی بودند.

شاید مهم‌تر از اینها، خصوصاً برای سرمایه‌گذاران، این موضوع باشد که زمان تماس و

روحیه ناشی از آن بر قیمت سهام شرکتها تاثیر داشته است. سهام در واکنش به لحن منفی افت می‌کند (حتی با در نظر گرفتن اصل خبر بد یا خوب) و به صورت موقت منجر به اشتباه در تعیین قیمت سهام شرکت‌هایی می‌شود که تماس‌های خود را در انتهای روز برقرار می‌کنند.

اگرچه قیمت سهام در نهایت تصحیح می‌شود، اما این نتایج بسیار شگفت‌انگیز هستند. همان گونه که این محققان بیان می‌کنند، «شرکت کنندگان در این تماس‌ها تقریباً تجسم انسان اقتصادی ایده‌آل هستند». هم تحلیل‌گران و هم مدیران از اهمیت این جلسات آگاه هستند. موضوع تنها افرادی که به این تماس‌ها گوش می‌دهند نیست، بلکه تمام بازار از این مسئله تاثیر می‌پذیرد. یک کلمه اشتباه، یک پاسخ نابجا و یا یک واکنش بی‌تاثیر می‌تواند قیمت سهام را به زیر بکشد و آینده شرکت و درآمد مدیران آن را به خطر بیندازد. این تجار مصمم‌انگیزه کافی برای رفتار عاقلانه را دارند و مطمئن‌باور دارند که این گونه است. اما عقل اقتصادی نمی‌تواند در برابر ساعت زیستی که طی میلیون‌ها سال تکامل شکل گرفته است، مقاومت کند. حتی «نمایندگان اقتصادی پیچیده که در شرایط واقعی و بسیار مشوقانه عمل می‌کنند، تحت تاثیر ریتم‌های روزانه در عملکرد وظایف حرفه‌ای خود هستند».

محققان می‌گویند این یافته‌ها کاربردهای گوناگونی دارند. نتایج «نشان از یک پدیده بسیار فراگیرتر از ریتم‌های روزانه دارند که روی تعاملات شرکتی، تصمیم‌گیری و عملکرد تمام کارمندان در سطوح مختلف و کسب‌وکارهای متفاوت در تمام اقتصاد تاثیر می‌گذارد». این نتایج چنان واضح بودند که نویسندگان مقاله کاری کردند که به ندرت در مقالات دانشگاهی رخ می‌دهد: آنها توصیه‌های کاربردی دقیقی را ارائه کردند.

«یکی از نتایج تحقیق ما برای مدیران شرکت‌ها این است که ارتباط با سرمایه‌گذاران و همچنین سایر مذاکرات و تصمیم‌های مهم مدیریتی باید در اوایل روز انجام شود».

آیا بقیه افراد نیز باید از این توصیه پیروی کنند؟ (اتفاقاً، شرکت کمپبل، تماس‌های

گزارش درآمد خود را صبح انجام می‌داد). احساسات ما در یک الگوی منظم نوسان می‌کنند (و این موضوع بدون اینکه مورد توجه واقع شود بر نحوه عملکرد مدیران در کار خود نیز تاثیر می‌گذارد). آیا بقیه انسان‌ها که به درجه مدیریت ارشد نرسیده‌اند نیز باید برنامه صبح خود را کامل پر کنند و تمام کارهای مهم را صبح انجام دهند؟ پاسخ مثبت است. و البته منفی هم هست.

هشیاری، خودداری و راز روزانه عملکرد عالی

با لیندا آشنا شوید: سی و یک ساله، مجرد، پرحرف و بسیار باهوش است. لیندا در دانشگاه در رشته فلسفه تحصیل کرده است. به عنوان یک دانشجو عمیقا در مورد مسائل تبعیض و عدالت اجتماعی اهمیت می‌داد و در تظاهرات ضد انرژی هسته‌ای شرکت می‌کرد.

پیش از آنکه چیز بیشتری در مورد لیندا بگویم، اجازه بدهید از شما سوالی در مورد او بپرسم. کدام یک از موارد زیر محتمل‌تر است:

الف: لیندا کارمند بانک است.

ب: لیندا یک کارمند بانک است که در حرکتهای جنبش زنان فعالیت می‌کند.

بیشتر افراد در برابر این پرسش، پاسخ ب را انتخاب می‌کنند. به لحاظ شهودی این موضوع درست به نظر می‌رسد. این طور نیست؟ یک فارغ‌التحصیل فلسفه که مخالف انرژی هسته‌ای و عدالت‌خواه است؟ این گونه به نظر می‌رسد که چنین فردی یک فعال جنبش زنان باشد. اما گزینه الف باید پاسخ درست باشد (و اینگونه نیز هست). پاسخ صرفا بحث واقعیت‌ها نیست. لیندا واقعی نیست. و بحث نظر افراد نیز مطرح نیست. این بحث یک بحث کاملا منطقی است. کارمندان بانکی که فعال جنبش زنان نیز هستند (مانند کارمندان بانکی که آواز می‌خوانند و یا از گشنیز متنفر هستند) زیر گروهی از همه کارمندان بانک هستند و زیرمجموعه‌ها هرگز نمی‌توانند از مجموعه اصلی خود بزرگ‌تر

باشند. در سال ۱۹۸۳، دنیل کانمن، که برنده جایزه نوبل شده است و به خاطر روش بازسازی روز معروف شد به همراه همکارش، اموس تورسکی، مسئله لیندا را ارائه کردند تا «مغالطه عطف منطقی» را نمایش دهند که یکی از روش‌های متعددی است که استدلال ما دچار خطا می‌شود.

وقتی محققان مسئله لیندا را در ساعت‌های مختلف روز مطرح کردند (برای مثال، در یکی از آزمایش‌های بسیار شناخته شده در ۹ صبح یا در ۸ عصر) معمولاً زمان‌سنجی نشان می‌داد که آیا شرکت کننده پاسخ درست را پیدا می‌کند و یا اینکه دچار لغزش می‌شود. البته یک استثنای جالب و مهم در این یافته‌ها وجود دارد (که بعداً در مورد آن صحبت می‌کنیم). اما در مورد تماس گزارش درآمدی مدیران، عملکرد در ابتدای روز بسیار قوی بود و با گذشت زمان به مرور بدتر می‌شد.

همین الگو در مورد کلیشه‌ها نیز وجود دارد. محققان از شرکت کنندگان دیگر خواستند تا در مورد گناهکار بودن یا بی‌گناهی یک متهم فرضی نظر بدهند. همه داوران، مجموعه واحدی از داده‌ها را خواندند. اما برای نیمی از آنها، نام فرضی «اربرت گارنر» و برای نیمی دیگر، نام او «روبرتو گارسیا» بود. وقتی افراد صبح تصمیم‌گیری می‌کردند، تفاوتی بین حکم‌های گناهکاری دو فرد فرضی وجود نداشت. اما وقتی تصمیم خود را در اواخر روز اتخاذ می‌کردند، احتمال اینکه گارسیا گناهکار تشخیص داده شود و گارنر بی‌گناه دانسته شود بسیار بیشتر بود. برای این گروه از شرکت کنندگان، هوشیاری که با ارزیابی منطقی دلایل قابل مشاهده است، در اوایل روز بسیار بیشتر بود. و با گذشت زمان خستگی ذهنی افزایش پیدا می‌کرد که با تکیه بر کلیشه‌ها قابل مشاهده است.

دانشمندان بیش از یک قرن پیش شروع به ارزیابی تأثیر زمان روز بر قدرت مغز

^۱ می‌توانیم این موضوع را از طریق ریاضی ساده نیز توضیح بدهیم. فرض کنید دو درصد احتمال دارد که لیندا کارمند بانک باشد. حتی اگر ۹۹ درصد احتمال داشته باشد که لیندا فمینیست باشد، احتمال اینکه او هم کارمند باشد و هم فمینیست، ۰٫۱۹۸ درصد است که کمتر از دو درصد است.

کرده‌اند که شروع آن آزمایش‌هایی بود که روان‌شناس آلمانی به نام «هرمان ایبینگاس» انجام داد تا اثبات کند که مردم، در به خاطر سپردن مجموعه‌ای از حروف بی‌معنا، صبح بسیار بهتر از شب عمل می‌کنند. از آن زمان، محققان این تحقیقات را در مورد طیف وسیعی از کارهای فکری انجام داده‌اند (و سه نتیجه کلیدی از آنها به دست آمده است).

نخست اینکه توانایی‌های شناختی ما در تمام طول روز به یک اندازه نیست. در طول حدود شانزده ساعتی که بیدار هستیم، این توانایی‌ها تغییر می‌کنند (غالباً به صورت قاعده‌مند و قابل پیش‌بینی). در لحظه‌هایی از روز نسبت به بقیه لحظه‌ها، باهوش‌تر، سریع‌تر، خنک‌تر، کندتر، خلاق‌تر و بی‌خلاقیت‌تر هستیم.

دوم اینکه این نوسانات روزانه بسیار شدیدتر از آنچه هستند که فکر می‌کنیم. آنچنان که «راسل فاستر»، متخصص علوم عصبی و کرونوبیولوژیست دانشگاه آکسفورد می‌گوید، «تغییرات عملکردی در مقایسه نقطه اوج و پایین‌ترین نقطه می‌تواند برابر با وضعیتی باشد که گویا به اندازه قانونی الکل مصرف کرده‌ایم». تحقیقات دیگری نشان داده‌اند که تاثیر زمان روز می‌تواند موجب ۲۰ درصد تغییر در عملکرد انسان در فعالیت‌های فکری باشد.

سوم اینکه تا چه اندازه به کارهایی که انجام می‌دهیم وابسته هستیم. «سیمون فولکارد»، روان‌شناس انگلیسی می‌گوید «شاید مهم‌ترین نتیجه‌ای که از تحقیقات مربوط به تاثیر زمان بر عملکرد می‌توان گرفت این است که بهترین زمان برای انجام هر کار خاص بستگی به طبیعت آن کار دارد».

مسئله لیندا یک کار تحلیلی است. مطمئناً این مسئله، یک تله است. اما نیازمند خلاقیت یا هوش فوق‌العاده‌ای نیست. این مسئله یک پاسخ صحیح قطعی دارد (که از طریق منطق می‌توانید به آن برسید). دلایل زیادی اثبات کرده‌اند که بزرگسالان در ساعت‌های اولیه روز در این گونه از تفکر بهترین عملکرد را دارند. وقتی بیدار می‌شویم، دمای بدن ما کم کم افزایش پیدا می‌کند. این افزایش دما کم کم سطح انرژی و هشیاری ما را افزایش می‌دهد (که این موضوع نیز خود باعث بهبود عملکرد اجرایی، توانایی تمرکز

و قدرت نتیجه‌گیری ما می‌شود). برای بیشتر ما این توانایی‌های تحلیلی در اواخر صبح و یا حدود ظهر به اوج خود می‌رسند.

یکی از دلایل این موضوع این است که در اوایل روز ذهن ما بسیار هشیارتر است. در مسئله لیندا، مطالب سیاسی در مورد تجربه‌های دانشگاهی لیندا در واقع مسائل انحرافی هستند. این مطالب هیچ ارتباطی به حل خود مسئله ندارند. وقتی ذهن ما در حالت هشیاری باشد، که معمولاً صبح‌ها این گونه است، می‌توانیم این مسائل فرعی را کنار بگذاریم.

اما هشیاری محدودیت دارد. پس از اینکه نگهبانان ذهنی ما چند ساعت بدون استراحت کار می‌کنند، خسته می‌شوند. آنها کار را تعطیل می‌کنند تا سیگاری بکشند و به دستشویی بروند. و وقتی آنها نیستند، مداخله‌جویان (منطق نادرست، کلیشه‌های خطرناک، اطلاعات بی‌ربط) وارد ذهن ما می‌شوند. هشیاری و سطح انرژی که در صبحگاه در حال افزایش است و در حدود ظهر به اوج خود می‌رسد، معمولاً در بعد از ظهر افت می‌کند. و به همراه این افت، توانایی ما در تمرکز کردن و محدود کردن قدرت بازدارندگی خود کاهش پیدا می‌کند. قدرت تحلیل ما مانند برگ‌های برخی از گیاهان بسته می‌شوند.

تاثیر این موضوع می‌تواند بسیار زیاد باشد اما غالباً مورد توجه ما قرار نمی‌گیرد. برای مثال، دانش‌آموزان دانمارک، مانند دانش‌آموزان هر جای دیگر، مجموعه‌ای از آزمون‌های استاندارد را جهت ارزیابی چیزهایی که آموخته‌اند و عملکرد مدرسه انجام می‌دهند. کودکان دانمارکی این آزمون‌ها را روی کامپیوتر انجام می‌دهند. اما به دلیل اینکه تعداد کامپیوترهای همه مدارس از تعداد دانش‌آموزان کمتر است، دانش‌آموزان نمی‌توانند در آن واحد امتحان بدهند. در نتیجه زمان آزمون بر اساس برنامه زمانی کلاس‌ها و در دسترس بودن کامپیوترها تغییر می‌کند. برخی از دانش‌آموزان این آزمون‌ها را در صبحگاه و برخی دیگر آن را در ساعات‌های بعدی انجام می‌دهند.

وقتی «فراچسکا گینو» از دانشگاه هاروارد و دو محقق دانمارکی نتایج چهار سال از

این آزمون‌ها از دو میلیون کودک دانمارکی را مورد بررسی قرار دادند و نمره‌ها را بر اساس ساعتی که دانش‌آموز امتحان داده است مقایسه کردند، به رابطه جالب و نگران‌کننده‌ای رسیدند. دانش‌آموزان، صبح نمره بیشتری نسبت به بعد از ظهر می‌گرفتند. در حقیقت، به ازای هر ساعتی که امتحان دیرتر برگزار می‌شد، نمره‌ها کمی افت می‌کردند. تاثیر امتحان آخر روز مشابه داشتن والدینی با درآمد یا تحصیلات کمتر است (و یا مشابه دو هفته غیبت از درس و کلاس). زمان‌سنجی همه چیز نبود، اما مسئله بسیار بزرگی بود.

همین مسئله در ایالات متحده نیز وجود دارد. «نولان پوپ»، اقتصاددان دانشگاه شیکاگو به نمره‌های آزمون‌های استاندارد و نمره‌های کلاسی دو میلیون دانش‌آموز در لس آنجلس نگاه کرد. فارغ از اینکه مدرسه واقعا در چه ساعتی شروع شده است، «برگزاری کلاس ریاضی در دو ساعت نخست در مقایسه با دو ساعت پایانی، نمره ریاضی دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد» و این مسئله در مورد نمره‌های دانش‌آموزان در امتحانات سراسری کالیفرنیا نیز صحت داشت. اگرچه پوپ می‌گوید دلیل وقوع این امر مشخص نیست، «اما نتایج معمولا نشان می‌دهند که دانش‌آموزان در اوایل روز کارآمدتر هستند، خصوصا در مورد ریاضی» و مدارس باید «با تنظیم دوباره زمان برگزاری کلاس‌ها» یادگیری را بهبود ببخشند.

اما پیش از اینکه بروید و همه کارهای مهم خود را پیش از وقت نهار روی هم تلنبار کنید، مراقب باشید. همه کارهای فکری از یک جنس نیستند. برای نشان دادن این موضوع، سوال دیگری مطرح می‌کنیم:

«ارنستو» یک دلال سکه‌های قدیمی است. یک روز، فردی یک سکه برنزی زیبا را برای او می‌آورد. این سکه در یک طرف تصویر سر یک پادشاه را دارد و در روی دیگر تاریخ ۵۴۴ قبل از میلاد حک شده است. ارنستو سکه را بررسی می‌کند، اما به جای خرید سکه، به پلیس زنگ می‌زند. چرا؟

این همان چیزی است که دانشمندان علوم اجتماعی آن را «مسئله بصیرت» می‌نامند.

استدلال به یک روش علمی و الگوریتمی نمی‌تواند در اینجا پاسخ درستی را پیدا کند. مردم در مورد مسائل بصیرتی معمولاً کار خود را با رویکرد گام به گام و سیستماتیک شروع می‌کنند. اما در نهایت به بن‌بست می‌رسند. برخی تسلیم می‌شوند و آن را رها می‌کنند زیرا فکر می‌کنند نمی‌توانند از این دیوار بالا بروند و یا آن را تخریب کنند. اما برخی دیگر، با رسیدن به بن‌بست و ناامیدی، در نهایت موضوعی را تجربه می‌کنند که «جرقه روشنایی» نام دارد (یافتم!) و به آنها کمک می‌کند تا واقعیت‌ها را از زاویه جدیدی ببینند. آنها سوالات را دوباره دسته‌بندی می‌کنند و به سرعت راه حل را پیدا می‌کنند.

(آیا هنوز هم به جواب مسئله سکه پی نبرده‌اید؟ پاسخ این پرسش باعث می‌شود تا به سر خود بکوبید. تاریخ پشت سکه ۵۴۴ پیش از میلاد است. این تاریخ نمی‌توانسته است در آن زمان مورد استفاده بوده باشد زیرا مسیح هنوز به دنیا نیامده بوده است. و البته هیچ کس نمی‌دانست که مسیح پانصد سال بعد به دنیا خواهد آمد. و این سکه مسلماً جعلی است).

دو روان‌شناس آمریکایی به نام‌های «ماریک ویت» و «رز زکس» این مسئله و چند مسئله بصیرتی دیگر را به گروهی از افرادی که گفته بودند، صبح بهترین عملکرد فکری را دارند ارائه کردند. این محققان نیمی از گروه را در ساعت ۸:۳۰ تا ۹:۳۰ صبح و گروه دوم را در ساعت ۴:۳۰ تا ۵:۳۰ عصر مورد آزمایش قرار دادند. افرادی که صبح بهتر فکر می‌کردند، احتمال اینکه مسئله سکه را در عصر حل کنند بیشتر بود. ویت و زکس دریافته‌اند که «شرکت‌کنندگانی که مشکلات بصیرت را در زمانی غیر از زمان بهینه خود حل کردند ... موفق‌تر از شرکت‌کنندگانی بودند که این کار را در زمان بهینه خود حل کردند».

اما موضوع چیست؟

مسئله به همان نگرهبانانی برمی‌گردد که از قلعه شناختی ما نگرهبانی می‌کنند. برای بیشتر ما، صبحگاه زمانی است که این نگرهبانان هوشیار و آماده‌اند تا در برابر مهاجمان مقابله کنند. این هشیاری (که غالباً به نام «کنترل مهارکننده» شناخته می‌شود)، از طریق

حذف مسائل انحرافی، به مغز ما کمک می‌کند تا مشکلات تحلیلی را حل کند. اما مسائل بصیرتی متفاوت هستند. آنها نیازمند هشیاری و مهارت‌کنندگی کمتری هستند. احتمال اینکه آن لحظه «جرقه روشنایی» در زمانی که نگهبانان در سر کار خود نیستند رخ بدهد، بیشتر است. در این لحظه‌های آزادتر، یک عدم تمرکز کم می‌تواند به ما کمک کند تا رابطه‌هایی را کشف کنیم که در صورت وجود این نگهبانان نادیده می‌گرفتیم. برای مسائل تحلیلی، نبود کنترل مهارکننده، یک ایراد است اما برای مسائل بصیرتی، یک ویژگی مثبت به شمار می‌رود.

برخی این پدیده را «پارادوکس الهم‌بخشی» نامیده‌اند (این ایده که نوآوری و خلاقیت در زمانی که در بهترین شرایط خود نیستیم رخ می‌دهد، حداقل در رابطه با ریتم‌های روزانه). و همان گونه که تحقیق عملکرد مدارس دانمارک و لس آنجلس نشان می‌دهند که دانش‌آموزان در آزمون‌های تحلیلی مانند ریاضی، صبح بهتر هستند، ویث و زکس می‌گویند کار آنها «نشان می‌دهد دانش‌آموزانی که در حال برنامه‌ریزی جدول زمانی کلاس‌های خود هستند، در نظر داشته باشند که در کلاس‌هایی مانند هنر و نویسندگی خلاقانه در ساعت‌های غیر بهینه در مقایسه با ساعت‌های بهینه مغزی خود عملکرد بهتری خواهند داشت».

به طور خلاصه، احساسات و عملکرد ما در طی روز نوسان می‌کنند. برای بیشتر ما، خلق و خوی ما این الگوی متداول را طی می‌کند: یک اوج‌گیری، یک افت و یک اوج‌گیری مجدد. و این موضوع باعث می‌شود تا یک الگوی دو گانه عملکردی شکل بگیرد. در صبحگاه‌ها و در زمان اوج‌گیری، بیشتر ما در حل مسئله لیندا خوب عمل می‌کنیم (کارهای تحلیلی که نیازمند هشیاری، تیزهوشی و تمرکز است). ساعت‌های آخر روز، زمانی که در حال اوج‌گیری دوباره هستیم، بیشتر ما در حل مسئله سکه بهتر عمل می‌کنیم (کارهای بصیرتی که نیازمند مهارت‌کنندگی و اراده کمتری است). ما مانند یک نسخه متحرک از گیاه مایران هستیم. توانایی‌های ما طبق ساعتی که تحت کنترل مان نیست، باز و بسته می‌شوند.

اما در این نتیجه گیری من یک نکته وجود دارد: توجه کنید که گفتیم «بیشتر ما». در این الگوی گسترده استثنایی هم وجود دارد، خصوصا در عملکرد. که موضوع مهمی است. تصور کنید کنار سه نفر که آنها را می شناسید ایستاده‌اید. احتمالا یکی از شما چهار نفر ارگانسیم متفاوتی است که ساعت متفاوتی نیز دارد.

چکاوک‌ها، جغدها و گروه سوم پرنده‌ها

یک روز پیش از طلوع آفتاب در سال ۱۸۷۹، توماس آلوآ ادیسون در آزمایشگاه خود در منلو پارک در ایالت نیوجرسی نشسته بود و به مسئله‌ای فکر می‌کرد. او اصول اساسی یک لامپ الکترونیک را فهمیده بود اما هنوز ماده‌ای پیدا نکرده بود که بتواند به عنوان یک رشته ارزان قیمت و دارای عمر بالا به کار بگیرد. در حالی که در آزمایشگاه تنها بود (همکاران عاقل او در خانه خود خوابیده بودند)، ماده‌ای کربنی دوده مانند که برای آزمایش دیگری در نظر گرفته شده بود را برداشت و آن را بین انگشت شصت و انگشت اشاره خود لوله کرد (در قرن نوزدهم این کار معادل فشار دادن توپ ضد استرس بوده است). در همان موقع ایده‌ای در ذهن ادیسون شکل گرفت.

نخ نازک کربنی که در بین انگشتان او در حال شکل‌گیری بود شاید به عنوان رشته کار کند. او آن را مورد آزمایش قرار داد. این ماده نور زیادی تولید می‌کرد و مسئله را حل کرد. و حالا من این جمله می‌نویسم و شما آن را می‌خوانید در حالی که در اتاقی هستیم که اگر لحظه روشنائی اختراع ادیسون نبود در تاریکی می‌بود.

توماس ادیسون یک جغد شب زنده‌دار بود که به بقیه جغدهای شب زنده‌دار قدرت بخشید. یک نویسنده زندگی‌نامه او گفت «احتمال اینکه نیمه شب او را در آزمایشگاه می‌دیدید بسیار بیشتر از این بود که در نیمه روز او را در آنجا ببینید».

همه انسان‌ها تجربه یکسانی از یک روز ندارند. هر کدام از ما یک الگوی زمانی داریم (یک الگوی شخصی از ریتم روزانه که بر جسم و روان ما تاثیر می‌گذارد). الگوی زمانی

ادیسون‌های میان ما دیر شروع می‌شود. آنها چند ساعت پس از طلوع خورشید بیدار می‌شوند، از صبح‌ها متنفر هستند و تا اواخر روز و اوایل غروب به اوج نمی‌رسند. بقیه افراد الگوی زمانی زود دارند. این افراد زود بیدار می‌شوند و در طول روز احساس پر انرژی بودن دارند اما تا عصر انرژی آنها به پایان می‌رسد. برخی از ما جغد هستیم و برخی دیگر چکاوک.

شاید واژه‌های جغد و چکاوک را قبلا شنیده باشید. این کلمات، میانبرهای راحتی هستند که برای توصیف این الگوهای زمانی به کار می‌روند، دو دسته ساده از پرندگان که می‌توانیم از آن برای دسته‌بندی شخصیت و تمایلات گونه بدون پر خود استفاده کنیم. اما واقعیت الگوهای زمانی، نکات ریزی دارد، آنچنان که خود واقعیت نیز بیشتر اوقات این گونه است.

نخستین تلاش‌ها برای ارزیابی تفاوت‌های ساعت درونی انسان‌ها در سال ۱۹۷۶ انجام شد که دو دانشمند، یکی سویسی و دیگری انگلیسی یک پرسشنامه ۱۹ سواله برای الگوی زمانی افراد طراحی کردند. چند سال بعد، «مارتا مرو»ی آمریکایی و «تیل رونبرگ» آلمانی، پرسشنامه‌ای را طراحی کردند که استقبال بسیار بیشتری از آن شد و به عنوان «پرسشنامه الگوی زمانی مونیخ» معروف شد که بین الگوهای خواب افراد در روزهای کاری (وقتی باید در ساعت خاصی بیدار باشیم) و روزهای تعطیل (وقتی در بیداری خود حق انتخاب داریم) تمایز قائل شد. افراد به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند و یک امتیاز عددی به دست می‌آورند. برای مثال، من این پرسشنامه را جواب دادم و در یکی از رایج‌ترین گروه‌ها قرار گرفتم: «کمی سحرخیز».

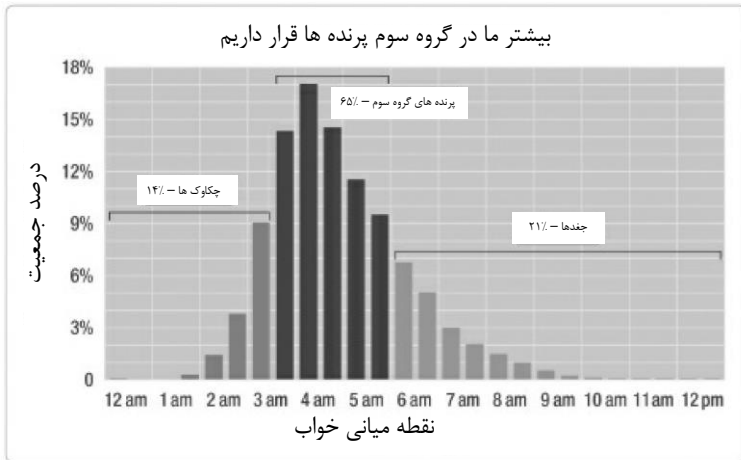
با این حال، رونبرگ که شناخته شده‌ترین کرونوبیولوژیست دنیاست، راه‌های ساده‌تری برای تعیین الگوی زمانی فرد ارائه کرده است. در واقع می‌توانید هم اکنون آن را انجام دهید.

لطفا به رفتار خود در روزهای «تعطیل» فکر کنید (روزهایی که نیازی نباشد در ساعت

خاصی بیدار باشید). اکنون پاسخ این پرسش‌ها را بدهید:

۱. معمولا چه زمانی به خواب می‌روید؟
۲. معمولا چه زمانی از خواب بیدار می‌شوید؟
۳. نقطه میانی این دو ساعت چه زمانی است (یعنی نقطه میانی خواب شما چه ساعتی است)؟ برای مثال اگر شما معمولا در ساعت ۱۱:۳۰ شب می‌خوابید و ساعت ۷:۳۰ صبح از خواب بیدار می‌شوید، نقطه میانی خواب شما ۳:۰۳ صبح است.

اکنون نقطه میانی خود را روی نمودار زیر پیدا کنید که من آن را از تحقیقات رونبرگ اتخاذ کرده‌ام.



به احتمال زیاد، شما به صورت کامل یک جغد یا چکاوک نباشید بلکه جایی در میانه این دو قرار بگیرید (چیزی که من آن را پرنده دسته سوم نامیده‌ام).^۱ رونبرگ و دیگران

^۱ یک روش ساده‌تر نیز وجود دارد. در آخر هفته چه ساعتی از خواب بیدار می‌شوید (روزهای تعطیل)؟ اگر مانند روزهای کاری است، احتمالا یک چکاوک هستید. اگر کمی دیرتر است، احتمالا

دریافته‌اند که «زمان خواب و بیداری نشان از یک توزیع طبیعی در میان جمعیت دارد». یعنی اگر الگوهای زمانی افراد را روی یک نمودار قرار دهید، نتیجه آن مانند یک منحنی زنگی خواهد بود. یک تفاوت که در این نمودار قابل رویت است این است که افراد بسیار جغد، بیشتر از افراد بسیار چکاوک هستند. به لحاظ آماری و شاید به لحاظ جسمی، جغدها دم درازتری دارند. اما بیشتر مردم نه جغد هستند و نه چکاوک. طبق تحقیقاتی که در چند دهه در قاره‌های مختلف انجام شده است، حدود ۶۰ تا ۸۰ درصد از ما جزء گروه سوم هستیم. رونبرگ می‌گوید «موضوع مثل پا است. برخی از افراد پاهای بزرگی دارند و برخی دیگر پاهایی کوچک، اما بیشتر مردم جایی در این بین قرار می‌گیرند.»

الگوهای زمانی از یک جهت دیگر نیز مانند پا هستند. اینکه کار زیادی در مورد اندازه و شکل آنها از دست ما بر نمی‌آید. حداقل نیمی از علت الگوهای زمانی به ژنتیک برمی‌گردد که نشان می‌دهد جغدها و چکاوک‌ها این گونه به دنیا می‌آیند و با آموزش اینگونه نشده‌اند. در واقع زمان تولد فرد نقش مهمی در این موضوع دارد. احتمال اینکه افرادی که در پاییز و زمستان به دنیا می‌آیند چکاوک باشند بسیار بیشتر است؛ و احتمال اینکه کسانی که در بهار و تابستان به دنیا می‌آیند جغد باشند بالاست.

پس از ژنتیک، مهم‌ترین عامل سن فرد است. همان گونه که والدین می‌دانند، بچه‌ها معمولاً چکاوک هستند. صبح زود بیدار می‌شوند، تمام طول روز بالا و پایین می‌پرند اما بعد از رسیدن غروب زیاد دوام نمی‌آورند. در حدود سن بلوغ، این چکاوک‌ها تبدیل به جغد می‌شوند. دیر بیدار می‌شوند (حداقل در روزهای تعطیل)، در اواخر بعد از ظهر و عصر انرژی می‌گیرند و پس از والدین خود به خواب می‌روند. طبق برخی از تخمین‌ها، نقطه میانی خواب نوجوانان ساعت ۶ و یا حتی ۷ صبح است که زیاد با ساعت مدرسه همخوانی ندارد.

آنها در سن بیست سالگی به اوج جغد بودن خود می‌رسند و بعد از آن تا آخر عمر به

سمت چکاوک شدن برمی‌گردند. الگوهای زمانی زنان و مردان نیز متفاوت است، خصوصا در نیمه ابتدایی زندگی. مردان معمولا به سمت شب تمایل دارند و زنان به سمت صبح متمایل هستند. با این حال، این تفاوت‌های جنسیتی در سن پنجاه سالگی از بین می‌روند. آنگونه که رونبرگ بیان می‌کند «افرادی که بیش از ۶۰ سال سن دارند، به طور میانگین الگوی زمانی زودتری پیدا می‌کنند که حتی از کودکان نیز زودتر است».

به طور خلاصه، بیشتر افرادی که در سن دبیرستان و دانشگاه هستند تا حد زیادی جغد هستند؛ درست همان گونه که افراد بالای ۶۰ سال بیشتر چکاوک هستند. مردان بیشتر از زنان جغدی هستند. با وجود این، فارغ از سن و جنسیت، بیشتر مردم نه کاملا جغد هستند و نه کاملا چکاوک بلکه در دسته سوم پرندگان قرار می‌گیرند. با وجود این، حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد از جمعیت از انواع کاملا شب‌کار هستند (و شخصیت و رفتاری از خود بروز می‌دهند که برای درک الگوی نامرئی روز باید آن را مورد توجه قرار دهیم).

بیباید از شخصیت شروع کنیم که از جمله شامل موضوعی می‌شود که متخصصان علوم اجتماعی آن را «پنج ویژگی بزرگ» می‌نامند (گشودگی، وجدان، برون‌گرایی، قابلیت موافقت و روان‌رنجوری). تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که افراد سحرخیز انسان‌هایی مطبوع و کارآمد هستند (مردان و زنان درون‌گرا، با وجدان، دوست داشتنی، با پشتکار و به لحاظ احساسی باثبات که ابتکار عمل دارند و امیال آنی ناخوشایند را سرکوب می‌کنند و برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند). همچنین سحرخیزان معمولا در احساسات مثبت امتیاز بالایی می‌گیرند (یعنی مانند چکاوک‌ها شاد هستند).

در همین حال، جغدها تمایلات تاریک‌تری را نمایش می‌دهند. آنها گشاده‌روتر و برون‌گراتر هستند اما در عین حال روان‌رنجوری بیشتری دارند (و غالبا تحت تاثیر تمایلات آنی، هیجان‌طلب، و ابن الوقت و خوشگذران هستند). احتمال اینکه از نیکوتین، الکل و کافئین استفاده کنند نسبت به چکاوک‌ها بیشتر است (و همچنین حشیش، اکستازی و کوکائین). همچنین بیشتر در معرض اعتیاد، اختلالات تغذیه‌ای، دیابت، افسردگی و بی‌وفایی نسبت به شریک زندگی خود قرار دارند. جای تعجب نیست که

نمی‌خواهند روز در معرض دید قرار بگیرند. و جای تعجب نیست که رئیس‌ان، افراد سحرخیز را متعهدتر و با صلاحیت‌تر می‌دانند و به جغدها امتیاز کمتری در عملکرد می‌دهند.

بنجامین فرنکلین این موضوع را به خوبی بیان کرده است: «زود رفتن به خواب و زود بیدار شدن باعث می‌شود فرد سالم، ثروتمند و دانا شود».

البته این موضوع درست نیست. وقتی محققان این گفته فرنکلین را در معرض آزمایش قرار دادند، دریافتند که «هیچ توجیهی وجود ندارد که افراد سحرخیز نشانه‌های برتری اخلاقی از خود بروز داده باشند». این جغدهای نابکار در واقع خلایق بیشتری از خود نشان می‌دهند، حافظه کاری بهتری دارند و در آزمون‌های هوش مانند جی مت امتیاز بالاتری می‌گیرند. حتی حس طنز بالاتری دارند.

مشکل اینجاست که فرهنگ شرکت، دولت و آموزش ما برای ۷۵ تا ۸۰ درصدی تنظیم شده است که چکاوک هستند و یا در دسته سوم قرار می‌گیرند. جغدها مانند چپ‌دستان در یک دنیای راست دست هستند (مجبور به استفاده از قیچی، صندلی و دست‌کش‌های ورزشی‌ای هستند که برای دیگران طراحی شده‌اند). واکنش آنها قطعه آخر پازل درک رتیم روزانه است.

هماهنگی و روز سه مرحله‌ای

بیا بید به مسئله لیندا برگردیم. منطق ساده حکم می‌کند که احتمال اینکه لیندا یک کارمند بانک فمینیست باشد کمتر از این است که صرفاً یک کارمند بانک باشد. بیشتر مردم مسئله لیندا را در ۸ صبح بهتر حل می‌کنند تا ۸ شب. اما برخی از افراد برعکس این حالت هستند. احتمال اینکه آنها در ساعت ۸ شب از مغالطه عطف منطقی اجتناب کنند و به پاسخ صحیح برسند نسبت به ۸ صبح بالاتر است. این افراد عجیب چه کسانی هستند؟ جغدها (کسانی که الگوی زمانی آنها به سمت غروب متمایل است). وقتی جغدها در مسئله هیئت منصفه فرضی نیز قرار گرفتند عملکرد مشابهی داشتند. در حالی که افراد سحرخیز و

دسته سوم در ساعت‌های پایانی روز به کلیشه‌ها روی آوردند (و با استفاده از داده‌های مشابه گارسیا را مجرم خواندند و گارنر را بی‌گناه تشخیص دادند)، جغدها برعکس آن عمل کردند. آنها در اوایل روز به کلیشه‌ها متوسل می‌شدند اما با گذشت زمان هشیارتر، عادل‌تر و منطقی‌تر می‌شدند.

توانایی حل مشکلات بصیرتی مانند فهمیدن اینکه سکه‌ای که ۵۴۴ قبل از میلاد ضرب شده است باید جعلی باشد نیز استثنا داشت. چکاوک‌ها و دسته سوم‌ها در ساعات دیرتر روز که در مرحله بازیابی مجدد خود قرار داشتند و مهارکننده‌های آنها کنار گذاشته شده بودند به جرقه‌روشنایی می‌رسیدند. اما جغدهای ادیسون‌مانند در اوایل صبح زودتر متوجه این مسئله شدند که زمان غیربهبینه آنها محسوب می‌شود.

چیزی که در نهایت اهمیت دارد، این است که نوع شخصیت، کار، و زمان با هم هماهنگ باشند (چیزی که دانشمندان علوم اجتماعی «اثر هماهنگی» خوانده‌اند). برای مثال، اگرچه رانندگی در شب بسیار خطرناک‌تر است، اما جغدها در اوایل روز بسیار بدتر رانندگی می‌کنند زیرا صبح‌ها با چرخه هوشیاری آنها هماهنگ نیست. جوان‌ترها معمولاً حافظه قوی‌تری نسبت به مسن‌ترها دارند. اما بسیاری از این تفاوت‌های شناختی سن محور با در نظر گرفتن این هماهنگی، ضعیف و یا ناپدید می‌شوند. در واقع، برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که بزرگسالان مسن در اموری که به حافظه مربوط می‌شود از همان بخش‌هایی از مغز استفاده می‌کنند که بزرگسالان جوان، صبح آن‌ها را به کار می‌گیرند اما نسبت به بخش‌هایی که در ساعت‌های بعدی روز مورد استفاده آنهاست متفاوت است.

هماهنگی حتی بر رفتار اخلاقی ما نیز تاثیر می‌گذارد. در سال ۲۰۱۴، دو محقق بیان کردند که «اثر اخلاقی صبحگاهی» را کشف کرده‌اند که نشان می‌دهد احتمال اینکه افراد، صبح دروغ بگویند و یا در کارها تقلب کنند کمتر از ادامه روز است. اما تحقیقات بعدی نشان داد که برای این اثر یک دلیل وجود دارد و آن این است که بیشتر مردم سحرخیز و یا از دسته سوم هستند. اگر جغد بودن را در نظر بگیریم، این اثر دقیق‌تر می‌شود. درست

است، افراد سحرخیز اثر اخلاقی بودن صبحگاهی را از خود نشان می‌دهند. اما جغدها نیز در شب اخلاقی‌تر از صبح‌ها هستند. این محققان می‌نویسند «هماهنگی بین الگوی زمانی فرد و زمان روز عامل دقیق‌تری برای پیش‌بینی اخلاقی بودن است تا صرفاً زمان به تنهایی».

به طور خلاصه، همه ما طول روز را در سه مرحله تجربه می‌کنیم (اوج‌گیری، افت و بازیابی دوباره). و حدوداً سه چهارم از ما (چکاوک‌ها و دسته سوم) روز را به همین ترتیب تجربه می‌کنیم. اما حدود یک چهارم افراد که ژن‌ها و سنشان باعث می‌شود جغد باشند، روز را تقریباً برعکس این حالت تجربه می‌کنند (بازیابی، افت و اوج‌گیری).

برای بررسی این ایده، از همکار خودم «کامرون فرنچ» خواستم تا ریتم‌های روزانه تعدادی از هنرمندان، نویسندگان و مخترعان را تحلیل کند. منبع او کتاب شگفت‌انگیزی بود که توسط «میسون کری» نوشته شده و به نام «مناسک روزانه: هنرمندان چگونه کار می‌کنند» است که تمام الگوهای کاری و استراحتی ۱۶۱ انسان خلاق را تشریح می‌کند و در میان آنها «جین آستین»، «جکسون پولاک»، «آنتونی ترلوپ» و «تونی موریسون» قرار دارند. فرنچ برنامه زمانی کارهای روزانه آنها را مطالعه می‌کرد و هر کدام را در یک گروه قرار می‌داد: کار خالص، غیرکاری، کار کم (چیزی مشابه الگوی اوج، افت و بازیابی).

برای مثال، «پیوتر ایلیچ چایکوفسکی»، آهنگ‌ساز، معمولاً بین ساعت ۷ تا ۸ صبح از خواب بیدار می‌شد و سپس مطالعه می‌کرد، چای می‌نوشید و قدم می‌زد. در ساعت ۹:۳۰ به سمت پیانوی خود می‌رفت و چند ساعت موسیقی کار می‌کرد. سپس به نهار می‌رفت و در بعد از ظهر نیز به قدم زدن می‌رفت (او معتقد بود قدم زدن، که گاهی به دو ساعت نیز طول می‌کشید، برای خلاقیت ضروری است). در ساعت ۵ عصر به کار خود بر می‌گشت و چند ساعت ادامه می‌داد و شام خود را در ساعت ۸ شب صرف می‌کرد. صد و پنجاه سال بعد، «جوئیس کرول اوتس» در یک ریتم مشابه کار می‌کند. او معمولاً از ۸ تا ۸:۳۰ صبح کار نوشتن خود را شروع می‌کند و تا ۲ بعد از ظهر ادامه می‌دهد. سپس نهار می‌خورد و تا ساعت چهار که دوباره به کار بر می‌گردد استراحت می‌کند. او کار خود را تا ساعت ۷ شب

که شام می‌خورد ادامه می‌دهد. هم «چایکوفسکی» و هم «اوتس» جزء گروه اوج-افت-بازیابی هستند.

سایر انسان‌های خلاق بر اساس ضرب آهنگ دیگری حرکت می‌کنند. «گوستاو فلوبر» رمان نویس، که بیشتر بزرگسالی خود را در خانه مادر خود سپری کرد، معمولاً تا ساعت ده صبح از خواب بیدار نمی‌شد بعد از آن یک ساعت صرف استحمام، آرایش و پیپ کشیدن می‌کرد. حدود ساعت ۱۱ «به خانواده ملحق می‌شد تا یک وعده غذایی بخورد که هم صبحانه و هم نهار او بود». بعد از آن به خواهرزاده خود آموزش می‌داد و بیشتر بعد از ظهر را صرف استراحت و مطالعه می‌کرد. در ساعت ۷ عصر، شام می‌خورد و سپس در کنار مادرش می‌نشست و با او حرف می‌زد تا اینکه مادرش در ساعت ۹ شب به تخت خواب می‌رفت. سپس نوشتن خود را شروع می‌کرد. روز «فلابرت» که جغد شب بود در جهت عکس پیش می‌رفت (از بازیابی به افت و اوج).

فرنج پس از کدگذاری برنامه زمانی روزانه این خلاقان و مشخص کردن اینکه چه کسی چه کاری را کی انجام داده است، دریافت که چیزی که ما اکنون فهمیده‌ایم یک توزیع قابل پیش‌بینی است. حدود ۶۲ درصد این خلاقان از الگوی اوج، افت و بازیابی پیروی می‌کردند که کار جدی آنها صبح انجام می‌شد و بعد از آن کار خاصی نمی‌کردند و سپس یک دوره کوتاه از کار نه چندان جدی را انجام می‌دادند. حدود ۲۰ درصد نمونه، الگوی کاملاً برعکس را نشان می‌دادند (بازیابی در صبح، و رسیدن به کار در شب‌هنگام مانند فلابرت). و حدود ۱۸ درصد هم ناهماهنگ بودند و یا داده کافی در مورد آنها وجود نداشت و در نتیجه هیچ الگویی را مشاهده نکردیم. اگر گروه سوم را کنار بگذاریم، می‌بینیم که درصد قبلی در این مورد هم صادق است. به ازای هر سه الگوی اوج افت و بازیابی، یک الگوی بازیابی، افت و اوج وجود دارد.

این موضوع برای شما چه کاربردی دارد؟

در انتهای این فصل، نخستین بخش از «کتابچه ترندهای زمان» وجود دارد که

تاکتیک‌ها، عادات و روال‌هایی را پیشنهاد می‌کنند که دانش زمان‌سنجی را در زندگی روزمره خود به کار بگیرید. اما اساس موضوع صریح است. ببینید از کدام گروه هستند، کار خود را درک کنید و سپس زمان مناسب آن را انتخاب کنید. آیا الگوی پنهان شما اوج، افت و بازیابی است؟ و یا بازیابی، افت و اوج؟ سپس به دنبال هماهنگی باشید. حتی اگر کنترل کمی روی برنامه زمانی خود دارید، تلاش کنید مهم‌ترین کار خود را که معمولاً نیازمند هشیاری و تفکر شفاف است، در زمان اوج خود قرار دهید و کارهای کمتر مهم و کارهایی که نیاز به نبود مهارت‌کنندگی دارند را در دوره بازیابی قرار دهید. هر کاری که می‌کنید، اجازه ندهید کارهای دیگر وارد دوره اوج شما شوند.

اگر رئیس هستید، این دو الگو را درک کنید و اجازه دهید افراد از دوره اوج خود محافظت کنند. برای مثال، «تیل رونبرگ» در کارخانه تولید هواپیمای آلمانی آزمایشی را انجام داد که در آن برنامه زمانی را با الگوهای زمانی افراد هماهنگ کرد. نتیجه این بود که کارایی بالاتر رفت، استرس کاهش پیدا کرد و رضایت شغلی بیشتر شد. اگر مدرس هستید، بدانید که همه زمان‌ها با هم برابر نیستند؛ به این موضوع دقت کنید که کدام کلاس و کار را در برنامه صبح قرار می‌دهید و کدام یک را در ساعات‌های بعدی قرار می‌دهید.

نکته دیگری که به همین اندازه اهمیت دارد این است که فارغ از اینکه روز خود را صرف تولید خودرو یا آموزش کودکان کنید، از آن دوره میانی آگاه باشید. زمان افت، همان گونه که خواهیم دید، خطرناک‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کنیم.

کتابچه ترندهای زمان

چگونه زمان روزانه خود را تعیین کنیم: یک روش سه مرحله‌ای

این فصل علم پشت الگوهای روزانه ما را بررسی کرد. اکنون در اینجا یک تکنیک سه مرحله‌ای آمده است (می‌توانید نام آن را نوع، کار، زمان بگذارید) که این دانش را در تصمیم‌های زمانی روزانه خود به کار بگیرید.

نخست، نوع الگوی خود را با استفاده از پرسش‌های صفحه ۵۷ و یا پرسشنامه آنلاین در آدرس (<http://www.danpink.com/MCTQ>) تعیین کنید.

دوم، مشخص کنید که چه کاری باید انجام دهید. آیا این کار نیازمند تحلیل خالص است و یا اینکه نیاز به بصیرت بالا دارد؟ (البته همه کارها به روشنی در این تقسیم‌بندی قرار نمی‌گیرند، اما در این مورد یک تصمیم بگیرید). آیا تلاش می‌کنید در مصاحبه شغلی افراد را تحت تاثیر قرار دهید، با توجه به اینکه می‌دانید بیشتر مصاحبه‌گران شما، صبح احساس بهتری دارند؟ و یا اینکه می‌خواهید تصمیم بگیرید (که آیا پیشنهاد شغلی ارائه شده را بپذیرید یا نه)، که در این حالت الگوی زمانی خودتان باید در نظر گرفته شود؟

سوم، به این جدول نگاه کنید تا بفهمید زمان بهینه روز چه ساعتی است:

جدول زمانی روزانه شما			
جغد	دسته سوم	چکاوک	
عصر و شب	اوایل صبح تا میانه	اوایل صبح	کارهای تحلیلی

	روز		
کارهای بصیرتی	غروب و اوایل شب	غروب و اوایل شب	صبح
تحت تاثیر گذاری	صبح	صبح	صبح
تصمیم گیری	اوایل صبح تا میانه روز	اوایل صبح	غروب و شب

برای مثال، اگر یک وکیل چکاوک گونه هستید که می‌خواهد یک لایحه بنویسد، تحقیقات و نوشتن خود را اوایل صبح انجام دهید. اگر یک مهندس نرم‌افزار جغدی هستید، کارهای غیر اساسی تر را صبح انجام دهید و کارهای مهم را در اواخر بعد از ظهر و شب انجام دهید. اگر در حال تشکیل یک گروه مشاوره‌ای هستید، بعد از ظهرها این کار را انجام دهید. زیرا بیشتر اعضای تیم شما احتمالاً از دسته سوم هستند. وقتی نوع الگو و کار خود را بدانید، تعیین زمان کار ساده‌ای است.

چگونه زمان روزانه خود را تعیین کنیم: نسخه پیشرفته

برای تعیین زمان روزانه خود به صورت دقیق‌تر، رفتار خود را برای یک هفته به صورت سیستماتیک ثبت کنید. زنگ هشدار گوشی خود را تنظیم کنید تا هر ۹۰ دقیقه به صدا دربیاید. هر بار که صدای زنگ را شنیدید، این سه پرسش را پاسخ بدهید:

۱. چه کاری انجام می‌دهید؟
۲. در مقیاس ۱ تا ۱۰ اکنون از چه حدی از هوشیاری برخوردارید؟
۳. در مقیاس ۱ تا ۱۰ به لحاظ جسمی تا چه حد احساس پر انرژی بودن می‌کنید؟

این کار را برای یک هفته ادامه دهید و نتایج خود را جدول بندی کنید. ممکن است از الگوی کلی کمی انحراف داشته باشید. برای مثال، ممکن است زمان افت شما زودتر از برخی از افراد فرا برسد و یا اینکه زمان بازایی شما کمی دیرتر شروع شود.

برای ثبت پاسخ‌های خود می‌توانید این صفحات را کپی کنید. و یا از وبسایت من این

صفحات را دانلود کنید:

<http://www.danpink.com/chapter1supplement>

۷ صبح

چه کاری انجام می‌دهم:

هشیاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۸:۳۰ صبح

چه کاری انجام می‌دهم:

هشیاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۱۰ صبح

چه کاری انجام می‌دهم:

هشیاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۱۱:۳۰ صبح

چه کاری انجام می‌دهم:

هشیاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۱ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۲:۳۰ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۴ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۵:۳۰ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۷ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۸:۳۰ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۱۰ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

۱۱:۳۰ بعد از ظهر

چه کاری انجام می‌دهم:

هشپاری ذهنی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

انرژی جسمی: ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵ □ ۶ □ ۷ □ ۸ □ ۹ □ ۱۰ □

اگر روی برنامه زمانی روزانه خود کنترلی ندارید چطور؟

واقعیت تلخ کار (شغل ما هر چه باشد و هر عنوانی داشته باشیم) این است که بسیاری از ما زمان خود را به صورت کامل در اختیار نداریم. در نتیجه وقتی ریتم الگوی روزانه شما با ضروریات برنامه روزانه شما هماهنگ نیست چه باید کرد؟ نمی‌توانم یک راهکار جادویی ارائه کنم اما می‌توانم دو استراتژی را پیشنهاد کنم که زیان‌ها را به حداقل برسانید.

۱. آگاه باشید.

صرف آگاهی از اینکه شما در حال کار در یک زمان غیربهبینه هستید می‌تواند مفید باشد، زیرا می‌توانید از طریق کارهای کوچک اما قدرتمند کمی از اثر آن را بکاهید.

فرض کنید جغدی هستید که مجبورید در یک جلسه صبح زود شرکت کنید. اقدامات پیشگیرانه‌ای را انجام دهید. شب قبل، لیستی از همه چیزهایی که برای جلسه نیاز دارید تهیه کنید. پیش از اینکه پشت میز کنفرانس بنشینید، بیرون قدم کوتاهی بزنید (حدوداً ده دقیقه). و یا یک کار خوب برای یکی از همکاران خود انجام دهید (یک لیوان قهوه برایش بخرید و یا در جابجایی جعبه‌ها به او کمک کنید) که باعث بهبود روحیه شما می‌شود. در خلال جلسه، بسیار هوشیار باشید. برای مثال اگر کسی سوالی از شما بپرسد، پیش از جواب دادن آن را تکرار کنید تا مطمئن شوید که درست متوجه آن شده‌اید.

۲. از حاشیه‌ها استفاده کنید.

حتی اگر نمی‌توانید کارهای بزرگ را کنترل کنید، شاید بتوانید موضوعات کوچک را تغییر دهید. اگر یک چکاوک هستید و اتفاقاً یک ساعت خالی در برنامه صبح دارید، آن را روی جواب دادن به ایمیل‌ها هدر ندهید. این شصت دقیقه را صرف انجام مهم‌ترین کار خود کنید. سعی کنید رابطه خود با رئیس‌تان را نیز مدیریت کنید. به آرامی به رئیس خود گوشزد کنید که چه زمانی بهترین کار خود را انجام می‌دهید اما این موضوع را در چهارچوب اینکه برای سازمان بهتر است مطرح کنید («من صبح‌ها بیشترین کار را روی پروژه بزرگی که به من محول شده است انجام می‌دهم. پس شاید بهتر باشد پیش از ظهر در جلسات کمتری شرکت کنم»). از چیزهای کوچک شروع کنید. اصطلاح جمع‌های غیر

رسمی به گوشتان خورده است. شاید بهتر باشد جمعه‌های «الگوهای زمانی» را پیشنهاد کنید که یک روز در ماه هر کس طبق برنامه زمانی خود کار کند. و شاید جمعه الگوی زمانی خود را اعلام کنید. در روزهای آخر هفته و یا تعطیلات برنامه‌ای بریزید که اثر هماهنگی را به حداکثر برساند. برای مثال، اگر چکاوکی هستید که در حال نوشتن یک رمان هست، زودتر بیدار شوید و تا ساعت یک بعد از ظهر بنویسید و خرید مایحتاج و گرفتن لباس‌ها از خشکشویی را به بعد از ظهر موکول کنید.

چه وقتی ورزش کنیم: راهنمای نهایی

من بیشتر روی جنبه‌های احساسی و شناختی زندگی تمرکز کرده‌ام. اما جنبه جسمی چطور؟ به طور دقیق‌تر، چه زمانی برای ورزش بهترین زمان است؟ پاسخ بستگی به هدف شما دارد. بر اساس تحقیقات ورزشی، راهنمای ساده برای کمک به شما در تصمیم‌گیری این است:

در صبح‌ها ورزش کنید تا:

- وزن کم کنید: وقتی تازه بیدار شده‌ایم، حداقل هشت ساعت چیزی نخورده‌ایم، و قند خون ما پایین است. از آنجا که قند خون برای دویدن لازم است، ورزش صبحگاهی از چربی ذخیره شده برای تامین انرژی مورد نیاز استفاده می‌کند (وقتی پس از خوردن ورزش می‌کنیم، از انرژی غذایی که مصرف کرده‌ایم استفاده می‌کنیم). در بسیاری از موارد، ورزش صبحگاهی می‌تواند تا ۲۰ درصد چربی بیشتری نسبت به ورزش‌های بعد از غذا بسوزاند.
- روحیه خود را بالا ببرید: ورزش‌های هوازی (شنا، دو، و حتی گرداندن سنگ) می‌تواند روحیه را بالا ببرد. وقتی صبح ورزش می‌کنیم، تمام روز از این اثر بهره‌مند می‌شویم. اگر تمرین خود را به عصر موکول کنید، در بخشی از این احساسات خوب در خواب خواهید بود.

- برنامه روزانه خود را حفظ کنید: تحقیقاتی نشان می‌دهد که اگر صبح ورزش کنیم، احتمال اینکه آن را ادامه بدهیم بیشتر است. در نتیجه اگر می‌بینید در حفظ برنامه‌ای مشکل دارید، خصوصا اگر با یک شریک به ورزش صبحگاهی بپردازید، به شما کمک می‌کند تا یک عادت ایجاد کنید.
- قدرت خود را بالا ببرید: بدن ما در طی روز تغییر می‌کند. یک نمونه: هورمون تستسترون که سطح آن صبح‌ها بالا می‌رود. تستسترون در ساخت عضلات موثر است در نتیجه اگر وزنه می‌زنید، تمرین خود را در ساعات‌های اولیه صبح قرار دهید.

در اواخر ساعات بعد از ظهر یا شب ورزش کنید تا:

- از آسیب‌ها خودداری کنید: وقتی عضلات ما گرم هستند، کشش بیشتری دارند و احتمال آسیب دیدن آنها کمتر است. به همین دلیل است که کارهایی که در ابتدای تمرین خود انجام می‌دهیم گرم کردن نام دارد. وقتی بیدار می‌شویم، دمای بدن ما کم است و در طی روز به صورت منظم بالا می‌رود و در اواخر بعد از ظهر و اوایل شب به اوج خود می‌رسد. این موضوع بدان معناست که در ورزش‌های اواخر روز عضلات ما گرم است و آسیب‌ها کمتر رخ می‌دهند.
- بهترین عملکرد خود را داشته باشید: ورزش کردن در عصر نه تنها به این معناست که کمتر آسیب می‌بینید، بلکه به شما کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری بدوید و وزنه بیشتری بلند کنید. عملکرد شش‌ها در این لحظه از روز در اوج خود قرار دارد در نتیجه سیستم گردش خون شما اکسیژن و مواد مغذی بیشتری در بدن پخش می‌کند. همچنین این لحظه از روز که قدرت بالا می‌رود، زمان واکنش نیز کاهش پیدا می‌کند، هماهنگی دست و چشم بالا می‌رود و ضربان قلب و فشار خون پایین

می‌آید. این عوامل باعث می‌شوند بهترین عملکرد ورزشی خود را به نمایش بگذارید. در واقع تعداد بسیار زیادی از رکوردهای المپیک، خصوصاً در دو و شنا در اواخر روز و اوایل شب رخ داده‌اند.

- از ورزش کردن بیشتر لذت ببرید: مردم معمولاً فکر می‌کنند در عصرها فشار کمتری به خود می‌آورند حتی اگر تمرین‌های آنها دقیقاً مانند تمرین‌های صبح باشد. این موضوع نشان می‌دهد که ورزش در بعد از ظهر فشار کمتری بر ذهن و روح افراد وارد می‌کند.

چهار توصیه برای یک صبح بهتر

۱. وقتی بیدار می‌شوید یک لیوان آب بنوشید.
در طول روز چقدر پیش می‌آید که هشت ساعت بگذرد بدون اینکه چیزی بنوشید؟ با این حال، این اتفاق برای همه ما در شب می‌افتد. با توجه به بخار آبی که با تنفس خارج می‌شود و آبی که از طریق پوست از دست می‌دهیم و البته مقداری که در دستشویی از بدن خارج می‌شود، وقتی بیدار می‌شویم با کم آبی رو به رو هستیم. اولین کاری که می‌کنید یک لیوان آب بنوشید تا کمبود آب بدن را جبران کنید، گرسنگی اولیه صبح را به تاخیر بیندازید و البته این کار به شما کمک می‌کند که بیدار شوید.
۲. وقتی تازه بیدار شده‌اید، قهوه ننوشید.
لحظه‌ای که بیدار می‌شویم، بدن ما کورتیزول تولید می‌کند که هورمون استرس است تا انرژی ما را بالا ببرد. اما مشخص شده است که کافئین در تولید کورتیزول اختلال ایجاد می‌کند (در نتیجه شروع روز با یک لیوان قهوه هشپاری ما را زیاد بالا نمی‌برد). بلکه بدتر، قهوه صبح زود باعث مقاومت ما در برابر کافئین می‌شود که بدان معناست که باید برای دستیابی به مزایای آن مقدار بیشتری از آن را مصرف کنیم. رویکرد بهتر این است که لیوان قهوه خود را یک ساعت تا ۹۰ دقیقه بعد از بیداری بنوشید، زمانی که تولید کورتیزول به

اوج خود رسیده است و کافئین می‌تواند به کار خود بپردازد. اگر به دنبال افزایش انرژی در بعد از ظهر هستید، بین ساعت ۲ تا ۴ عصر سری به کافی شاپ بزنید زیرا در این زمان سطح کورتیزول دوباره افت می‌کند.

۳. از نور خورشید صبحگاهی بهره ببرید

اگر صبح‌ها احساس تنبلی می‌کنید، تا جایی که می‌توانید نور خورشید را جذب کنید. خورشید، برخلاف بیشتر لامپ‌ها، نورهایی ساطع می‌کند که طیف وسیعی از امواج نورها را پوشش می‌دهد. وقتی این طیف از نورهای امواج قوی به چشمان شما برخورد می‌کنند، به مغز شما پیام می‌فرستند که تولید هورمون‌های خواب را متوقف کند و هورمون‌های هشیاری را تولید کند.

۴. جلسات گفتار درمانی را صبح برگزار کنید.

تحقیقات در زمینه نوظهور «سایکونوراندوکرینولوژی»^۱ نشان می‌دهند که جلسات درمانی صبح تاثیر بیشتری را دارند. دلیل این امر به کورتیزول برمی‌گردد. بله، این یک هورمون استرس است. اما در عین حال، موجب تقویت یادگیری نیز می‌شود. در طول جلسات درمانی در صبح، وقتی سطح کورتیزول در بالاترین سطح خود است، بیماران تمرکز بیشتری دارند و توصیه را بهتر درک می‌کنند.

^۱ سایکونوراندوکرینولوژی (Psychoneuroendocrinology) یا درون ریز شناسی روانی عصبی یعنی مطالعه بالینی نوسانات هورمونی و ارتباط آن با رفتار انسانی.

دو: بعد از ظهرها و قاشق‌های قهوه

قدرت استراحت، وعده نهار و اثبات فایده خواب بعد از ظهر در دنیای مدرن

بعد از ظهر از چیزی آگاه است که صبح هرگز تصور آن را نیز نمی‌کند.
- رابرت فراست

برای چند لحظه با من به بیمارستان «شوم» بیایید.

در این بیمارستان، احتمال اینکه دوز کشنده‌ای از داروهای بی‌هوشی به بیماران تزریق شود سه برابر بیمارستان‌های دیگر است و احتمال اینکه بیماران در چهل و هشت ساعت پس از جراحی فوت کنند بسیار بیشتر است. در اینجا متخصصان گوارش، در مقایسه با همکاران دقیق‌تر خود، در زمان کولونوسکوپی تعداد کمتری از توده‌های بد خیم را پیدا می‌کنند، در نتیجه توده‌های سرطانی تشخیص داده نمی‌شوند. احتمال اینکه متخصصان داخلی برای عفونت‌های ویروسی آنتی بیوتیک‌های غیر ضروری تجویز کنند، ۲۶ درصد بیشتر است و در نتیجه ایجاد ویروس‌های مقاوم در برابر دارو را تشدید می‌کنند. و احتمال اینکه پرستاران و خدمه در سراسر این بیمارستان پیش از رسیدگی به بیمار دستان خود را بشویند، ده درصد از جاهای دیگر کمتر است که این امر احتمال اینکه بیمار به مرضی مبتلا شود که در بدو ورود به بیمارستان نداشته است، را افزایش می‌دهد.

اگر وکیل حوزه اشتباهات پزشکی بودم (که خوشبختانه نیستم)، تابلو خود را رو به

روی چنین جایی نصب می‌کردم. اگر شوهر یا پدری بودم (که خوشبختانه هستم)، هرگز اجازه نمی‌دادم که اعضای خانواده من وارد این بیمارستان شوند. و اگر در مورد زندگی به شما راهنمایی‌هایی را ارائه می‌کردم (که به هر حال در این کتاب دارم همین کار را می‌کنم)، این توصیه را به شما می‌کردم که: «به آنجا نروید».

ممکن است اسم بیمارستان «شوم» واقعی نباشد. اما اینجا یک جای واقعی است. تمام چیزهایی که بیان کردم همان اتفاقاتی هستند که در مراکز بیمارستانی مدرن در بعد از ظهرها در مقایسه با صبح‌ها رخ می‌دهند. بیشتر بیمارستان‌ها و شاغلین حوزه سلامت قهرمانانه کار می‌کنند. فجایع درمانی بیشتر استثنا هستند تا روال عادی. اما برای بیمار بودن، بعد از ظهرها وقت بدی است.

در زمان افت اتفاقی می‌افتد، غالباً هفت ساعت پس از بیداری، و باعث می‌شود این لحظه از تمام زمان‌های دیگر روز خطرناک‌تر شود. در این فصل به این موضوع می‌پردازیم که چرا بسیاری از ما (از متخصصان بی‌هوشی گرفته تا کودکان مدرسه‌ای و کاپیتان لوزیتانیا) بعد از ظهرها اشتباه می‌کنیم. بعد از آن راه حل‌های این مشکل را بررسی می‌کنیم (به طور خاص، دو راه حل ساده که می‌تواند از بیماران مراقبت کند و موجب افزایش نمرات دانش‌آموزان شود و شاید حتی نظام قضایی را عادلانه‌تر کند). در خلال این مسیر، می‌آموزیم که چرا نهار (و نه صبحانه) مهم‌ترین وعده روز است، چگونه یک چرت عالی بزنیم و چرا زنده کردن یک رسم هزار ساله می‌تواند همان چیزی باشد که امروز برای تقویت بهره‌وری و عملکرد شرکتی به آن نیاز داریم.

اما ابتدا بیایید به یک بیمارستان واقعی برویم که با استفاده از کارت‌های سبز رنگ از وقوع فاجعه جلوگیری می‌شود.

مثلث‌های برمودا و چهار ضلعی‌های پلاستیکی: قدرت وقفه‌های هشپاری

یک بعد از ظهر سه شنبه ابری در «آن اربور» میشیگان است و برای نخستین (و شاید تنها) بار در زندگی روپوش سبز بیمارستان را پوشیده‌ام و دستانم را می‌شویم تا به اتاق جراحی بروم. در کنار من، دکتر کوین ترمپر، متخصص بی‌هوشی و استاد و رئیس دپارتمان بی‌هوشی دانشکده پزشکی میشیگان، قرار دارد.

ترمپر به من می‌گوید: «هر سال ما ۹۰ هزار نفر را بی‌هوش می‌کنیم و دوباره به هوش می‌آوریم. آنها را بی‌حس می‌کنیم و بدن آنها را می‌بریم». ترمپر بر بیش از ۱۵۰ پزشک و ۱۵۰ رزیدنت پزشکی نظارت می‌کند که این قدرت جادویی را به کار می‌گیرند. در سال ۲۰۱۰ او نحوه کار آنها را تغییر داد.

روی تخت اتاق جراحی یک مرد بیست و چند ساله دراز کشیده است که فکش خرد شده و شدیداً نیاز به درمان دارد. روی دیوار نزدیک آنجا یک تلویزیون بزرگ است که نام پنج نفر دیگر را که در لباس‌های سبز بیمارستان هستند نشان می‌دهد (پرستاران، پزشکان و یک تکنیسین) که در اطراف تخت حلقه زده‌اند. در بالای نمایشگر با خط زرد رنگ روی پس زمینه آبی، نام بیمار نوشته شده است. جراح، که مردی سی و چند ساله است، آماده است تا کار را شروع کند. اما پیش از آنکه کسی کاری انجام بدهد، مثل اینکه این تیم در حال بازی بسکتبال در مرکز کریسلر در دو مایلی آنجا باشد، اعلام زمان استراحت یا وقفه می‌کنند.

یکبار همه یک قدم به عقب برمی‌دارند و به نمایشگر یا به کارت پلاستیکی آویزان از کمر بند خود نگاه می‌کنند و خود را به هم معرفی کرده و یک روند نه مرحله‌ای «تایید پیش از شروع» را طی می‌کنند که آنها را مطمئن می‌کند که بیمار همان فردی است که باید باشد، از شرایط او و هر گونه حساسیت موجود آگاه هستند، داروهایی که متخصص بی‌هوشی به کار می‌برد را می‌شناسند و تمام ابزارهایی که ممکن است نیاز شود را در

اختیار دارند. وقتی همه خود را به یکدیگر معرفی کردند و به همه پرسش‌ها پاسخ دادند (که تمام این روند حدود سه دقیقه طول می‌کشد)، زمان وقفه به پایان می‌رسد و رزیدنت جوان بی‌هوشی وسایل را از بسته‌های خود بیرون می‌آورد تا بیماری که قبلاً کمی بی‌هوش شده است را به طور کامل بی‌هوش کند. این کار آسان نیست. فک بیمار در شرایط بسیار نامناسبی قرار دارد و رزیدنت باید به جای دهان از بینی او برای لوله‌گذاری استفاده کند که کاری خسته کننده است. ترمپر، که مانند یک نوازنده پیانو قدی بلند و کشیده دارد، وارد می‌شود و لوله را از مجاری بینی وارد حلق بیمار می‌کند. کمی بعد بیمار، بی‌هوش می‌شود و علائم حیاتی او ثابت هستند و می‌توان جراحی را شروع کرد.

در این لحظه، تیم یک بار دیگر از تخت جراحی فاصله می‌گیرد.

هر فرد موارد موجود روی کارت «وقفه پیش از شروع» را بررسی می‌کند تا مطمئن شود که همگی آماده هستند. آنها تمرکز فردی و جمعی خود را دوباره به دست می‌آورند. در این لحظه است که همه دوباره به سمت تخت جراحی می‌روند و جراح درمان فک را آغاز می‌کند.

تاییدیه پیش از شروع	وقفه پیش از شروع
۱. به رهبری متخصص بی‌هوشی	۱. معرفی (به رهبری جراح)
۲. هویت بیمار (درمان، رضایت جراحی، خون، و تحقیقات ویژه)	۲. هویت بیمار (روند درمان/رضایت)
۳. نشانه‌گذاری محل و طرف جراحی	۳. طرف، محل، سطح ستون فقرات
۴. نمایش نتایج آزمایش‌های تشخیصی و رادیولوژی	۴. حساسیت‌ها
۵. بررسی حساسیت‌ها	۵. آنتی بیوتیک‌های مناسب
	۶. بحث در مورد برنامه داروهای خاص
	طرف دیگر را مشاهده کنید

من چنین وقفه‌هایی را «وقفه هشیاری» می‌نامم (وقفه‌های کوتاه پیش از انجام کارهای مهم برای بازبینی دستورالعمل‌ها و پیش‌گیری از اشتباه). وقفه‌های هشیاری باعث شده‌اند که مرکز درمانی دانشگاه میشیگان در زمان افت بعد از ظهرها تبدیل به یک بیمارستان شوم نشود. ترمپر می‌گوید از زمانی که این وقفه‌ها را پیاده کرده است، کیفیت درمان افزایش پیدا کرده است، مشکلات کمتر شده‌اند و هم پزشکان و هم بیماران راحت‌تر هستند.

بعد از ظهرها همان مثلث برمودای روزهای ما هستند. این افت یک منطقه خطر برای بهره‌وری، اخلاق و سلامت است. تخصص بی‌هوشی یک نمونه است. محققان مرکز درمانی دوک حدود ۹۰ هزار جراحی در بیمارستان را بررسی کردند و مواردی را شناسایی کردند که «وقایع ناگوار بی‌هوشی» می‌نامند (اشتباهات انجام شده توسط متخصص بی‌هوشی، صدماتی که به بیماران وارد شده است و یا هر دو). زمان افت بسیار خسارت‌آفرین بود. اتفاقات ناگوار «در پرونده‌هایی که جراحی در ساعت ۳ تا ۴ بعد از ظهر شروع شده بود» بسیار بیشتر مشاهده می‌شد. احتمال بروز مشکل در ساعت ۹ صبح حدود یک درصد بود و در ساعت ۴ عصر حدود ۴,۲ درصد. به بیان دیگر، احتمال اینکه در عصر در زمان تزریق داروی بی‌هوشی به شما، اتفاق ناگواری رخ بدهد، چهار برابر بیشتر از زمان اوج بود. در مورد صدمات واقعی (نه صرفاً خطاها، بلکه اتفاقاتی که به بیمار آسیب می‌رساند) احتمال وقوع در ساعت ۸ صبح ۰,۳ (سه دهم) درصد بود. اما همین احتمال در ساعت ۳ بعد از ظهر یک درصد بود (از هر صد مورد یکی، یعنی یک افزایش سه برابری). محققان نتیجه‌گیری کردند که افت بعد از ظهری، در هشیاری پزشکان خلل وارد می‌کند و بر عملکرد انسان در کارهای پیچیده مانند اموری که برای بی‌هوشی لازم است، اثر نامطلوبی دارد.

همچنین می‌توانید کلونوسکوپی را در نظر بگیرید. اکنون به سنی رسیده‌ام که عقل

سلیم حکم می‌کند چنین اقداماتی را انجام دهم تا از حضور یا امکان وجود سرطان روده آگاه شوم. اما اکنون که تحقیقات را مطالعه کرده‌ام، هرگز زیر بار ویزیت شدن در بعد از ظهر نمی‌روم. برای مثال، یکی از تحقیق‌هایی که بیش از هزار مورد کلونوسکوپی را بررسی کرده است و بارها به آن ارجاع داده شده است نشان می‌دهد که احتمال اینکه اندوسکوپیست‌ها توده گوشتی را شناسایی کنند، با سپری شدن روز کاهش می‌یابد. هر ساعت که بگذرد، حدوداً ۵ درصد از احتمال تشخیص این توده‌ها کمتر می‌شود. برخی از تفاوت‌های خاص بین پرونده‌های صبح و بعد از ظهر خیلی شدید بود. برای مثال، در ساعت یازده صبح، پزشکان در هر معاینه خود به طور متوسط حدود ۱,۱ توده را شناسایی کردند. این رقم در ساعت ۲ عصر حدوداً نیمی از این تعداد را تشخیص می‌دادند در حالی که بیماران عصر تفاوتی با بیماران صبح نداشتند.

به این اعداد نگاهی بیاندازید و بگویید اگر قرار باشد کلونوسکوپی انجام دهید، آن را به چه وقتی موکول می‌کنید. نکته دیگر این است که تحقیق دیگری نشان می‌دهد وقتی پزشکان کولونوسکوپی را در بعد از ظهر انجام می‌دهند، احتمال اینکه آن را تا انتها ادامه دهند به شدت کمتر است.

همچنین مراقبت‌های پزشکی متداول نیز از بعد از ظهرها تأثیر می‌پذیرند. برای مثال، احتمال اینکه پزشکان در بعد از ظهرها برای عفونت‌های تنفسی شدید، آنتی بیوتیک تجویز کنند (که موارد غیر ضروری را هم شامل می‌شود)، نسبت به صبح‌ها بسیار بیشتر است. معاینه بیمار پس از بیمار دیگر، توان تصمیم‌گیری پزشک را تحلیل می‌برد، برای او بسیار ساده‌تر است که دارو تجویز کند تا اینکه بخواهد با معاینه دقیق تشخیص بدهد که آیا علائم بیمار نشان‌دهنده عفونت باکتریایی است که در این حالت آنتی بیوتیک مناسب خواهد بود یا اینکه عامل آن ویروس است که این دارو تأثیری ندارد.

انتظار داریم که ملاقات‌های مهم با افراد حرفه‌ای باتجربه مانند پزشکان، تحت تأثیر این موضوع باشد که بیمار کیست و بیماری او چیست. اما بسیاری از نتایج بستگی به این موضوع دارد که معاینه در چه ساعتی واقع شده است.

اتفاقی که می‌افتد کاهش هشیاری است. در سال ۲۰۱۵، «هنگچن دای»، «کترین میلکمن»، «دیوید هافمن» و «بردلی ساتس» یک تحقیق بسیار گسترده در مورد شستشوی دست در سی و چهار بیمارستان ایالات متحده انجام دادند. داده‌های دستگاه‌های پخش ضدعفونی کننده که مجهز به سیستم شناسایی با امواج رادیویی بود و می‌توانست اطلاعات کارمند را بخواند، به محققان امکان می‌داد تا ببینند چه کسی دست‌های خود را شسته است و چه کسی نشسته است. آنها روی هم رفته بیش از چهار هزار پرسنل را تحت نظر گرفتند (که دو سوم آنها پرستار بودند)، که در مدت این تحقیق حدوداً ۱۴ میلیون بار با موقعیت شستشوی دست مواجه شدند. نتیجه تحقیق جالب نبود. این کارمندان به طور میانگین، کمتر از نیمی از موقعیت‌هایی که برای شستن دست‌های خود داشتند و به لحاظ حرفه‌ای موظف به این کار بودند را استفاده می‌کردند. بدتر از آن این بود که احتمال اینکه خدمه‌ای که معمولاً کار خود را صبح شروع می‌کردند، عصرها دست‌های خود را بشویند کمتر بود. این کاهش از دقت صبحگاهی تا اهمال بعد از ظهر حدود ۳۸ درصد بود. یعنی به ازای هر ده باری که صبح‌ها دست‌های خود را می‌شستند، عصرها تنها شش بار این کار را انجام می‌دادند.

پیامد این کار ناخوشایند است. نویسندگان می‌نویسند «کاهش رعایت مقررات بهداشت دست‌ها که در یک شیفت معمولی شناسایی کردیم، منجر به ۷۵۰۰ عفونت غیر ضروری در سال می‌شود که هزینه سالانه آن در ۳۴ بیمارستان این تحقیق حدوداً به رقم ۱۵۰ میلیون دلار می‌رسد». اگر این نرخ را برای تمامی بیمارستان‌های ایالات متحده در نظر بگیریم، هزینه افت بعد از ظهر به رقم سرسام آور ۶۰۰ هزار عفونت غیر ضروری می‌رسد که هزینه درمان آن ۱۲،۵ میلیارد دلار می‌شود و منجر به ۳۵ هزار مرگ غیر ضروری می‌شود.

البته بعد از ظهرها در خارج از بیمارستان نیز می‌تواند کشنده باشد. در انگلستان، تصادف‌های جاده‌ای مرتبط با خواب در طی روز دو بار اوج می‌گیرد. یک بار بین ساعت ۲ تا ۶ صبح که نیمه شب است. و دیگری بین ساعت ۲ تا ۴ عصر که نیمروز است. محققان

همین الگوی تصادف را در کشورهای ایالات متحده، اسرائیل، فنلاند، فرانسه و سایر کشورها نیز مشاهده کرده‌اند.

یک نظر سنجی که در انگلیس انجام شده است بسیار دقیق‌تر عمل کرده و نشان می‌دهد که یک کارگر معمولی در ساعت ۲:۵۵ دقیقه بعد از ظهر به ناکارآمدترین لحظه خود در روز می‌رسد. وقتی وارد این ساعت می‌شویم، غالباً سردرگم می‌شویم. در فصل یک به صورت کوتاه به «تاثیر اخلاقی صبح» اشاره کردم که نشان می‌دهد احتمال اینکه مردم در بعد از ظهرها تقلب کنند بیشتر است زیرا اغلب ما در صبح‌ها توانایی بیشتری برای مقاومت در برابر فرصت‌های دروغ‌گویی، تقلب، دزدی و یا سایر رفتارهای غیر اخلاقی داریم. این پدیده، تا حدی بستگی به نوع ساعت درونی افراد دارد که جغدها الگوی متفاوتی نسبت به چکاوک‌ها و پرنده‌های دسته سوم از خود نشان می‌دهند. اما در این تحقیق، افراد شب زنده‌دار در ساعت‌های ۱۲ تا ۱:۳۰ شب بیشتر اخلاقی عمل می‌کنند تا در بعد از ظهرها. اما فارغ از نوع ساعت درونی ما، بعد از ظهرها می‌تواند در قضاوت حرفه‌ای و اخلاقی ما تاثیر نامطلوب بگذارد.

خبر خوب این است که وقفه‌های هشیاری می‌توانند ما را از چنگ افت بعد از ظهری رها کنند. همانگونه که پزشکان دانشگاه میشیگان نشان دادند، وارد کردن زمان‌های وقفه هشیاری اجباری در کارها به ما کمک می‌کند تا تمرکز لازم برای انجام کارهای دشواری که باید در بعد از ظهرها انجام شود را به دست آوریم. تصور کنید کاپیتان ترنر، که شب پیش از این تصمیم سرنوشت‌ساز نخواستید بود، با سایر خدمه یک وقفه هشیاری کوتاه در نظر می‌گرفت تا سرعت لوزیتانیا، و چگونگی هدایت کشتی برای فرار از زیردریایی‌ها را مشخص می‌کرد.

این دخالت ساده با شواهد روشنی تایید شده است. برای مثال، بزرگ‌ترین سیستم سلامت در ایالات متحده، اداره سلامت کهنه سربازان است که در ۱۷۰ بیمارستان در سراسر کشور اجرا می‌شود. در واکنش به تداوم خطاهای پزشکی (که بسیاری از آنها در بعد از ظهر رخ می‌داد)، تیمی از پزشکان از اداره امور کهنه سربازها یک سیستم جامع آموزشی

را در بیمارستان‌ها اجرا کردند (که در این برنامه میشیگان مدل خود را ایجاد کرد) که حول محور استراحت‌های مکرر و هشیارانه‌تر شکل گرفته بود و ابزارهایی مانند «کارت‌های فهرست وظایف، تخته وایت برد، فرم‌های کاغذی و پوستره‌های دیواری» را شامل می‌شد. یک سال پس از شروع برنامه، نرخ مرگ و میر جراحی‌ها (تعداد افرادی که در حین یا کمی پس از جراحی فوت می‌کنند) ۱۸ درصد کاهش یافت.

با این همه، کار بیشتر افراد شامل بی‌هوش کردن و بریدن دیگران (یا سایر مسئولیت‌هایی که مسئله مرگ و زندگی در میان باشد مانند پرواز با یک جت بیست و هفت تنی یا راهنمایی یک لشکر در جنگ) نمی‌شود. برای سایر افراد، نوع دیگری از استراحت راه ساده‌ای برای دوری از خطرات افت بعد از ظهر فراهم می‌آورد. نام آنها را «استراحت‌های تجدید قوا» بگذارید. برای درک این گونه از استراحت، بیاید ایالت‌های میانی آمریکا را رها کنیم و سری به اسکاندیناوی و خاورمیانه بزنیم.

از مدرسه تا دادگاه: قدرت استراحت تجدید قوا کننده

در فصل یک از نتایج عجیب آزمون‌های استاندارد ملی دانمارک آگاه شدیم. بچه‌های مدرسه‌ای دانمارکی که آزمون را در بعد از ظهر داده بودند، نمرات بسیار پایین‌تری نسبت به دانش‌آموزانی که صبح امتحان داده بودند اخذ کردند. موضوع برای مدیر مدرسه یا سیاست‌گذار عرصه آموزش روشن است: هر طور شده، همه آزمون‌ها را به صبح منتقل کنید. با این حال، محققان یک راه حل دیگر نیز کشف کردند که فراتر از مدرسه و آزمون نیز کاربرد دارد و توضیح دادن و اجرای آن بسیار ساده است.

وقتی دانش‌آموزان دانمارکی پیش از آزمون یک وقت استراحت بیست تا سی دقیقه‌ای داشتند تا «بخورند، بازی و گفتگو کنند»، نمرات آنها پایین نیامد. در واقع، نمره آنها افزایش پیدا کرد. آن گونه که محققان اذعان می‌کنند، «یک وقت استراحت باعث بهبودی در عملکرد می‌شود که اثر بیشتری از کاهش ساعتی آن دارد» یعنی بعد از ظهر نمره‌ها کاهش پیدا می‌کند اما پس از وقت استراحت، نمره‌ها با نرخ بیشتری افزایش پیدا می‌کند.

متاسفانه، مدارس دانمارک مانند بسیاری از مدارس دیگر در جهان، تنها دو زمان استراحت در هر روز در نظر گرفته‌اند. بدتر از آن این است که گروهی از سیستم‌های مدارس، با هدف افزایش سخت‌کوشی و (از قضا) کسب نمرات بالاتر، در حال کاهش زمان استراحت و سایر وقفه‌های تجدید قوا کننده هستند. اما همان گونه که «فرانچسکا گینو» از دانشگاه هاروارد بیان می‌کند، «اگر بعد از هر ساعت یک زمان استراحت در نظر بگیریم، نمرات در طول روز بهبود خواهند یافت».

بسیاری از دانش‌آموزان جوان در زمان افت، عملکرد پایینی دارند که دو خطر را ایجاد می‌کند نخست اینکه معلمان را در ارزیابی پیشرفت دانش‌آموز به خطا می‌اندازد و دیگر اینکه مدیران را به این نتیجه می‌رسانند که محتوا و نحوه آموزش را عامل اصلی قلمداد کنند در حالی که موضوع واقعا زمان برگزاری آزمون است. محققانی که این پدیده دانمارکی را مطالعه کرده‌اند می‌گویند: «ما معتقدیم این نتایج دو کاربرد مهم در سیاست‌گذاری دارند، نخست اینکه در هنگام تصمیم‌گیری در مورد طول روز درسی و همچنین تعداد و طول زمان‌های استراحت، باید خستگی شناختی را هم در نظر بگیریم. نتایج ما نشان می‌دهد که روزهای تحصیلی طولانی مدت قابل توجیه است البته در صورتی که تعداد زمان‌های استراحت مناسب باشد. دوم اینکه سیستم‌های ارزیابی مدارس باید تاثیر عوامل خارجی در نمره امتحانات را نیز در نظر بگیرند. رویکرد بهتر این است که طوری برنامه‌ریزی کنیم که آزمون‌ها دقیقا بعد از زمان استراحت برگزار شوند».

شاید منطقی است که یک لیوان آب سبب و چند دقیقه گشت و گذار بتواند در حل مسائل ریاضی به کودکان هشت ساله معجزه‌آسا باشد. اما استراحت‌های تجدید قوایی برای بزرگسالان با مسئولیت‌های مهم‌تر نیز تاثیر مشابهی دارد.

در اسرائیل، دو هیئت قضایی حدود ۴۰ درصد درخواست‌های آزادی مشروط زندانیان را بررسی می‌کنند. در راس این هیئت‌ها قضاتی هستند که کارشان این است که پرونده زندانیان را یکی پس از دیگری استماع کنند و در مورد سرنوشت آنها تصمیم بگیرند. آیا این زندانی به دلیل اینکه بخش قابل توجهی از محکومیت خود را سپری کرده است و

علائم کافی از اصلاح شدن را نمایش داده است باید آزاد شود؟ آیا مجرمی که قبلا آزادی مشروط دریافت کرده است، اکنون می‌تواند بدون دستگاه ردیاب خود آزادانه رفت و آمد کند؟

قضات می‌خواهند منطقی، هشیار و خردمند باشند و بر اساس واقعیت‌ها و قانون عدالت را اجرا کنند. اما قضات انسان نیز هستند و در معرض همان چرخه روزانه‌ای قرار دارند که سایر افراد از آن تاثیر می‌پذیرند. ردای مشکی آنها، نمی‌تواند ایشان را در برابر افت بعد از ظهر بیمه کند. در سال ۲۰۱۱، سه متخصص علوم اجتماعی (دو اسرائیلی و یک آمریکایی) با استفاده از داده‌های این دو هیئت آزادی مشروط به بررسی تصمیم‌گیری‌های قضایی پرداختند. آنها دریافتند که به طور کلی، احتمال اینکه قضات رای مثبت بدهند (رای به آزادی مشروط یا رای به آزادی رفت و آمد بدون دستگاه ردیاب) در صبح‌ها بسیار بیشتر از بعد از ظهرهاست. (در این تحقیق انواع مجرمان، شدت جرم و سایر عوامل در نظر گرفته شده بود). اما الگوی تصمیم‌گیری پیچیده‌تر و جذاب‌تر از یک روند صبح و بعد از ظهر بود.

نمودار پایین نشان می‌دهد که چه چیزی رخ داده است. در اوایل روز قضات در حدود ۶۵ درصد موارد رای مثبت به پرونده می‌دادند. اما با گذشت روز، این نرخ کاهش پیدا می‌کرد. در اواخر صبح، رای‌های موافق آنها به نزدیک صفر رسید. در نتیجه اگر پرونده یک زندانی در ساعت ۹ صبح رسیدگی می‌شد احتمالا با آن موافقت می‌شد و اگر همین پرونده در ساعت ۱۱:۴۵ دقیقه مطرح می‌شد، احتمال رای موافق به آن تقریبا صفر بود (فارغ از واقعیت‌های پرونده). به بیان دیگر، از آنجا که تصمیم پیش‌فرض در این هیئت‌ها عدم اعطای آزادی مشروط است، قضات در برخی از ساعت‌های روز از آن عدول می‌کردند و در ساعت‌های دیگر آن را تقویت می‌کردند.



اما ببینید پس از اینکه قاضی استراحت می‌کند چه اتفاقی می‌افتد. پس از نخستین وقت استراحت برای نهار، آنها به سرعت بخشنده می‌شوند (تمایل بیشتر به عدول از رای پیش فرض) و پس از چند ساعت نگرش آنها بسیار سخت‌گیرانه می‌شود. اما مانند بچه‌های مدرسه دانمارک، در اینجا هم مشاهده می‌کنید که وقتی این قضات به وقت استراحت دوم خود می‌روند چه اتفاقی می‌افتد (یک وقفه تجدید قوا کننده در بعد از ظهر برای نوشیدن آبمیوه و یا چرخی در سالن تفریحات). آنها به همان نرخ ارای موافق که در ابتدای صبح داشتند برمی‌گردند.

کمی به پیامدهای این موضوع فکر کنید: اگر بر حسب اتفاق، پیش از زمان استراحت در برابر هیئت بررسی آزادی مشروط قرار بگیرید و نه پس از آن، احتمالاً چند سال دیگر را در زندان خواهید ماند (نه به دلیل واقعیت‌های پرونده بلکه به خاطر زمان روز). محققان می‌گویند نمی‌توانند دقیقاً مشخص کنند که چه چیزی عامل این پدیده است. شاید دلیل آن این باشد که خوردن باعث بالا رفتن سطح گلوکز قضات می‌شود و ذهن آنها را تجدید قوا می‌کند. شاید فاصله گرفتن از مسند رای، روحیه آنها را بهتر می‌کند. شاید قضات خسته هستند و این وقت استراحت خستگی آنها را کم می‌کند. (یک تحقیق دیگر در دادگاه‌های فدرال ایالات متحده نشان داد که در اولین دوشنبه پس از تغییر ساعت به خاطر فصل، وقتی مردم به طور میانگین حدود ۴۰ دقیقه کم‌خوابی دارند، رای زندان

قضات به طور معمول حدوداً ۵ درصد طولانی‌تر از رای‌های صادره در سایر دوشنبه‌ها است).

توضیح این موضوع هر چه باشد، اما عاملی که نباید در تصمیم‌گیری‌های قضایی تاثیر داشته باشد و ربطی به خود عدالت نیز ندارد (اینکه آیا قاضی استراحت می‌کند یا این زمان استراحت چه وقتی است)، در تصمیم در باره اینکه آیا کسی باید آزاد شود یا در زندان بماند اهمیت زیادی داشت. و پدیده گسترده‌تر (که استراحت می‌تواند موجب کاهش تاثیر افت بعد از ظهر باشد) احتمالاً در سایر تصمیم‌ها و قضاوت‌های مهم دیگر مانند تصمیم‌های قانون‌گذاران، تصمیم‌های مالی و تصمیم‌های مسئولین پذیرش دانشگاه‌ها نیز تاثیر دارد.

پس اگر زمان افت یک سم است و زمان استراحت تجدید قوا پادزهر، این زمان‌های استراحت باید چگونه باشند؟ پاسخ واحدی وجود ندارد اما علم پنج اصل راهنما را ارائه می‌کند:

۱. چیزی بهتر از هیچی است.

مشکل بعد از ظهر این است که اگر مدت زیادی روی کاری تمرکز کنیم، هدف خود در انجام این کار را فراموش می‌کنیم که به این پدیده «خوپذیری» می‌گویند. زمان‌های استراحت کوتاه می‌تواند به ما کمک کند تا از خوپذیری اجتناب کنیم و تمرکز خود را بالا ببریم و تعهد خود در رسیدن به هدف را دوباره تجدید کنیم. و زمان‌های استراحت مکرر بهتر از زمان‌های استراحت هر چند وقت یکبار است. شرکت «دسکتایم» که تولید کننده نرم‌افزارهای ارزیابی بهره‌وری است می‌گوید «موضوعی که در ده درصد کاربران برتر ما مشترک است، توانایی آنها در استفاده از زمان‌های استراحت است». شرکت دسکتایم پس از تحلیل داده‌های خود ادعا می‌کند که نرخ طلایی نسبت کار به استراحت را پیدا کرده است. تحقیقات شرکت چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که افراد دارای عملکرد بالا پنجاه و دو دقیقه کار می‌کنند و سپس هفده دقیقه استراحت می‌کنند. دسکتایم هرگز داده‌های خود را در مجلاتی که توسط هم‌تایان ارزیابی می‌شود منتشر نکرده است، در نتیجه شاید نرخ

بهینه شما کمی متفاوت باشد. اما دلایل بسیار زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد زمان‌های استراحت کوتاه کارآمد هستند (و در ازای هزینه کمی که دارند، سود قابل توجهی ارائه می‌کنند). حتی زمان‌های استراحت بسیار کوتاه نیز می‌تواند مفید باشد.

۲. حرکت بهتر از ثابت بودن است.

به ما گفته‌اند که در شرایط کنونی نشستن، مانند سیگار کشیدن است (یک خطر روشن و واقعی برای سلامتی). همچنین نشستن ما را در برابر خطرات ناشی از افت بعد از ظهر نیز آسیب‌پذیر می‌کند که به همین دلیل است که ایستادن و قدم زدن به مدت پنج دقیقه بعد از هر ساعت می‌تواند کار موثری باشد. یک تحقیق نشان می‌دهد که یک قدم زدن پنج دقیقه‌ای پس از هر ساعت می‌تواند سطح انرژی را بالا ببرد، تمرکز را افزایش دهد و «روحیه را تمام طول روز بهبود ببخشد و احساس خستگی را در بعد از ظهرها کاهش دهد». این استراحت‌ها که محققان آن را «زمان‌های کوتاه فعالیت» می‌نامند، در مقایسه با یک زمان سی دقیقه‌ای برای قدم زدن تاثیرگذارتر هستند (این تاثیر چنان است که محققان پیشنهاد می‌کنند سازمان‌ها «در طی روزهای هفته زمان‌های استراحتی برای فعالیت بدنی تعیین کنند»). همچنین قدم زدن‌های کوتاه مدت منظم در محل کار موجب افزایش انگیزه و تمرکز و بهبود خلاقیت می‌شود.

۳. اجتماع بهتر از تنهایی است.

برای ما افراد درون‌گرا، تنهایی می‌تواند تجدید قوا کننده باشد. اما حجم انبوهی از تحقیقاتی که در مورد استراحت‌های تجدیدقوایی انجام شده است، نشان می‌دهد که سپری کردن زمان با دیگران تا چه اندازه قدرتمند است خصوصاً اگر در انتخاب اینکه زمان خود را با چه کسی بگذرانیم آزاد باشیم. در مشاغل دارای استرس زیاد مانند پرستاری، زمان‌های استراحت اجتماعی نه تنها خستگی‌های جسمی را کاهش می‌دهند و موجب کم شدن خطاهای پزشکی می‌شوند، بلکه نرخ استعفای کارمندان را نیز کاهش می‌دهند؛ پرستارانی که از این گونه استراحت‌ها استفاده می‌کنند، احتمالاً زمان بیشتری در

شغل خود می‌مانند. همین طور، تحقیقاتی که در ادارات کره جنوبی انجام شده است، نشان می‌دهد زمان استراحت اجتماعی (صحبت کردن با همکاران در مورد چیزی غیر از کار) در کاهش استرس و بهبود روحیه نسبت به زمان استراحت شناختی (پاسخ دادن به ایمیل) و استراحت تغذیه‌ای (خوردن یک خوراکی) موثرتر هستند.

۴. بیرون بهتر از داخل است.

سپری کردن زمان استراحت در طبیعت از همه چیز بیشتر به ما نیرو می‌بخشد. نزدیک بودن به درخت‌ها، گیاهان، رودخانه و نه‌رها یک ابزار قدرتمند برای تجدید قوای ذهنی است که البته بیشتر ما از تاثیر این موضوع آگاه نیستیم. برای مثال، افرادی که بیرون قدم می‌زنند نسبت به کسانی که در فضای پوشیده قدم می‌زنند، در بازگشت، روحیه بسیار بهتری دارند و بهتر تجدید قوا کرده‌اند. اگرچه افراد پیش‌بینی می‌کردند که از قدم زدن در فضای باز شادتر خواهند بود اما میزان این شادی را دست کم می‌گرفتند. سپری کردن چند دقیقه در طبیعت بهتر از این است که این زمان را در داخل ساختمان سپری کنیم. نگاه کردن به بیرون از پنجره استراحت بهتری نسبت به نگاه کردن به دیوار یا اتاقک اداره است. حتی قدم زدن در فضای بسته اما در کنار گیاهان بهتر از انجام این کار در جایی بدون گیاه است.

۵. رهایی کامل بهتر از نیمه درگیر بودن است.

اکنون کاملا روشن شده است که ۹۹ درصد ما نمی‌توانیم چند کار را به طور همزمان پیش ببریم. با این حال، وقتی کار را متوقف می‌کنیم، غالبا تلاش می‌کنیم تا استراحت خود را با یک فعالیت دیگر که به لحاظ شناختی خسته کننده است ادغام کنیم (بررسی پیام‌ها، و یا صحبت با همکار در مورد مسائل کاری). این کار اشتباه است. همان تحقیقی

که در کره جنوبی انجام شده بود و قبلا به آن اشاره شد، نشان می‌دهد که استراحت آرامش بخش (انجام حرکات کششی یا رویاپردازی) استرس را از بین می‌برد و روحیه را بهبود می‌بخشد به گونه‌ای که زمان‌های استراحت چندکاری چنین اثری ندارد. همچنین استراحت بدون تکنولوژی «انرژی را بالا می‌برد و خستگی احساسی را کاهش می‌دهد». آن گونه که محققان دیگری بیان کرده‌اند «جدایی روانی از کار، در کنار جدایی جسمی، مهم است زیرا فکر کردن در مورد کارهای شغلی در زمان استراحت می‌تواند منجر به خستگی شود».

پس اگر به دنبال یک زمان استراحت تجدید قوایی ایده‌آل می‌گردید، ترکیبی از شال گردن کلاه و دستکش برای جلوگیری از سرمای عصرگاهی را به همراه داشته باشید و با دوست خود قدم کوتاهی در فضای آزاد بزنید و در مورد مسئله‌ای غیر کاری صحبت کنید.

وقفه هشیاری و استراحت تجدید قوا به ما امکان می‌دهند تا انرژی خود را بازیابی و تجدید قوا کنیم، خواه جراح باشیم یا متن‌های تبلیغات را ویراستاری کنیم. اما دو نوع استراحت دیگر نیز ارزش تامل را دارند. هر دوی این دو از ویژگی‌های زندگی حرفه‌ای و شخصی بوده‌اند و تنها اخیرا در فضای قرن بیست و یکمی که می‌خواهد صندوق پیام‌ها خالی، لپ‌تاپ‌ها روشن و سرها پایین باشد، آنها را ببوده، بی‌اثر و پوچ دانسته و کنار گذاشته‌ایم. اما حالا این دو در حال بازگشت هستند.

مهم‌ترین وعده روزانه

پس از اینکه امروز از خواب بیدار شدید، پیش از اینکه روز کاری خود را، که پر از نوشتن گزارش، ارسال بسته و یا دنبال کردن بچه‌هاست، شروع کنید، احتمالا صبحانه خورده‌اید. شاید برای خوردن یک وعده کامل وقت نگذاشته باشید اما شرط می‌بندم روزه خود را که از شب پیش شروع شده بود شکسته‌اید (کمی نان، یا ماست، شاید با کمی قهوه یا چای). صبحانه بدن ما را تقویت می‌کند و به مغز ما انرژی می‌رساند. همچنین صبحانه از متابولیسم بدن ما نیز محافظت می‌کند و باعث می‌شود در ادامه روز پرخوری نکنیم که

وزن و کلسترول ما را پایین نگه می‌دارد. این واقعیت‌ها چنان آشکار هستند و این مزایا چنان روشن هستند که این اصل تبدیل به یکی از شعارهای تغذیه شده است. بعد از من تکرار کنید: صبحانه مهم‌ترین وعده غذایی روز است.

به عنوان یکی از طرفداران پر و پا قرص صبحانه، این اصل را تایید می‌کنم. اما به عنوان کسی که برای گشت و گذار در مجلات علمی هزینه پرداخته‌ام، کم کم به این موضوع مشکوک شده‌ام. بیشتر تحقیقاتی که وعده غذایی صبح را رستگاری و ترک آن را گناه می‌دانند، تحقیقات مشاهده‌ای هستند نه آزمایش‌های تصادفی کنترل شده. محققان افرادی را زیر نظر می‌گیرند و کارهای آنها را نگاه می‌کنند ولی آنها را با گروه دیگری مقایسه نمی‌کنند. این موضوع بدان معناست که یافته‌های آنها تنها رابطه همبستگی را نشان می‌دهد (افرادی که صبحانه می‌خورند سالم‌تر هستند) اما الزاما علت آن را نشان نمی‌دهند (شاید احتمال اینکه کسانی که سالم هستند صبحانه بخورند بیشتر باشد). وقتی محققان روش‌های دقیق‌تری را پیاده کردند، پیدا کردن مزایای صبحانه بسیار دشوارتر شد.

یکی از محققان می‌گوید «توصیه به خوردن یا ترک صبحانه برای کم کردن وزن، برخلاف دیدگاه‌های بسیار شایع، تاثیری در این موضوع ندارد». یک محقق دیگر می‌گوید «اعتقاد به خوردن صبحانه بسیار قوی‌تر از دلایل علمی تاثیر آن است». همچنین در نظر داشته باشید که چندین تحقیق که مزایای صبحانه را نشان می‌دهند توسط گروه‌های صنعتی تامین مالی شده‌اند و این موضوع شکاکیت را بالا می‌برد.

آیا همه ما باید صبحانه بخوریم؟ نظر رایج این است که بله. اما همان گونه که متخصص انگلیسی تغذیه و علم آمار می‌گوید «وضعیت کنونی دلایل علمی نشان می‌دهد که متأسفانه پاسخ ساده‌تر این است که: نمی‌دانم».

پس اگر دوست دارید صبحانه بخورید. و یا اگر نمی‌خواهید نخورید. اما اگر از مشکلات بعد از ظهر واهمه دارید، وعده غالباً فراموش شده به نام نهار را جدی بگیرید (گوردون گکو در فیلمی در دهه ۱۹۸۰ گفت «نهار خوردن برای آدم‌های بی‌عرضه

است.» در یک تخمین، حدود ۶۲ درصد کارمندان اداری آمریکا نهار خود را در همان جایی می‌خورند که تمام روز در آنجا کار می‌کنند. برای این صحنه‌های ملالت‌بار (گوشی در یک دست، ساندویچ در دست دیگر، و فضایی آکنده از یاس و ناامیدی) نام نیز انتخاب شده است: نهار غمناک پشت میز. و این نام موجب ایجاد یک جنبش آنلاین شده است که در آن مردم تصاویر وعده نهار رقت‌انگیز خود را منتشر می‌کنند. اما اکنون زمان آن رسیده است که توجه بیشتری به نهار بکنیم. زیرا دانشمندان علوم اجتماعی کشف کرده‌اند که این وعده از چیزی که فکر می‌کنیم بسیار مهم‌تر است.

برای مثال، یک تحقیق انجام شده در سال ۲۰۱۶ بیش از هشتصد نفر را از یازده سازمان مختلف بررسی کرده است (بیشتر در حوزه تکنولوژی، آموزش و رسانه)، که برخی از آنها به صورت منظم برای نهار از محل کار خود خارج می‌شوند و برخی دیگر خیر. کسانی که دور از میز خود نهار می‌خوردند در کنار آمدن با استرس محل کار بهتر عمل می‌کردند و خستگی کمتر و انرژی بیشتری از خود نشان می‌دادند، این موضوع نه تنها ادامه روز صحت داشت بلکه حتی تا یک سال بعد نیز وضعیت به همین منوال بود.

محققان می‌گویند «وقت نهار یک فرصت مهم برای بازیابی انرژی و بهبود سلامت کاری است» (خصوصاً برای کارمندانی که در مشاغل کار می‌کنند که به لحاظ ذهنی یا احساسی خسته کننده است). برای گروه‌هایی که نیاز به سطح بالایی از همکاری دارند (مثلاً آتش نشانان)، خوردن در کنار هم باعث بهبود عملکرد تیم می‌شود.

با این حال، تمامی انواع نهارها خوب نیستند. بیشتر وقت‌های نهار اثرگذار دو ویژگی کلیدی دارند؛ استقلال و جدایی. استقلال (اختیار در مورد اینکه چه کاری انجام دهید، آن را چگونه، چه زمانی و با چه کسی انجام دهید) برای داشتن عملکرد بالا حیاتی است، خصوصاً در کارهای پیچیده. اما اینکه ما کی از کارهای پیچیده فارغ می‌شویم نیز به همان اندازه مهم است. گروهی از محققان می‌گویند «نسبت به میزانی که کارمندان می‌توانند تعیین کنند زمان نهار خود را چگونه سپری کنند می‌تواند به اندازه کاری که در این زمان انجام می‌دهند اهمیت داشته باشد».

جدایی (هم روانی و هم فیزیکی) نیز اهمیت دارد. طبق داده‌های چندین تحقیق، تمرکز بر کار در زمان نهار و یا حتی استفاده از گوشی همراه برای بررسی رسانه‌های اجتماعی می‌تواند خستگی را دو چندان کند. اما تاثیر توجه به مسائل غیر کاری می‌تواند بر خلاف آن باشد. زمان نهار طولانی‌تر و دور از دفتر کار می‌تواند علاجه برای افت بعد از ظهر باشد. برخی از این محققان پیشنهاد می‌کنند که «سازمان‌ها می‌توانند تجدید قوا در زمان نهار را با فراهم کردن شرایط سپری کردن این زمان به روش‌های متفاوتی که باعث جدایی فرد از کار می‌شود تقویت کنند، مثلا سپری کردن زمان نهار در محیط غیرکاری و یا ارائه فضایی برای انجام فعالیت‌های آرامش بخش». سازمان‌ها آهسته آهسته در این مسیر گام برمی‌دارند. برای مثال، شرکت سی بی آر ای در تورنتو که یک شرکت بزرگ املاک است، خوردن نهار پشت میز کار را منع کرده است تا کارمندان از زمان نهار خود به طرز بهتری استفاده کنند.

با وجود این شواهد، و همچنین خطرات افت بعد از ظهر، روشن شده است که باید برخی از توصیه‌های کلیشه‌ای را تغییر بدهیم. برادران و خواهران، حالا بعد از من تکرار کنید: نهار مهم‌ترین وعده غذایی روز است.

خوابیدن در محل کار

من از چرت زدن متنفرم. شاید وقتی نوزاد بودم از چرت زدن خوشم می‌آمد. اما سن پنج سالگی به بعد آن را چیزی معادل شیشه نوزاد می‌دانم که برای بچه‌ها خوب است اما برای بزرگسالان احمقانه است. البته نه اینکه در بزرگسالی اصلا چرت نزده باشم. بارها چرت زده‌ام، گاهی از روی اختیار و گاهی ناخواسته. اما معمولا وقتی از این خواب‌ها بیدار می‌شوم احساس گیجی، عدم تعادل و سردرگمی می‌کنم (فرو رفتن در مه بی‌حالی و پیچیده شدن در ابرهای شرم). از نظر من، چرت زدن عنصری برای سلامتی نیست بلکه منبعی از بی‌زاری از خود است. چرت زدن نشانه‌ای از شکست فردی و ضعف اخلاقی است.

اما اخیرا نظرم را تغییر داده‌ام. و در واکنش به آن، رفتارم را نیز عوض کرده‌ام. چرت

زدن به شکل مناسب می‌تواند واکنش مناسبی برای افت بعد از ظهر و یک استراحت ارزشمند باشد. تحقیقات نشان می‌دهد چرت زدن دو مزیت عمده دارد: موجب بهبود عملکرد ذهنی می‌شود و سلامت جسمی و ذهنی را تقویت می‌کند.

چرت زدن از بسیاری جهات مانند ماشینی است که برای صاف کردن یخ در ورزش‌های روی یخ استفاده می‌شود. چرت زدن شکاف‌ها، خراش‌ها و زوائدی که یک روز معمولی روی یخ ذهن ما ایجاد شده را صاف می‌کند. برای مثال، یک تحقیق شناخته شده در ناسا نشان داد که خلبانانی که تا چهل دقیقه چرت زده‌اند، پس از آن زمان، واکنش آنها ۳۴ درصد پیشرفت و دو برابر هشیاری را نشان می‌دهد. همین مزایا در مورد کارمندان برج مراقبت نیز مصداق دارد: پس از یک خواب کوتاه، هشیاری آنها بالا می‌رود و سطح عملکردشان افزایش پیدا می‌کند. آن دسته از ماموران پلیس ایتالیا که دقیقاً پیش از شیفت بعد از ظهر و عصرگاهی خود خوابیده‌اند، ۴۸ درصد تصادفات رانندگی کمتری نسبت به مامورانی که نخوابیده بودند داشتند.

به هر حال، سود خوابیدن بیشتر از بیداری است. طبق تحقیقی که در دانشگاه برکلی کالیفرنیا انجام شده است، خواب بعد از ظهر ظرفیت مغز برای یادگیری را نیز افزایش می‌دهد. در یک آزمایش دیگر، احتمال اینکه افرادی که چرت زده بودند بتوانند یک مسئله پیچیده را حل کنند، دو برابر کسانی بود که نخوابیده بودند و این زمان را صرف انجام کارهای دیگر کرده بودند. خواب بعد از ظهر حافظه کوتاه مدت و همچنین حافظه پیوستی (نوعی از حافظه که به ما امکان می‌دهد نامی را به یک چهره پیوند بزنیم) را بهبود می‌بخشد. مزایای خواب بعد از ظهر برای مغز بسیار زیاد است خصوصاً هر چه سن بالاتر برود این مزایا مشهودتر هستند. یک بررسی دانشگاهی در مورد پیشینه تحقیق در زمینه خواب بیان می‌کند که «حتی برای افرادی که خواب مورد نیاز خود را در شب تامین می‌کنند، خواب بعد از ظهر می‌تواند منجر به مزایای قابل توجهی در زمینه روحیه، هشیاری و عملکرد هوشی شود. این کار خصوصاً در مورد عملکرد در کارهایی مانند جمع زدن، استدلال منطقی، زمان واکنش و شناخت نمادها موثر است». خواب بعد از ظهر حتی

موجب افزایش «روان شدن» می‌شود که منبع قدرتمند درگیر شدن در کارها و خلاقیت است.

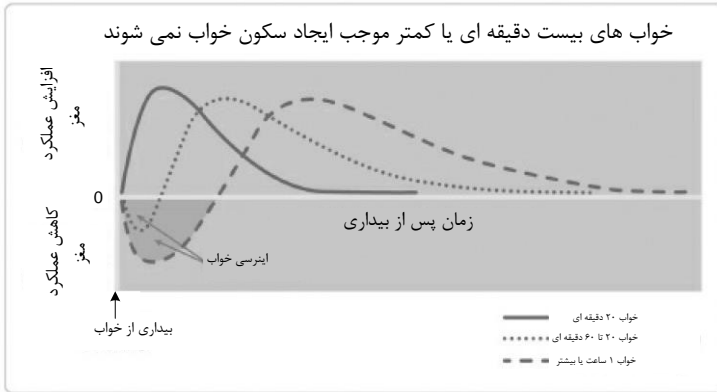
همچنین خواب بعد از ظهر سلامت کلی ما را نیز بهبود می‌بخشد. یک تحقیق گسترده در یونان که بیش از ۲۳ هزار نفر را به مدت شش سال زیر نظر گرفته بود نشان داد که با در نظر گرفتن سایر عوامل خطر، احتمال اینکه افرادی که بعد از ظهرها به خواب می‌روند به دلیل بیماری‌های قلبی فوت کنند، ۳۷ درصد کمتر از سایر افراد است. «که این تاثیر مشابه خوردن یک آسپرین یا ورزش کردن روزانه است».

خواب بعد از ظهر سیستم ایمنی بدن ما را تقویت می‌کند. یک تحقیق انگلیسی نشان داد که حتی انتظار به خواب رفتن می‌تواند فشار خون را کاهش دهد.

با این حال، حتی با وجود دیدن این شواهد هنوز هم در مورد خواب بعد از ظهر مردد بودم. یکی از دلایلی که از چرت زدن خوشم نمی‌آمد این بود که وقتی بیدار می‌شدم احساس می‌کردم کسی سوپ جو به خون من تزریق کرده است و به جای مغزم کهنه‌های آغشته به روغن گذاشته است. فهمیدم که این کار را اشتباه انجام می‌دهم.

اگرچه خوابیدن بین سی تا نود دقیقه می‌تواند مزایای بلند مدتی داشته باشد، اما هزینه زیادی دارد. خواب ایده‌آل (که هم کارآیی و هم بهره‌وری داشته باشد) بسیار کوتاه‌تر است و معمولاً بین ده تا بیست دقیقه طول می‌کشد. برای مثال یک تحقیق استرالیایی که در مجله خواب منتشر شده است، نشان داد که چرت پنج دقیقه‌ای تاثیر کمی در کاهش خستگی دارد ولی انرژی را افزایش می‌دهد و فکر را روشن می‌کند. اما خواب‌های ده دقیقه‌ای اثری داشتند که سه ساعت باقی می‌ماند. خواب‌های کمی طولانی‌تر نیز کارآمد بودند. اما وقتی خواب از بیست دقیقه بیشتر شود، به بدن و مغز ما هزینه تحمیل می‌شود. این هزینه به نام «سکون خواب» شناخته می‌شود (احساس سردرگمی و گیجی که معمولاً بعد از بیداری به من دست می‌داد). تجدید قوا پس از سکون خواب (تمام زمانی که صرف آب زدن به صورت، تکان دادن بخش فوقانی بدن مثل یک سگ خیس، و جستجو در

کشوی میز برای پیدا کردن شکلات تا قند خون را بالا ببرم) از مزایای خواب کم می‌کرد. همان گونه که این نمودار نیز آن موضوع را نشان می‌دهد:



در مورد خواب‌های ده تا بیست دقیقه‌ای، تاثیر آن از لحظه بیداری روی عملکرد مغز مثبت است. اما در خواب‌های طولانی‌تر، فرد کم کم وارد بخش منفی می‌شود (سکون خواب) و باید برای بالا کشیدن خود تلاش کند. در خواب‌های بیش از یک ساعت، عملکرد مغز افت بیشتری دارد و بیشتر طول می‌کشد تا به سطح پیش از خوابیدن برسد و از آن بالاتر برود. یک تحلیل در مورد تحقیقات بیست ساله خواب بعد از ظهر نتیجه می‌گیرد که به صورت کلی افراد بزرگسال سالم، «باید در حالت ایده‌آل حدوداً ده تا بیست دقیقه بخوابند». این خواب کوتاه «برای محیط کار مناسب است زیرا در این مکان عملکرد مغز به سرعت پس از بیداری مورد نیاز است».

دریافتیم که اشتباهات دیگری نیز مرتکب می‌شدم. نه تنها خواب من اشتباه بود بلکه از یک داروی قوی (و قانونی) برای تقویت خواب کوتاه خود استفاده نمی‌کردم. آنچنان که تی اس البوت می‌گوید باید میزان خواب خود را بر اساس قاشق‌های قهوه محاسبه کنیم.

یک تحقیق این موضوع را ثابت می‌کند. در این آزمایش، شرکت کنندگان به سه گروه تقسیم شدند و به همه آنها سی دقیقه وقت استراحت داده شد و پس از آن پشت شبیه‌ساز

رانندگی نشستند. یک گروه قرص‌های دارونما دریافت کردند. گروه دوم دویست میلی‌گرم کافئین دریافت کردند و گروه سوم همین اندازه کافئین دریافت کردند و سپس چرت کوتاهی زدند. وقتی زمان آزمایش رسید، گروهی که کافئین تنها را دریافت کرده بودند عملکرد بهتری از گروهی که دارونما دریافت کرده بودند داشتند. اما گروهی که هم کافئین دریافت کرده بودند و هم خوابیده بودند از هر دو گروه بهتر عمل کردند. از آنجا که بیست و پنج دقیقه طول می‌کشد تا کافئین وارد خون شود، وقتی خواب آنها تمام شده بود یک افزایش انرژی دوباره را تجربه می‌کردند. محققان دیگری همین نتایج را تایید کرده‌اند (که دریافت کافئین معمولاً به شکل قهوه و یک خواب ده تا بیست دقیقه‌ای تکنیکی ایده‌آل برای رفع خواب‌آلودگی و افزایش عملکرد است).

پس از چند ماه آزمایش با خواب‌های بیست دقیقه‌ای، نظر خود را تغییر داده‌ام. از یک مخالف چرت زدن به یک طرفدار چرت زدن تبدیل شدم، از کسی که از خواب بعد از ظهر شرمسار بود تبدیل به کسی شده‌ام که ترکیب قهوه و خواب که با نام «خوابوچینو» معروف است لذت می‌برد.

اثبات خواب بعد از ظهر در دنیای مدرن

یک دهه پیش، دولت اسپانیا گامی برداشت که شدیداً غیراسپانیایی به نظر می‌رسید: به صورت رسمی خواب بعد از ظهر را حذف کردند. اسپانیایی‌ها قرن‌ها از استراحت نیم‌روزی لذت می‌بردند که غالباً به خانه برمی‌گشتند و نهار را با خانواده خود صرف می‌کردند و کمی می‌خوابیدند. اما اسپانیا، که اقتصاد آهسته‌ای داشت، اراده کرده بود تا با واقعیت‌های قرن بیست و یکم کنار بیاید. وقتی هر دو والدین کار می‌کنند و رقابت در سطح جهان بالا گرفته است، این رسم دوست‌داشتنی فرصت‌های اسپانیا را از بین می‌برد. آمریکایی‌ها از این حرکت استقبال کردند. اسپانیا کار را جدی گرفته بود. بالاخره اروپای کهنه در حال مدرن شدن بود.

اما اگر معلوم شود این عمل حذف شده یک رسم هوشمندانه بوده است، و به جای

اینکه یک رسم تن‌آسایی باشد در واقع یک نوآوری برای بالا بردن بهره باشد چه؟

در این فصل، دیدیم که زمان‌های استراحت مهم هستند (و حتی زمان‌های کوتاه اهمیت دارند). زمان‌های وقفه هشیاری، از اشتباهات خطرناک پیشگیری می‌کنند. استراحت‌های تجدید قوایی، عملکرد را بهبود می‌بخشند. نهار و چرت زدن به ما کمک می‌کند تا افت بعد از ظهر را جبران کنیم و در عصرها کارهای بیشتر و بهتری ارائه کنیم. اکنون علوم مختلفی موضوع را روشن کرده‌اند: زمان استراحت نشانه تبلی نیست بلکه نشان دهنده قدرت است.

پس به جای اینکه نابودی خواب بعد از ظهر را جشن بگیریم، شاید بهتر باشد این رسم را دوباره زنده کنیم (البته به گونه‌ای که با زندگی کاری امروزی همخوانی بیشتری داشته باشد). خواب بعد از ظهر (سی یستا) از کلمه لاتین «هورا سکستا» گرفته شده است که به معنای «شش ساعت» است. این استراحت معمولاً شش ساعت پس از طلوع آفتاب شروع می‌شده است. در دنیای کهن که بیشتر مردم در فضای باز کار می‌کردند و تا تهویه مطبوع چند هزار سال فاصله بود، فرار از خورشید نیم روز به لحاظ جسمی ضروری بود. امروز، فرار از افت بعد از ظهر یک ضرورت روانی است.

شاید استراحت بتواند از بعد علمی و غیر دینی، به یک رسم سازمانی ریشه‌دار تبدیل شود.

استراحت نیم روزی مدرن به این معنا نیست که در وسط روز به همه افراد دو یا سه ساعت مرخصی بدهیم. این کار واقع‌گرایانه نیست. اما به این معناست که زمان استراحت را به عنوان بخشی ضروری از ساختار سازمان در نظر بگیریم (درک زمان استراحت نه به عنوان یک امتیاز ویژه بلکه به عنوان یک راه حل منطقی). این امر به این معناست که نهارهای غمناک پشت میز را کنار بگذاریم و مردم را تشویق کنیم که چهل و پنج دقیقه به بیرون بروند. این امر به این معناست که به جای اینکه زمان تفریح و استراحت بچه‌های مدرسه‌ای را حذف کنیم، از آن پشتیبانی کنیم و آن را گسترش بدهیم. حتی

می‌تواند به این معنا باشد که اقدامات شرکت‌های «بن اند جری»، «زیوس»، «اوبر» و «نایک» را در ایجاد فضاهای خواب در دفاتر برای کارمندان پیاده کنیم. (البته احتمالاً آنگونه که یکی از شهرهای سوئد پیشنهاد کرده است به این معنا نیست که در هر هفته یک ساعت را تعطیل کنیم تا کارمندان به خانه بروند تا رابطه جنسی برقرار کنند).

مهم‌تر از همه این موضوع بدان معناست که تفکر خود را در مورد کارهایی که انجام می‌دهیم و نحوه انجام موثر آنها تغییر دهیم. تا ده سال پیش، کسانی که می‌توانستند تنها با چهار ساعت خواب در روز زندگی کنند و افراد بااراده‌ای که تمام شب کار می‌کردند مورد تحسین ما بودند. آنها در چشم ما قهرمان بودند و افرادی بودند که تعهد شدیدشان ضعف و بی‌نظمی بقیه را نشان می‌داد. اما علم خواب محبوب شد و ما نگرش خود را تغییر دادیم. دیگر آن مرد بی‌خواب قهرمان نبود. او احمق بود. احتمالاً کارهای نامطلوبی ارائه می‌کرد و شاید به دلیل انتخاب‌های نامناسب خود به ما نیز آسیب می‌رساند.

اکنون زمان استراحت جای خواب آن زمان را گرفته است. زمانی نهار نخوردن نشان افتخار بود و چرت زدن نشانه شرم. اما دیگر این گونه نیست. علم زمان‌سنجی همان چیزهایی را تایید کرده است که دنیای کهن آن را درک کرده بود: باید به خودمان استراحت بدهیم.

کتابچه ترندهای زمان

فهرستی از زمان‌های استراحت فراهم کنید

احتمالا لیست کارهایی که باید انجام بدهید را دارید. اکنون زمان آن رسیده است تا «لیست استراحت نیز درست کنید» و به همان اندازه به آن توجه کنید و با همان احترام با آن برخورد کنید. هر روز در کنار لیست کارها، جلسات و موعدهای خود لیستی از زمان‌های استراحت را تهیه کنید.

کار را با سه وقت استراحت در روز شروع کنید. زمان این استراحت‌ها را تعیین کنید، مدت آنها و کاری که در هر کدام انجام خواهید داد را معین کنید. حتی بهتر است زمان استراحت را وارد گوشی همراه یا تقویم کامپیوتر خود کنید تا با یک زنگ هشدار نامطلوب به شما یادآوری کند. به خاطر داشته باشید که کاری که در برنامه قرار بگیرد، انجام می‌شود.

چگونه یک چرت ایده‌آل بزنینم

همان گونه که توضیح دادم، متوجه اشتباهات خود در چرت زدن شدم و به راز چرت عالی پی بردم. کافی است این پنج قدم را دنبال کنید:

۱. زمان افت بعد از ظهر خود را پیدا کنید. کلینیک «مایو» می‌گوید که بهترین زمان برای چرت زدن بین ساعت ۲ تا ۳ بعد از ظهر است. اما اگر می‌خواهید دقیق‌تر باشید، نموداری از روحیه و سطح انرژی خود در بعد از ظهرها را با استفاده از توضیحات همین فصل تهیه کنید. احتمالا یک زمان نسبتا دقیق را پیدا می‌کنید که انرژی شما کاهش پیدا می‌کند که برای بسیاری از افراد حدودا هفت ساعت پس از بیداری است. این همان زمان ایده‌آل چرت شماست.
۲. محیط آرامش بخشی فراهم کنید. زنگ گوشی خود را خاموش کنید. اگر دفتر

شما در دارد، آن را ببندید، اگر کاناپه دارید، از آن استفاده کنید. برای اینکه نور و صدا را از خود دور کنید، از گوش گیر یا ماسک خواب استفاده کنید.

۳. یک فنجان قهوه بخورید. جدی می‌گوییم. کارآمدترین نوع چرت زدن همان «خواب‌چینو» است. کافئین تا بیست و پنج دقیقه وارد جریان خون شما نمی‌شود در نتیجه پیش از خواب یک فنجان قهوه بنوشید. اگر قهوه دوست ندارید، یک جستجوی آنلاین انجام دهید تا نوشیدنی‌های جایگزین که دوپست میلی‌گرم کافئین داشته باشند را پیدا کنید (اگر کلا کافئین مصرف نمی‌کنید، این مرحله را نادیده بگیرید. همچنین انتخاب‌های زندگی خود را مجدداً بررسی کنید).

۴. زنگ هشدار گوشی خود را روی بیست و پنج دقیقه تنظیم کنید. اگر خواب شما از نیم ساعت بیشتر شود، دچار سکون خواب می‌شوید و نیاز به زمان بیشتری برای سرحال شدن دارید. اگر کمتر از پنج دقیقه چرت بزنید سود زیادی نصیب شما نمی‌شود. اما خواب بین ده تا بیست دقیقه باعث افزایش هشیاری و عملکرد مغز شما می‌شود و همچنین احساس خواب آلودگی ایجاد نمی‌کند. از آنجا که حدوداً هفت دقیقه طول می‌کشد تا بیشتر مردم به خواب بروند، بیست و پنج دقیقه زمان خوبی است. و البته وقتی بیدار شوید، کافئین کم کم اثر می‌کند.

۵. این کار را دائماً تکرار کنید. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد کسانی که خواب بعد از ظهر را به عادت تبدیل کرده‌اند، نسبت به سایر افراد از این چرت کوتاه تاثیر بیشتری می‌گیرند. اگر برنامه شما امکان ایجاد یک خواب منظم بعد از ظهری را فراهم می‌آورد، این کار را تبدیل به یک عادت همیشگی کنید. اگر چنین فرصتی فراهم نیست، روزهایی که واقعا انرژی از دست می‌دهید (روزهایی که شب پیش کم خوابیده‌اید یا استرس یا مشغله‌های کاری بیشتر از حد معمول است) را انتخاب کنید. تفاوت را احساس خواهید کرد.

پنج نوع استراحت تجدید قوا کننده: یک منو

اکنون شما از علم استراحت و چرایی اثرگذاری آنها در مقابله با افت بعد از ظهر و افزایش روحیه و عملکرد خود آگاه هستید. حتی یک لیست استراحت دارید که آماده است. اما استراحت شما باید از چه نوعی باشد؟ پاسخ درستی وجود ندارد. از فهرست پایین یکی را انتخاب کنید و یا اینکه چند تا را با هم ترکیب کنید و ببینید چه اتفاقی پیش می‌آید و زمان‌های استراحت خود را طراحی کنید که برای شما مناسب باشد.

۱. استراحت کوتاه: نیازی نیست یک استراحت تجدید قوا کننده حتما طولانی باشد. حتی استراحت‌هایی که یک دقیقه یا کمتر هستند می‌توانند مفید باشند (که محققان به آنها خرده استراحت می‌گویند). این موارد را در نظر داشته باشید:

قاعده ۲۰-۲۰-۲۰ پیش از اینکه کاری را شروع کنید، یک زمان سنج تنظیم کنید. هر بیست دقیقه برای بیست ثانیه به چیزی نگاه کنید که با شما بیست پا (۶ متر) فاصله داشته باشد. اگر پشت کامپیوتر کار می‌کنید، این خرده استراحت باعث استراحت چشم شما می‌شود و وضعیت بدنی شما را بهبود می‌بخشد که هر دوی اینها برای مقابله با خستگی خوب است.

آب بنوشید. شاید هم اکنون بطری آب داشته باشید. یک بطری کوچک‌تر پیدا کنید. وقتی آب تمام شد (که به خاطر اندازه بطری، حتما تمام می‌شود) به سراغ شیر آب بروید و آن را پر کنید. سه کار را در یک حرکت انجام می‌دهید: آب می‌نوشید، حرکت می‌کنید و استراحت می‌کنید. بدن خود را حرکت بدهید تا به ذهن خود استراحت بدهید. یکی از ساده‌ترین انواع استراحت این است: برای شصت ثانیه بایستید، دست و پاهای خود را تکان بدهید، عضلات خود را بکشید، کمر خود را بچرخانید و دوباره بنشینید.

۲. استراحت حرکتی: بیشتر ما زیاده از حد می‌نشینیم و تحرک کمی داریم. در نتیجه حرکت بیشتری را وارد استراحت خود کنید. چند گزینه:

هر ساعت پنج دقیقه قدم بزنید. (همان گونه که دیدیم، پنج دقیقه قدم زدن می‌تواند خیلی موثر باشد). این کار برای بسیاری از افراد ممکن است. و البته این کار خصوصا در زمان افت بعد از ظهر کارآمد است.

یوگا در دفتر کار: می‌توانید در پشت میز کار خود حرکات یوگا را انجام دهید (حرکات گردن، مچ دست و پشت) تا فشار را از روی گردن و پشت خود کم کنید و به انگشتان تایپ کننده خود استراحت بدهید و شانه‌های خود را ریلکس کنید. ممکن است این کار برای همه مقدور نباشد. اما همه می‌توانند آن را یک بار امتحان کنند. کافیت عبارت یوگای دفتر کار را جستجو کنید.

حرکت شنا: بله حرکت شنا. برای یک هفته روزانه دو بار حرکت شنا را انجام بدهید. سپس در هفته بعد آن را به روزانه چهار حرکت افزایش دهید و هفته پس از آن نیز روزانه شش حرکت را انجام بدهید. ضربان قلب خود را افزایش می‌دهید، ذهن خود را هشیار می‌کنید و شاید کمی هم قوی‌تر بشوید.

۳. استراحت طبیعت: ممکن است این نوع از استراحت کمی بیش از حد شاعرانه باشد اما تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که طبیعت تاثیر خوبی در تجدید قوا دارد. نکته دیگر این است که مردم معمولا تاثیر طبیعت بر احساس خوب خود را دست کم می‌گیرند. انتخاب کنید:

بیرون قدم بزنید: اگر چند دقیقه وقت دارید و نزدیک پارک هستید، از میان آن عبور کنید. اگر در خانه کار می‌کنید و سگ دارید، آن را برای قدم زدن به بیرون ببرید.

بیرون بروید: اگر پشت ساختمان شما درخت و صندلی هست، به جای داخل ساختمان، آنجا بنشینید.

وانمود کنید بیرون هستید: اگر بهترین کاری که از دست شما ساخته است این است که به گیاهان داخل ساختمان نگاه کنید و یا از پنجره درختان بیرون را ببینید، همین کار را انجام دهید. تحقیقات نشان می‌دهد این کار هم مفید است.

۴. استراحت اجتماعی: تنها نروید. حداقل همیشه این طور نباشید. استراحت اجتماعی کارآمد است خصوصاً وقتی خودتان تعیین کنید که این زمان را با چه کسی و چگونه سپری کنید. چند ایده:

کسی را ملاقات کنید و او را لمس کنید: با کسی که مدتی با او تماس نداشته‌اید تماس بگیرید تا حال او را بپرسید. زنده کردن این رابطه‌های خاموش نیز راه خوبی برای تقویت شبکه آشنایان شماست. یا اینکه از کسی که به شما کمک کرده است تشکر کنید (از طریق ایمیل، پیام و یا یک ملاقات کوتاه).
سپاسگزاری (با ترکیب قدرتمند معنا و ارتباط اجتماعی) برای تجدید قوا بسیار کارآمد است.

برنامه‌ریزی کنید: قدم زدن و یا ملاقات در کافی شاپ و یا جلسات دوره‌ای با همکارانی که دوست دارید را برنامه‌ریزی کنید. یکی از مزایای استراحت اجتماعی این است که اگر فرد دیگری روی شما حساب کند، احتمال اینکه این کار را انجام بدهید بیشتر می‌شود. یا اینکه کاری را انجام بدهید که سوئدی‌ها آن را فیکا می‌نامند (یک استراحت کامل برای قهوه خوری که ظاهراً علت سطح بالای رضایت و بهره‌وری کارمندان سوئدی است).

برنامه‌ریزی نکنید: اگر برنامه شما برای انجام کارهای منظم جا ندارد، این هفته برای یک نفر یک قهوه بخرید. آن را برایش ببرید. بنشینید و برای پنج دقیقه در مورد چیزی غیر از کار صحبت کنید.

۵. استراحت تغییر موضوع: مغز ما به همان اندازه جسممان خسته می‌شود (و این موضوع در افت بعد از ظهر عامل بزرگی است). با انجام این کارها به مغز خود استراحت بدهید:

مدیتیشن: مراقبه یکی از بهترین انواع استراحت است. مطالب یو سی ال ای را بررسی کنید که مراقبه‌های کوتاه سه دقیقه‌ای پیشنهاد می‌کند:

<http://marc.ucla.edu/mindfulmeditations>

تنفس کنترل شده: آیا تنها چهل و پنج ثانیه وقت دارید؟ نیویورک تایمز

توضیح می‌دهد «نفس عمیق بکشید، شکم خود را کش بیاورید. توقف کنید. به آرامی در پنج ثانیه هوا را خارج کنید و این کار را برای چهار بار تکرار کنید». این کار تنفس کنترل شده نام دارد و می‌تواند هورمون‌های استرس شما را کاهش دهد، فکر شما را روشن کند و شاید حتی سیستم ایمنی شما را نیز تقویت کند. و همه اینها در کمتر از یک دقیقه رخ می‌دهد.

شاد باشید؛ به یک پادکست کم‌دی گوش کنید. یک کتاب لطیفه بخوانید اگر حریم شخصی دارید، با استفاده از گوشی یکی دو آهنگ گوش کنید. در یک تحقیق شواهدی مطرح شده است که نشان می‌دهد حتی دیدن ویدئوی حرکات سگ‌ها هم آرامش بخش است.

لیست استراحت زمان افت خود را تهیه کنید

گاهی ممکن نیست که کارها یا پروژه‌های مهم را رها کنیم تا استراحت کنیم. وقتی شما و تیمتان باید کار را به پیش ببرید و کار را تمام کنید حتی اگر در حالت افت باشید، این دقیقاً همان زمانی است که نیاز به یک وقفه هشیاری دارید که استراحت را با یک لیست ترکیب کرده‌اید. این کار این گونه انجام می‌شود:

اگر کار یا پروژه شما حتی در زمان افت، نیاز به هشیاری و تمرکز مداوم دارد، در میانه کار جایی را پیدا کنید که بتوانید استراحت کنید. یک لیست با الهام‌گیری از کارتهای استفاده شده در مرکز درمانی دانشگاه میشیگان تهیه کنید و برای این زمان استراحت برنامه‌ریزی کنید.

برای مثال، فرض کنید تیم شما باید امروز ساعت پنج عصر پیشنهادیه خود را تکمیل کند. هیچ کس وقت ندارد که به بیرون برود و قدم بزند. در عوض، دو ساعت پیش از زمان اتمام کار یک پنجره زمانی را در نظر بگیرید که همه گرد هم بیایند. لیست شما می‌تواند این گونه باشد:

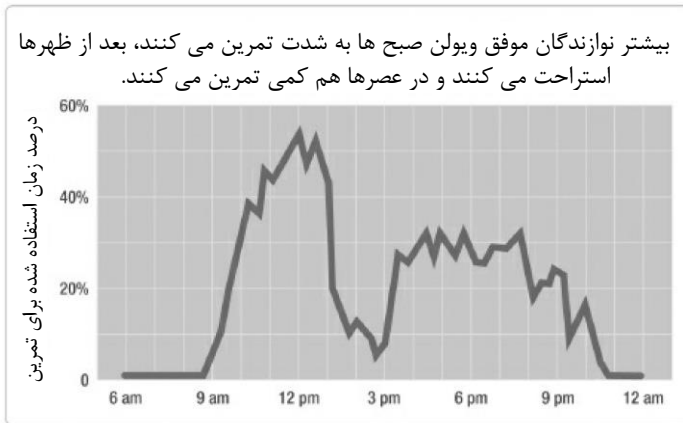
۱. همه کارهای خود را متوقف کنند، یک قدم به عقب بروند و یک نفس عمیق بکشند.

۲. هر فرد در سی ثانیه روند کار خود را بیان کند.
۳. هر فرد در سی ثانیه گام بعدی خود را تشریح کند.
۴. هر فرد به این پرسش پاسخ بدهد که چه چیزی را فراموش کرده‌ایم؟
۵. تعیین کنید که قسمت فراموش شده توسط چه کسی انجام شود؟
۶. در صورت نیاز یک زمان استراحت دیگر را پیش‌بینی کنید.

مثل یک فرد حرفه‌ای کار را متوقف کنید

اندرس اریکسون، «متخصص متخصصان دنیا است»، روان‌شناسی که به مطالعه افراد دارای عملکرد فوق‌العاده می‌پردازد. او دریافت که افراد دارای عملکرد برتر یک نقطه اشتراک دارند: آنها واقعا در استراحت کردن خوب عمل می‌کنند.

بیشتر موسیقی‌دان‌ها و ورزشکاران تمرین خود را حدودا در ساعت نه صبح شروع می‌کنند و در اواخر صبح به اوج کار خود می‌رسند، بعد از ظهرها استراحت می‌کنند و عصرها هم چند ساعت دیگر تمرین می‌کنند. برای مثال، الگوی تمرین بیشتر نوازندگان ویولن این گونه است:



آیا این شکل را می‌شناسید؟

در تحقیق اریکسون، یک عامل بهترین‌ها را از سایرین جدا می‌کند و آن این است که آنها در بعد از ظهرها کار را کاملاً رها می‌کردند (حتی بسیاری از آنها به عنوان بخشی از برنامه خود می‌خوابیدند)، در حالی که افراد غیر متخصص، در متوقف کردن کار چندان تلاشی نمی‌کردند. ممکن است فکر کنیم که ستاره‌ها بدون وقفه تمام روز را تمرین می‌کنند. اما در واقع، آنها برای مدت چهل و پنج دقیقه تا نود و پنج دقیقه با تمرکز زیاد تمرین می‌کنند و سپس به استراحت‌های تجدید قوایی می‌روند.

شما هم می‌توانید همین کار را انجام دهید. کار را مانند یک حرفه‌ای متوقف کنید و شاید شما هم حرفه‌ای شدید.

به بچه‌ها وقت استراحت بدهید: اثبات استراحت

مدرسه‌ها سختگیرتر شده‌اند. خصوصاً در ایالات متحده مدارس آزمون‌های مهمی را برگزار می‌کنند، معلمان را به سختی ارزیابی می‌کنند و رویکرد سختگیرانه‌ای در ارزیابی دارند. برخی از این معیارها منطقی به نظر می‌رسد اما جنگ با ضعف باعث شده است تا قربانی بزرگی داشته باشیم: وقت استراحت.

حدود ۴۰ درصد مدارس ایالات متحده (خصوصاً مدارس که تعداد زیادی از دانش‌آموزان خانواده‌های کم درآمد و رنگین‌پوست را پوشش می‌دهند)، زمان تفریح را حذف و یا آن را با ساعت نهار ادغام کرده‌اند. با این تفکر که آینده بچه‌ها در معرض خطر است، مدارس زمانی را صرف بازی بچه‌ها نمی‌کنند. برای مثال، در سال ۲۰۱۶، قانون‌گذاران نیوجرسی یک لایحه را به تصویب رساندند که در هر روز برای بچه‌های سطح کودکان تا کلاس پنجم تنها بیست دقیقه وقت استراحت در نظر گرفته است. اما فرماندار نیوجرسی، «کریس کریستی» آن را وتو کرد و با زبانی که به لحن بچه‌های مدرسه‌ای شبیه بود توضیح داد که «این قانون احمقانه است».

همه این سختگیری‌ها اشتباه است. زنگ تفریح و وقت استراحت عدول از یادگیری نیستند. بلکه بخشی از روند آموزش هستند.

سالها تحقیق نشان می‌دهد که وقت استراحت در همه زمینه‌های زندگی بچه‌های مدرسه‌ای برای آنها مفید است. بچه‌هایی که زنگ تفریح دارند، سخت‌تر کار می‌کنند، کمتر بی‌قراری می‌کنند و با شدت بیشتری تمرکز می‌کنند. آنها غالباً نمره‌های بهتری نسبت به بچه‌هایی که زنگ تفریح کمتری داشته‌اند به دست می‌آورند. مهارت‌های اجتماعی بهتری کسب می‌کنند، همدلی بیشتری از خود نشان می‌دهند و درگیری کمتری ایجاد می‌کنند. حتی غذای سالم‌تری نیز می‌خورند. به طور خلاصه می‌توان گفت اگر می‌خواهید بچه‌ها شکوفا شوند، اجازه بدهید از کلاس درس خارج شوند.

مدارس چگونه می‌توانند از زنگ تفریح بهره‌برداری کنند؟ در اینجا شش توصیه آمده

است:

۱. زنگ تفریح را پیش از وقت نهار در نظر بگیرید. یک استراحت پانزده دقیقه‌ای کافی است و این زمان مفیدترین لحظه برای تمرکز بچه‌هاست. همچنین این کار باعث گرسنگی بیشتر آنها می‌شود و در نتیجه در هنگام نهار با اشتهای بیشتری غذا می‌خورند.
۲. حداقلی عمل کنید. نیازی نیست وقت استراحت ساختار سختگیرانه‌ای داشته باشد و همچنین نیاز به امکانات خاصی ندارد. بچه‌ها از ایجاد قواعد برای خود سود خواهند برد.
۳. مضایقه نکنید. در فنلاند که یکی از بهترین عملکردها را در سیستم مدارس دارد، دانش‌آموزان در هر یک ساعت، پانزده دقیقه استراحت می‌کنند. برخی از مدارس ایالات متحده (مثلاً مدرسه ابتدایی ایگل مانتین در فورت ورث در تگزاس) از سیستم فنلاندی‌ها پیروی کرده‌اند و با در نظر گرفتن چهار زنگ تفریح برای بچه‌های کوچک‌تر میزان یادگیری را افزایش داده‌اند.
۴. به معلمان نیز استراحت بدهید. زنگ‌ها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که معلمان نیز بتوانند به وظایف خود برسند و زمان استراحت نیز داشته باشند.
۵. آموزش جسمی را جایگزین نکنید. آموزش جسمی ساختارمند بخش مجزایی

از آموزش است و جایگزین تفریح نیست.

۶. هر بچه در هر روز. محروم کردن بچه‌ها از تفریح را به عنوان مجازات در نظر نگیرید. این مسئله برای موفقیت همه بچه‌ها ضروری است حتی آنهایی که اشتباه کرده‌اند. مطمئن شوید که در تمام روزهای مدرسه زنگ تفریح قرار گرفته است.

بخش دوم

شروع‌ها، پایان‌ها و میان

این دو

سه: شروع‌ها

شروع مناسب، شروع دوباره، شروع با هم

خوش شانس بودن در شروع کار همه چیز است
میگل دو سروانتس - دون کیشوت

مرکز پیشگیری و کنترل بیماری‌های ایالات متحده که نهادی دولتی و مسئول حفاظت از سلامت آمریکایی‌ها در برابر خطرات است، هر جمعه نشریه‌ای را منتشر می‌کند که «گزارش هفتگی مرگ و میر و بیماری» نام دارد. اگرچه این نشریه مانند سایر اسناد دولتی با زبان خشک و بی‌روح رسمی نوشته شده است، اما محتوای آن می‌تواند مانند رمان‌های استفان کینگ ترسناک باشد. هر نسخه فهرستی از مخاطرات جدیدی را مطرح می‌کند (صرفاً بیماری‌های شناخته شده مانند ایبولا، هیپاتیت و ویروس نیل غربی نیست بلکه خطرات کمتر شناخته شده‌ای مانند طاعون پنومونی انسانی، هاری در سگ‌های وارداتی از مصر و افزایش مونوکسید کربن در پیست‌های اسکیت سرپوشیده را نیز در بر می‌گیرد).

تمام محتوای این نشریه در هفته نخست اگوست سال ۲۰۱۵ مثل همیشه نگران‌کننده بود. اما برای والدین آمریکایی، مقاله پنج صفحه‌ای اصلی واقعا ترسناک بود. مرکز کنترل بیماری‌ها یک بیماری را کشف کرده بود که حدود ۲۶ میلیون نوجوان آمریکایی را در معرض خطر قرار می‌داد. گزارش نشان می‌داد که این موضوع خطرات زیادی را برای جوانان ایجاد می‌کرد:

- اضافه وزن و احتمال بیشتر چاقی
- علائم افسردگی بالینی
- کاهش عملکرد تحصیلی
- رغبت بیشتر به انجام کارهایی که برای سلامتی خطرناک هستند از قبیل مصرف الکل، دخانیات و مواد مخدر.

در همین حال، محققان دانشگاه ییل تلاش می‌کردند خطری را که برخی از برادران و خواهران این نوجوانان را تهدید می‌کرد شناسایی کنند. این امر، سلامت جسمی یا روانی آنها را تهدید نمی‌کرد (حداقل فعلاً نه) اما امرار معاش آنها را هدف قرار داده بود. این زنان و مردان بیست و چند ساله متوقف شده بودند. با وجود اینکه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده بودند، درآمدی را که انتظار داشتند با مدرک کارشناسی به دست بیاورند نداشتند و بسیار کمتر از افرادی که چند سال پیش فارغ‌التحصیل شده بودند درآمد داشتند. و این موضوع یک مسئله کوتاه مدت نیز نبود. آنها تا دهه‌ها و شاید بیشتر، از این درآمد کمتر رنج خواهند برد. همچنین این مسئله به این گروه بیست و چند ساله‌ها محدود نمی‌شد و برخی از والدین آنها نیز که در اوایل دهه ۱۹۸۰ فارغ‌التحصیل شده بودند از همین مسئله رنج می‌بردند و هنوز هم از آن رها نشده بودند.

چه مشکلی این همه آدم را تحت تاثیر قرار داده بود؟

پاسخ کامل این پرسش ترکیبی از زیست‌شناسی، روان‌شناسی و سیاست‌های عمومی است. اما علت اصلی ساده است: این افراد به این دلیل رنج می‌کشیدند که شروع خوبی نداشتند.

در مورد این نوجوانان مسئله این بود که روز مدرسه خود را خیلی زودتر از حد معمول شروع می‌کردند (که این مسئله توانایی یادگیری آنها را به خطر می‌انداخت). در مورد افراد بیست و چند ساله و حتی برخی از پدران و مادران آنها موضوع این بود بدون اینکه تقصیری داشته باشند، حرفه خود را در زمان رکود شروع کرده بودند (و این مسئله در

سال‌های بعد نیز درآمد آنها را تحت تاثیر قرار می‌داد).

معمولا وقتی به مشکلات جانکاهی مانند نوجوانان ضعیف و یا درآمدهای کم برخورد می‌کنیم، در قلمرو چپستی‌ها به دنبال راه حل آن می‌گردیم. افراد چه اشتباهاتی دارند؟ چه کارهایی را می‌توانند بهتر انجام دهند؟ دیگران برای کمک، چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟ اما بیش از آنچه فکر می‌کنیم، بیشتر پاسخ‌ها در قلمرو زمان است. به طور خاص، زمان شروع کار (روز مدرسه، یک شغل) می‌تواند نقش بزرگی در سرنوشت فردی و جمعی ما داشته باشد. برای نوجوانان، شروع روز تحصیلی پیش از ساعت ۸:۳۰ دقیقه می‌تواند باعث آسیب رساندن به سلامت و کاهش نمرات آنها شود که در ادامه می‌تواند قدرت انتخاب آنها را کاهش و مسیر زندگی آنها را تغییر دهد. برای افراد مسن‌تر، شروع یک حرفه در یک وضعیت اقتصادی ضعیف می‌تواند منجر به محدود شدن فرصت‌ها و کاهش قدرت درآمدزایی تا میان‌سالی شود. شروع‌ها تاثیر بسیار بیشتری از آنچه ما فکر می‌کنیم دارند. در واقع، شروع‌ها می‌توانند تا پایان اهمیت داشته باشند.

اگرچه همیشه نمی‌توانیم زمان شروع را تعیین کنیم، اما می‌توانیم در شروع تاثیرگذار باشیم (و در مورد شروع‌های نه چندان مطلوب، این تاثیر می‌تواند پیامدهای قابل توجهی داشته باشد). دستورالعمل این کار روشن است. در بیشتر کارها باید نسبت به اهمیت شروع هشیار باشیم و هدف خود را یک شروع قدرتمند قرار دهیم. در صورت عدم بهره‌گیری از این موضوع، می‌توانیم به یک شروع تازه فکر کنیم. و اگر شروع کالا از اختیار ما خارج است، می‌توانیم دیگران را با خود همراه کنیم تا یک شروع دسته‌جمعی ایجاد کنیم. اینها سه اصل شروع موفقیت‌آمیز هستند: درست شروع کنید. دوباره شروع کنید. دسته‌جمعی شروع کنید.

درست شروع کنید

من در دبیرستان برای چهار سال فرانسوی خواندم. از آنچه آموختم چیز زیادی به خاطر نمی‌آورم اما یک جنبه از کلاس فرانسوی که به خاطر دارم می‌تواند برخی از

کاستی‌های مرا توضیح بدهد.

فکر می‌کنم، کلاس خانم «انگلیس» در زنگ اول قرار داشت (حدوداً ۷:۵۵ دقیقه صبح). او معمولاً برای گرم کردن ما همان پرسشی را مطرح می‌کرد که معلم‌های فرانسوی (از دانشگاهیان زبان‌های اروپایی قرن هفدهم گرفته تا مدرسه خود من در اوهایوی مرکزی در دهه ۱۹۸۰) همیشه از دانش‌آموزان خود می‌پرسند: «حال شما چطور است؟»

همه پاسخ‌های همه دانش‌آموزان کلاس خانم «انگلیس» در همه صبح‌ها یکسان بود: «من خسته‌ام». ریچارد خسته بود. لوری خسته بود. و من هم غالباً خیلی خسته بودم. احتمالاً کلاس بیست و هفت نفره ما در چشم یک بازدیدکننده فرانسوی زبان این گونه به نظر می‌رسید که گویا همه ما مبتلا به نوعی از اختلال خواب گروهی عجیب هستیم؛ «یعنی چه اتفاقی افتاده است؟ چرا همه خسته‌اند؟»

اما توضیح واقعی این موضوع خیلی معمولی‌تر است. همه ما نوجوانانی بودیم که تلاش می‌کردیم قبل از ساعت هشت صبح از مغز خود کار بکشیم.

همان گونه که در فصل یک توضیح دادم، نوجوانان در این دوره از زندگی خود تغییرات شگرفی را تجربه می‌کنند. شب‌ها دیر به خواب می‌روند و به خاطر وضعیت زیستی خود، صبح‌ها نیز دیرتر از خواب بیدار می‌شوند (یک دوره جغد بودن که تا اوایل دهه بیست زندگی ادامه پیدا می‌کند).

با این حال، بیشتر مدارس دبیرستان دنیا این جغدها را مجبور می‌کنند تا طبق برنامه‌ای که برای چکاوک‌های هفت ساله طراحی شده است کار کنند. نتیجه این است که دانش‌آموزان نوجوان از خواب خود می‌زنند و پیامدهای این مسئله بر آنها تحمیل می‌شود. طبق گفته مجله پزشکی اطفال، «نوجوانانی که کمتر از میزان نیاز خود می‌خوابند، بیشتر در معرض افسردگی، خودکشی، سوء استفاده از مواد مخدر و تصادفات رانندگی هستند. همچنین شواهد نشان می‌دهند خواب کوتاه مدت با چاقی مفرط و ضعف

سیستم ایمنی بدن رابطه دارد». اگرچه دانش‌آموزان کم‌سن‌تر در امتحاناتی که صبح برگزار می‌شوند نمره بیشتری می‌گیرند اما نوجوانان در ساعات بعدی روز نتیجه بهتری می‌گیرند. زمان شروع زود با نمره‌های درسی و امتحانی بدتر رابطه مستقیم دارد خصوصا در مورد ریاضی و زبان. در واقع، تحقیقی که در دانشگاه مک گیل و موسسه دانشگاه سلامت ذهنی داگلاس، هر دو در مونترال، انجام شده نشان می‌دهد که مقدار و کیفیت خواب تا حد زیادی تفاوت عملکرد دانش‌آموزان را در کلاس‌های فرانسوی توضیح می‌دهد.

شواهد این آسیب چنان زیاد است که در سال ۲۰۱۴، آکادمی پزشکی اطفال آمریکا بیانیه‌ای صادر کرد که از مدارس راهنمایی و دبیرستان می‌خواست تا کلاس‌ها را قبل از ساعت ۸:۳۰ شروع نکنند. چند سال بعد، مرکز کنترل و پیشگیری بیماری هم نظر خود را اعلام کرد و چنین نتیجه گرفت که «تاخیر در زمان شروع مدرسه، پتانسیل ایجاد بیشترین تاثیرات جمعیتی» را در زمینه آموزش و سلامت نوجوانان دارد.

بسیاری از مناطق آموزشی (از دایس فری در نیویورک گرفته تا هیوستون در تگزاس و ملبورن استرالیا) از این شواهد پیروی کرده‌اند و نتایج چشم‌گیری گرفته‌اند. برای مثال، در یک تحقیق داده‌های نه هزار دانش‌آموز به مدت سه سال از هشت مدرسه در ایالت‌های مینه‌سوتا، کلرادو و وایومینگ که برنامه زمانی خود را تغییر داده بودند تا کلاس پس از ساعت ۸:۳۵ دقیقه شروع شود، مورد بررسی قرار گرفته بود. در این مدارس، حضور افراد افزایش پیدا کرده بود و تاخیر کم شده بود. دانش‌آموزان در «درس‌های اصلی ریاضی، انگلیسی، علوم و مطالعات اجتماعی» نمرات بالاتری گرفته بودند و عملکرد خود را در آزمون‌های سراسری یکسان‌سازی شده ایالتی و فدرال بهبود بخشیده بودند. در یک مدرسه، پس از اینکه زمان شروع کلاس‌ها از ساعت ۷:۳۵ به ۸:۵۵ منتقل شد، تعداد تصادفات رانندگی رانندگان نوجوان ۷۰ درصد کاهش پیدا کرد.

یک تحقیق دیگر که از ۳۰ هزار دانش‌آموز در هفت ایالت انجام شد، نشان می‌دهد که دو سال پس از به تاخیر انداختن زمان شروع مدرسه، نرخ فارغ‌التحصیلان بیش از ۱۱

درصد افزایش پیدا کرده است. یک مطالعه ادبیات موجود در مورد زمان شروع چنین نتیجه گرفت که زمان شروع دیرتر با «مشارکت بیشتر، تأخیر کمتر و نمرات بهتر» رابطه مستقیم دارد. همچنین در این حالت نه تنها دانش‌آموزان در مدرسه نتایج بهتری گرفتند بلکه در سایر زمینه‌های دیگر زندگی خود نیز پیشرفت کردند. تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که به تأخیر انداختن زمان شروع مدرسه باعث تقویت انگیزه، افزایش سلامت احساسی، کاهش افسردگی و پایین آوردن میزان اقدامات ناشی از انگیزه‌های آنی می‌شود.

مزایای این کار تنها در مورد دانش‌آموزان دبیرستان صدق نمی‌کند بلکه در مورد دانشجویان دانشگاه نیز صحت دارد. در آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده، تأخیر زمان شروع دانشکده به مدت پنجاه دقیقه باعث شد تا عملکرد تحصیلی افراد بهبود پیدا کند؛ هر چه کلاس نخست افراد دیرتر شروع می‌شد، نمره‌های دانشجویان بالاتر می‌رفت. در واقع، تحقیقی که در مورد دانشجویان دانشگاه‌های ایالات متحده و انگلستان انجام شد و در نشریه «پیشگامان علم عصب‌شناسی» منتشر شد چنین نتیجه می‌گیرد که بهترین زمان برای شروع کلاس‌های دانشگاه پس از ساعت ۱۱ صبح است.

این موضوع حتی در هزینه‌ها هم تأثیر دارد. وقتی یک اقتصاددان، سیستم مدارس شهر «ویک» در ایالت کارولینای شمالی را بررسی کرد، دریافت که «یک ساعت تأخیر در زمان شروع باعث افزایش سه درصدی نمرات ریاضی و خواندن می‌شود» که بیشترین تأثیر در دانش‌آموزان ضعیف قابل مشاهده است. اما او که اقتصاددان بود به محاسبه نسبت هزینه به سود تغییر برنامه زمانی پرداخت و چنین نتیجه‌گیری کرد که تأخیر در زمان شروع در مقایسه با سایر اقداماتی که در اختیار سیاست‌گذاران قرار دارد، بیشترین سود را در ازای هزینه تحصیلی فراهم می‌کند. این موضوع در تحلیل موسسه «بروکینگز» نیز تکرار شده است.

با این حال، درخواست‌های متخصصان اطفال و مقامات ارشد سلامت عمومی و همچنین تجربه مدرسی که وضعیت کنونی را به چالش کشیده‌اند نادیده گرفته شده‌اند. امروز از هر پنج مدرسه راهنمایی در ایالات متحده کمتر از یکی، توصیه آکادمی پزشکی

اطفال آمریکا مبنی بر شروع کلاس‌ها پس از ساعت ۸:۳۰ را پیاده کرده‌اند. میانگین زمان شروع برای نوجوانان آمریکایی ساعت ۸:۰۳ دقیقه است که یعنی تعداد زیادی از مدارس در ساعت هفت صبح شروع می‌شوند.

چرا چنین مقاومتی وجود دارد؟ یکی از دلایل مهم این است که تاخیر در زمان شروع کلاس‌ها ددرسهایی را برای والدین ایجاد می‌کند. مدیران باید زمان حرکت سرویس مدارس را دوباره تنظیم کنند. والدین شاید نتوانند در مسیر خود به محل کار، فرزندان را به مدرسه برسانند. معلم‌ها باید بعد از ظهرها بیشتر در مدرسه بمانند. شاید مربیان زمان کمتری برای تمرین ورزشی داشته باشند.

اما در ورای این توجیهاات، یک دلیل عمیق‌تر و تکان دهنده‌تر وجود دارد. ما مسئله «کی» را به اندازه مسئله «چه چیزی» جدی نمی‌گیریم. تصور کنید مدارس از همین مشکلات ناشی از زمان شروع زود رنج می‌بردند (آموزش بدتر و کاهش سلامت) اما دلیل این مشکلات یک ویروس بود که کلاس‌ها را آلوده می‌کرد. والدین به مدرسه می‌آمدند تا مدرسه را وادار به انجام اقداماتی کنند و کودکان خود را در خانه نگه می‌داشتند تا زمانی که مشکل برطرف شود. همه مدارس به سرعت وارد عمل می‌شدند. اکنون تصور کنید اگر می‌توانستیم با تزریق ساده یک واکسن شناخته شده و ارزان، این ویروس را از بین ببریم و از همه دانش‌آموزان مراقبت کنیم. در چنین حالتی این تغییر هم اکنون رخ داده بود. از هر پنج مدرسه آمریکایی، چهار مدرسه (بیش از یازده هزار) دلایل و شواهد را نادیده نمی‌گرفتند و بهانه‌تراشی نمی‌کردند. بهانه‌تراشی در این حالت به لحاظ اخلاقی شنیع و به لحاظ سیاسی غیرقابل دفاع می‌بود. والدین، معلمان و تمام جامعه چنین چیزی را تحمل نمی‌کردند.

زمان شروع مدارس مسئله جدیدی نیست. اما از آنجایی که این موضوع یک مشکل زمانی است و نه یک مشکل چپستی مانند ویروس و یا تروریسم، خیلی از افراد به سادگی آن را نادیده می‌گیرند. افراد چهل و پنجاه ساله می‌پرسند «مگر یک ساعت چه تفاوتی می‌تواند ایجاد کند؟». برای برخی از دانش‌آموزان، این موضوع به معنای فارغ‌التحصیل

شدن از دبیرستان یا ترک تحصیل است. برای برخی دیگر این موضوع به معنای عملکرد نامناسب تحصیلی و یا تسلط بر ریاضی و زبان‌های خارجی است (که بعداً می‌تواند بر احتمال رفتن به دانشگاه و یا پیدا کردن شغل مناسب تأثیر بگذارد). در برخی از موارد، این تفاوت کوچک در زمان‌بندی موجب کاهش رنج و حتی نجات جان افراد می‌شود.

شروع مهم است. همیشه نمی‌توانیم شروع را کنترل کنیم. اما این مورد یکی از مواردی است که در کنترل ماست و باید این کار را انجام دهیم.

شروع دوباره

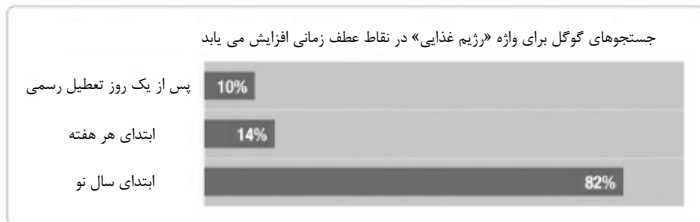
احتمالاً تا کنون در زندگی خود اهداف سال جدید برای خود تعیین کرده‌اید. در روز اول سال تصمیم گرفته‌اید کمتر الکل بنوشید، بیشتر ورزش کنید و یا آخر هر هفته با مادر خود تماس بگیرید. شاید توانسته باشید به این هدف خود پایبند باشید و سلامت و روابط خانوادگی خود را بهبود بخشید. و شاید یک ماه بعد روی کاناپه ولو شده‌اید و در نتفلیکس کارتن افسانه «خرگوش کنگ فوکار» را نگاه می‌کنید در حالی که سومین لیوان نوشیدنی خود را می‌خورید و تماس‌های مادر خود در اسکایپ را نادیده می‌گیرید. با این حال، فارغ از سرنوشت اهداف سال جدید، روزی که تصمیم گرفتید تا به خود انگیزه بدهید، یکی دیگر از ابعاد قدرت شروع را نشان می‌دهد.

نخستین روز سال چیزی است که متخصصان علوم اجتماعی آن را «نقطه عطف موقتی» می‌نامند. همان‌طور که انسان‌ها برای حرکت در فضا نیاز به نقاط عطف دارند (برای رسیدن به خانه باید از ایستگاه شل به سمت چپ پیچیم)، برای حرکت در زمان نیز از نقاط عطف استفاده می‌کنند. تاریخ‌های خاصی مانند این «ایستگاه شل» عمل می‌کنند. آنها از سایر روزهای فراموش‌شدنی و معمولی متمایز هستند و تمایز آنها به ما کمک می‌کند تا راه خود را پیدا کنیم.

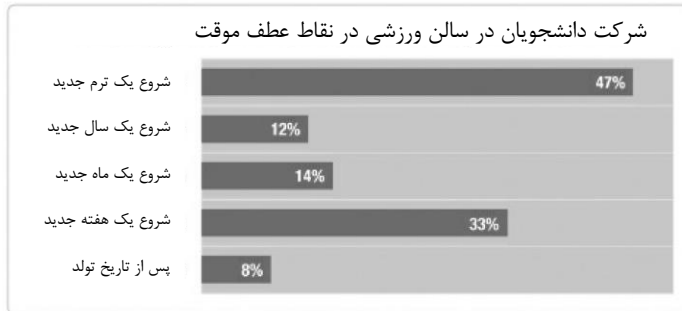
در سال ۲۰۱۴، سه محقق از دانشکده وارنون در دانشگاه پنسیلوانیا مقاله‌ای در مورد دانش زمان‌سنجی منتشر کردند که درک ما از عملکرد نقاط عطف زمانی و نحوه استفاده

از آنها برای ایجاد شروع‌های بهتر را گسترش می‌داد.

«دنگچن دای»، «کترین میلکمن» و «جیسون ریس» کار خود را با تحلیل داده‌های هشت و نیم سال از جستجوهای گوگل شروع کردند. آنها دریافتند که جستجوهای مرتبط با کلمه «رژیم غذایی» همیشه در روز اول ژانویه زیاد می‌شد (حدوداً ۸۰ درصد بیشتر از روزهای عادی). شاید جای تعجب نباشد. با این حال، جستجوها در شروع هر چرخه تقویم نیز افزایش پیدا می‌کرد (نخستین روز هر ماه و نخستین روز هر هفته). حتی تعداد این جستجوها در نخستین روز پس از یک تعطیلی فدرال تا ده درصد افزایش داشت. در این روزها که به نوعی «نخستین» به شمار می‌رفتند چیزی وجود داشت که انگیزه مردم را تحریک می‌کرد.



محققان متوجه همین الگو در سالن‌های ورزشی شدند. در یکی از دانشگاه‌های شمال شرقی که دانشجویان برای استفاده از امکانات ورزشی نیاز به استفاده از کارت دانشجویی داشتند، محققان داده‌های یک سال را از حضور افراد گردآوری کردند. مراجعه به سالن ورزشی مانند جستجوهای گوگل، «در ابتدای هر هفته، ماه و سال» افزایش داشت. اما اینها تنها تاریخ‌هایی نبود که دانشجویان را از خوابگاه بیرون می‌کشید و روی تردمیل می‌فرستاد. دانشجویان دوره کارشناسی «در شروع هر ترم جدید و هم در نخستین روز پس از تعطیلات دانشگاهی» بیشتر ورزش می‌کردند. همچنین پس از تاریخ تولد خود نیز به سالن ورزشی می‌رفتند که یک استثنای بزرگ داشت: «دانشجویانی که ۲۱ ساله می‌شدند، فعالیت‌های ورزشی خود را پس از روز تولد افزایش می‌دادند».



برخی از تاریخ‌های تقویم، برای جستجوگران در گوگل و دانشجویهای ورزشکار اهمیت بیشتری داشتند. مردم از این تاریخ‌ها «برای نشان‌گذاری گذر زمان» بهره می‌برند تا یک دوره را به پایان برسانند و دوره جدیدی را از نو شروع کنند. دای، میلکمن و ریس نام این پدیده را «اثر شروع تازه» گذاشتند.

افراد برای ایجاد یک شروع تازه از دو نوع نقطه عطف زمانی استفاده می‌کنند (اجتماعی و شخصی). نقاط عطف اجتماعی آنهایی هستند که برای همه اجتماع مشترک هستند؛ دوشنبه‌ها، شروع ماه جدید، تعطیلات ملی. نقاط عطف شخصی آنهایی هستند که منحصر به خود فرد هستند: روز تولد، سالگردهای دیگر، تغییرات شغلی. اما این نشانه‌های زمانی، خواه شخصی یا اجتماعی، دو هدف را دنبال می‌کنند.

نخست، به افراد امکان می‌دهند تا «حساب ذهنی تازه» باز کنند، درست همان گونه که کسب‌وکارها در انتهای سال مالی خود دفاتر تجاری را می‌بندند و دفتر تازه‌ای برای سال جدید باز می‌کنند. این دوره جدید این فرصت را فراهم می‌کند که بتوانیم خود پیشین را در گذشته رها کنیم. این تاریخ باعث می‌شود از اشتباهات و کاستی‌های گذشته خود جدا شویم و نسبت به خود جدید و برترمان احساس اطمینان کنیم. ما با این اعتماد به نفس «نسبت به گذشته رفتار بهتری از خود نشان می‌دهیم و برای رسیدن به اهداف خود با انگیزه و اشتیاق بیشتری عمل می‌کنیم». غالباً تبلیغ کنندگان در ماه ژانویه از عبارت «سال جدید، شمای جدید» استفاده می‌کنند. وقتی نقاط عطف زمانی را به کار می‌گیریم،

این همان اتفاقی است که در ذهن ما رخ می‌دهد. من سابق هرگز دندان‌های خود را نخ نمی‌کشید. اما من جدید که در نخستین روز بعد از تعطیلات تابستان متولد شده است، بهداشت دهان را جدی می‌گیرد.

دومین هدف این علائم زمانی این است که به ما تکانی بدهند تا بتوانیم نگاه خود را از یک درخت به جنگل معطوف کنیم. «نشانه‌های زمانی توجه به کارهای روزمره را متوقف می‌کند و باعث می‌شود تا مردم نگاه جامعی به زندگی خود بیاندازند و در نتیجه به رسیدن به اهداف خود تمرکز کنند». یک بار دیگر به نقاط عطف مکانی فکر کنید. ممکن است چندین مایل رانندگی کنید اما متوجه اطراف خود نباشید. اما دیدن ایستگاه شل باعث می‌شود تا متوجه این موضوع شوید. این موضوع در مورد تاریخ‌های شروع دوباره نیز مصداق دارد. دلیل کانمن بین تفکر سریع (تصمیم‌گیری بر اساس گزینه‌ها) که توسط سوگیری‌های شناختی تحریف می‌شود) و تفکر آهسته (تصمیم‌گیری بر اساس استدلال و تعمق دقیق) تمایز قائل می‌شود. علائم زمانی تفکر ما را کند می‌کنند و به ما اجازه می‌دهند تا در سطح بالاتری بیاندیشیم و تصمیمات بهتری بگیریم.

کاربردهای اثر شروع تازه مانند عوامل ایجاد آن، هم شخصی و هم اجتماعی است. افرادی که شروع نامناسبی داشته‌اند (در یک شغل تازه، در یک پروژه مهم و یا تلاش در بهبود سلامت) می‌توانند این مسیر خود را با استفاده از یک نشانه زمانی برای شروع دوباره تغییر دهند. آنگونه که محققان وارتون می‌گویند، مردم می‌توانند «نقاط عطف استراتژیک را در تاریخ شخصی خود ایجاد کنند».

به عنوان نمونه به «ایزابیل الند»، رمان‌نویس شیلیایی-آمریکایی نگاه کنید. او در هشتم ژانویه ۱۹۸۱ برای پدربزرگ مریض خود که در بستر مرگ بود نامه‌ای نوشت. این نامه بنیان نخستین رمان او به نام «خانه ارواح» شد. از آن زمان، رمان‌های بعدی خود را در همین تاریخ شروع کرده است و هشتم ژانویه را به عنوان یک نقطه عطف زمانی برای شروع تازه پروژه‌های جدید به کار گرفته است.

دای، میلکمن و ریس در تحقیق بعدی خود دریافتند که می‌توان با معنابخشی شخصی به یک روز عادی، قدرت لازم برای فعال کردن شروع‌های تازه را ایجاد کرد. برای مثال، وقتی بیستم ماه مارس به عنوان شروع بهار تعیین شد، این تاریخ شروع تازه کارآمدتری فراهم می‌کرد تا اینکه آن را صرفاً سومین پنج‌شنبه ماه مارس بدانیم. برای شرکت‌کنندگان یهودی تحقیق آنها، پنجم اکتبر به عنوان نخستین روز پس از «یوم کپور (مقدس‌ترین روز در تقویم عبری)» بسیار انگیزه‌بخش‌تر از این بود که آن را دویست و هفتاد و هشتمین روز سال بدانند. شناسایی روزهایی که برای شخص معنادار است (روز تولد یا سالگرد آشنایی با شریک زندگی) می‌تواند یک شروع اشتباه را حذف کند و به ما کمک کند تا دوباره شروع کنیم.

سازمان‌ها نیز می‌توانند از این تکنیک بهره‌مند شوند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که اثر شروع تازه در تیم‌ها نیز قابل مشاهده است. فرض کنید فصل جدید در یک شرکت بد شروع شده باشد. برای جبران این وضعیت، به جای اینکه صبر کنیم تا فصل جدید که تاریخ شروع تازه‌ای است از راه برسد، رهبران می‌توانند یک تاریخ معناداری که زودتر می‌رسد را پیدا کنند (شاید سالگرد شروع یک محصول اصلی) که اشتباهات گذشته را در گذشته رها کند و به تیم کمک کند تا در مسیر مناسب قرار بگیرد. یا اینکه فرض کنید کارمندانی به صورت منظم پولی به حساب‌های بازنشستگی خود واریز نمی‌کنند و یا در کلاس‌های آموزشی مهم شرکت نمی‌کنند. ارسال یادآوری در تاریخ تولد در برابر ارسال همین ایمیل یادآوری در روز دیگر می‌تواند باعث شود تا دست به عمل بزنند. همچنین ریس دریافت که مصرف‌کنندگان نیز ممکن است در روزهایی که به عنوان شروع تازه دیده می‌شوند، پذیرایی بیشتری در برابر پیام‌ها داشته باشند. اگر می‌خواهید مردم را تشویق کنید که غذای سالم‌تری بخورند، کمپین دوشنبه‌های بدون گوشت بسیار تاثیرگذارتر از کمپینی است که پنجشنبه‌های گیاهی را توصیه می‌کند.

روز اول سال جدید همیشه قدرت زیادی در رفتار ما داشته است. ما تقویم را ورق می‌زنیم و تمام آن مربع‌های خالی را در تقویم می‌بینیم و یک حساب جدید در زندگی خود

باز می‌کنیم. اما معمولاً این کار را ناخواسته انجام می‌دهیم و نسبت به مکانیسم‌های روانی پشت این موضوع آگاه نیستیم. اثر شروع تازه به ما اجازه می‌دهد تا از همین اثر اما با آگاهی و عمدانه در روزهای مختلف دیگر استفاده کنیم. زیرا اهداف سال جدید اصلاً حتمی نیستند. تحقیقات نشان می‌دهد که با گذشت یک ماه پس از سال جدید، تنها ۶۴ درصد از اهداف دنبال می‌شوند. ایجاد نقاط عطف زمانی خودمان، خصوصاً مواردی که به لحاظ شخصی معنادار هستند، به ما فرصت‌های بسیار بیشتری می‌دهد تا شروع‌های نامناسب را جبران کنیم و دوباره شروع کنیم.

شروع با هم

در ماه ژوئن ۱۹۸۶، از دانشگاه فارغ‌التحصیل شدم و بیکار بودم. در جولای ۱۹۸۶ به واشنگتن دی سی نقل مکان کردم تا زندگی پسا دانشگاه خود را شروع کنم. در آگوست ۱۹۸۶ شغل پیدا کردم و در نخستین حرفه خود مشغول شدم. فاصله بین دریافت مدرک در سالن اجتماعات دانشگاه تا نشستن پشت میز کارم در واشنگتن دی سی کمتر از شصت روز طول کشید. (که البته همه این روزها صرف پیدا کردن کار نشده بود. برخی از این روزها صرف جمع کردن وسایل و جابجایی شده بود و در برخی از روزهای دیگر به طور موقت در یک کتابفروشی کار می‌کردم تا بتوانم مخارج خود را تامین کنم).

هر چند دوست دارم فکر کنم که کوتاه بودن فاصله بین فارغ‌التحصیلی تا پیدا کردن کار به دلیل رزومه قوی و شخصیت گیرای خودم بوده است، اما دلیل قانع کننده‌تر چیزی است که اکنون شما را شگفت‌زده نمی‌کند: زمان‌سنجی. من در دوران خوبی فارغ‌التحصیل شدم. در سال ۱۹۸۶ ایالات متحده در حال عبور از یک رکود طولانی بود. نرخ بیکاری ملی در این سال ۷ درصد بود (عدد قابل توجهی نیست اما نسبت به سال ۱۹۸۳ که نرخ بیکاری ده درصد بود کاهش زیادی پیدا کرده بود). این موضوع به این معنا بود که نسبت به کسانی که چند سال پیش وارد بازار کار شده بودند، پیدا کردن کار برای من بسیار ساده‌تر بود. موضوع زیاد پیچیده نیست: نیاز نیست مدرک اقتصاد داشته باشید تا بفهمید که پیدا کردن شغل در زمانی که نرخ بیکاری ۷ درصد است نسبت به زمانی که این نرخ

۱۰ درصد است ساده‌تر است. با این حال، باید اقتصاددان خوبی باشید تا متوجه شوید که مزایای شروع کار در اقتصاد در حال رشد، بسیار زیاد بود.

«لیسا کان» اقتصاددان خوبی است. او با مطالعه افرادی مانند من اثر خود را در دنیای اقتصاد گذاشته است (مردان سفیدپوستی که در دهه ۱۹۸۰ از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند). کان که در دانشکده مدیریت دانشگاه ییل تدریس می‌کند، داده‌های تحقیقات ملی وضع زندگی جوانان را بررسی کرد که هر سال از مجموعه‌ای از جوانان آمریکایی به عنوان نمونه پرسش‌هایی را در مورد آموزش، سلامت و شغل می‌پرسد. او از بین این داده‌ها، مردان سفیدپوستی را انتخاب کرد که بین سال‌های ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۹ فارغ‌التحصیل شده بودند (و آنها را در بیست سال بعد زیر نظر گرفت)^۱.

کشف بزرگ او این بود: زمانی که این مردان شغل خود را شروع کردند به شدت بر اینکه کجا رفته‌اند و تا چه فاصله‌ای سفر کرده‌اند تاثیر گذاشته است. کسانی که در زمان اقتصاد ضعیف وارد بازار کار شده‌اند در شروع حرفه خود نسبت به کسانی که در اقتصاد قوی وارد بازار شده بودند درآمد کمتری داشتند (که جای تعجب نیست). اما این ایراد اولیه از بین نرفت. این موضوع تا بیست سال بعد نیز با آنها مانده بود.

او می‌نویسد «فارغ‌التحصیل شدن از دانشگاه در اقتصاد ضعیف تاثیر بلندمدت منفی روی درآمد دارد». فارغ‌التحصیلان بدشانسی که شغل خود را در اقتصاد کند شروع کرده بودند، در اولین شغل خود درآمد کمتری نسبت به افراد خوش‌شانسی که در شرایط مساعد وارد بازار کار شده بودند کسب می‌کردند (و غالباً دو دهه طول می‌کشد تا بتوانند به شرایط برابر برسند). به طور میانگین، حتی پس از پانزده سال کار، کسانی که در سال‌های دارای

^۱ کان به این دلیل مردان سفیدپوست را انتخاب کرد که استخدام و آینده درآمدی آنها کمتر تحت تاثیر تبعیض‌های نژادی و جنسیتی است و احتمال اینکه مسیر حرفه‌ای آنها با بچه‌دار شدن متوقف شود کمتر است. این موضوع به او امکان می‌داد تا شرایط اقتصادی را از عواملی مانند رنگ پوست، قومیت و جنسیت جدا کند.

نرخ بیکاری بالا وارد بازار کار شده‌اند ۲٫۵ درصد کمتر از کسانی که در سال‌های دارای نرخ بیکاری پایین وارد بازار کار شده‌اند درآمد دارند. در برخی از موارد، تفاوت بین درآمد فارغ‌التحصیلان سال‌های بسیار خوب نسبت به درآمد فارغ‌التحصیلان سال‌های بسیار بد تا بیست درصد نیز می‌رسید (نه تنها پس از فارغ‌التحصیلی بلکه حتی وقتی که این مردان به اواخر دهه ۳۰ عمر خود رسیده بودند). هزینه کلی فارغ‌التحصیلی در یک سال بد (با اعمال نرخ تورم)، حدود ۱۰۰ هزار دلار بود. زمان‌سنجی همه چیز نبود اما یک هزینه شش رقمی بود.

یک بار دیگر، معلوم شد که شروع‌ها موجب ایجاد آشنایی می‌شوند که مسدود کردن آنها غیرممکن است. بخش اعظم رشد درآمدی هر فرد در نخستین دهه حرفه او شکل می‌گیرد. شروع کردن با درآمد بیشتر فرد را در مسیر جلوتر می‌اندازد. اما این تنها مزیت اول است. بهترین روش برای افزایش درآمد این است که مهارت‌های خاص خود را با نیازهای خاص کارفرما هماهنگ کنیم. این اتفاق معمولاً به ندرت در نخستین شغل فرد رخ می‌دهد. (برای مثال شغل اول خودم خیلی افتضاح بود). در نتیجه افراد کار خود را رها می‌کنند و شغل دیگری انتخاب می‌کنند (غالباً هر چند سال یکبار) تا این هماهنگی را ایجاد کنند. در حقیقت سریع‌ترین راه برای رسیدن به درآمد بیشتر در یک حرفه این است که به کرات شغل خود را عوض کنیم. با این حال، اگر شرایط اقتصاد مناسب نباشد، تغییر شغل دشوار است. کارفرمایان استخدام نمی‌کنند و این بدان معناست که کسانی که در شرایط نامناسب اقتصادی وارد بازار کار می‌شوند غالباً در شغل خود که با مهارت‌های آنها هماهنگ نیست به مدت طولانی‌تری می‌مانند. آنها نمی‌توانند به راحتی کارفرمای خود را عوض کنند در نتیجه، کاری که با مهارت‌های آنها همخوانی داشته باشد دیرتر پیدا می‌شود و حرکت به سمت حقوق بیشتر به تاخیر می‌افتد. چیزی که کان در بازار کار کشف کرد همان چیزی است که نظریه‌پردازان پیچیدگی و آشفتگی از بسیار پیش‌ترها می‌دانستند: در سیستم‌های دینامیک، شرایط ابتدایی تاثیر زیادی روی ساکنین این سیستم‌ها می‌گذارد.

اقتصاددانان دیگری نیز نشان داده‌اند که شروع‌ها قدرت زیاد اما نامرئی در میزان درآمد افراد دارند. یک تحقیق در کانادا نشان داد که «هزینه رکود برای فارغ‌التحصیلان جدید قابل ملاحظه و نابرابر است». فارغ‌التحصیلان بدشانس، «تا ده سال از کاهش درآمد خود رنج خواهند برد» که کارکنانی که کمترین مهارت را دارند بیشتر تاثیر را می‌پذیرند. ممکن است در نهایت این زخم درمان شود اما اثر آن باقی خواهد ماند. یک تحقیق که در سال ۲۰۱۷ انجام شده است نشان می‌دهد که شرایط اقتصادی در ابتدای حرفه مدیران تاثیر طولانی مدتی روی رسیدن آنها به جایگاه مدیر عاملی دارد. فارغ‌التحصیلی در رکود، پیدا کردن نخستین شغل را دشوار می‌کند که این امر احتمال اینکه مدیران بانگیزه در شرکت‌های خصوصی کوچک‌تر مشغول به کار شوند و نه در شرکت‌های بزرگ سهامی عام را افزایش می‌دهد (یعنی آنها شروع به بالا رفتن از یک نردبان کوتاه‌تر می‌کنند). کسانی که حرفه خود را در دوران رکود شروع می‌کنند هم مدیرعامل خواهند شد (اما مدیرعامل شرکت‌های کوچک‌تری می‌شوند و از همکاران خود که در سال‌های رونق اقتصادی فارغ‌التحصیل شده‌اند درآمد کمتری دارند). این تحقیق نشان می‌دهد که فارغ‌التحصیلان دوره رکود سبک‌های مدیریتی محافظه کارانه‌تری دارند که شاید اثر شروع نامطمئن‌تر باشد.

تحقیق از دانشجویان ام‌بی‌ای دانشگاه استنفورد نیز نشان می‌دهد که شرایط بازار سهام در زمان فارغ‌التحصیلی آنها قدرت درآمدزایی این فارغ‌التحصیلان را شکل می‌دهد. این دو پدیده با سه پیوند به هم می‌رسند: نخست، احتمال اینکه دانشجویان در یک بازار رو به رشد وارد استریت شوند بیشتر است. در مقابل، در بازارهای در حال افت، درصد قابل توجهی از فارغ‌التحصیلان گزینه‌های جایگزین را انتخاب می‌کنند (مشاوره، کارآفرینی و یا موسسات غیرانتفاعی). دوم، کسانی که در وال استریت کار می‌کنند، معمولاً به کار خود در آنجا ادامه می‌دهند. سوم، کار در شرکت‌های تامین سرمایه و سایر مشاغل مالی معمولاً درآمد بیشتری از سایر رشته‌ها دارد. در نتیجه، «کسی که در یک بازار رو به رشد فارغ‌التحصیل می‌شود» و وارد حوزه تامین سرمایه می‌شود، «نسبت به حالتی که همین فرد در یک بازار در حال افول فارغ‌التحصیل می‌شد»، ۱٫۵ تا ۵ میلیون دلار بیشتر

درآمد خواهد داشت.

آگاهی از اینکه افت بازار سهام باعث می‌شود برخی از فارغ‌التحصیلان ام‌بی‌ای دانشگاه‌های خاص به جای اینکه وارد شرکت‌های گلدمن ساکس و یا موگان استنلی شوند، وارد شرکت‌های مک کنزی یا بین می‌شوند و در نتیجه به جای اینکه شدیداً پولدار شوند فقط پولدار می‌شوند، خواب مرا به هم نمی‌زند. اما تاثیر شروع‌ها در گروه بسیار بزرگی از نیروی کار بسیار تکان دهنده است خصوصاً از آنجا که داده‌های به دست آمده از کسانی که در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۰ در زمان رکود بزرگ وارد بازار کار شده‌اند خیلی ناگوار به نظر می‌رسد. کان و دو همکارش از دانشگاه ییل دریافتند که تاثیر منفی روی دانشجویانی که در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۱ فارغ‌التحصیل شده‌اند «دو برابر چیزی بود که بر اساس الگوهای پیشین انتظار داشتیم». بانک فدرال رزرو نیویورک با نگاهی به این نشانه‌های اولیه هشدار داد که «کسانی که حرفه خود را در بازار کار در چنین شرایط ضعیفی شروع می‌کنند، شاید تا همیشه تحت تاثیر منفی این امر روی درآمد باشند».

این مشکل دشواری است. اگر میزان درآمد امروز شما تا حد زیادی وابسته به نرخ بیکاری روزی که کار خود را شروع کرده‌اید باشد نه نرخ بیکاری کنونی، دو استراتژی پیشین که در این فصل بیان شد (شروع مناسب و شروع دوباره) کافی نخواهد بود. برخلاف زمان شروع مدرسه، ما نمی‌توانیم این مشکل را به صورت یک طرفه حل کنیم و همه را وادار کنیم که شغل خود را در یک اقتصاد پررونق شروع کنند. همچنین به صورت انفرادی نیز قابل حل نیست که برای ترمیم شروع کند افراد، به آنها بگوییم در روز بعد از سالگرد تولد خود دنبال یک شغل جدید بگردند. در این گونه از مشکلات، باید با هم شروع کنیم. و دو راه حل هوشمندانه پیشین راهنمایی‌هایی را فراهم می‌آورند.

سال‌های متمادی، بیمارستان‌های آموزشی ایالات متحده با پدیده‌ای رو به رو بود که آن را «اثر جولای» می‌نامیدند. در هر ماه جولای، گروه جدیدی از فارغ‌التحصیلان پزشکی حرفه خود را به عنوان پزشک شروع می‌کردند. اگرچه این زنان و مردان بیرون از کلاس درس تجربه ناچیزی داشتند، اما بیمارستان‌های آموزشی غالباً مسئولیت‌های

چشم‌گیری در درمان بیماران را به آنها محول می‌کردند. آنها از این طریق کار خود را یاد می‌گرفتند. تنها عیب این رویکرد این بود که بیماران از این آموزش حین کار آسیب می‌دیدند (که ماه جولای بدترین ماه بود). (در انگلستان، این ماه دیرتر است و با نام شفاف‌تری نیز خوانده می‌شود. پزشکان انگلیسی دوره‌ای را که دکترهای جدید شغل خود را شروع می‌کنند، «فصل کشتار آگوست» می‌نامند). برای مثال، تحقیقی که در مورد بیش از بیست و پنج سال از گواهی‌های فوت صادر شده در ایالات متحده انجام شده است نشان می‌دهد «در شهرستان‌هایی که بیمارستان‌های آموزشی حضور دارد، خطاهای پزشکی کشنده در ماه جولای ده درصد افزایش دارد. در مقابل، این افزایش در شهرستان‌هایی که بیمارستان‌های آموزشی ندارند دیده نمی‌شود». تحقیقات دیگری که در مورد بیمارستان‌های آموزشی انجام شده است نشان می‌دهد بیماران در ماه‌های جولای و آگوست نسبت به ماه‌های آوریل و می ۱۸ درصد بیشتر در معرض مشکلات جراحی و ۴۱ درصد بیشتر در معرض فوت در حین عمل قرار دارند.

با این حال، در دهه پیش، بیمارستان‌های آموزشی برای رفع این مشکل اقدام کرده‌اند. آنها به جای اینکه اعلام کنند شروع‌های بد یک مشکل غیر قابل اجتناب برای فرد است، آن را تبدیل به یک مشکل قابل اجتناب به عنوان یک گروه کردند. اکنون در بیمارستان‌های آموزشی مانند نمونه‌ای که من در دانشگاه میشیگان بازدید کردم، رزیدنت‌های جدید کار خود را به عنوان عضوی از یک تیم شروع می‌کنند که در آن پرستاران، پزشکان و سایر متخصصان با سابقه قرار دارند. بیمارستان‌هایی مانند این، با شروع در کنار هم، اثر جولای را تا حد زیادی کاهش داده‌اند.

یا اینکه نوزادانی که از مادران جوان در محله‌های کم درآمد به دنیا می‌آیند را در نظر بگیرید. کودکان در این شرایط غالباً شروع بسیار بدی را تجربه می‌کنند. اما یک راه حل کارآمد این بوده است که مطمئن شویم مادران و نوزادان تنها نباشند. یک برنامه ملی به نام «شراکت خانواده-پرستار» که در دهه ۱۹۷۰ شروع شده است پرستارانی را می‌فرستد تا به مادران جوان سر بزنند و به آنها کمک کنند که شروع بهتری را برای نوزادان خود

فراهم کنند. این برنامه اکنون در هشتصد شهرداری در ایالات متحده اجرا می‌شود که شدیداً از ارزشیابی‌های خارج از سازمان بهره می‌برد (و نتایج خوبی نیز داشته است). بازدید پرستاران نرخ مرگ و میر نوزادان را کاهش داده است، مشکلات رفتاری و توجهی را کم کرده است و وابستگی خانواده‌ها به کوپن خواروبار و سایر برنامه‌های رفاه اجتماعی را پایین آورده است. همچنین این بازدهی‌ها موجب ارتقای سلامت و آموزش نوزاد شده است، نرخ تغذیه از شیر مادر و واکسیناسیون را بهبود بخشیده است و احتمال اینکه مادران دنبال شغل درآمدزا بگردند و آن را حفظ کنند را نیز بالا برده است. خواه دلایل این برنامه اخلاقی باشد (زیرا این برنامه‌ها جان افراد را نجات می‌دهد) یا مالی (این برنامه‌ها در بلندمدت موجب صرفه‌جویی مالی می‌شود)، اصل موضوع یک چیز است: به جای اینکه افراد در معرض خطر را وادار کنیم تا گلیم خود را از آب بیرون بکشند، اگر با هم شروع کنیم در نهایت به سود همه خواهد بود.

ما می‌توانیم اصول مشابهی را در مورد مشکل افرادی که بدون اینکه تقصیری داشته باشند کار خود را در زمان نامناسبی شروع کرده‌اند اعمال کنیم. نمی‌توان این مسئله را نادیده گرفت: «موضوع فقط زمان‌سنجی بد است. کاری از دست کسی بر نمی‌آید». در عوض باید توجه کنیم که اگر افراد زیادی درآمد کمی داشته باشند و یا در پیشرفت خود دچار موانعی باشند، همه ما تاثیر می‌پذیریم (مشتری کمتری برای چیزی که می‌فروشیم پیدا خواهد شد و یا پیامدهای محدود بودن فرصت‌ها را به شکل مالیات بیشتر پرداخت خواهیم کرد). ممکن است یک راه حل این باشد که دولت‌ها و دانشگاه‌ها یک برنامه بخشش وام دانشجویی ایجاد کنند که وابسته به نرخ بیکاری باشد. اگر نرخ بیکاری بیشتر از ۷٫۵ درصد باشد، بخشی از وام دانشجویی افرادی که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند بخشیده شود. و یا اگر نرخ بیکاری از حد مشخصی بالاتر رفت، صندوق‌های دانشگاه یا فدرال هزینه مشاوران شغلی را پرداخت کنند تا فارغ‌التحصیلان جدید را راهنمایی کنند که راه خود را در شرایط نامساعد جدید پیدا کنند (درست مانند وقتی که دولت فدرال در مناطق سیل‌زده کیسه‌های شن و لشکری از مهندسان را پیاده می‌کند).

در اینجا هدف این است که دریابیم که مشکلات زمانی آهسته به همان اندازه مصائب سریع چپستی اهمیت دارند و واکنش جمعی ما را می‌طلبند.

بیشتر ما چنین حس می‌کنیم که شروع‌ها اهمیت دارند. اکنون علم زمان‌سنجی نشان داده است که شروع‌ها از آنچه ما فکر می‌کردیم قدرتمندتر هستند. شروع‌ها بسیار بیشتر از آنچه فکر می‌کنیم با ما می‌مانند: تاثیر آنها تا انتها باقی است.

به همین دلیل است که وقتی در زندگی خود چالشی را برطرف می‌کنیم (خواه کاهش کمی وزن و یا کمک به فرزندان خود در یادگیری و یا اطمینان از اینکه همشهری‌های ما در باتلاق مشکلات فرو نروند) باید واکنش‌های خود را متنوع کنیم و «کی» را نیز در کنار «چه» قرار دهیم. با برخورداری از این علم می‌توانیم در شروع خوب بسیار بهتر عمل کنیم (در مدارس و فراتر از آن). آگاهی از اینکه ذهن ما چگونه زمان را در نظر می‌گیرد می‌تواند به ما کمک کند تا از نشانه‌های زمانی استفاده کنیم تا شروع‌های نامناسب را جبران کنیم و شروع تازه‌ای ایجاد کنیم. و درک اینکه شروع‌های دشوار تا چه حد می‌توانند ناعادلانه و پایدار باشند، می‌تواند کمک کند تا شروع‌های بیشتری را با هم شکل بدهیم.

توجه کردن (و اهمیت قائل شدن برای کی به اندازه چه) مشکل را حل نمی‌کند، اما برای شروع خوب است.

کتابچه ترندهای زمان

با استفاده از استراتژی پیش‌مرگ از شروع نامناسب اجتناب کنید

بهترین روش برای جبران یک شروع نامناسب این است که اصلاً چنین شروعی را تجربه نکنیم. و بهترین تکنیک برای انجام این کار چیزی است که آن را پیش‌مرگ می‌نامند.

احتمالاً با کالبد شکافی آشنا هستید (وقتی پزشکان و پزشکان قانونی یک جسد را بررسی می‌کنند تا علت مرگ را کشف کنند). پیش‌مرگ حاصل کار «گری کلین» روان‌شناس است که همین اصل را به کار می‌گیرد اما موضوع آن پیش از مرگ است. فرض کنید شما و تیم‌تان می‌خواهید پروژه‌ای را شروع کنید. پیش از شروع پروژه، ابتدا یک پیش‌مرگ اجرا کنید. به تیم خود می‌گویید «فرض کنید هجده ماه از اکنون گذشته است و پروژه ما کاملاً شکست خورده است. چه اشتباهاتی رخ داده است؟». تیم شما با قدرت با نگاهی به گذشته فرضی پاسخ‌هایی را ارائه می‌کند. شاید کارها به خوبی تعریف نشده‌اند. شاید افراد کمی در اختیار دارید، شاید تعداد افراد شما بیش از حد است و یا اینکه این افراد نامناسب هستند. شاید رهبر خوبی نداشتید و یا اهداف واقع‌گرایانه‌ای انتخاب نکرده‌اید. با تصور شکست از پیش (با اندیشیدن به اینکه چه چیزهایی می‌تواند موجب یک شروع نامناسب شود)، می‌توانید برخی از مشکلات احتمالی را پیش‌بینی کنید و وقتی پروژه به صورت واقعی شروع می‌شود از آنها اجتناب کنید.

از قضا پیش از شروع این کتاب یک پیش‌مرگ را اجرا کردم. دو سال پس از شروع را در نظر گرفتم و مجسم کردم که کتاب بسیار بدی نوشته‌ام و یا اینکه بدتر، هنوز اصلاً کتابی نوشته‌ام. چه اشتباهی کرده‌ام؟ بعد از بررسی پاسخ‌ها، دریافتم که باید نوشتن هر روزه را جدی بگیرم و تعهدات خارجی را نپذیرم تا تمرکز خود را از دست ندهم و ویراستار خود را در جریان پیشرفت (یا عدم پیشرفت) خود بگذارم و از او برای بررسی مفاهیم مختلف کمک بگیرم. سپس نسخه مثبت این بینش‌ها را روی یک کارت نوشتم و در

محل میز کارم نصب کردم (مثلا: «من حداقل شش روز هفته هر روز صبح تمام وقت خود را بدون استثنا و بدون حواس پرتی صرف نوشتن می‌کنم»).

این تکنیک به من اجازه می‌داد تا اشتباهات را از پیش در تصور خود مرتکب شوم نه در زندگی و پروژه واقعی. اینکه آیا این پیش‌مرگ تاثیر گذار بوده است یا نه را به شما واگذار می‌کنم، خواننده عزیز. اما شما را تشویق می‌کنم که برای جلوگیری از وقوع شروع‌های نامناسب این روش را امتحان کنید.

هشتاد و شش روز در سال که می‌توانید شروع تازه‌ای داشته باشید

شما در مورد نقاط عطف زمانی خوانده‌اید و نحوه استفاده از آن برای یک شروع جدید را می‌دانید. برای اینکه به شما کمک کنیم تا روز ایده‌آل برای شروع نوشتن رمان یا تمرین برای ماراتن را پیدا کنید، هشتاد و شش روز که خصوصا برای شروع تازه مناسب هستند معرفی می‌شوند:

- نخستین روز هر ماه (دوازده)
- دوشنبه‌ها (پنج‌شنبه و دو)
- نخستین روز بهار، تابستان پاییز و زمستان (چهار)
- روز استقلال کشور شما و یا روز معادل آن (یک)
- روزهای تعطیل مذهبی مهم (برای مثال، ایستر، راش هاشانا، عید فطر) (یک)
- روز تولد شما (یک)
- روز تولد شریک زندگی (یک)
- نخستین روز مدرسه و یا ترم تحصیلی (دو)
- نخستین روز در یک شغل جدید (یک)
- روز بعد از فارغ‌التحصیلی (یک)
- نخستین روز بعد از بازگشت از تعطیلات (دو)

- سالگرد ازدواج، اولین دیدار و یا طلاق (سه)
- سالگرد روز شروع کار، سالگرد روزی که شهروند یک کشور شدید، سالگرد روزی که سرپرستی از سگ یا گربه‌ای را پذیرفته‌اید، سالگرد روزی که از مدرسه یا دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اید (چهار)
- روزی که خواندن این کتاب را تمام کنید (یک)

چه زمانی باید نفر اول باشید

زندگی همیشه رقابت نیست. اما گاهی یک رقابت سریالی است. خواه یکی از چند نفری باشید که برای یک شغل به مصاحبه می‌روید و یا شرکت شما یکی از شرکت‌هایی باشد که پیشنهادات خود را برای اخذ مشتری جدید ارائه می‌کند و یا یکی از شرکت‌کنندگان مسابقه تلویزیونی آوازخوانی باشید، زمان رقابت می‌تواند به اندازه خود انجام کار اهمیت داشته باشد.

در اینجا، بر اساس چند تحقیق انجام شده یک مجموعه قواعد می‌آید که نشان می‌دهد چه زمانی باید نفر اول باشید (و چه زمانی اولین نفر نباشید):

چهار موقعیت که بهتر است در آن نفر اول باشید

۱. اگر نام شما روی برگه رای نوشته شده باشد (انتخابات شهرستان، انتخاب ملکه جشن آخر سال و یا مراسم اسکار)، اول بودن شما را جلو می‌اندازد. محققان این اثر را در هزاران انتخابات (از هیئت مدرسه گرفته تا شورای شهر و از کالیفرنیا گرفته تا تگزاس) بررسی کرده‌اند و مشخص است که رای دهندگان دائماً نخستین نام روی برگه را ترجیح می‌دهند.
۲. اگر شما انتخاب پیش‌فرض نیستید (برای مثال، اگر رقیب تجاری شما شرکتی است که هم اکنون به مشتری مورد نظر شما خدمات ارائه می‌کند) اول بودن در اینجا می‌تواند کمک کند تا تصمیم‌گیرندگان با دیدگاه تازه‌ای به موضوع نگاه کنند.

۳. اگر تعداد رقبا نسبتا کم باشد (مثلا پنج تا یا کمتر)، اول بودن می تواند کمک کند تا از «اثر نخست بودن» بهره مند شوید. این اثر نشان می دهد که معمولا مردم نخستین فرد مجموعه را بهتر از سایرین به خاطر می سپارند.
۴. اگر برای مصاحبه شغلی می روید و چندین رقیب قدرتمند دارید شاید با اول بودن بتوانید کمی بهتر ظاهر شوید. «یوری سیمونسون» و «فرانچسکا گینو» بیش از ۹ هزار مصاحبه پذیرش در رشته ام بی ای را بررسی کردند و دریافتند که مصاحبه کنندگان غالبا دست به «محدود سازی» می زنند (فرض می کنند که مجموعه کوچکی از کاندیداها نماینده تمام یک رشته هستند). در نتیجه، اگر در ابتدای روند مصاحبه ها به چند متقاضی قوی برخورد کنند، شاید در موارد بعدی با شدت بیشتری به دنبال اشتباهات بگردند.

چهار موقعیت که نباید اول باشید

۱. اگر شما انتخاب پیش فرض هستید، نفر اول نباشید. از فصل پیش این مطلب را به خاطر بیاورید: قضاات در ساعات آخر روز معمولا به گزینه پیش فرض تکیه می کنند (وقتی خسته باشند) در حالی که در اوایل روز و یا پس از استراحت این گونه نیست (وقتی تازه رسیده اند).
۲. اگر تعداد رقبا زیاد است (نه الزاما رقبای قوی بلکه صرفا تعداد بالای آنها) دیر رفتن می تواند مزیت کمی به همراه داشته باشد و آخرین نفر بودن می تواند مزیت بزرگی باشد. در تحقیقی که در مورد بیش از ۱۵۰۰ اجرای زنده در برنامه «آیدول» در هشت کشور انجام شد، محققان دریافتند که خوانندگانی که نفر آخر اجرا کرده اند حدودا ۹۰ درصد موارد وارد مرحله بعد مسابقه شده اند. تقریبا مشابه همین الگو در رقص روی یخ و حتی در چشیدن نوشیدنی نیز رخ می دهد. «آدام گلینسکی» و «موریس شویتزر» روان شناسان اجتماعی می گویند که در ابتدای رقابت ها، استاندارد قضاات در مورد برتری بسیار ایده آل گرایانه است. با ادامه رقابت، یک استاندارد واقع گرایانه تر و جدید ایجاد

می‌شود که به سود اجرا کنندگان پایانی است که آنها از این مزیت دیگر نیز برخوردارند که می‌بینند دیگران چگونه عمل کرده‌اند.

۳. اگر در محیط غیرقطعی کار می‌کنید، اول نبودن می‌تواند به سود شما باشد. اگر ندانید تصمیم گیرندگان چه انتظاراتی دارند، اجازه دادن به دیگران برای پیش افتادن می‌تواند کمک کند که معیارها هم در ذهن انتخاب کننده و هم شما شفاف‌تر شود.

۴. اگر رقابت ضعیف باشد، قرار گرفتن در انتها می‌تواند با برجسته کردن تفاوت‌های شما به شما کمک کند. سیمونسون می‌گوید «اگر روز بدی با تعداد زیادی از کاندیداهای بد وجود داشته باشد، آخر بودن ایده بسیار خوبی است».

چهار نکته برای یک شروع سریع در یک شغل جدید

شما در مورد خطرات فارغ‌التحصیلی در دوران رکود خواندید. برای اجتناب از این سرنوشت کار زیادی از دست ما بر نمی‌آید. اما هرگاه شغل جدیدی را شروع کنیم (در رکود یا رونق)، می‌توانیم بر میزان لذت بردن خود از شغل و میزان درآمد خود تاثیر بگذاریم. در اینجا چهار توصیه مبتنی بر تحقیقات در مورد یک شروع سریع در یک شغل جدید می‌آید:

۱. پیش از آنکه شروع کنید، شروع کنید.

«مایکل واتکینز»، مشاور مدیران توصیه می‌کند یک روز و ساعت مشخص را تعیین کنید تا تصور کنید که در حال «متحول شدن» به نقش جدید خود هستید. اگر تصویری که از خودتان دارید در گذشته مانده باشد، ایجاد شروع سریع کار دشواری خواهد بود. اگر حتی پیش از اینکه وارد دفتر کار جدید خود بشوید تصور کنید که در حال «تبدیل شدن» به فرد جدیدی هستید، به محض شروع کار خود را آغاز می‌کنید. این موضوع خصوصاً وقتی نقش‌های رهبری مطرح باشد مصداق دارد. طبق گفته استاد سابق دانشگاه هاروارد، «رام کاران»، یکی از دشوارترین جایجایی‌ها در انتقال از یک حوزه تخصصی به حوزه عمومی است. وقتی به نقش جدید خود فکر می‌کنید، فراموش نکنید که

ارتباط آن را در زمینه بزرگ‌تری که قرار دارد پیدا کنید. تحقیقات نشان می‌دهد که برای یکی از بزرگ‌ترین مشاغل جدید (ریاست جمهوری ایالات متحده) یکی از بهترین معیارهای پیش‌بینی موفقیت رئیس جمهور، سرعت نقل و انتقالات و میزان کارآمدی مدیریت آن است.

۲. بگذارید نتایج شما حرف بزنند

شغل جدید می‌تواند ترسناک باشد زیرا نیازمند این است که جایگاه خود را در سلسله مراتب سازمان پیدا کنید. بسیاری از افراد برای جبران اضطراب نخستین خود، خیلی زود خود را مطرح می‌کنند. این موضوع می‌تواند زیانبار باشد. تحقیقات «کورین بندرسکی» از دانشگاه لس آنجلس نشان می‌دهد که افراد برون‌گرا در بلند مدت جایگاه خود را در گروه از دست می‌دهند. پس در ابتدا تمرکز خود را بر روی کسب چند موفقیت معنادار قرار دهید و وقتی جایگاه خود را با نمایش برتری خود تثبیت کردید، آنگاه می‌توانید خود را مطرح کنید.

۳. انگیزه خود را ذخیره کنید

در نخستین روز کار جدید خود، پرانرژی هستید. اما روز سی‌ام چطور؟ شاید انرژی کمتری داشته باشید. انگیزه مقطعی است (به همین دلیل است که روان‌شناس دانشگاه استنفورد «بی جی فاگ» توصیه می‌کند از «امواج انگیزه» بهره‌برداری کنید تا بتوانید «خشکسالی‌های انگیزه» را از سر بگذرانید). اگر فروشنده جدید هستید، از امواج انگیزه استفاده کنید تا سرنخ‌های جدید به دست بیاورید، تماس‌های خود را ساماندهی کنید و بر تکنیک‌های جدید تسلط پیدا کنید. در این حالت در خشکسالی انگیزه، می‌توانید کار اصلی خود را انجام دهید بدون اینکه نگران کارهای نه چندان جذاب فرعی شوید.

۴. روحیه خود را با کسب پیروزی‌های کوچک حفظ کنید.

شروع یک شغل جدید مثل ترک اعتیاد نیست اما توصیه‌های برنامه‌های ترک اعتیاد مانند الکی‌های ناشناس می‌تواند مفید باشد. آنها به اعضای خود دستور نمی‌دهند که برای همیشه پاک باشند بلکه در عوض از آنها می‌خواهند

«۲۴ ساعت دیگر» موفق شوند. که «کارل ویک» در تحقیق قابل توجه خود در مورد «پیروزی‌های کوچک» به آن اشاره می‌کند. او پس از بررسی ۱۲ هزار روزنوشته از صدها کارگر دریافت که بزرگ‌ترین انگیزه‌بخش، پیشرفت در کارهای معنادار است. برای اینکه پیروزی‌ها معنادار باشند نیازی نیست که بزرگ باشند. وقتی یک نقش جدید را می‌پذیرید، اهداف کوچک دارای احتمال وقوع بالا برای خود تعیین کنید و وقتی به آنها رسیدید جشن بگیرید. این اهداف به شما انگیزه و انرژی می‌دهند تا با چالش‌های بزرگ‌تر ادامه مسیر رو به رو شوید.

چه زمانی بهتر است ازدواج کنید

یکی از مهم‌ترین شروع‌ها برای بسیاری از ما در زندگی، ازدواج است. اینکه بهتر است با چه کسی ازدواج کنیم را به دیگران واگذار می‌کنم. اما می‌توانم در مورد زمان ازدواج توصیه‌هایی را ارائه کنم. دانش زمان‌سنجی در این خصوص پاسخ قطعی ارائه نمی‌کند اما سه اصل راهنما معرفی می‌کند:

۱. صبر کنید تا به اندازه کافی مسن شوید (اما نه بیش از حد)

جای تعجب نیست که احتمال اینکه افرادی که در سن پایین ازدواج می‌کنند طلاق بگیرند بیشتر است. برای مثال، طبق تحلیلی که یکی از جامعه‌شناسان دانشگاه یوتا به نام «نیکولاس ولفینگر» انجام داده است، احتمال اینکه یک آمریکایی که در سن ۲۵ سالگی ازدواج می‌کند طلاق بگیرد ۱۱ درصد کمتر از کسی است که در سن ۲۴ سالگی ازدواج کرده است. اما تاخیر زیاد نیز یک اثر منفی دارد. پس از سن سی و دو سالگی (حتی با کنترل عوامل مذهب، آموزش، موقعیت مکانی و سایر عوامل) احتمال طلاق به ازای هر سال ۵ درصد افزایش می‌یابد و تا یک دهه این گونه است.

۲. صبر کنید تا تحصیلات شما به پایان برسد

اگر زوج‌ها پیش از ازدواج تحصیلات بیشتری داشته باشند، معمولاً از

ازدواج خود رضایت بیشتری دارند و احتمال طلاق آنها نیز کمتر است. دو زوج را در نظر بگیرید: آنها هم سن و از یک نژاد هستند درآمد مشابهی دارند و میزان تحصیلات آنها نیز یکی است. حتی در میان این زوج‌های مشابه، احتمال اینکه زوجی که پس از اتمام تحصیلات خود ازدواج کرده‌اند با هم بمانند بیشتر است. پس پیش از اینکه ازدواج کنید، هر چه می‌توانید تحصیلات خود را بالا ببرید.

۳. صبر کنید تا رابطه شما به بلوغ برسد

«اندرو فرانسس تن» و «هوگو مایلن» از دانشگاه «ایموری» دریافتند که زوج‌هایی که پیش از ازدواج حداقل یک سال با هم رابطه داشته‌اند ۲۰ درصد کمتر از کسانی که زودتر از این مقدار ازدواج کرده‌اند طلاق می‌گیرند. احتمال اینکه زوج‌هایی که پیش از ازدواج بیش از سه سال با هم رابطه داشته‌اند طلاق بگیرند از این مقدار هم کمتر است. (همچنین فرانسس تن و مایلن دریافتند که هر چه زوج برای حلقه ازدواج و عروسی بیشتر هزینه کنند، احتمال اینکه طلاق بگیرند بیشتر است).

به طور خلاصه می‌توان گفت، برای یکی از مهم‌ترین پرسش‌های زمانی زندگی، عشق را فراموش کنید و به توصیه‌های دانشمندان توجه کنید. دوراندیشی برتر از علاقه است.

چهار: نقطه میانی

شمع‌های هانوکا و بیماری میان‌سالگی چه چیزهایی در مورد انگیزه به ما می‌آموزند

«وقتی در میانه داستان هستید، اصلاً داستانی در کار نیست؛ بلکه تنها یک سردرگمی است؛ یک غرش تاریک، یک کوری، یک ویرانی از شیشه‌های شکسته و چوب‌های خرد شده»
- مارگارت اتوود؛ (کتاب) آلیاس گریس

زندگی ما به ندرت یک مسیر خطی و روشن را طی می‌کند. بیشتر اوقات زندگی مجموعه‌ای از قسمت‌های مختلف است (که شروع، میانه و پایان دارند). غالباً شروع‌ها را به خاطر می‌آوریم. (آیا می‌توانید نخستین دیدار خود را با شریک زندگیتان به یاد بیاورید؟). پایان‌ها نیز برجسته هستند. (وقتی خبر فوت یکی از والدین، پدربزرگ یا مادربزرگ و یا عزیزی را شنیدید کجا بودید؟). اما میانه‌ها تیره‌اند. آنها طنین نمی‌اندازند و فراموش می‌شوند. آنها جایی در میانه‌ها گم می‌شوند.

با این حال، دانش زمان‌سنجی نشان می‌دهد که نقاط میانی تاثیر زیاد و البته عجیبی بر کاری که می‌کنیم و نحوه انجام آن می‌گذارند. گاهی رسیدن به نقطه میانی (یک پروژه، یک ترم تحصیلی و یا یک زندگی) علاقه ما را از بین می‌برد و روند پیشرفت ما را مختل می‌کند. گاهی نیز این میانه‌ها به ما انگیزه می‌دهند و ما را تحریک می‌کنند؛ رسیدن به میانه راه انگیزه ما را بیدار کرده و ما را به مسیرهای بهتری می‌کشاند.

من نام این دو اثر را «رخوت» و «جرقه» گذاشتم.

نقاط میانی می‌توانند ما را ناامید کنند. این همان رخوت است. اما همچنین می‌توانند ما را به حرکت وادارند. این همان جرقه است. چگونه می‌توانیم تفاوت این دو را شناسایی کنیم؟ و در صورت امکان، چگونه می‌توانیم رخوت را تبدیل به جرقه کنیم؟ پیدا کردن این پاسخ‌ها نیازمند روشن کردن شمع‌های تعطیلات، ساخت یک تبلیغ رادیویی و بازیابی یکی از بهترین بازی‌های بسکتبال دانشگاهی است. اما بیاید جستجوی خود را با چیزی شروع کنیم که بسیاری از افراد آن را نهایت یاس میانی فیزیکی، احساسی و وجودی می‌دانند: میان‌سالگی.

من به این خاطر از تو خوشم می‌آید

در سال ۱۹۶۵، یک روانکاو کانادایی ناشناخته به نام «الیوت جکس» مقاله‌ای در یک نشریه ناشناخته‌تر به نام «نشریه بین‌المللی روانکاوری» نوشت. جکس به بررسی زندگی‌نامه‌های هنرمندان معروف از جمله موزارت، رافائل، دانتو و گوگن مشغول بود و متوجه شده بود که ظاهراً تعداد زیادی از آنها در سن سی و هفت سالگی فوت کرده‌اند. او روی این بنیان لرزان واقعیت، چند طبقه از واژه‌های فرویدی اضافه کرد و در مرکز آن راه پله‌ای از حکایت‌های بالینی قرار داد و در نهایت به یک نظریه کامل رسید.

جکس نوشت: «در روند توسعه فرد، مراحل حیاتی‌ای وجود دارد که ویژگی‌های لحظات تغییر و یا دوره‌های تحولات سریع را دارند». او گفت «ناشناخته‌ترین و در عین حال حیاتی‌ترین این مراحل، در حدود سن سی و پنج سالگی رخ می‌دهد که من نام آن را بحران میان‌سالی می‌گذارم».

بووم!

این ایده مثل بمب صدا کرد. عبارت «بحران میان‌سالی» روی جلد مجلات رفت. وارد گفتگوهای تلویزیونی شد. در هالیوود ده‌ها فیلم در این باره ساخته شد و حداقل دو دهه

صنعت میزگرد را به خود اختصاص داد.

جکس گفت: «ویژگی اصلی و مهم دوره میان‌سالی، اجتناب ناپذیر بودن مرگ محتوم فرد است». وقتی مردم به میانه عمر خود می‌رسند، یکباره سایه فرشته مرگ را در افق می‌بینند که باعث شروع یک «دوره پریشانی روانی و در هم شکستگی می‌شود». افراد میان‌سال که مدام به شیخ مرگ فکر می‌کنند، یا تسلیم اجتناب ناپذیر بودن آن می‌شوند و یا اینکه مسیر خود را به شدت تغییر می‌دهند تا با آن رو به رو نشوند. این عبارت با سرعت خیره‌کننده‌ای در گفتگوهای سراسر دنیا پخش شد.

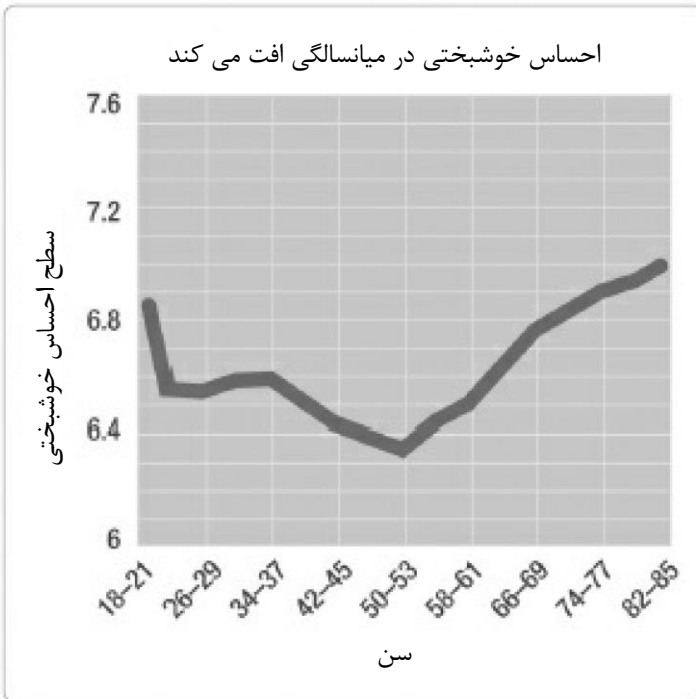
امروز این عبارت بخشی از دایره لغات ماست؛ تابلوی کلیشه‌های فرهنگی مثل همیشه روشن و شفاف است. می‌دانیم که بحران میان‌سالی چه شکلی است حتی اگر برای دنیای معاصر به روز شده باشد. مادر با یک تصمیم‌آنی یک مازراتی قرمز می‌خرد (در بحران میان‌سالی خودروها همیشه قرمز و اسپرت هستند) و با دستیار بیست و چند ساله خود با سرعت دور می‌شوند. پدر با کارگر استخر ناپدید می‌شود تا یک کافه ویگن در «پالائو» افتتاح کند. نیم قرن پس از اینکه جکس این نارنجک مفهومی را ایجاد کرد، بحران میان‌سالی همه جا دیده می‌شود.

همه جا اما نه در بین دلایل و شواهد.

وقتی روان‌شناسان رشد در محیط آزمایشگاهی و یا در تحقیقات میدانی به دنبال آن گشتند، چیزی پیدا نکردند. وقتی نظرسنجی‌ها این موضوع را در نظرسنجی‌های عمومی پیگیری کردند، اثری از این پدیده نیافتند. در عوض، در ده سال گذشته، محققان یک الگوی آرام‌تر را در میان‌سالی پیدا کرده‌اند که در سراسر دنیا قابل مشاهده است و حقیقت بزرگ‌تری را در مورد نقاط میانی خیلی از چیزها نشان می‌دهد.

برای مثال، در سال ۲۰۱۰، چهار متخصص علوم اجتماعی از جمله اقتصاددان برنده نوبل، «انگس دیتون»، تحقیقی را انجام دادند که آن را «تصویری از پراکندگی سنی رفاه در ایالات متحده» می‌نامند. این تیم از ۳۴۰ هزار شرکت‌کننده خواست تا خود را روی

نردبانی تصور کنند که هر پله آن شماره‌ای دارد که پایین‌ترین قسمت آن صفر و بالاترین قسمت آن ده است. اگر بالاترین پله نمایانگر بهترین زندگی ممکن آنها، و پایین‌ترین پله نمایانگر بدترین زندگی ممکن شان باشد، هم اکنون در چه پله‌ای قرار می‌گیرند. (در واقع این پرسش روش هنرمندانه‌ای برای پرسیدن این بود که «از صفر تا ده، چقدر احساس خوشبختی می‌کنید؟»). نتایج، حتی با کنترل درآمد و عامل جمعیتی، به شکل U در نمودار در می‌آمد که در پایین می‌بینید. مردم در دهه بیست و سی زندگی خود تا حد مطلوبی خوشبخت بودند و در دهه چهل و پنجاه کمتر احساس خوشبختی می‌کردند و از پنجاه و پنج سالگی به بعد دوباره میزان حس خوشبختی آنها بالا می‌رفت.



افت خوشبختی در میان‌سالگی شدید و ویران‌کننده نیست. بلکه کاهش پیدا می‌کند.

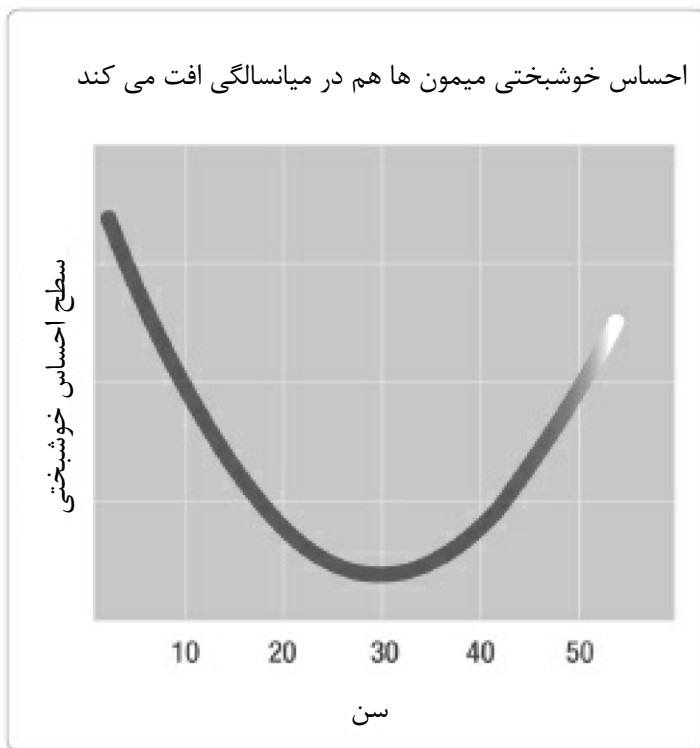
این منحنی یو شکل (یک افت ملایم و نه یک بحران مفراط) یک یافته بسیار بزرگ است. تحقیقی که کمی پیش از این توسط دو اقتصاددان به نام‌های «دیوید بلانش فلاور» و «اندرو آزوالد» در مورد بیش از ۵۰۰ هزار آمریکایی و اروپایی انجام شده بود نشان می‌داد که خوشبختی همیشه در میانه زندگی کاهش پیدا می‌کند. آنها بیان کردند «نظم این پدیده، جالب است. شکل U هم برای زنان و هم برای مردان و برای مردم دو طرف اقیانوس اطلس مشابه است». اما این موضوع تنها یک پدیده مربوط به کشورهای انگلیس و آمریکا نبود. بلانش فلاور و آزوالد داده‌های مربوط به نقاط مختلف جهان را نیز بررسی کردند و موضوع شگفت‌انگیزی را کشف کردند. آنها می‌نویسند: «در مجموع، ما این منحنی U شکل در مورد خوشبختی و یا رضایتمندی از زندگی را در هفتاد و دو کشور مستند کردیم که به لحاظ آماری قابل توجه است»، از آلبانی و آرژانتین گرفته و به صورت الفبایی تا ازبکستان و زیمباوه ادامه پیدا می‌کند.

تحقیق‌های متعددی در طیف وسیعی از موضوعات اجتماعی - اقتصادی، جمعیت‌شناسی و شرایط زندگی، همین نتیجه را در پی داشته است: خوشبختی در اوایل بزرگسالی اوج می‌گیرد اما در اواخر دهه چهارم و اوایل دهه پنجم افت می‌کند و در دهه پنجاه به پایین‌ترین حد خود می‌رسد. (بلانش فلاور و آزوالد دریافتند که «رضایتمندی شخصی در میان مردان آمریکایی در حدود ۵۲٫۹ سالگی به پایین‌ترین میزان خود می‌رسد»). اما ما به سرعت از این افت بیرون می‌آییم و غالباً احساس خوشبختی دوره پایانی زندگی از خوشبختی اوایل زندگی نیز بالاتر می‌رود. «الیوت جکس» در مسیر مناسبی قرار گرفته بود اما سوار قطار اشتباهی شده بود. مطمئناً در میان‌سالگی برای ما اتفاقی رخ می‌دهد، اما شواهد واقعی بیانگر چیزی است که بسیار از تخمین‌های اولیه ملایم‌تر است.

اما چرا؟ چرا این نقطه میانی ما را به پایین می‌کشد؟ یک دلیل ناامیدی ناشی از انتظارات برآورده نشده است. در خام‌اندیشی‌های دهه بیست و سی زندگی بیش از حد امیدواریم و تصورات ما همه گل و بلبل است. اما واقعیت مثل چکه آب از سقف کم کم

رخنه می‌کند. تنها یک نفر در شرکت مدیرعامل می‌شود (که شما نیستید). بعضی از ازدواج‌ها به طلاق ختم می‌شود (که متأسفانه ازدواج شما هم جزء همین دسته است). وقتی به سختی از پس پرداخت اقساط وام خانه خود بر می‌آیید، رویای تملک یک تیم دسته یک فراموش می‌شود. با این حال، ما مدت زیادی را در این زیرزمین احساسی سپری نمی‌کنیم زیرا پس از مدتی انتظارات خود را با واقعیات انطباق می‌دهیم و بعداً درمی‌یابیم که زندگی خوب است. به طور خلاصه می‌توان گفت دلیل افت میان‌سال‌ها، پیش‌بینی‌های غیرواقعی‌مان است. در جوانی، انتظارات ما زیاد است. در دوران پیری، کم‌توقع می‌شویم.

با این حال، یک دلیل دیگر نیز متصور است. در سال ۲۰۱۲، پنج محقق از مسئولین باغ وحش و محققان حوزه حیوانات در سه کشور خواستند تا در درک بهتر بیش از ۵۰۰ عضو از خانواده میمون‌ها به آنها کمک کنند. این نخستین سانان (شامپانزه و اورانگوتان‌ها)، در سنین مختلفی از کودکی تا پیری بودند. محققان می‌خواستند دریابند که اوضاع آنها چگونه است. در نتیجه از کارمندان خود خواستند تا روحیه و خوشبختی این میمون‌ها را ارزیابی کنند (نخندید! محققان توضیح می‌دهند که پرسشنامه مورد استفاده آنها یک روش به اثبات رسیده برای ارزیابی احساسات مثبت در نخستین سانان در اسارت است). آنها این امتیازات خوشبختی را با سن این حیوانات مقایسه کردند. نتیجه نموداری است که در اینجا می‌آید.



این موضوع یک احتمال جالب را مطرح می‌کند: آیا رکود میان‌سالی می‌تواند ناشی از زیست باشد نه اجتماع، یک ویژگی طبیعت و نه واکنش در برابر شرایط محیط؟

روشن کردن شمع و میان‌بر زدن

یک جعبه سنتی شمع جشن هانوکا حاوی چهل و چهار عدد شمع است که به دقت در قوانین دین یهود تعیین شده است. هانوکا هشت شب متوالی ادامه دارد و یهودی‌هایی که این مناسبت را جشن می‌گیرند، این مراسم را با روشن کردن شمع در شمعدانی به نام «منورا» اجرا می‌کنند. در نخستین شب، شرکت کنندگان یک شمع روشن می‌کنند. در شب دوم، دو شمع و به همین منوال ادامه پیدا می‌کند. از آنجا که فرد در کنار هر شمع یک

شمع کمکی هم روشن می‌کند، شب اول دو شمع استفاده می‌شود. در شب دوم سه شمع و در نهایت در شب هشتم، نه شمع استفاده می‌شود که فرمول زیر نتیجه می‌شود:

$$2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 = 44$$

چهل و چهار شمع به این مناسبت که وقتی این مراسم به اتمام برسد، جعبه خالی می‌شود. با این حال، در خانه‌های یهودیان سراسر جهان، در پایان این مراسم هنوز در جعبه شمع باقی مانده است.

موضوع چیست؟ چگونه این معمای شمع‌ها را حل کنیم؟

«دایان مهتا» بخشی از پاسخ را ارائه می‌کند. «مهتا» یک رمان‌نویس و شاعر است که در نیویورک زندگی می‌کند. مادر او یک یهودی اهل بروکلین است و پدرش پیرو آیین «جین» و اهل هندوستان است. او در نیوجرسی بزرگ شده است و در آن زمان هانوکا را جشن می‌گرفتند و با اشتیاق شمع‌ها را روشن می‌کرد و «چیزهایی مانند جوراب به عنوان هدیه دریافت می‌کرد». وقتی پسر دار شده بود، پسرش نیز از روشن کردن شمع‌ها لذت می‌برد. اما با گذشت زمان (تغییر شغل، طلاق و بالا و پایین زندگی) رسم شمع روشن کردن نظم و ترتیب خود را از دست داد. او به من گفت «روزهای اول این کار هیجان انگیز است. اما بعد از چند روز بی‌انگیزه می‌شوم». وقتی پسرش پیش پدرش برود، او شمع روشن نمی‌کند. اما می‌گوید گاهی در روزهای آخر این مناسبت، «متوجه می‌شوم که هنوز هم هانوکاست و دوباره شمع‌ها را روشن می‌کنم. به پسر می‌گویم، «شب آخر است». بهتر است این کار را انجام بدهیم».

مهتا غالباً هانوکا را با اشتیاق شروع می‌کند و با اراده به پایان می‌رساند اما در وسط کار انگیزه او کاهش پیدا می‌کند. گاهی در شب سوم، چهارم، پنجم و ششم شمع روشن نمی‌کند (و در نتیجه وقتی این تعطیلات تمام می‌شود هنوز در جعبه شمع مانده است). او در این کار تنها نیست.

«مافریما توره تیلری» و «آیلت فیشبج» دو جامعه‌شناس هستند که در مورد نحوه دنبال کردن هدف توسط مردم و رعایت استانداردهای شخصی مطالعه می‌کنند. چند سال پیش، آنها به دنبال حوزه‌ای در دنیای واقعی بودند که بتوانند این دو ایده را بررسی کنند و دریافتند که هانوکا یک حوزه ایده‌آل برای این کار است. آنها رفتار بیش از دویست یهودی شرکت کننده در مراسم را زیر نظر گرفتند تا ببینند آیا آنها شمع روشن می‌کنند یا نه (و در صورت مثبت بودن پاسخ، چه زمانی شمع روشن می‌کنند). پس از هشت شب گردآوری داده، یافته‌های آنها از این قرار است:

در شب نخست، ۷۶ درصد شرکت کنندگان شمع روشن کردند.

در شب دوم این درصد به ۵۵ درصد کاهش پیدا کرد.

در شب‌های بعدی، کمتر از نیمی از شرکت کنندگان شمع روشن کردند که در شب هشتم، این تعداد دوباره به بالاتر از پنجاه درصد رسید.



این محققان چنین نتیجه‌گیری کردند که در طی مراسم هانوکا، «وفاداری به استانداردها از یک الگوی U شکل پیروی می‌کند».

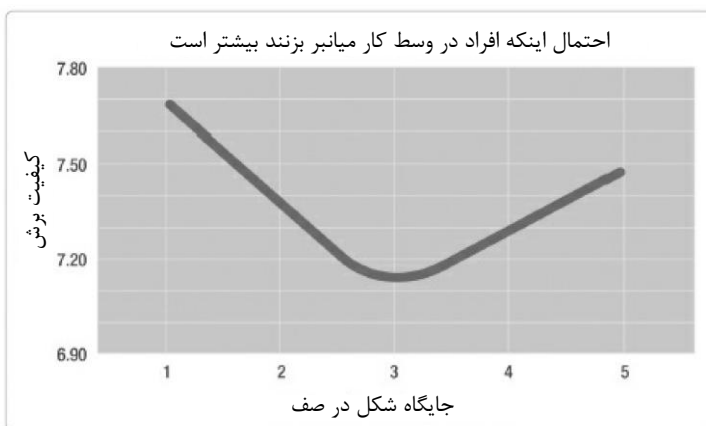
اما شاید این افت یک دلیل ساده داشته باشد. شاید شرکت کنندگان کمتر مذهبی، برخلاف سایر هم‌تایان مقیدتر خود، در روزهای میانی این کار را رها می‌کردند و در نتیجه میانگین را پایین می‌آوردند. «توره تیلری» و «فیشیج» این امکان را هم بررسی کردند. آنها دریافتند که الگوی U شکل در مورد افراد مذهبی تر بسیار شدیدتر است. احتمال اینکه آنها در شب اول و هشتم شمع روشن کنند بسیار بیشتر است. اما در شب‌های وسطی «رفتار آنها تقریباً از شرکت کنندگان غیرمذهبی قابل تشخیص نیست».

این محققان حدس زدند که شاید آنچه رخ می‌دهد «تظاهر» باشد. همه ما دوست داریم دیگران ما را خوب بدانند. و برای برخی افراد، روشن کردن شمع‌های هانوکا، که غالباً در حضور دیگران انجام می‌شود، نشانه‌ای از کار خیر مذهبی است. اما، شرکت کنندگان باور داشتند که نشانه‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند، یا همان‌هایی که تصویر آنها با قدرت بیشتری نمایان می‌کنند، همان روزهای اول و آخر هستند. روزهای میانی اهمیت چندانی ندارد. معلوم شد که حق با محققان است. وقتی توره تیلری و فیشیج در آزمایش بعدی خود از شرکت کنندگان خواستند تا میزان مذهبی بودن سه شخصیت تخیلی را بر اساس زمان روشن کردن شمع‌های هانوکا تعیین کنند، شرکت کنندگان نشان دادند که فکر می‌کنند کسانی که شمع‌ها را در شب‌های اول و آخر روشن نمی‌کنند نسبت به فردی که مراسم را در روزهای میانی نادیده گرفته است، کمتر مذهبی هستند.

ما، در نقطه میانی کمتر به استانداردهای خود پایبند هستیم؛ شاید به این دلیل که دیگران در ارزیابی خود از ما تساهل بیشتری به خرج می‌دهند. ما در میانه، بنا به دلایلی که غیرقطعی اما روشن‌تر هستند، میانبر می‌زنیم (همان گونه که آزمایش آخر نشان می‌دهد). توره تیلری و فیشیج در یک آزمایش دیگر شرکت کنندگان را در آزمایشی به کار گرفتند که ادعا می‌کنند آزمایش نحوه عملکرد بزرگسالان در مهارت‌هایی است که از کودکی به کار نگرفته‌اند. آنها پنج کارت را به افراد می‌دادند که روی هر کدام شکلی کشیده شده بود. شکل در همه کارت‌ها یکسان بود اما در هر کارت به یک جهت چرخیده بود. آنها به افراد قیچی دادند و از آنها خواستند تا با دقت هر چه تمام، این اشکال را خارج

کنند. سپس این اشکال خارج شده را به کارکنان آزمایشگاه که در این آزمایش دخیل نبودند دادند و از آنها خواستند تا در مقیاس یک تا ده به دقت برش این پنج کارت امتیاز بدهند.

نتیجه چه بود؟ مهارت قیچی کردن شرکت کنندگان در شروع و پایان بالا بود اما در میان کار افت می‌کرد. «ما دریافتیم که در حوزه استانداردهای عملکرد، احتمال اینکه شرکت کنندگان در کارت‌های میانی گوشه‌ها را قیچی کنند بیشتر از کارت اول و آخر است.»



در میانه، اتفاقی رخ می‌دهد (اتفاقی که بیشتر مثل یک قدرت ماورایی است تا یک انتخاب فردی). همان گونه که یک الگوی قله مانند در نمودار نشان دهنده یک گونه نظم در طبیعت است، الگوی U شکل نیز نظم دیگری را نشان می‌دهد. ما نمی‌توانیم آن را از بین ببریم. اما مانند سایر گونه‌های نیروهای طبیعی (رعد و برق، جاذبه زمین و تمایل انسان به دریافت کالری بیشتر)، می‌توانیم برخی از مشکلات آن را برطرف کنیم. نخستین گام آگاهی است. اگر رکود در دوران میان‌سالی اجتناب ناپذیر است، صرف آگاهی از آن از رنج‌های آن می‌کاهد و همچنین آگاهی از پایدار نبودن این رکود نیز همین اثر را دارد. اگر بدانیم که احتمال دارد استانداردهای ما در میانه راه افت کنند، این آگاهی می‌تواند به ما

کمک کند تا پیامدهای آن را جبران کنیم. حتی اگر نمی‌توانیم جلوی نیروی بیولوژی و طبیعت را بگیریم، می‌توانیم برای مواجهه با پیامدهای آن آماده شویم.

اما یک انتخاب دیگر نیز داریم. می‌توانیم با کمک بیولوژی به مبارزه آن برویم.

اثر اوه-اوه

بهترین دانشمندان معمولا کوچک شروع می‌کنند و بزرگ فکر می‌کنند. این همان کاری است که «نیلز الدریچ» و «استفان جی گولد» انجام دادند. آنها در اوایل دهه ۱۹۷۰ هر دو دیرینه‌شناس جوان بودند. الدریچ یک گونه از بندپایان خرچنگی را مطالعه می‌کرد که بیش از ۳۰۰ میلیون سال پیش می‌زیسته است. گولد تلاش‌های خود را روی دو گونه از حلزون‌های خشکی کارائیب متمرکز کرده بود. اما وقتی الدریچ و گولد در سال ۱۹۷۲ همکاری خود با هم را شروع کردند، این موضوعات کوچک، آنها را به یک بینش عظیم راهنمایی کرد. در آن دوران، بیشتر زیست‌شناسان به یک تئوری به نام «تدریج‌گرایی فیلتیک» باور داشتند که بیان می‌کرد گونه‌ها به تدریج و آهسته و کم کم تکامل پیدا کرده‌اند. این تفکر بیان می‌کرد که تکامل به تدریج رخ می‌دهد (طی میلیون‌ها سال). مادر طبیعت با همکاری پدر زمان همیشه در حال کار است. اما الدریچ و گولد در فسیل‌های بندپایان و نرم‌تنان چیز دیگری مشاهده کردند. گاهی تکامل گونه‌ها به کندی حلزون‌ها بوده است. اما گاهی نیز به صورت انفجاری رخ داده است. گونه‌هایی که مدت مدیدی در حال سکون بوده‌اند، ناگهان با تغییرات آنی مواجه شده‌اند. پس از آن گونه تکامل یافته جدید، برای یک مدت طولانی دیگر ثابت بود (تا اینکه یک تغییر ناگهانی دیگر مسیر آن را عوض می‌کرد). الدریچ و گولد تئوری جدید خود را «تعادل نقطه‌ای» نامیدند. مسیر تکامل یک مسیر سربالایی مستقیم نبوده است. این مسیر تا این حد خطی نبوده؛ دوره‌های ثبات بی‌رخداد، با انفجار تغییرات رو به رو می‌شدند. خود تئوری الدریچ و گولد نیز یک نوع تعادل نقطه‌ای بود (یک انفجار مفهومی که ثبات زیست‌شناسی تکاملی پیش از خود را متحول کرد و آن را به مسیر دیگری کشاند).

یک دهه بعد، محققى به نام «کانى گرسىک» آماده مى‌شد تا یک ارگانىسم دیگر (انسان) را در محیط طبیعى زیستگاه خود (اتاق کنفرانس) مطالعه کند. او گروهى از افراد را که روى پروژهایى کار مى‌کردند (کارگروه یک بانک برای ایجاد یک نوع حساب بانكى جدید، مدیران بیمارستان‌ها برای برنامه‌ریزی درمان‌های یک روزه، اساتید و مدیران دانشگاه که به طراحی یک موسسه جدید علوم کامپیوترى مشغول بودند)، از نخستین جلسه تا آخرین لحظه‌ای که به مهلت نهایی خود مى‌رسیدند، زیر نظر گرفت. صاحب‌نظران مدیریت بر این باور بودند که تیم‌هایی که روى پروژه کار مى‌کنند به تدریج مراحل مختلف را طی مى‌کنند (و گرسىک معتقد بود که مى‌تواند با ضبط ویدئوییى جلسات و پیاده کردن متن تمام حرف‌ها، این روندهای هماهنگ تیم‌ها را به روش دقیق‌تری درک کند).

اما چیزی که او با آن مواجه شد، عدم هماهنگی بود. تیم‌ها با یک روند هماهنگ و مداوم مراحل را طی نمی‌کردند. آنها از رویکردهای بسیار متنوع و خاص برای انجام کارها استفاده مى‌کردند. تیم بیمارستان در مقایسه با تیم بانک به طرز متفاوتی پیش مى‌رفت که آن تیم هم نسبت به تیم علوم کامپیوترى به نحوى متفاوت ادامه مى‌داد. با این حال، او مى‌نویسد، چیزی که در همه تیم‌ها مشترک است، حتى وقتی همه عوامل دیگر در حال فاصله گرفتن از هم باشد، «زمان شکل‌گیری، حفظ و تغییر گروه‌ها» بود.

هر گروه ابتدا یک دوره ایستایی طولانى را سپری مى‌کرد. اعضا با یکدیگر آشنا مى‌شدند اما کار خاصی انجام نمی‌دادند. در مورد ایده‌های خود صحبت مى‌کردند اما جلو نمی‌رفتند. ساعت تیک تیک مى‌کرد و زمان مى‌گذشت.

آن گاه یک تحول ناگهانی رخ مى‌داد. گرسىک دریافت «گروه‌ها در یک تغییرات ناگهانی و سریع، الگوهای قدیمی خود را کنار گذاشتند و مجدداً با ناظران بیرونی خود تعامل برقرار کردند، دیدگاه‌های تازه‌ای را در مورد کار خود پذیرفتند و پیشرفت سریعی را به دست آوردند». آنها پس از مرحله رکود ابتدایی، وارد مرحله تمرکز و فعالیت شدند، برنامه را اجرا کردند و به سمت موعد مقرر نزدیک شدند. اما نکته‌ای که جالب‌تر از این

انفجار حرکتی بود زمان شروع آن بود. فارغ از اینکه چقدر زمان برای تیم در نظر گرفته شده بود، «همه تیمها این تحول را در یک زمان مشخص در تقویم خود تجربه کردند (دقیقا بعد از گذشت نصف زمان بین اولین جلسه تا موعد اتمام آن)».

بانکی‌ها کار خود در طراحی یک نوع حساب جدید را در «هفدهمین روز از یک مدت سی و چهار روزه» شروع کردند. مدیران بیمارستان در ششمین هفته از یک مهلت دوازده هفته‌ای مسیر جدید کارآمدتر خود را انتخاب کردند. همه تیمها همین گونه بودند. گرسیک می‌نویسد «وقتی هر گروه به وسط فاصله بین زمان شروع و موعد اتمام خود می‌رسید، تغییرات بزرگی در آن ایجاد می‌شد». گروه‌ها با یک سرعت یکنواخت و ثابت به سمت هدف خود نمی‌رفتند. در عوض، زمان زیادی را بدون انجام کاری سپری می‌کردند (تا اینکه یک باره حجم انبوهی از فعالیت‌ها را انجام می‌دادند که همیشه با «نقطه میانی زمان» یک پروژه مصادف بود).

از آنجا که گرسیک نتایجی به دست آورد که انتظار آن را نداشت، و از آنجا که این نتایج با دیدگاه رایج همخوانی نداشت، او به دنبال راهی می‌گشت تا این موضوع را درک کند. او نوشت «پارادایمی که من از طریق آن، این یافته‌ها را تفسیر می‌کردم، نسبتا مشابه یک مفهوم جدید در حوزه تاریخ طبیعی است که تا کنون در مورد گروه‌ها اعمال نشده است: تعادل نقطه‌ای». تیم‌های انسانی که با هم کار می‌کنند، نیز مانند بندپایان و نرم‌تنان، به صورت تدریجی پیشرفت نمی‌کنند. آنها دوره‌های سکون طولایی را تجربه می‌کنند (و این سکون با موجی از فعالیت‌های گسترده ادامه پیدا می‌کند). در مورد انسان‌ها، این دوره‌ها به جای اینکه میلیون‌ها سال طول بکشد تنها چند ماه به طول می‌کشید و تعادل همیشه در یک نقطه خاص رخ می‌داد: در وسط مدت.

برای مثال، گرسیک یک گروه از دانش‌جویان کسب‌وکار را مورد مطالعه قرار داد که یازده روز وقت داشتند تا یک پرونده را بررسی کنند و یک مقاله تشریحی در این خصوص بنویسند. اعضای تیم در ابتدا به بحث پرداختند و نسبت به پیشنهادها خارج از گروه مقاومت می‌کردند. اما در روز ششم، (دقیقا در میانه پروژه) مسئله زمان وارد صحبت‌های

آنها شد. یکی از اعضا هشدار داد که «ما زمان خیلی کمی داریم». کمی پس از این حرف، گروه رویکرد ابتدایی ناکارآمد خود را کنار گذاشت و یک استراتژی جدید را مطرح کرد و تا آخر از آن پیروی کرد. گرسیک می‌نویسد، در میانه راه، اعضای این تیم و تیم‌های دیگر احساس «فوریت» کردند.

این پدیده را «اثر اوه-اوه» بنامیم.

وقتی به نقطه میانی می‌رسیم، گاهی به رکود و رخوت می‌رسیم اما گاهی نیز از جا بلند می‌شویم. یک زنگ هشدار ذهنی به ما می‌گوید که نیمی از زمان خود را از دست داده‌ایم. این موضوع دوز قابل قبولی از استرس را به ما وارد می‌کند (اوه اوه زمان در حال به پایان رسیدن است) و به ما انگیزه می‌دهد و به استراتژی ما شکل تازه‌ای می‌بخشد.

گرسیک در تحقیقات بعدی، قدرت اثر اوه-اوه را اثبات کرد. در یک آزمایش، هشت تیم از دانشجویان ام‌بی‌ای ایجاد کرد و بعد از اینکه یک خلاصه از طرح را مطالعه کردند، ایجاد یک تبلیغ رادیویی را در یک ساعت به آنها محول کرد. سپس مانند تحقیقات پیشین، تعاملات بین افراد را ضبط کرد و محتوای مکالمات آنها را پیاده کرد. در همه گروه‌ها، بین دقیقه‌های بیست و هشتم تا سی و یکم این پروژه یک ساعته، در مورد اوه-اوه حرفی زده شد (خیلی خوب، ما به نقطه میانی راه رسیده‌ایم و حالا واقعا به دردسر افتاده‌ایم). شش تیم از این هشت تیم «بیشترین پیشرفت» خود را در یک «انفجار متمرکز میانی» به دست آوردند.

او دریافت که این مسئله در دوره‌های طولانی‌تر هم رخ می‌دهد. در تحقیق دیگری که انجام داد، یک سال را صرف پیگیری روند کار یک شرکت استارت‌آپ که از محل سرمایه خطرپذیر تامین مالی شده بود کرد که آن را «ام تک» می‌نامید. شرکت‌ها بر خلاف تیم‌های پروژه‌های کوچک، زندگی محدود یا مهلت خاصی ندارند. با این حال، او دریافت که ام تک بسیاری از علائم الگوهای زمانی منظمی که در گروه‌های پروژه‌ها مشاهده می‌شود را بروز می‌دهد اما در یک سطح پیچیده‌تر و عامدانه‌تر. به بیان دیگر،

مدیرعامل شرکت ام تک همه برنامه‌ریزی‌های کلیدی شرکت و جلسات ارزیابی را در ماه جولای قرار داد که در نقطه میانی تقویم سال می‌افتد و از چیزهایی که می‌فهمید، برای جهت‌دهی به ام تک در نیمه دوم استفاده می‌کرد.

گرسیک می‌نویسد «تحولات میانه سال، مانند تحولات نقطه میانی گروه‌ها تاثیر زیادی در روند حرکت ام تک داشت». این وقفه‌های زمانی تاکتیک‌ها و استراتژی‌های در حال اجرای شرکت را متوقف می‌کنند و فرصتهایی برای مدیریت فراهم می‌کنند تا روند حرکت شرکت را ارزیابی کنند و تغییر دهند.

همان گونه که می‌بینیم، نقطه‌های میانی می‌توانند یک تاثیر دو گانه داشته باشند. در برخی از موارد، آنها می‌توانند انگیزه ما را نابود کنند؛ در برخی از موارد دیگر، به ما انگیزه می‌دهند. گاهی واکنش «اوه-نه» را در ما ایجاد می‌کنند و ما کنار می‌کشیم؛ گاهی اوقات نیز یک واکنش «اوه-اوه» را در ما ایجاد می‌کنند و ما پیشرفت می‌کنیم. در تحت شرایط خاصی، ما را به رکود می‌کشند در برخی از شرایط دیگر، جرقه‌ای ایجاد می‌کنند.

نقاط میانی را به عنوان یک ساعت درونی مجسم کنید. آنها تنها زمانی کارآمد هستند که ساعت را تنظیم کرده باشیم و بتوانیم صدای هشدار بیدارباش آن را بشنویم و دکمه چرت زدن را فشار ندهیم. اما در مورد نقاط میانی، مانند ساعت‌های زنگدار، انگیزه بخش‌ترین هشدارها زمانی رخ می‌دهد که تنها کمی از برنامه خود عقب‌تر باشید.

نمایش بین دو نیمه

در پاییز سال ۱۹۸۱، یک دانشجوی سال اولی از «کینگستون» جامائیکا، از طریق دانشگاه کمبریج ماساچوست وارد دانشگاه جورج‌تون شهر واشنگتن دی‌سی شد. «پاتریک اوینگ» به بیشتر دانشجویان سال اولی شباهتی نداشت. او قد بلند بود. بسیار بسیار بلندقد بود. با این حال، بسیار خوش حرکات بود و مرد جوان با سرعت یک دوندۀ حرکت می‌کرد. اوینگ به جورج‌تون آمده بود تا به «جان تامپسون» مربی کمک کند تا دانشکده خود

را به عنوان یکی از قدرتهای ملی بسکتبال مطرح کند. از همان روز نخست، حضور اوینگ در زمین بازی متحول کننده بود. نیویورک تایمز او را «یک غول متحرک» نامید. یک روزنامه دیگر به او لقب «مرکز قرون» داد. نشریه اسپورت ایستریتد از او به عنوان «یک بچه غول دو متر و ده سانتی» یاد کرد که می‌تواند دفاع حریف را مانند «پک من انسانی» بخورد. ادوینگ به سرعت جورج تون را تبدیل به یکی از تیم‌های دفاعی برتر کشور کرد. در فصل نخست او، تیم «هوایس» سی بازی را برد که سابقه نداشت. آنها برای نخستین بار در سی و نه سال به چهار تیم نهایی اتحادیه دانشگاه‌های آتلانتیک رسیدند که بازی نیمه نهایی خود را نیز بردند و برای رسیدن به قهرمانی کشوری به بازی فینال رفتند.

رقیب جورج تون در این مسابقه قهرمانی در سال ۱۹۸۲، دانشگاه کارولینای شمالی «تار هیلز» به رهبری «جیمز ورثی» و مربیگری «دین اسمیت» بود. دین اسمیت یک مربی معتبر و در عین حال بدشانس بود. او بیست و یک سال مربی «تار هیلز» بود و شش بار تا نیمه نهایی آمده بود که سه بار نیز به مرحله نهایی رسیده بود. اما به بدشانسی این ایالات بسکتبال پرست، هیچ وقت قهرمانی کشور را به دست نیاورده بود. در بازی‌ها، هواداران تیم‌های مخالف با فریاد «دین! خفه شو!» علیه او شعار می‌دادند.

در آخرین دوشنبه شب ماه مارس، تیم تار هیلز اسمیت و تیم هوایس تامپسون، در ورزشگاه سوپر دوم لوییزیانا در برابر چشمان بیش از ۶۱ هزار طرفدار به مصاف هم رفتند که «بزرگترین جمعیتی بود که تا آن زمان در نیمکره غربی گرد هم آمده بود». اوینگ از ابتدا تحت تاثیر این جو قرار گرفت که مفید نبود. چهار گل ابتدایی تیم کارولینای شمالی به خاطر خطای دفاع اوینگ بود. (اوینگ به صورت غیرقانونی، در حالی که توپ به سمت حلقه می‌رفت، مداخله کرده بود، که معمولاً این کار توسط بازیکنانی قابل انجام است که به قد و قامت او باشند). کارولینای شمالی در واقع در هشت دقیقه ابتدایی توپی را وارد سبد نکرده بود. اوینگ جلوی توپ‌ها را می‌گرفت، در برابر پرتاب‌های آزاد دفاع می‌کرد و در نهایت بیست و سه امتیاز گرفت. اما تیم کارولینای شمالی با فاصله کمی آنها را تعقیب

می‌کرد. وقتی تنها چهل ثانیه از نیمه نخست باقی مانده بود، اوینگ در یک حمله همه جانبه با سرعت به سمت زمین تیم حریف رفت و چنان با شدت توپ را در سبد آنها قرار داد که نزدیک بود کف زمین از هم بپاشد. در نیمه بازی، جورج تون ۳۲ به ۳۱ جلو بود. در چهل و سه بازی نهایی قبلی در لیگ، تیمی که در نیمه نخست جلو بود، ۳۴ بازی را برده بود که نرخ موفقیت آنها ۸۰ درصد می‌شد. جورج تون در فصل عادی خود، رکورد ۲۶ به یک در پیروزی در نیمه اول را داشت.

استراحت بین دو نیمه یک نوع دیگر از نقاط میانی را نمایش می‌دهد (یک لحظه خاص در زمان که فعالیت ورزشی متوقف می‌شود و تیم‌ها استراحت و تجدید قوا می‌کنند). اما وقت استراحت ورزشی، از یک جنبه مهم نسبت به نقاط میانی دیگر در زندگی و پروژه‌ها متفاوت است: در این گونه از نقاط میانی، تیم عقب مانده با یک واقعیت سخت رو به رو است. تیم مقابل امتیاز بیشتری دارد. یعنی اگر در نیمه دوم به اندازه آنها امتیاز بگیرند بازی را خواهند باخت. تیمی که عقب است باید امتیاز بیشتری از رقیب خود بگیرد و همچنین این اضافه امتیاز باید عقب ماندگی آنها را نیز پوشش بدهد و از آن فراتر برود. تیمی که در انتهای نیمه اول جلو باشد، (در هر ورزشی) احتمال بیشتری در برنده شدن در بازی دارد. این موضوع ارتباط زیادی با انگیزه‌های شخصی ندارد و بیشتر تحت تاثیر واقعیت‌های سخت احتمالات است.

با این حال، یک استثنا وجود دارد؛ در شرایط خاصی که به نظر می‌رسد انگیزه بر ریاضیات غلبه می‌کند.

«جونا برگر» از دانشگاه پنسیلوانیا و «دوین پوپ» از دانشگاه شیکاگو، بیش از ۱۸ هزار بازی اتحادیه ملی بسکتبال در پانزده سال را بررسی کردند و توجه ویژه‌ای به امتیازات تیم‌ها در پایان نیمه نخست کردند. جای تعجب نیست که تیم‌هایی که در نیمه نخست جلو باشند، بازی‌های بیشتری را نسبت به تیم‌هایی که عقب هستند برنده می‌شوند. برای مثال، شش امتیاز جلو بودن در نیمه نخست، باعث می‌شود تیم جلو افتاده ۸۰ درصد احتمال برد داشته باشد. با این حال، برگر و پوپ یک استثنا در این قاعده پیدا

کردند: تیم‌هایی که تنها یک امتیاز عقب هستند، احتمال بیشتری در برنده شدن دارند. در واقع، عقب بودن به اندازه یک امتیاز از اینکه یک امتیاز جلو باشیم سودمندتر است. تیم‌های میزبان که تنها یک امتیاز در نیمه نخست عقب هستند ۵۸ درصد شانس پیروزی دارند. در واقع، اگر تیمی در انتهای نیمه نخست تنها یک امتیاز عقب باشد، معادل این است که دو امتیاز پیش افتاده باشد.

برگر و پوپ نگاهی به داده‌های مسابقات ده ساله اتحادیه ملی بسکتبال انداختند که روی هم رفته تقریباً ۴۶ هزار بازی بود و همین موضوع البته با شدت کمتر قابل مشاهده بود. آنها می‌نویسند «کمی عقب بودن (در پایان نیمه نخست) احتمال پیروزی تیم را به شدت بالا می‌برد». وقتی الگوهای امتیازگیری را با دقت بیشتری بررسی کردند، دریافتند که تیم‌های عقب افتاده، تعداد بالایی از امتیازهای خود را دقیقاً بعد از استراحت بین دو نیمه گرفته‌اند. آنها در ابتدای نیمه دوم بسیار قوی ظاهر شدند.

حجم انبوه داده‌های ورزشی می‌تواند همبستگی را نشان دهد اما در مورد علت پدیده‌ها، هیچ پایه قطعی ارائه نمی‌کند. در نتیجه، برگر و پوپ، چند آزمایش ساده انجام دادند تا مکانیسمی که در جریان است را کشف کنند. آنها شرکت کنندگانی را گرد هم آوردند و هر کدام را مقابل یک رقیب در اتاق دیگر قرار دادند تا ببینند کدام یک با سرعت بیشتری کلیدهای صفحه کلید را فشار می‌دهد. کسانی که امتیاز بیشتری نسبت به رقیب خود بگیرند، جایزه نقدی دریافت می‌کنند. بازی با یک وقت استراحت به دو زمان جداگانه تقسیم شده بود. در خلال وقت استراحت، آزمایش کنندگان رفتار متفاوتی با شرکت کنندگان داشتند. آنها به بعضی از افراد گفتند که از رقیب خود زیاد عقب مانده‌اند، به برخی دیگر گفتند که کمی عقب مانده‌اند و به برخی دیگر گفتند که با رقیب خود برابر هستند و گروه دیگر نیز گفتند که کمی جلو هستند.

نتیجه چه بود؟ سه گروه عملکرد مشابهی در دو نیمه داشتند اما یک گروه عملکرد بسیار بهتری نسبت به نیمه نخست خود داشت (کسانی که باور داشتند کمی عقب مانده‌اند). برگر و پوپ می‌نویسند «صرف اینکه به افراد بگوییم کمی از رقیب خود عقب‌تر

هستند باعث می‌شود بیشتر تلاش کنند».

در نیمه دوم مسابقه نهایی سال ۱۹۸۲، تیم کارولینای شمالی کار را با حملات قوی و دفاع متمرکز شروع کرد. چهار دقیقه بعد، آنها عقب ماندگی خود را جبران کرده بودند و سه امتیاز نیز پیش افتاده بودند. اما جورج تون و اوینگ نیز جنگیدند و بازی تا دقایق آخر به صورت برابر پیش می‌رفت. وقتی تنها سی و دو ثانیه باقی مانده بود، جورج تون ۶۲ به ۶۱ جلو افتاد. دین اسمیت زمان استراحت اعلام کرد در حالی که تیم او تنها یک امتیاز عقب بود. تیم کارولینای شمالی توپ را به چرخش درآورد، هفت نفر را رد کرد و توپ را به سمت ضعیف زمین ارسال کرد؛ جایی که یک سال اولی گمنام توانست با یک پرتاب تیم تار هیلز را به پیش بیاورد. در ثانیه‌های باقیمانده، هوپاس کاری از پیش نبرد. و یک امتیاز کمتر کارولینای شمالی در نیمه نخست، تبدیل به یک امتیاز بیشتر در پیروزی قهرمانی ملی شد.

بازی قهرمانی سال ۱۹۸۲ در تاریخ بسکتبال تبدیل به یک افسانه شد. دین اسمیت، جان تامپسون و جیمز ورثی به عنوان سه نفر از میان ۳۵۰ نفر از بازیکنان، مربیان و سایر چهره‌های تاریخ بسکتبال شدند که توانسته‌اند در تالار مشاهیر بسکتبال صاحب پلاک شوند. و این سال اولی ناشناخته که توانست امتیاز پیروزی را بگیرد، مایکل جوردن بود که حرفه بسکتبالی او سرانجام خوبی داشت.

اما برای ما که به روان‌شناسی نقاط میانی علاقه داریم، مهم‌ترین لحظه زمانی بود که اسمیت در زمانی که یک امتیاز عقب بود با تیم خود صحبت کرد. او به آنها گفت «شرایط ما عالی است. من ترجیح می‌دهم جای شما باشم تا آنها. ما دقیقاً جایی هستیم که باید باشیم».

نقاط میانی واقعیت‌های زندگی و نیروی طبیعت هستند اما این امر باعث نمی‌شود اثر آنها غیرقابل شکست باشد. بهترین راه برای تبدیل یک رکود به یک جرقه، سه گام دارد:

نخست، از وجود نقطه میانی آگاه باشید. نگذارید این نقاط نامرئی باشند.

دوم، از این نقاط استفاده کنید تا بیدار شوید نه اینکه تسلیم شوید (بگویید «اوه-اوه»
نه اینکه «اوه نه!»)

سوم، در نقطه میانی، تصور کنید عقب مانده‌اید (اما فقط کمی). این کار انگیزه شما را
بالا می‌برد و شاید کمک کند تا بتوانید در بازی نهایی در سطح کشوری پیروز شوید.

کتابچه ترفندهای زمان

چهار روش برای انگیزه بخشی دوباره در زمان رکود نقطه میانی

اگر به نقطه میانی یک پروژه یا کار رسیده‌اید، و اثر «اوه اوه» هنوز ایجاد نشده است، در اینجا چند روش اثبات شده و روشن وجود دارد تا خود را از رکود نجات دهید:

۱. اهداف موقتی تعیین کنید

برای حفظ انگیزه، و شاید برای شعله‌ور کردن آن، پروژه‌های بزرگ را تقسیم به بخش‌های کوچک کنید. در تحقیقی که در مورد کاهش وزن، اتوموبیل‌رانی، و جمع‌آوری مقدار مشخص مسافت پروازی برای دریافت بلیط رایگان، انجام شده بود، محققان دریافته‌اند که انگیزه مردم در ابتدا و انتهای این هدف قوی است (اما در وسط راه احساس گیرافتادن در میانه راه به آنها دست می‌دهد). برای مثال، وقتی کسی می‌خواهد مسافت پروازی خود در یک خط هوایی را به ۲۵ هزار مایل برساند، وقتی ۴ هزار یا ۲۱ هزار مایل را طی کرده باشند، حاضرند بیشتر برای آن کار کنند. ولی وقتی ۱۲ هزار مایل طی کرده‌اند، کم کاری مشهود است. یک راه حل این است که میانه را با دید متفاوتی در نظر بگیریم. به جای اینکه به ۲۵ هزار مایل به عنوان یک مجموعه نگاه کنیم، وقتی به ۱۲ هزار مایل رسیدیم می‌توانیم یک هدف کوچک‌تر برای رسیدن به ۱۵ هزار مایل را در نظر بگیریم و بر آن تمرکز کنیم. در یک مسابقه، خواه واقعی یا استعاری، به جای اینکه از ابتدا خط پایان را در نظر بگیرید، تمرکز خود را عبور از مایل نخست قرار دهید.

۲. پایبندی به اهداف موقت خود را علنی بیان کنید

وقتی هدف کوچک خود را تعیین کردید، از قدرت تعهد علنی بهره بگیرید. اگر کسی بر ما نظارت کند، احتمال اینکه ما به یک هدف خود پایبند بمانیم، بسیار بیشتر است. یک راه برای غلبه بر رکود این است که به فرد دیگری بگویید که کار را تا کی و چگونه انجام خواهید داد. تصور کنید در نیمه راه

نوشتن یک پایان‌نامه، طراحی یک برنامه آموزشی و یا برنامه استراتژیک سازمان خود هستید. توییت و یا مطلبی در فیسبوک منتشر کنید که زمان پایان بخش کنونی کار خود را تا تاریخ مشخص بیان می‌کند. از دنبال کنندگان خود بخواهید وقتی زمان موعود رسید، پیگیری کنند. وقتی این همه آدم انتظار داشته باشند که کار خود را انجام دهید، تمایل به اجتناب از شرمساری عمومی و رسیدن به هدف خود بالا می‌رود.

۳. جمله خود را نیمه رها کنید.

ارنست همینگوی در طول زندگی خود پانزده کتاب منتشر کرد و یکی از تکنیک‌های مورد علاقه او برای بهره‌وری همانی است که خود من هم از آن استفاده کرده‌ام (حتی برای نوشتن همین کتاب). او غالباً جلسات نوشتن خود را با پایان دادن به یک بخش یا پاراگراف تمام نمی‌کرد. بلکه کار را در میانه جمله رها می‌کرد. این حس تمام نشدن باعث می‌شد روز بعد کار خود را به سرعت شروع کند. یکی از دلایلی که تکنیک همینگوی جواب می‌دهد چیزی است که «اثر زیگاریک» نامیده می‌شود و تمایل ما در به خاطر سپردن بهتر کارهای ناتمام در مقایسه با کارهای تمام یافته است. وقتی در میانه یک پروژه هستید، این آزمایش را انجام بدهید و کار را در جایی تمام کنید که میانه یک بخش باشد و گام بعدی آن روشن باشد. این کار می‌تواند انگیزه روزانه شما را بالا ببرد.

۴. زنجیره را پاره نکنید (تکنیک ساینفلد)

«جری ساینفلد» عادت دارد هر روز بنویسد. نه صرفاً روزهایی که احساس الهام‌بخشی می‌کند بلکه تک تک روزها. او برای حفظ تمرکز خود یک تقویم که ۳۶۵ روز آن قابل مشاهده باشد را چاپ می‌کند. هر روز که می‌نویسد یک علامت ضربدر قرمز روی آن روز می‌گذارد. او به «برد آیسک» برنامه‌نویس می‌گوید «بعد از چند روز، یک زنجیره درست می‌شود. کار خود را ادامه بده و این زنجیره طولانی‌تر می‌شود. از دیدن این زنجیره خوشحال خواهی شد،

خصوصاً وقتی چند هفته کار را ادامه داده باشید. در این مرحله تنها کاری که باید انجام بدهید این است که زنجیره را پاره نکنید». تصور کنید در رکود میانی گیر افتاده‌اید اما وقتی به زنجیره سی، پنجاه و یا صد ضربدر خود نگاه کنید، مانند ساینفلد از جا برمی‌خیزید و کار را ادامه می‌دهید.

۵. یک نفر که کار شما به او کمک خواهد کرد را مجسم کنید

بیاید به صف مبارزان قاتلان انگیزه میان دوره همی‌نگوی و ساینفلد، «آدام گرت»، استاد دانشگاه وارتون و نویسنده کتاب‌های «اورجینال» و «بده و بستان» را اضافه کنیم. وقتی او با کارهای دشواری رو به رو می‌شود، برای پیدا کردن انگیزه از خود می‌پرسد کاری که انجام می‌دهد چگونه به دیگران سود خواهد رساند. رکود «چگونه می‌توانم ادامه بدهم؟» تبدیل به جرقه «چگونه می‌توانم کمک کنم؟» می‌شود. پس اگر احساس می‌کنید در وسط کار یک پروژه گیر افتاده‌اید، فردی را تصور کنید که از تلاش‌های شما سود خواهد برد. تقدیم کردن کار به این فرد باعث می‌شود به کار خود تعهد بیشتری داشته باشید.

پروژه بعدی خود را با استفاده از روش «شکل‌گیری-طوفان-اجرا»

ساماندهی کنید

در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، «بروس تاکن»، روان‌شناس سازمانی یک تئوری تاثیرگذار در مورد نحوه حرکت گروه‌ها در زمان ارائه کرد. تاکن باور داشت که همه تیم‌ها چهار مرحله را طی می‌کنند: شکل‌گیری، طوفان، ثبات و اجرا. ما می‌توانیم بخش‌های مدل تاکن را با تحقیقات گرسیک در مورد مراحل تیم‌ها ترکیب کنیم و برای پروژه بعدی شما یک ساختار سه مرحله‌ای ایجاد کنیم:

مرحله یک: شکل‌گیری و طوفان

وقتی تیم‌ها شکل می‌گیرند، غالباً یک دوره هماهنگی حداکثری و مناقشه حداقلی را

طی می‌کنند. از این لحظات اولیه استفاده کنید تا یک چشم‌انداز مشترک ایجاد کنید و ارزش‌های گروه‌ها را تعیین کنید و ایده‌آفرینی کنید. البته در نهایت اختلاف‌هایی شکل خواهد گرفت (در نظریه تاکنن این همان طوفان است). ممکن است برخی از افراد سعی کنند تا اعمال نفوذ کنند و صداهای آهسته‌تر را خاموش کنند. ممکن است برخی از افراد نسبت به مسئولیت‌ها و نقش‌های خود اعتراض داشته باشند. با گذشت زمان، مطمئن شوید نظر همه شرکت‌کنندگان مطرح می‌شود و انتظارات روشن باشد و همه اعضا بتوانند کمک کنند.

مرحله دو: نقطه میانی

به دلیل وجود تمام مناقشات و درگیری‌های مرحله نخست، احتمالاً افراد کار زیادی انجام نمی‌دهند. این بینشی است که گرسیک بیان می‌کند. در نتیجه از نقطه میانی (و اثر او-اوه ناشی از آن) استفاده کنید تا مسیر خود را مشخص کنید و سرعت خود را بالا ببرید. «آیلت فیسیچ» از دانشگاه شیکاگو که تحقیق او در مورد شمع‌های هانوکا قبلاً مطرح شده است، دریافت که وقتی تعهد تیم‌ها برای رسیدن به یک هدف بالا باشد، بهترین کار این است که روی کاری تاکید کنیم که باقی مانده است. اما وقتی میزان تعهد تیم پایین است، بهتر است روی بخشی تمرکز کنیم که انجام شده است حتی اگر این مقدار زیاد نباشد. میزان تعهد تیم خود را بسنجید و بر اساس آن عمل کنید. وقتی مسیر خود را تعیین می‌کنید، به خاطر داشته باشید که معمولاً تیم‌ها با گذشت زمان و رسیدن به نقطه میانی نسبت به ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید مخالفت بیشتری نشان خواهند داد. با این حال، آنها نسبت به مربیگری بیشتر پذیرا خواهند بود. برای اینکه «دین اسمیت» درونی خود را بروز بدهید، توضیح بدهید که کمی عقب مانده‌اید و برای حرکت شور و اشتیاق ایجاد کنید.

مرحله سوم: اجرا

در این مرحله، اعضای تیم با انگیزه هستند، از رسیدن به هدف مطمئن‌اند و معمولاً می‌توانند با کمترین میزان درگیری با هم کار کنند. روند پیشرفت را حفظ کنید اما از اینکه دوباره به مرحله «طوفان» برگردید اجتناب کنید. فرض کنید عضوی از یک گروه طراحی خودرو هستید، که طراحان مختلف معمولاً با هم کنار می‌آیند، ولی رابطه آنها با هم کم‌کم در حال خصمانه شدن است. برای اینکه عملکرد بهینه خود را حفظ کنید، از همکاران خود بخواهید تا گامی به عقب بروند، نقش هر فرد را محترم بشمارند و چشم‌انداز مشترکی که به سوی آن رهسپار هستید را مجدداً یادآوری کنید. اگر نیاز است تاکتیک خود را تغییر دهید اما در این مرحله تمام تمرکز خود را روی اجرا بگذارید.

پنج روش برای مقابله با رکود میان‌سالی

«برنه برون» نویسنده و استاد دانشگاه هیوستون تعریف زیبایی از «میان‌سالی» ارائه می‌کند. او می‌گوید این دوره «زمانی است که جهان شانه‌های شما را تکان می‌دهد و به شما می‌گوید «من با شما شوخی ندارم، از این هدیه‌ای که در اختیارتان است استفاده کنید». از آنجا که بیشتر ما یک روز با نمودار U شکل احساس خوشبختی رو به رو می‌شویم، در اینجا روش‌هایی برای واکنش در برابر زمانی که جهان شانه‌های شما را تکان می‌دهد اما شما هنوز کاملاً آماده نیستید می‌آید:

۱. اهداف مهم خود را اولویت‌بندی کنید (تکنیک بافت)

مانند سایر میلیاردرها، «وارن بافت» هم آدم خوبی به نظر می‌رسد. او وصیت کرده است دارایی چند میلیاردی‌اش صرف امور خیریه شود. زندگی او معمولی است. و هنوز در هشتاد سالگی به سختی کار می‌کند. اما پیش‌گوی «اوماها» در مورد مواجهه با رکود میان‌سالی هم عاقلانه رفتار می‌کند.

آن گونه که افسانه‌ها می‌گویند، یک روز بافت با خلبان شخصی‌اش، که از اینکه نتوانسته است به تمام آرزوهای خود برسد ناامید شده بود، صحبت می‌کرد. بافت یک راه حل سه مرحله‌ای را به او پیشنهاد کرده است.

بافت گفت که اول، بیست و پنج هدف مهم خود برای بقیه زندگی را

بنویس.

دوم، لیست خود را نگاه کن و از میان آنها پنج هدف را انتخاب کن که بدون تردید مهم‌ترین اولویت‌های توست. با این کار دو لیست خواهی داشت (لیست پنج هدف برتر و لیست بیست تای باقی مانده).

سوم، به سرعت برای رسیدن به آن پنج هدف برتر برنامه‌ریزی کن. بیست هدف بعدی چطور؟ آنها را دور بریز. هر طور که می‌توانی از آنها اجتناب کن. اصلا به آنها نگاه نکن مگر اینکه به پنج هدف اول خود رسیده باشی که شاید زمان زیادی طول بکشد.

احتمال اینکه انجام درست چند کار مهم شما را از رکود بیرون بیاورد بسیار بیشتر از انجام چندین پروژه نیمه کاره و نامناسب است.

۲. درون سازمان خود، به دنبال مربی برای میانه دوره شغل خود باشید

بیشتر آموزش‌های شغلی زمانی انجام می‌شود که فرد تازه وارد کسب‌وکار یا حوزه کاری شده است و کم کم فراموش می‌شود زیرا این باور شکل می‌گیرد که ما کاملا جا افتاده‌ایم و دیگر نیازی به راهنمایی نداریم.

«هانس شوانت» از دانشگاه زوریخ می‌گوید این کار اشتباه است. او پیشنهاد می‌کند که برای کارمندان در سراسر عمر حرفه‌ای آنها مربی‌گری موضوعی در نظر گرفته شود. این کار دو فایده دارد. نخست اینکه این کار توجه دارد که نمودار U شکل احساس خوشبختی چیزی است که بیشتر ما با آن رو به رو می‌شویم. صحبت شفاف در مورد این رکود می‌تواند به ما کمک کند تا بفهمیم که تجربه کمی خستگی در میانه حرفه بد نیست.

دوم، کارمندان با تجربه می‌توانند استراتژی‌هایی را برای کنار آمدن با این رکود ارائه کنند. و همکاران می‌توانند یکدیگر را راهنمایی کنند. دیگران برای هدفمند کردن دوباره کار خود چه کارهایی انجام داده‌اند؟ چگونه می‌توان رابطه‌های معناداری در دفتر کار و فراتر از آن ایجاد کرد؟

۳. رویدادهای مثبت را در ذهن خود حذف کنید

در محاسبات میان‌سالی، گاهی تفریق قدرتمندتر از جمع است. در سال ۲۰۰۸، چهار روان‌شناس اجتماعی از فیلم «زندگی زیباست» نکته‌ای را به عاریت گرفتند تا تکنیک جدیدی را بر اساس این ایده مطرح کنند. ابتدا با فکر کردن به یک چیز مثبت در زندگی شروع کنید (تولد یک کودک، ازدواج، یک موفقیت کاری بزرگ). سپس تمام شرایطی که چنین چیزی را ممکن ساخته است فهرست کنید. (شاید یک تصمیم بی‌اهمیت در مورد اینکه کجا شام بخورید و یا کلاسی که بر اساس هوس در آن ثبت نام کردید و یا دوست دوست‌تان که یک فرصت شغلی به شما معرفی کرد). سپس، تمام رویدادها، شرایط و تصمیم‌هایی که ممکن بود هرگز رخ ندهد را بنویسید. اگر به آن جشن نمی‌رفتید و یا یک کلاس دیگر را انتخاب می‌کردید و یا با عموزاده خود قهوه نمی‌خوردید چه می‌شد؟ زندگی خود را بدون این زنجیره رخدادها تصور کنید و مهم‌تر از آن، زندگی را بدون نکته مثبت زندگی خود تصور کنید.

اکنون به زمان حال بیاید و به خود یادآوری کنید که زندگی طبق مراد شما پیش رفته است. تصادفات زیبا و شادی که این فرد یا فرصت را به زندگی شما آورده‌اند یاد کنید. نفس عمیقی بکشید. از اقبال بلند خود خرسند باشید. شکرگزار باشید. شاید زندگی شما شگفت‌انگیزتر از آن باشد که فکر می‌کنید.

۴. برای خودتان چند پاراگراف از روی مهرورزی به خویش بنویسید.

ما غالباً نسبت به دیگران مهربان‌تر از خودمان هستیم. اما دانش «مهرورزی به خویش» نشان می‌دهد که این سوگیری می‌تواند به خوشبختی ما آسیب بزند و مقاومت ما را کاهش دهد. به همین دلیل است که افرادی که در مورد این موضوع تحقیق می‌کنند، تمرین‌هایی مانند موارد زیر را توصیه می‌کنند.

ابتدا چیزی را در مورد زندگی خود شناسایی کنید که باعث شرم، پشیمانی و یا ناامیدی شما می‌شود. (شاید از کاری اخراج شده باشید، در کلاسی قبول

شده‌اید، رابطه‌ای را خراب کرده‌اید و یا امور مالی خود را نابود کرده‌اید). سپس بنویسید دقیقاً چه احساسی در شما ایجاد می‌کند.

سپس در دو پاراگراف یک ایمیل برای خودتان بنویسید و در آن برای این بخش از زندگی، اظهار درک و مهربانی کنید. تصور کنید کسی که شما برایش مهم هستید در این رابطه چه چیزی می‌گوید. احتمالاً او از شما بخشنده‌تر خواهد بود. در واقع، «کریستین نف» استاد دانشگاه تگزاس پیشنهاد می‌کند نامه خود را از دیدگاه یک دوست فرضی که بدون پیش شرط دوستتان دارد بنویسید. اما این درک را با عمل همراه کنید. چند جمله در مورد اینکه چه تغییراتی می‌توانید در زندگی ایجاد کنید و چگونه می‌توانید در آینده بهتر شوید اضافه کنید. یک نامه مهرورزی به خویش مثل عکس قاعده طلایی است: این کار راهی فراهم می‌کند تا با خود مانند سایر افراد رفتار کنید.

۵. صبر کنید

گاهی بهترین کار این است که کاری انجام ندهیم. بله، شاید این موضوع کمی گیج‌کننده باشد اما هیچ کار می‌تواند کار درستی باشد. رکود طبیعی است اما کوتاه نیز هست. بیرون آمدن از رکود مانند ایجاد آن طبیعی است. می‌توانید رکود را مانند سرماخوردگی در نظر بگیرید: یک جور ناراحتی است اما در نهایت از بین می‌رود و وقتی این اتفاق بیفتد، آن را فراموش خواهید کرد.

پنج: پایان‌ها

ماراتن‌ها، شکلات‌ها و قدرت تلخی

اگر یک پایان خوش می‌خواهید، بستگی دارد که کجا، داستان را تمام کنید.

- اورسون ولز

هر سال، بیش از نیم میلیون نفر در آمریکا در دوی ماراتن شرکت می‌کنند. آنها پس از چند ماه تمرین، یک صبح آخر هفته بیدار می‌شوند و بند کفش‌های خود را می‌بندند تا در یکی از ۱۱۰۰ ماراتنی که هر سال در ایالات متحده برگزار می‌شود ۲۶٫۲ مایل را بدوند. در سایر نقاط دنیا نیز هر سال ۳۰۰۰ مسابقه ماراتن دیگر برگزار می‌شود که بیش از یک میلیون نفر را شامل می‌شود. بسیاری از این دونده‌ها، هم در ایالات متحده و هم در سایر نقاط جهان، برای نخستین بار است که در دوی ماراتن شرکت می‌کنند. طبق برخی از تخمین‌ها، حدود نیمی از افراد شرکت کننده برای نخستین بار در این مسابقه شرکت می‌کنند.

چه چیزی باعث می‌شود این تازه‌کارها ریسک آسیب دیدن زانو، پیچیدن مچ پا و مصرف بیش از حد نوشیدنی ورزشی را به جان بخرند؟ برای «رد هانگ یی» هنرمند استرالیایی، «ماراتن همیشه یکی از چیزهایی بود که انجام آن غیرممکن به نظر می‌رسید» در نتیجه تصمیم گرفت تعطیلات آخر هفته را برای این کار کنار بگذارد و آن را ادامه بدهد. پس از شش ماه تمرین، برای نخستین بار در ماراتن ۲۰۱۵ ملبورن شرکت کرد.

«جرمی مدینگ» که در کسب‌وکار الماس در تل آویو فعالیت می‌کند و مارتن ۲۰۰۵ نیویورک نخستین مسابقه مارتن او بوده است، به من گفت «همیشه هدفی وجود دارد که وعده آن را به خودمان می‌دهیم» و مارتن هم هدفی بود که اجرایی نشده بود. «سیندی بیشوپ» که در فلوریدای مرکزی وکیل است، گفت نخستین مارتن خود را در سال ۲۰۰۹ دویده است «تا زندگی خود را تغییر دهم و خودم را از نو بسازم». «اندی موروزوفسکی»، جانورشناسی که در حوزه تکنولوژی‌های زیستی مدیریت می‌کند، در مارتن ۲۰۱۵ سان فرانسیسکو دویده است با وجود اینکه پیش از آن هرگز چنین مسافتی را ندویده بود. او به من گفت «من برای بردن برنامه‌ای نداشتم. برنامه من این بود که آن را تمام کنم. می‌خواستم ببینم چه کاری از دست من بر می‌آید».

چهار نفر در چهار حرفه مختلف که در چهار نقطه متفاوت زندگی می‌کنند، همگی در یک خواسته مشترک برای دویدن ۲۶,۲ مایل متحد شده‌اند. اما چیز دیگری نیز این دوندها و انبوه دوندگانی که برای نخستین بار در مارتن می‌دوند را به هم پیوند می‌زند.

«رد هونگ بی» نخستین مارتن خود را در بیست و نه سالگی دوید. جرمی مدینگ نخستین مارتن خود را در سی و نه سالگی دوید. سیندی بیشوپ در چهل و نه سالگی برای اولین بار در مارتن شرکت کرد و موروزوفسکی در سن پنجاه و نه سالگی دوید.

همه آنها در شرایطی بودند که «آدام آلتز» و «هال هریشفیلد» روان‌شناسان اجتماعی آن را «منتهمی به نه» می‌نامند؛ افرادی که در آخرین سال از یک دهه عمر خود هستند. هر کدام از آنها خود را وادار به انجام کاری در بیست و نه، سی و نه، چهل و نه و پنجاه و نه کردند. رسیدن به انتهای یک دهه از زندگی به نحوی تفکر آنها را معشوش کرد و رفتار آنها را تغییر داد. پایان‌ها چنین تاثیری دارند.

پایان‌ها مانند شروع‌ها و میانه‌ها، در سکوت بر کاری که انجام می‌دهیم و نحوه انجام آن تاثیر می‌گذارند. در واقع، پایان‌ها از هر نوعی که باشند (تجربه‌ها، پروژه‌ها، ترم تحصیلی، مذاکرات، مراحل زندگی) به چهار طریق پیش‌بینی‌پذیر بر رفتار ما تاثیر

می‌گذارند. آنها به ما انرژی می‌بخشند. به ما کمک می‌کنند تا رمزگذاری کنیم. کمک می‌کنند ویرایش کنیم و کمک می‌کنند ارتقا بیابیم.

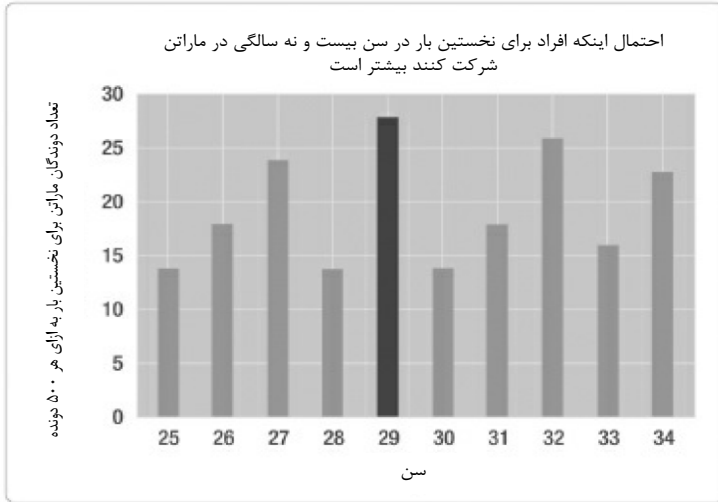
انرژی بخشی: چرا در نزدیکی خط پایان بیشتر تلاش می‌کنیم

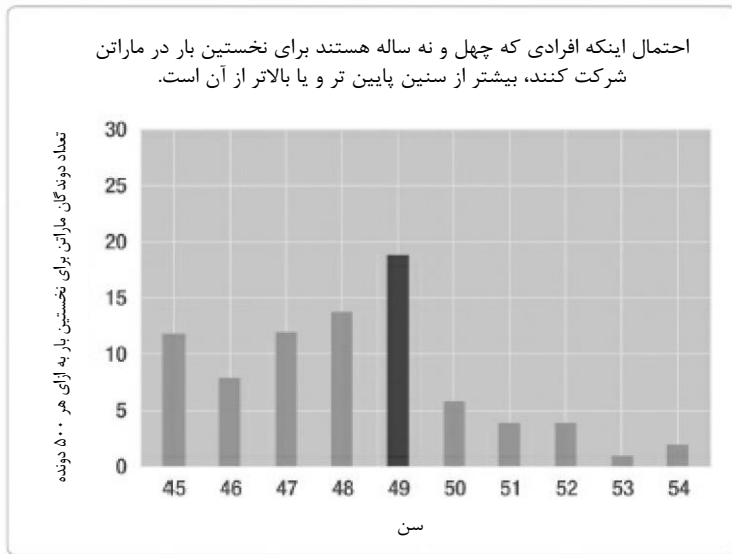
دهه‌های تاریخی اهمیت مادی ناچیزی دارند. تفاوت‌های روانی بین «فرد» سی و نه ساله و «فرد» چهل ساله از نظر زیست‌شناس و پزشک زیاد نیست (شاید مشابه تفاوت‌های فرد در سی و هشت سالگی و سی و نه سالگی). شرایط زندگی ما نیز در سال‌هایی که به نُه ختم می‌شوند در مقایسه با سال‌هایی که به صفر ختم می‌شوند چندان تغییری ندارد. داستان زندگی ما غالباً از بخشی به بخش دیگر حرکت می‌کند درست مانند فصل‌های یک کتاب. اما داستان واقعی چندان در قید و بند اعداد گرد شده نیست، همان طور که رمان‌ها هم این‌گونه‌اند. شما کتاب را بر اساس تعداد صفحاتش ارزیابی نمی‌کنید: «صفحات صد و شصت و خورده‌ای هیجان‌انگیز بودند اما صفحات صد و هفتاد و خورده‌ای کسل‌کننده شدند». با این حال، وقتی مردم به انتهای یک دهه می‌رسند، چیزی ذهن آنها را بیدار می‌کند که رفتار آنها را تغییر می‌دهد.

برای مثال، شرکت کنندگان برای دویدن در ماراتن باید از پیش ثبت نام کنند و در این قسمت سن خود را نیز اعلام کنند. آلترو هرشفیلد دریافتند که تعداد افرادی که سن آنها به نُه ختم می‌شود در بین افرادی که برای نخستین بار مسابقه می‌دهند ۴۸ درصد بیشتر است. در تمام طول زندگی، سنی که بیشترین احتمال برای دویدن نخستین ماراتن را دارد بیست و نه سالگی است. احتمال اینکه بیست و نه ساله‌ها در ماراتن شرکت کنند، دو برابر بیست و هشت ساله‌ها و یا سی ساله‌هاست.

در همین حال، شرکت کنندگانی که برای نخستین بار در ماراتن حضور پیدا می‌کنند، در چهل ساله‌ها کاهش پیدا می‌کند ولی در سن ۴۹ سالگی اوج می‌گیرد. احتمال اینکه کسی که چهل و نه ساله است در ماراتن بدود، سه برابر کسی است که تنها یک سال بزرگتر است.

نکته دیگر این است که به نظر می‌رسد نزدیک شدن به انتهای یک دهه باعث افزایش سرعت دونده نیز می‌شود. کسانی که در چندین ماراتن شرکت کرده‌اند، در سنین بیست و نه و سی و نه سالگی بهتر از نتایج سنین دو سال پیش یا پس از این سنین دویده‌اند.





اثر انرژی بخش انتهای یک دهه از نظر موروزوفسکی، متخصص دوی maratn منطقی به نظر نمی‌رسد. او به من گفت «حساب سن خودمان را داشته باشیم؟ زمین به این موضوع اهمیتی نمی‌دهد. اما مردم اهمیت می‌دهند زیرا زندگی ما کوتاه است. ما به این خاطر حساب سن خود را داریم که ببینیم در چه وضعی هستیم». «می‌خواستم پیش از اینکه به شصت سالگی برسم این چالش جسمی را انجام بدهم. که این کار را انجام دادم». «برای «یی» هنرمند استرالیایی، دیدن این مرز زمانی انگیزه‌بخش بود. او گفت «وقتی به سی سالگی نزدیک می‌شدم، باید در بیست و نه سالگی خود واقعا کاری انجام می‌دادم. نمی‌خواستم این سال همین طوری بگذرد».

با این حال، همیشه رسیدن به سنی که به نه ختم شود، باعث ایجاد یک رفتار سالم نمی‌شود. آلترو هرشفیلد دریافتند که «نرخ خودکشی در افرادی که سن آنها به نه ختم می‌شود بالاتر از کسانی است که سن آنها به اعداد دیگر ختم می‌شود». ظاهرا، احتمال اینکه مردان به همسران خود خیانت کنند نیز در این سن بیشتر است. در وب سایت روابط خارج از ازدواج «اشلی مدیسون»، حدودا از هر هشت مرد، یک نفر در سنین بیست و نه،

سی و نه، چهل و نه و یا پنجاه و نه قرار دارد که حدود ۱۸ درصد بیشتر از گزینه‌های تصادفی است.

خوب یا بد، چیزی که انتهای دهه ایجاد می‌کند، انرژی‌بخشی به حس دنبال کردن اهمیت است. آن گونه که آلتر و هرشفیلد توضیح می‌دهند:

«از آنجا که نزدیک شدن به دهه جدید نشان دهنده یک مرز چشم‌گیر در مراحل زندگی است و به عنوان یک نشان پیشرفت در طول زندگی به شمار می‌رود، و به دلیل اینکه تحولات زندگی معمولاً موجب تغییراتی در ارزیابی فرد از خویش می‌شود، احتمال اینکه مردم زندگی خود را در انتهای دهه‌ها ارزیابی کنند بیشتر از مواقع دیگر است. افرادی که سن آنها به نه ختم می‌شود خصوصاً درگیر پیر شدن و معنای زندگی هستند که این امر پیوند نزدیکی با افزایش رفتارهایی دارد که نشان از بحران و یا جستجوی معنا دارند.»

همچنین رسیدن به انتها باعث می‌شود با فوریت بیشتری در سایر حوزه‌ها دست به عمل بزنیم. برای مثال به لیگ ملی فوتبال نگاه کنید. هر بازی شصت دقیقه طول می‌کشد که در دو نیمه سی دقیقه است. طبق داده‌های «STATS LLC»، در فصل‌های ده سال بین ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷، تیم‌ها در مجموع ۱۱۹۰۴۰ گل زده‌اند. حدود ۵۰،۷ درصد این گل‌ها در نیمه نخست و حدود ۴۹،۳ درصد در نیمه دوم بوده است که تفاوت چندانی نیست، خصوصاً با توجه به اینکه تیم‌هایی که جلو افتاده‌اند به دنبال گل‌های بیشتر نیستند و می‌خواهند زمان را سپری کنند. اما اگر چند لایه آماری پایین‌تر را نگاه کنیم، و الگوهای گل‌زنی دقیقه به دقیقه را بررسی کنیم، می‌بینیم اثر انرژی‌بخشی پایان‌ها به وضوح قابل مشاهده است. در این فصل‌ها، تیم‌ها در مجموع ۳۲۰۰ گل را در دقیقه آخر بازی‌ها زده‌اند که از تمام دقایق دیگر بازی بیشتر است. اما این رقم در مقایسه با ۷۹۰۰ گلی که تیم‌ها در دقیقه آخر نیمه نخست زده‌اند چیزی نیست. در دقیقه آخر نیمه نخست، وقتی تیم صاحب توپ انگیزه لازم برای کسب امتیاز را دارد، تیم‌ها بیش از دو برابر گل‌های سایر دقایق بازی را به ثمر می‌رسانند.

هر چند «کلارک هال» چهل سال پیش از تاسیس لیگ ملی فوتبال به دنیا آمده است، اما از این موضوع تعجب نمی‌کند. هال یک روان‌شناس مطرح آمریکایی در اوایل قرن بیستم و از پیشگامان رفتارگرایی است که بر این باور است که انسان‌ها فراتر از موش‌هایی که در یک مارپیچ عمل می‌کنند رفتار نمی‌کنند. در اوایل دهه ۱۹۳۰، هال چیزی پیشنهاد کرد که آن را «فرضیه شیب هدف» می‌نامید. او یک راهرو طولانی ساخت که به دو بخش مساوی تقسیم می‌شد. او در هر «خط پایان» خوراکی‌هایی را قرار داد. سپس موش‌هایی را وارد مسیر کرد و زمان دویدن آنها را در هر بخش محاسبه کرد. او دریافت که «حیواناتی که مارپیچ را طی می‌کنند، هر چه به هدف نزدیک‌تر می‌شوند با سرعت بیشتری حرکت می‌کنند». به بیان دیگر، هر چه موش‌ها به خوراکی نزدیک‌تر می‌شدند، سرعت آنها بیشتر می‌شد. فرضیه شیب هدف هال بسیار بیشتر از سایر بینش‌های رفتارگرایان دوام آورد. در ابتدای حرکت برای یک هدف، از میزان پیشرفت خود انگیزه می‌گیریم؛ در انتها، از تلاش برای طی کردن فاصله‌ای که مانده است انرژی می‌گیریم.

قدرت انگیزه‌بخشی پایان‌ها، یکی از دلایلی است که غالباً مهلت‌ها (ددلاین‌ها) اثربخش هستند. برای مثال، «کیوا» یک سازمان غیرانتفاعی است که به کارآفرینان کوچک وام‌های کوچک کم‌بهره و یا بی‌بهره می‌دهد. متقاضیان وام، باید یک فرم درخواست طولانی آنلاین را پر کنند تا برای دریافت وام مورد بررسی قرار بگیرند. بسیاری از آنها پر کردن فرم را شروع می‌کنند اما آن را به پایان نمی‌رسانند. کیوا از آزمایشگاه «کامن سنتس» که یک آزمایشگاه تحقیقات رفتاری است، خواست تا راه حلی ارائه کند. پیشنهاد آنها این بود: یک مهلت برای آن در نظر بگیرید. یک مهلت دقیق چند هفته‌ای برای پر کردن فرم در نظر بگیرید. این کار از یک نظر غیرمنطقی به نظر می‌رسید. یک مهلت مطمئناً به این معناست که برخی از افراد فرم خود را به موقع پر نمی‌کنند و در نتیجه از گرفتن وام محروم می‌شوند. اما کیوا دریافت که وقتی برای متقاضی یک پیام یادآوری مهلت ارسال کند، در مقایسه با ارسال یک پیام یادآوری بدون مهلت، ۲۴ درصد متقاضی بیشتر فرم خود را تکمیل می‌کند. در تحقیقات دیگر نیز معلوم شد احتمال اینکه

افرادی که مهلت دقیقی به آنها داده شده بود (تاریخ و ساعت) تا برای پر کردن فرم اهدای عضو اقدام کنند، بیشتر از افرادی که گزینه بدون مهلت به آنها ارائه شده بود این کار را انجام می‌دادند. احتمال اینکه مذاکره کنندگانی که مهلت دارند به توافق برسند بسیار بیشتر از مذاکره کنندگانی است که مهلتی ندارند (و این توافق بیشتر در انتهای مهلت تعیین شده حاصل می‌شود).

این پدیده را به عنوان عموزاده اثر شروع تازه در نظر بگیرید (اثر پایان سریع). وقتی به انتها نزدیک می‌شویم، کمی بیشتر تلاش می‌کنیم.

مطمئناً این اثر همیشه یکنواخت و یا مثبت نیست. برای مثال، وقتی به خط پایان نزدیک می‌شویم، وجود چند روش برای عبور از خط می‌تواند روند پیشرفت ما را کند نماید. مهلت‌ها، خصوصاً برای کارهای خلاقانه، می‌توانند گاهی انگیزه واقعی را کاهش دهند و خلاقیت را از بین ببرند. و اگرچه تعیین یک پایان قطعی برای مذاکرات می‌تواند رسیدن به توافق را تسریع کند (برای قراردادهای مدیریت کار و یا توافق‌های صلح)، این کار همیشه به بهترین و یا پایدارترین راه حل‌ها ختم نمی‌شود.

با وجود این، مانند موش‌های کلارک هال، توانایی دیدن خط پایان (خواه پاداش کمی پنبیر باشد یا کمی معنا) می‌تواند به ما انگیزه بدهد تا با سرعت بیشتری حرکت کنیم.

رد هونگ یی، که اکنون سی و یک ساله است، هنوز هم برای ورزش می‌دود اگرچه دوباره در ماراتن شرکت نکرده است و حتی برنامه‌ای برای شرکت دوباره در ماراتن نیز ندارد. او می‌گوید «شاید بتوانم در سی و نه سالگی این کار را انجام بدهم».

رمزگذاری: جیمی، جیم و زندگی خوب

در هشتم فوریه ۱۹۳۱، «میلدرد مری ویلسون» از شهر «ماریون» ایالت ایندیانا، فرزندی به دنیا آورد که تنها کودک او بود؛ یک پسر بچه که او و همسرش نامش را «جیمز» گذاشتند و جیمی صدا می‌زدند. جیمی دوران بچگی شاد ولی پرتلاطمی را پشت

سر گذاشت. وقتی مدرسه ابتدایی را شروع کرد، خانواده‌اش از شمال ایندیانا به جنوب کالیفرنیا رفتند. اما چند سال بعد، مادرش به خاطر سرطان دچار مرگ غیرمترقبه شد (و پدر داغدارش او را به ایندیانا فرستاد تا با فامیل زندگی کند). بقیه زندگی این فرد جوان خوشایند و باثبات بود (کلیسا، تیم‌های ورزشی، کلوب بحث). وقتی از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد، به جنوب کالیفرنیا برگشت تا به دانشگاه برود اما در آنجا تب فیلم او را گرفت و در سال ۱۹۵۱ کمی مانده تا بیست سالگی، از دانشگاه کالیفرنیا لس آنجلس انصراف داد تا حرفه بازیگری را دنبال کند.

آنگاه بود که این داستان معمولی، با یک چرخش غیرمعمول رو به رو شد.

جیمی به سرعت در چند تبلیغ و نقش تلویزیونی کوچک بازی کرد. و در سالی که بیست و سه ساله شد، یکی از مشهورترین کارگردانان این دوران او را در یکی از فیلم‌هایی که بر اساس رمان جان اشتاین بک اقتباس شده بود به کار گرفت. این فیلم موفق بود: جیمی نامزد اسکار شد. در همین سال، او نقش اصلی در یک فیلم مطرح‌تر را نیز به دست آورد: این فیلم نیز او را نامزد اسکار کرد. در چشم به هم زدنی، او در سن بسیار کم، تبدیل به یک ستاره بسیار بزرگ هالیوود شد. چهار ماه مانده به بیست و چهارمین سالگرد تولدش، جیمی که نام کامل او «جیمز بایرون دین» بود در یک تصادف رانندگی جان باخت.

لحظه‌ای صبر کنید و به این پرسش فکر کنید: اگر کلیت زندگی جیمی را در نظر بگیرید، فکر می‌کنید چقدر مطلوب بوده باشد؟ در یک مقیاس ۱ تا ۹ که یک نشان دهنده نامطلوب‌ترین زندگی و ۹ نشان دهنده خوشایندترین زندگی ممکن باشد، چه عددی را برای زندگی او در نظر می‌گیرید؟

اکنون یک حالت فرضی را مجسم کنید: تصور کنید جیمی چند سال دیگر زنده می‌ماند اما دیگر هرگز موفقیت کاری اوایل دهه بیست زندگی خود را تکرار نمی‌کرد. البته کار او به بی‌خانمانی یا اعتیاد نمی‌رسید. حرفه او نابود نمی‌شد. فقط ستاره او از بهشت

آرزوها کمی به پایین می‌آمد. شاید پیش از مرگ در یک سریال تلویزیونی بازی می‌کرد و جوایز کوچک‌تری را در فیلم‌های کمتر موفق می‌برد. و مثلاً در میانه دهه پنجاه زندگی می‌مرد. حالا این زندگی او را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

وقتی محققان چنین سناریوهایی را مورد مطالعه قرار دادند، موضوع عجیبی را کشف کردند. مردم معمولاً زندگی‌هایی مانند سناریوی نخست (زندگی کوتاه اما رو به ترقی) را ارزشمندتر از نوع دوم می‌دانند (زندگی طولانی‌تر که در حال افول است). وقتی این موضوع را از جنبه سودآوری نگاه کنیم، این نتیجه عجیب است. زیرا در حالت فرضی، جیمی سی سال بیشتر زندگی می‌کند. و این سال‌های بیشتر هم در بدبختی فرو رفته است. این سال‌ها صرفاً از سال‌های نخست کم‌فروغ‌تر بوده‌اند. حجم مزایای بیشتری که در زندگی طولانی‌تر حاصل می‌شود (که سال‌های ابتدایی را هم شامل می‌شود) بسیار بیشتر است.

«اد دینر»، «دریک وپرتز» و «شیگه هیرو اوشی» که جامعه‌شناس هستند می‌نویسند «این ایده که اضافه کردن سال‌های کمی خوشایند به یک زندگی بسیار مثبت موجب تقویت تصور ما از کیفیت زندگی نمی‌شود و آن را کم می‌کند ضدشهود است. ما این پدیده را «اثر جیمز دین» می‌نامیم زیرا یک زندگی کوتاه اما پرهیجان مانند زندگی جیمز دین بازیگر، به عنوان مثبت‌ترین زندگی دیده می‌شود»

اثر جیمز دین نمونه دیگری از این امر است که پایان‌ها چگونه بر تصور ما تاثیر می‌گذارند. آنها به ما کمک می‌کنند تا کلیت تجربه خود را رمزگذاری کنیم (یعنی ارزیابی و ثبت کنیم). ممکن است «قاعده اوج-انتها» را شنیده باشید. این قاعده در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسط «دنیل کانمن» و همکارانش از جمله «دان ردلمیر» و «باربارا فردریکسون» ایجاد شده است که به مطالعه تجربه بیمارانی می‌پرداختند که کلونوسکوپ و سایر درمان‌های ناخوشایند را طی می‌کردند. این قاعده می‌گوید وقتی رویدادی را به خاطر می‌آوریم، بیشترین وزن را به شدیدترین لحظه (اوج) و نحوه به اوج رسیدن آن (انتها) می‌دهیم. در نتیجه یک کلونوسکوپ کوتاه‌تر که لحظات آخر آن دردناک است در خاطر

فرد بدتر از یک کلونوسکوپی طولانی‌تر است که خوشایندتر به اتمام می‌رسد، حتی اگر مورد دوم در مجموع درد بیشتری را ایجاد کرده باشد. ما میزان تداوم یک امر نامطلوب را دست کم می‌گیریم (کانمن این پدیده را «چشم‌پوشی مدت» می‌نامد) و اتفاقی که در انتها می‌افتد را تشدید می‌کنیم.

رمزگذاری قدرت پایان‌ها بسیاری از نظرات و تصمیمات ما را شکل می‌دهد. برای مثال، چندین تحقیق نشان می‌دهد که ما معمولاً کیفیت غذاها، فیلم‌ها و تعطیلات را نه بر اساس کل تجربه، بلکه بر اساس لحظه‌های خاص، خصوصاً لحظات آخر ارزیابی می‌کنیم. پس وقتی ارزیابی خود را به دیگران می‌گوییم (در گفتگوها و یا بررسی‌های سایت تریپ ادوایزر) بیشتر اطلاعات ما حاصل واکنش به انتهاست. (برای مثال به بررسی‌های منتشر شده در مورد رستوران‌ها در یلپ نگاه کنید و ببینید که چه تعداد از بررسی‌ها بیان می‌کنند که غذای آنها چگونه به اتمام رسیده است - یک خوردنی دور از انتظار برای خداحافظی، یک چک دارای اشکال، خدمتکاری که دنبال مهمانان می‌دود تا چیزی که جا گذاشته‌اند را به آنها برساند). پایان‌ها در انتخاب‌های مهم نیز تاثیر می‌گذارند. برای مثال وقتی آمریکایی‌ها رئیس جمهور را انتخاب می‌کنند، به نظرسنجی‌ها می‌گویند که می‌خواهند بر اساس کلیت چهار سال دوره ریاست جمهوری تصمیم بگیرند. اما تحقیقات نشان می‌دهد رای دهندگان بر اساس اقتصاد سال رای‌گیری تصمیم‌گیری می‌کنند (انتهای چهار سال نه کلیت آن). سیاست‌شناسان بیان می‌کنند این «اکتشاف انتهایی» منجر به «رای کوتاه‌نظرانه» می‌شود و شاید در نتیجه منجر به سیاست‌های کوتاه مدت شود.

اثر رمزگذاری پایان‌ها خصوصاً وقتی در مورد چستی یک زندگی اخلاقی مطرح باشد تشدید می‌شود. سه محقق از دانشگاه ییل، با استفاده از نسخه‌های متفاوت از زندگی‌نامه کوتاه یک شخصیت فرضی به نام «جیم» یک آزمایش را طراحی کردند. در همه نسخه‌ها، جیم مدیرعامل یک شرکت بود اما محققان مسیر زندگی او را تغییر دادند. در یک حالت، آدم بدجنسی بود که به کارمندان پول کمی می‌داد و آنها را از مزایای خدمات درمانی محروم می‌کرد و هرگز به خیریه‌ها کمک نمی‌کرد (رفتارهایی که سه دهه ادامه داشت).

اما در اواخر کار خود، نزدیک به بازنشستگی، بخشنده شده بود. حقوق‌ها را افزایش داد، سود را تقسیم کرد و «شروع به هدیه مبالغ بزرگ به خیریه‌های مختلف در شهر خود کرد» (منتها شش ماه پس از نیکوکار شدن بر اثر حمله قلبی ناگهانی درگذشت). در سناریوی دیگر، جیم در مسیر مقابل قرار داشت. او چند دهه، یک مدیرعامل مهربان و بخشنده بود «رفاه کارمندان خود را بر سود مالی خود مقدم می‌دانست» و مبالغ بزرگی را به خیریه‌های محلی کمک می‌کرد. اما با نزدیک شدن به بازنشستگی، «به شدت رفتار خود را تغییر داد». حقوق‌ها را کم کرد، بیشتر سود را برای خودش برداشت و پرداخت به خیریه‌ها را نیز متوقف کرد (و شش ماه بعد نیز با حمله قلبی ناگهانی درگذشت).

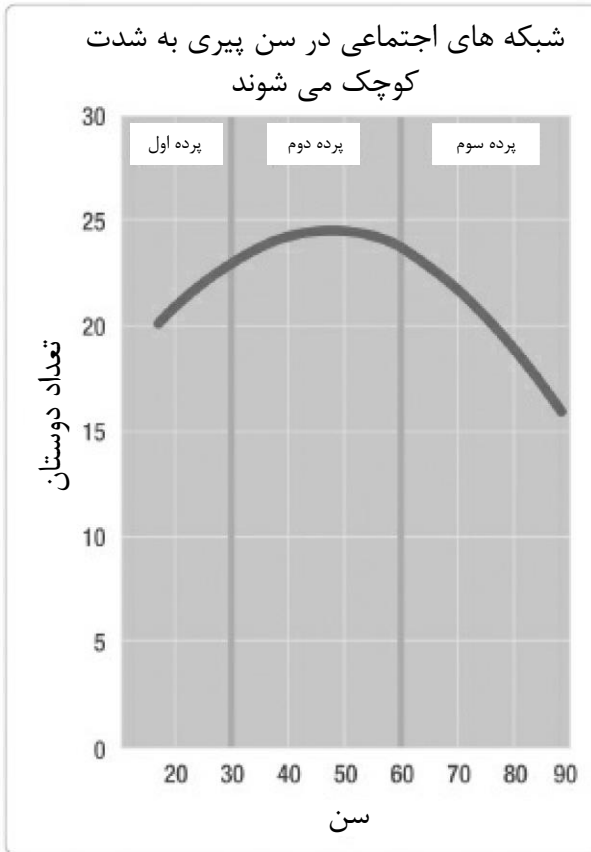
محققان به نیمی از شرکت کنندگان در تحقیق زندگی‌نامه تبدیل آدم به بد به خوب و به نیمی دیگر، زندگی‌نامه آدم خوب به بد را دادند. و از آنها خواستند تا کلیت شخصیت اخلاقی او را ارزیابی کنند. در نسخه‌های مختلف این تحقیق، مردم اخلاقی بودن جیم را تا حد زیادی بر اساس نحوه رفتار او در انتهای زندگی ارزیابی کردند. در واقع، آنها بیست و نه سال زندگی خبیثانه و شش ماه خوبی را مانند یک زندگی بیست و نه سال خوبی و شش ماه بدی برابر می‌دانستند. «مردم حاضرند مدت زمان طولانی ادامه یک رفتار را با یک دوره کوتاه از رفتار دیگر مورد چشم‌پوشی قرار بدهند زیرا این دوره کوتاه در انتهای زندگی فرد بوده است». این پدیده که محققان آن را «سوگیری پایان زندگی» نامیده‌اند، نشان می‌دهد که ما باور داریم که شخصیت واقعی افراد در انتها نمایان می‌شود (حتی اگر مرگ آنها ناگهانی باشد و مدت زمان بیشتری، زندگی بسیار متفاوتی داشته باشند).

پایان‌ها در رمزگذاری به ما کمک می‌کنند (ثبت، ارزیابی، و یادآوری تجربه‌ها). اما در این راه، می‌توانند تصور ما را تحریف کنند و تصویر بزرگ‌تر را تیره کنند. از چهار روشی که پایان‌ها بر رفتار ما تاثیر می‌گذارند، رمزگذاری موردی است که باید بیشتر از همه ما را نگران کند.

ویرایش: چرا کمتر بیشتر است – خصوصا نزدیک به انتها

زندگی ما همیشه دراماتیک نیست اما می‌تواند مانند یک بازی سه پرده‌ای باشد: پرده اول: شروع. ما از کودکی به بزرگسالی می‌رسیم و با اشتیاق تلاش می‌کنیم تا جایی در دنیا برای خود دست و پا کنیم. پرده دوم: واقعیت‌های ناگوار بر ما تحمیل می‌شوند. برای کسب درآمد تلاش می‌کنیم، شاید همسری بیابیم و خانواده‌ای تشکیل بدهیم. پیشرفت می‌کنیم و با نامالیقات رو به رو شویم. پیروزی و ناامیدی با هم ترکیب می‌شوند. پرده سوم: اوج تلخ و شیرین. شاید به موفقیتی دست پیدا کرده باشیم. شاید کسانی دوستان داشته باشند. با این حال، پایان نمایش نزدیک است و پرده‌ها می‌خواهند پایین بیفتند.

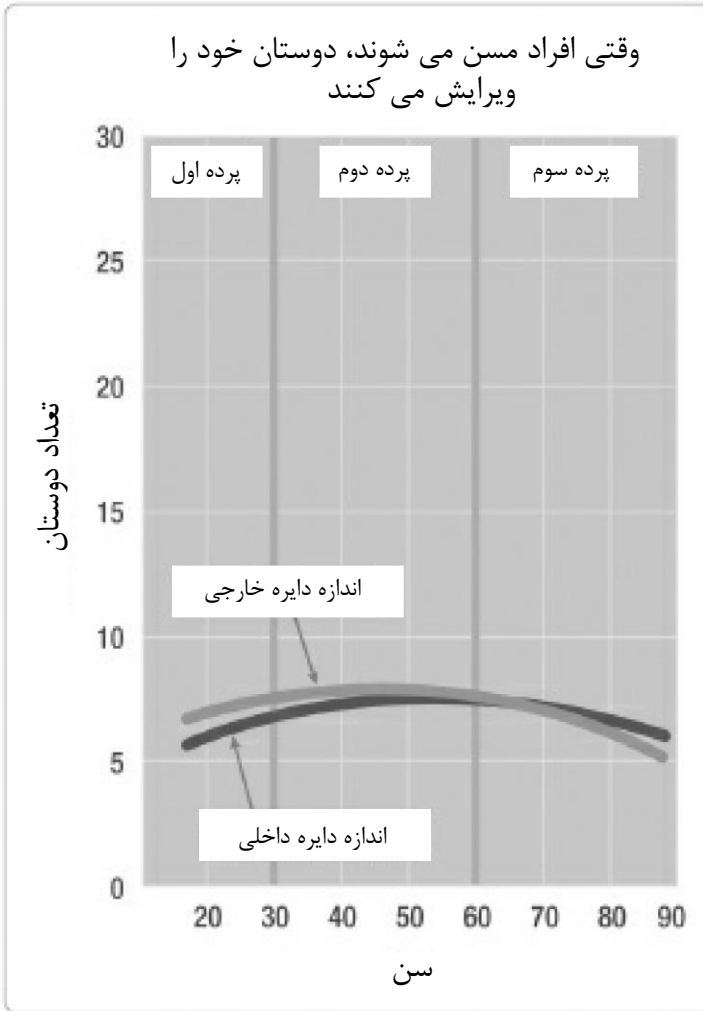
شخصیت‌های دیگر (مجموعه دوستان و خانواده) در تمام این نمایش ظاهر می‌شوند. اما آن گونه که «تمی انگلیش» از دانشگاه واشنگتن در سنت لویس و «لورا کارستنسن» از دانشگاه استنفورد کشف کرده‌اند، زمان آنها روی صحنه از پرده‌ای به پرده دیگر متفاوت است. انگلیش و کارستنسن داده‌های ده سال در مورد افراد هجده تا نود و سه ساله را بررسی کردند تا ببینند شبکه اجتماعی و دوستان آنها در سه پرده از زندگی چه تغییراتی را به خود دیده است. (این محققان افراد را بر اساس سن تقسیم‌بندی نکردند. من این ایده را روی داده‌های آنها پیاده کرده‌ام تا موضوعی را نشان بدهم). همان گونه که در این نمودار می‌بینید، وقتی مردم به سن شصت سالگی برسند، تعداد دوستان آنها کاهش پیدا می‌کند و اندازه شبکه اجتماعی آنها کوچک می‌شود.



این موضوع منطقی به نظر می‌رسد. وقتی از نیروی کار جامعه بیرون بیاییم، ارتباطات و دوستانی که زندگی ما را غنی می‌کردند از دست می‌دهیم. وقتی بچه‌های ما از خانه بروند و وارد پرده دوم زندگی خود شوند، غالباً کمتر آنها را می‌بینیم و بیشتر دلتنگ آنها می‌شویم. وقتی به سن شصت و هفتاد سالگی برسیم، هم سن و سالان ما شروع به مردن می‌کنند و با این کار یک عمر رابطه را از بین می‌برند و تعداد هم قطاران ما کمتر می‌شود. داده‌ها چیزی که از پیش می‌دانستیم را تایید می‌کنند: پرده سوم زندگی سرشار از تاسف است. پیری می‌تواند تنهایی و جدایی در پی داشته باشد. داستان غم‌انگیزی است.

اما این داستان واقعی نیست.

بله، افراد مسن شبکه اجتماعی کوچک‌تری نسبت به دوران جوانی خود دارند. اما دلیل آن تنهایی و جدا ماندن نیست. دلیل آن هم شگفت‌انگیزتر و هم رضایت‌بخش‌تر است. این انتخاب ماست. با بالا رفتن سن، وقتی از پایان نهایی خود آگاه می‌شویم، دوستان خود را ویرایش می‌کنیم.



انگلیش و کارستنسن از افراد خواستند تا شبکه اجتماعی خود را ترسیم کنند و خود را در مرکز قرار دهند که سه دایره آن را محاصره کرده باشد. دایره کوچک برای افرادی است «احساس نزدیک بودن با آنها می کنید؛ چنان نزدیک که تصور زندگی بدون آنها دشوار باشد». دایره میانی برای کسانی است که برای شما مهم هستند اما از افراد دایره

میانی کم‌اهمیت‌تر هستند. در دایره بیرونی افرادی قرار می‌گیرند که شرکت‌کننده احساس نزدیک بودن کمتری در مقایسه با افراد دایره میانی داشته باشد. به نموداری که اندازه دایره‌های درونی و بیرونی را در طول زمان نشان می‌دهد نگاه کنید.

کمی بعد از سن شصت سالگی، دایره بیرونی کوچک می‌شود اما دایره مرکزی اندازه خود را حفظ می‌کند. در اواخر دهه شصت، تعداد افرادی که در دایره مرکزی قرار می‌گیرند کم از دایره بیرونی پیش می‌افتد.

انگلیش و کارستنسن می‌نویسند: «با بالا رفتن سن شرکت‌کنندگان، تعداد شرکای بیرونی کاهش پیدا می‌کند. اما تعداد شرکای اجتماعی نزدیک تا آخر عمر پایداری بالایی دارد». با این حال، دوستان دایره بیرونی و میانی در پرده سوم به آرامی از صحنه خارج نمی‌شوند. محققان می‌گویند «آنها به صورت فعالانه حذف می‌شوند». افراد مسن دوستان کمتری دارند نه به دلیل شرایط بلکه به خاطر اینکه آنها روند «هرس کردن شرکای دور که رابطه با آنها به لحاظ احساسی معنای کمتری دارد» را شروع کرده‌اند.

کارستنسن این ایده را در سال ۱۹۹۹ شروع کرد. او در این سال (به همراه دو دانشجوی سابق خود) مقاله‌ای منتشر کرد که «جدی گرفتن زمان» نام داشت. او نوشت «همین طور که افراد زندگی را پشت سر می‌گذارند، بیشتر و بیشتر آگاه می‌شوند که زمان آنها در حال تمام شدن است. تعامل‌های اجتماعی بیشتری، تصنعی (بی‌اهمیت) به نظر می‌رسند و در مقابل رابطه‌های نزدیک کنونی قوی‌تر می‌شوند. اهمیت انتخاب درست بیشتر می‌شود تا زمان را برای سودی که در آینده کمتر می‌شود هدر ندهند».

کارستنسن تئوری خود را «انتخاب‌گری اجتماعی-احساسی» نام نهاد. او استدلال کرد که دیدگاه ما در مورد زمان به زندگی ما جهت می‌دهد و در نتیجه اهداف ما را نیز تعیین می‌کند. وقتی زمانی گسترده و بی‌نهایت باشد، مانند پرده‌های اول و دوم زندگی، ما به سمت آینده متمایل هستیم و «اهداف مرتبط با دانش» را انتخاب می‌کنیم. شبکه‌های اجتماعی ما گسترده و بی‌مرز است به این امید که اطلاعات کسب کنیم و روابطی ایجاد

کنیم که بتوانند در آینده به ما کمک کنند. اما وقتی به افق نزدیک می‌شویم، وقتی آینده کوتاه‌تر از گذشته شود، دیدگاه ما تغییر می‌کند. اگرچه بسیاری از افراد باور دارند که افراد مسن در یاد گذشته‌اند، کارهای کارستسن نشان می‌دهد که چیز دیگری در جریان است. او می‌نویسد «تفاوت عمده سنی در جهت‌گیری زمانی به گذشته مربوط نمی‌شود بلکه به زمان حال ربط پیدا می‌کند».

وقتی زمان محدود باشد، مانند پرده سوم زندگی، نسبت به زمان حال دقیق می‌شویم. اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنیم (رضایت احساسی، قدردانی از زندگی، حس معنا). و این اهداف به روز شده، باعث می‌شوند افراد «در گزینش شرکای اجتماعی خود بسیار انتخاب‌گر» شوند. رابطه‌های خود را ویرایش می‌کنیم. افراد اضافه را حذف می‌کنیم. تصمیم می‌گیریم سال‌های باقی مانده را با شبکه‌ای کوچک، نزدیک و پر از افرادی سپری کنیم که نیازهای سطح بالاتری را تامین می‌کنند.

به علاوه، کارستسن دریافت، چیزی که باعث این ویرایش می‌شود خود سن نیست، بلکه هر گونه پایانی این تاثیر را دارد. برای مثال، وقتی دانشجویان سال آخر دانشگاه را با دانشجویان سال اول مقایسه کرد، مشاهده کرد که دانشجویان سال آخر همین رفتار هرس کردن شبکه اجتماعی را مانند پدربزرگ و مادربزرگ خود انجام می‌دهند. وقتی افراد در شرف تغییر شغل و یا نقل مکان به یک شهر جدید باشند، شبکه اجتماعی نزدیک خود را ویرایش می‌کنند زیرا زمان آنها در شرایط فعلی در حال به پایان رسیدن است. حتی تغییرات سیاسی چنین اثری دارند. در تحقیقی که در مورد مردم هنگ کنگ در چهار ماه پیش از انتقال آن از تسلط انگلستان به جمهوری خلق چین در سال ۱۹۹۷ انجام شده است، هم جوانان و هم افراد مسن دایره دوستان خود را محدود کردند.

متضاد این وضعیت هم واقعیت دارد: گسترش افق زمانی افراد باعث می‌شود رفتار ویرایشی آنها متوقف شود. کارستسن آزمایشی را اجرا کرد که در آن از افراد می‌خواست «تصور کنند که همین الان از طرف پزشک آنها با آنها تماس گرفته می‌شود و خبر یک کشف جدید پزشکی داده می‌شود که احتمالاً بیست سال به زندگی آنها خواهد افزود».

تحت این شرایط، احتمال اینکه افراد مسن شبکه اجتماعی خود را هرس کنند بیشتر از افراد جوان نبود.

با این حال، وقتی پایانها برجسته باشند (هرگاه وارد پرده سوم از هر نوعی شویم) مداد قرمز وجودی خود را تیز می‌کنیم و هر کس و یا هر چیزی که غیر ضروری باشد را خط می‌زنیم. پیش از اینکه پرده بیفتد، ویرایش می‌کنیم.

اوج‌گیری: اخبار خوب، اخبار بد و پایان‌های خوش

«من هم خبر خوب دارم و هم خبر بد»

بدون شک شما چنین چیزی را قبلاً گفته‌اید. خواه والد باشید یا معلم، یک پزشک یا یک نویسنده که می‌خواهید مهلت سپری شده را توجیه کنید، باید اطلاعاتی را ارائه کنید (که بخشی از آن مثبت و بخشی از آن منفی است) و کار خود را با این رویکرد دو جانبه شروع کرده‌اید.

اما کدام بخش از اطلاعات را باید در ابتدا مطرح کنید؟ آیا خبر خوب باید پیش از خبر بد بیاید؟ یا اینکه خبر خوب باید بعد از خبر بد بیاید؟

به عنوان فردی که بیش از آنچه که باید و خواست خودش باشد اخبار ترکیبی را می‌رساند، من همیشه کار را با خبر خوش شروع می‌کنم. غریزه‌ام به من می‌گوید یک لایه نازک از احساس خوب را ایجاد کنم تا کمی از اثر ضربه خبر بد را کاهش دهد.

البته غریزه من اشتباه بوده است.

برای درک چرایی این موضوع بیایید دیدگاه خود را تغییر بدهیم (از شما به من). فرض کنید شما دریافت کننده خبر ترکیبی من هستید و پس از شنیدن جمله «یک خبر خوب دارم و یک خبر بد»، یک پرسش از شما می‌پرسم: «دوست دارید کدام یک را اول بشنوید؟»

کمی به این موضوع بیندیشید.

احتمالا انتخاب شما این است که اول خبر بد را بشنوید. چندین تحقیق در چند دهه مختلف نشان داده‌اند که از هر پنج نفر، چهار نفر «ترجیح می‌دهند با خبر ضرر یا نتیجه منفی شروع کنند و در نهایت با خبر سود یا نتیجه مثبت کار را تمام کنند، نه برعکس». ترجیحات ما، خواه بیماری باشیم که نتیجه آزمایش را دریافت می‌کنیم و یا دانشجویی که منتظر نمره‌های میان ترم هستیم، روشن است: اول خبر بد، خبر خوب آخر.

اما ما به عنوان خبررسان معمولا عکس این موضوع را پیاده می‌کنیم. دادن خبر بررسی عملکرد بد احساس ناخوشایندی ایجاد می‌کند در نتیجه ترجیح می‌دهیم بحث را کم کم به این موضوع برسانیم و برای اینکه نیت خیر و طبیعی مهربان خود را نشان بدهیم، ابتدا چند قاشق شکر می‌دهیم تا بعد داروی تلخ را به طرف بدهیم. البته می‌دانیم که دوست داریم خبر بد را اول بشنویم. اما درک نمی‌کنیم که کسی که رو به روی ما نشسته است، و نگران خبر دو گانه ماست، همین گونه احساس می‌کند. او هم ترجیح می‌دهد ابتدا خبر بد را بشنود و در انتها از موضوع امیدوارکننده‌تر آگاه شود. آن گونه که دو محقق که این موضوع را مورد مطالعه قرار داده‌اند می‌گویند «یافته‌های ما نشان می‌دهد که پزشکان، معلمان و شرکا ... شاید در ارائه خبر بد و خوب عملکرد نامناسبی داشته باشند زیرا آنها برای لحظه‌ای فراموش می‌کنند که اگر خودشان بیمار، دانشجو یا همسر باشند، چگونه تمایل دارند خبر را بشنوند».

ما اشتباه می‌کنیم (من اشتباه می‌کنم) زیرا ما اثر نهایی پایان‌ها را درک نمی‌کنیم: در صورت وجود حق انتخاب، انسان‌ها پایان‌هایی را ترجیح می‌دهند که آنها را ارتقا دهند. دانش زمان‌سنجی (بارها) چیزی را دریافته است که به نظر می‌رسد ترجیح ذاتی برای پایان‌های خوش است. ما زنجیره رویدادهایی را ترجیح می‌دهیم که اوج بگیرند نه اینکه افت کنند، که بهبود بیابند نه اینکه نابود شوند، که به ما روحیه بدهند نه اینکه ما را ناراحت کنند. و دانستن این موضوع می‌تواند به ما کمک کند رفتار خود را درک کنیم و تعامل خود با دیگران را بهبود ببخشیم.

برای مثال، «اد اوپرایان» و «فیبی السورث» روان‌شناسان اجتماعی دانشگاه میشیگان می‌خواستند ببینند پایان‌ها چه تاثیری در قضاوت افراد دارند. آنها یک بسته شکلات «هرشی کیس» را برداشتند و به سمت یک نقطه شلوغ دانشگاه «ان اربور» رفتند. میز خود را برپا کردند و به دانشجویان گفتند در حال اجرای یک آزمون طعم در مورد انواع شکلات‌هایی هستند که از محتویات محلی درست شده‌اند.

افراد کنار میز حلقه زدند و دستیار تحقیقات که نمی‌دانست برایان و السورث چه چیزی را ارزیابی می‌کنند، یک جعبه شکلات از کیف بیرون آورد و از شرکت کنندگان خواست آن را بچشند و از ۰ تا ۱۰ به آن امتیاز بدهند.

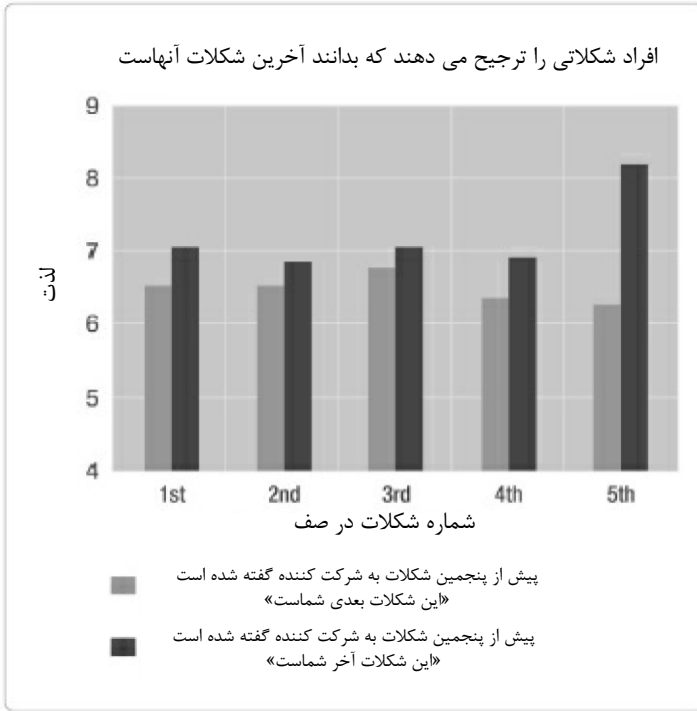
سپس دستیار تحقیق گفت، «این شکلات دوم شماست» و یک شکلات دیگر به شرکت کننده داد و از او خواست تا به این یکی هم امتیاز بدهد. سپس آزمایش‌گر و شرکت کننده همین کار را برای سه شکلات دیگر تکرار کردند که با این کار مجموع شکلات‌ها به عدد پنج می‌رسید. (فرد چشنده نمی‌دانست که تعداد کل شکلات‌هایی که در آزمایش وجود دارد چند تاست).

نکته جالب آزمایش درست پیش از چشیدن شکلات پنجم بود. دستیار محقق به نیمی از شرکت کنندگان می‌گفت «این شکلات بعدی شماست». اما به نیمی دیگر از شرکت کنندگان می‌گفت «این شکلات آخر شماست».

کسانی که می‌دانستند پنجمین شکلات، آخرین شکلات است (و تصور می‌کردند که آزمایش در حال به پایان رسیدن است) در مقایسه با کسانی که صرفاً می‌دانستند این شکلات بعدی است، بیان کردند که از این شکلات بسیار بیشتر لذت برده‌اند. در واقع، افرادی که می‌دانستند این شکلات، آخرین شکلات است، آن را از تمام شکلات‌هایی که چشیده بودند بیشتر دوست داشتند. آنها در ۶۴ درصد از موارد بیان کردند که شکلات پنجم، شکلات مورد علاقه آنهاست (در مقایسه با گروهی که به آنها گفته بودند «شکلات بعدی» که ۲۲ درصد موارد آن را پسندیده بودند). «شرکت کنندگانی که می‌دانستند در

حال خوردن آخرین شکلات آزمون طعم هستند، از آن بیشتر لذت بردند و آن را به شکلات‌های دیگر ترجیح دادند و تجربه کلی آن را لذت‌بخش‌تر از سایر شرکت کنندگان می‌دانستند که فکر می‌کردند در حال خوردن یک شکلات دیگر از یک مجموعه هستند».

فیلم‌نامه نویسان پایان‌های ارتقابخش را درک می‌کنند اما آنها نیز می‌دانند که بهترین پایان‌ها نیز همیشه به معنای سنتی، شاد نیستند. غالباً، مانند شکلات، تلخ و شیرین هستند. استاد فیلم‌نامه نویسی، «رابرت مک کی» می‌گوید «هر کسی می‌تواند یک پایان شاد بنویسد (کافی است به شخصیت‌ها هر چیزی که می‌خواهند را بدهیم) اما هنرمند به ما احساسی می‌دهد که وعده آن را به ما داده است. اما با کمی بینش دور از انتظار». معمولاً این حالت زمانی است که شخصیت اصلی بالاخره یک واقعیت را که به لحاظ احساسی پیچیده است درک می‌کند. «جان آگوست» که فیلم نامه چارلی و کارخانه شکلات و فیلم‌های دیگری را نوشته است، بیان می‌کند که این نوع از ارتقای پیچیده راز موفقیت فیلم‌های پیکسار مانند «بالا»، «ماشین‌ها»، و سه گانه «داستان اسباب‌بازی‌ها» است.



«در هر فیلم پیکسار، قهرمان به هدف خود می‌رسد اما درمی‌یابد که این چیزی نیست که به آن نیاز داشته است. معمولاً این موضوع باعث می‌شود تا چیزی که می‌خواهد را رها کند (یک خانه، یک جام پیستون، اندی) تا بتواند به چیزی که نیاز دارد برسد (یک همراه صادق اما غیرمحمتمل، دوستان واقعی، یک عمر در کنار دوستان)». به نظر می‌رسد این پیچیدگی احساسی در مرکز پایان‌های ارتقادهنده قرار داشته باشد.

هال هرشفیلد، یکی از محققان سنین مختوم به نُه که قبلاً بیان کردیم، با «لورا کارستنسن» و دو محقق دیگر تیمی را تشکیل دادند تا عامل معنادار شدن پایان‌ها را بررسی کنند.

در یکی از تحقیق‌های آنها، محققان در روز فارغ‌التحصیلی به دانشجویان سال آخر دانشگاه استنفورد مراجعه می‌کردند و در مورد احساس آنها نظرسنجی می‌کردند. آنها به یک گروه این دست‌ورالعمل را دادند: «تجربه کنونی خود را در ذهن داشته باشید، بگویید هر احساس زیر را تا چه درجه‌ای حس می‌کنید» و سپس لیستی از نوزده احساس را ارائه می‌کردند. آنها به گروه بعد یک جمله دیگر را در دست‌ورالعمل اضافه کردند تا اهمیت پایان یافتن یک چیز را افزایش بدهند: «به عنوان یک دانشجوی سال آخر که در حال فارغ‌التحصیل شدن است، امروز آخرین روزی است که دانشجوی استنفورد هستید. این موضوع را در نظر داشته باشید و هر احساس زیر را تا چه درجه‌ای حس می‌کنید».

محققان دریافتند که در ذات پایان‌های معنادار یکی از پیچیده‌ترین احساسات تجربه انسانی قرار دارد: زندگی، ترکیبی از شادی و ناراحتی. برای فارغ‌التحصیلان و بقیه افراد، قدرتمندترین پایان‌ها، حاوی زندگی هستند زیرا زندگی نشان از اهمیت دارد. یکی از دلایلی که ما زندگی را نادیده می‌گیریم، این است که زندگی برعکس فیزیک احساسی عمل می‌کند. اضافه کردن کمی غم در یک لحظه شاد به جای اینکه آن را نابود کند، آن را ارتقا می‌بخشد. محققان می‌نویسند: «به نظر می‌رسد زندگی در تجربه پایان‌ها ویژه باشد». بهترین پایان‌ها ما را در شادی رها نمی‌کنند. در عوض، چیز غنی‌تری ایجاد می‌کنند (هجوم یک بینش دور از انتظار و یک لحظه کوتاه اوج‌گیری، و این امکان که به رها کردن چیزی که می‌خواهیم، به چیزی که نیاز داریم می‌رسیم).

پایان‌ها خبرهای خوب و بدی را در مورد رفتار و قضاوت ما به ارمان می‌آورند. البته من اول خبر بد را به شما می‌دهم. پایان‌ها به ما کمک می‌کنند تا رمزگذاری کنیم، اما گاهی می‌توانند با تاکید بیش از حد بر لحظات آخر و کنار گذاشتن کلیت تجربه، حافظه ما را فریب بدهند و تصور ما را گمراه کنند.

اما پایان‌ها می‌توانند یک نیروی مثبت نیز باشند. می‌توانند به ما کمک کنند تا انگیزه بیشتری برای رسیدن به هدف خود داشته باشیم. می‌توانند کمک کنند غیرضروری‌ها را از زندگی خود حذف کنیم و می‌توانند به ما کمک کنند تا ارتقا پیدا کنیم (نه از طریق دنبال

کردن ساده خوشبختی، بلکه از طریق قدرت پیچیده‌تر گزندگی). پایان‌ها، نتیجه‌ها و اوج‌ها
یک نکته ضروری را در مورد شرایط انسان‌ها نشان می‌دهند: در پایان، ما به دنبال معنا
هستیم.

کتابچه ترفندهای زمان

آخرین خطوط را بخوانید

«در اواخر تابستان آن سال، ما در خانه‌ای روستایی زندگی می‌کردیم که کنار رودخانه و دشتِ منتهی به کوه‌ها بود.»

شاید افراد اهل ادبیات، این کلمات را به عنوان نخستین جمله ارنست همینگوی در کتاب «وداع با اسلحه» بشناسند. در ادبیات، شروع‌ها وظیفه سنگینی بر دوش دارند. آنها باید خواننده را جذب کنند و او را در کتاب غرق کنند. به همین دلیل است که خطاهای آغازین به سختی نقد می‌شوند و تا مدت‌ها در خاطر می‌مانند.

اما خطاهای آخر چطور؟ آخرین کلمات یک کتاب به همین اندازه اهمیت دارند و باید به همین اندازه حرمت داشته باشند. آخرین خطوط، می‌توانند باعث ارتقا و رمزگذاری شوند (با خلاصه کردن یک موضوع، جواب دادن یک پرسش، اجازه دادن به داستان برای ماندن در ذهن خواننده). همینگوی گفت پایان وداع با اسلحه را حداقل نود و نه بار نوشته است.

یک راه ساده برای درک قدرت پایان‌ها و بهبود توانایی خود در ایجاد آنها این است که کتاب‌های مورد علاقه خود را بردارید و صفحه آخر آن را بگشایید. آخرین خط را بخوانید. آن را دوباره بخوانید. کمی به آن فکر کنید. شاید بتوان آن را حفظ کرد.

در اینجا برخی از گزینه‌های مورد علاقه من می‌آیند تا بتوانید شروع کنید:

«حیوانات بیرون، از خوک‌ها به انسان‌ها نگاه می‌کردند و از انسان‌ها به خوک‌ها و دوباره از خوک‌ها به انسان‌ها: اما دشوار بود که بگوییم کدام یک کدام است» - مزرعه حیوانات، جورج اورول

«عادلانه نیست، درست نیست. خانم هاتچینسون فریاد کشید و آنگاه آنها بر سرش

ظاهر شدند» - بخت آزمایشی شرلی جکسون

«او حالا همان چیزی را می‌دانست که شالیمار می‌دانست: اگر تسلیم باد شوی، می‌توانی سوارش شوی» - نغمه سلیمان، تونی موریسون

«در جایی دور از همه و همه جا، برای لحظه‌ای خوابم برد» - سرگذشت پرنده کوکی، هاروکی موراکامی

«ما ادامه می‌دادیم. قایق‌ها علیه جریان آب، که بدون وقفه به عقب برگردانده می‌شدیم» - گتسی بزرگ، اف اسکات فیتس جرال

آخرین جمله داستان وداع با اسلحه چطور؟ همان که همینگوی بالاخره انتخاب کرد؟ «کمی بعد بیرون رفتم و بیمارستان را ترک کردم و زیر باران به هتل برگشتم.»

می‌خواهید از شغل خود استعفا بدهید: یک راهنما

بسیاری از پرسش‌های زمانی، شامل پایان می‌شوند. و یکی از بزرگترین‌ها، رها کردن شغل نامناسب است. این کار گام بزرگ و حرکت خطرناکی است و که همیشه برای برخی از افراد ناگزیر است. اما اگر به این گزینه فکر می‌کنید، در اینجا پنج پرسش می‌آید تا در تصمیم‌گیری به شما کمک کند.

اگر به دو تا یا بیشتر این پرسش‌ها جواب منفی بدهید، وقت آن است که به پایان کار خود فکر کنید.

۱. آیا می‌خواهید در سالگرد کاری بعدی خود هنوز در این سمت باشید؟

احتمال اینکه افراد در اولین سالگرد کاری خود آن را رها کنند از همه بیشتر است. دومین گزینه محتمل؟ دومین سالگرد کاری. سومین؟ سومین سالگرد. متوجه شدید. اگر می‌ترسید که در سالگرد بعدی کار خود هنوز در همین کار باشید، همین الان به فکر باشید. وقتی زمان موعود فرا برسد آماده

خواهید بود.

۲. آیا کار کنونی شما هم سخت و هم تحت کنترل تان است؟

رضایت‌بخش‌ترین کارها، یک ویژگی مشترک دارند: ما را وادار می‌کنند تا در بالاترین سطح خود کار کنیم اما به نحوی که خودمان و نه کس دیگری، کنترل را در دست داشته باشیم. مشاغلی که سخت هستند اما استقلال لازم را فراهم نمی‌آورند ما را از پای درمی‌آورند. مشاغلی که استقلال دارند اما چالش کافی ایجاد نمی‌کنند حوصله‌مان را سر می‌برند. (و مشاغلی که نه سخت و نه تحت کنترل ما هستند، از همه بدترند). اگر شغل شما هم چالش و هم استقلال فراهم نمی‌آورد، و نمی‌توانید برای بهتر شدن اوضاع کاری انجام بدهید، به فکر استعفا باشید.

۳. آیا رئیس شما اجازه می‌دهد بهترین کار خود را ارائه کنید؟

«رابرت ساتون» استاد دانشکده تحصیلات عالی کسب‌وکار استنفورد در کتاب عالی خود به نام «رئیس خوب، رئیس بد: چگونه بهترین باشیم و از بدترین‌ها بیاموزیم» ویژگی‌هایی که باعث می‌شود کسی ارزش کار کردن برای او را داشته باشد توضیح می‌دهد. اگر رئیس شما، هوای شما را دارد، به جای سرزنش کردن دیگران مسئولیت‌پذیر است، تلاش‌های شما را تشویق می‌کند اما مانع شما نیز نمی‌شود و به جای از کوره در رفتن حس شوخی و طنز را از خود بروز می‌دهد، احتمالاً در جای خوبی قرار دارید. اگر در شرایط متضاد هستید، مراقب باشید (و شاید بهتر است از آنجا بروید).

۴. آیا شما بیرون از پنجره افزایش حقوق سه تا پنج ساله قرار دارید؟

یکی از بهترین روش‌های افزایش حقوق این است که سازمان خود را تغییر بدهید. بهترین زمان برای انجام این کار غالباً سه تا پنج سال پس از شروع کار است. شرکت ای دی پی، شرکت بزرگ مدیریت منابع انسانی دریافته است که این مدت نشان دهنده نقطه ایده‌آل برای افزایش حقوق است. ممکن است کمتر از سه سال برای کسب بیشتر مهارت‌های ارزشمند زود باشد. بیش از پنج

سال زمانی است که کارمندان به شرکت خود وابسته می‌شوند و شروع به ارتقا در بخش‌های رهبری می‌کنند که باعث می‌شود شروع کار در جای دیگر دشوارتر باشد.

۵. آیا کار روزانه شما با اهداف بلندمدت شما همخوانی دارد؟

تحقیقات فراوانی از کشورهای مختلف نشان می‌دهد که وقتی اهداف شخصی و اهداف سازمان شما با هم در یک راستا باشند، شادتر و کارآمدتر هستید. پس لحظه‌ای درنگ کنید و دو یا سه هدف مهم خود برای پنج یا ده سال آینده را فهرست کنید. اگر کارفرمای کنونی شما می‌تواند در رسیدن به آنها به شما کمک کند، عالی است. اگر نه، به پایان فکر کنید.

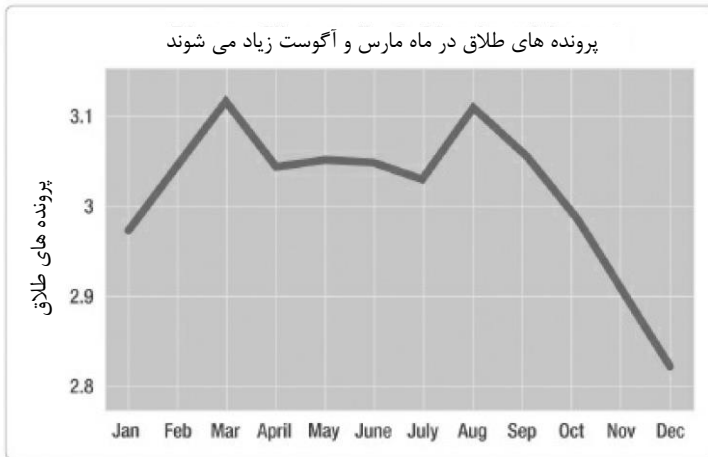
چه زمانی یک ازدواج را خاتمه دهیم: یک حصار

چه زمانی باید طلاق بگیرید؟ این نوع پایان بسیار ترسناک است، تحقیقات این حوزه بسیار پراکنده است و شرایط زندگی مردم خیلی متنوع است تا بتوان پاسخ قطعی به این سوال داد. اما برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که چه زمانی ممکن است همسر شما به فکر طلاق باشد.

«جولی برینز» و «برایان سرافینی» درخواست‌ها طلاق چهارده سال در ایالت واشنگتن را بررسی کردند و یک ریتم فصلی واضح را شناسایی کردند. درخواست‌های طلاق در ماه‌های مارس و آگوست اوج می‌گرفت که این الگو بعداً در چهار ایالت دیگر نیز مشاهده شد که نموداری را ایجاد می‌کرد که در ادامه آمده است و مانند یک علامت خفاش است.

دلیل این اوج‌ها در این دو ماه روشن نیست. اما برینز و سایرین حدس می‌زنند شاید این دو اوج‌گیری حاصل مراسم و تقویم خانوادگی باشد. نشریه «بلومبرگ بیزینس ویک» می‌نویسد: «فصل پرکار و کلاسی طلاق، ژانویه و فوریه هستند که تعطیلات به پایان رسیده‌اند و بالاخره زمان آن رسیده است که مردم وانمود به خوشبختی را کنار بگذارند». در تعطیلات زمستان، زوجها

آخرین فرصت را به ازدواج خود می‌دهند. اما وقتی جشن‌ها تمام می‌شود و توهم‌ها کنار می‌روند، به وکیل طلاق مراجعه می‌کنند. از آنجایی که طلاق بدون رضایت طرفین نیز نیازمند کمی کار است، معمولاً چهار تا شش هفته طول می‌کشد تا اسناد ثبت شوند که اوج‌گیری پرونده‌ها در ماه مارس را توجیه می‌کند. همین موضوع می‌تواند در پایان سال تحصیلی رخ بدهد. والدین به خاطر بچه‌ها با هم کنار می‌آیند. اما وقتی مدرسه تمام می‌شود، در ماه جوئن و جولای به دفتر وکیل می‌روند که نتیجه آن این است که پرونده‌های طلاق ماه آگوست به شدت بالاست. به شما هشدار داده شده است.



چهار حوزه که می‌توانید پایان‌های بهتری را رقم بزنید

اگر از قدرت لحظات پایانی و توانایی خود در شکل دادن به آنها آگاه باشیم، می‌توانیم پایان‌های معنادارتر و به یاد ماندنی‌تری را در حوزه‌های مختلف زندگی ایجاد کنیم. در این جا چهار ایده مطرح می‌شود:

(۱) روز کاری

وقتی روز کاری به اتمام می‌رسد، بسیاری از ما می‌خواهیم فرار کنیم

بچه‌ها را از مهد برداریم و به خانه برویم تا شام تهیه کنیم و یا اینکه به نزدیک‌ترین بار سری بزنیم). اما دانش پایان‌ها می‌گوید به جای فرار کردن، بهتر است پنج دقیقه آخر کار را صرف انجام چند عمل آگاهانه کنیم تا روز خود را با رضایت‌مندی بیشتری به پایان برسانیم. دو یا سه دقیقه را صرف نوشتن کارهایی که از صبح انجام داده‌اید کنید. پیشرفت کردن بزرگ‌ترین انگیزه‌بخش روزمره شغلی است. اما بدون زیر نظر گرفتن کارهای انجام شده، معمولا نمی‌دانیم چقدر پیشرفت کرده‌ایم. به پایان رساندن روز با ثبت کارهایی که انجام داده‌اید، می‌تواند تمام روز را مثبت‌تر رمزگذاری کند. (شهادت: من چهار سال است که این کار را انجام می‌دهم و سر این موضوع قسم می‌خورم. در روزهای خوب، این تمرین احساس کامل کردن را ایجاد می‌کند؛ در روزهای بد، غالبا نشان می‌دهد که بیشتر از چیزی که فکر می‌کرده‌ام کار انجام داده‌ام).

اکنون دو یا سه دقیقه دیگر را صرف آماده کردن برنامه خود برای فردا کنید. این کار کمک می‌کند تا در را پشت امروز ببینید و برای فردا انرژی پیدا کنید.

نکته اضافه: اگر یک دقیقه بیشتر وقت دارید، برای کسی (هر کسی) یک ایمیل تشکر ارسال کنید. در فصل دوم توضیح دادم که تشکر یک حرکت قدرتمند انرژی‌بخش است. این کار به همان اندازه ارتقا‌بخش نیز هست.

۲) ترم یا سال تحصیلی

در انتهای ترم تحصیلی، بسیاری از دانشجویان احساس آزادی می‌کنند. اما با کمی فکر و برنامه‌ریزی، می‌توانند حس ارتقا نیز پیدا کنند. به همین دلیل است که برخی از معلمان از پایان‌ها به عنوان یک امر معنا‌ساز استفاده می‌کنند. برای مثال، آنتونی گونزالس، دبیر اقتصاد در «آکادمی نازرس» بیرون شیکاگو، از دانش‌آموزان سال آخری می‌خواهد تا نامه‌ای به خودشان بنویسند (که آن را پنج سال بعد به آنها ایمیل می‌کند). «آنها در این نامه، بینشی که در دبیرستان به دست آورده‌اند را بیان می‌کنند، حرفه احتمالی، درآمد، ماجراجویی‌هایی که

امیدوارند دنبال کنند، قیمت سهام و مانند آن را حدس می‌زنند. این کار برای آنها فرصت خوبی است تا ببینند «آنها فرصت خوبی است تا ببینند». و این کار برای گونزالس هم راه خوبی است تا وقتی بیست و سه ساله شدند و دبیرستان تبدیل به خاطره دور شده است با آنها رابطه برقرار کند.

در دبیرستان نورث در شهر دس مویس، ایالت آیووا، «ونسا بردی»، معلم آواز، از شوهر خود می‌خواهد در آخرین روز مدرسه برای روز پنیک آخر سال کره، شهد شکر، ماهی تابه و خمیر پنیک خانگی به مدرسه بیاورد. «آلیسا جیووا»، که در دانشگاه ملی «لومونوسوف مسکو» در روسیه تدریس می‌کند، در آخرین کلاس ترم، دانشجویان خود را به یک رستوران کوچک می‌برد و به شادی هم می‌نوشند.

«بث پاندولفو» معلم هنرهای زبانی در دبیرستان «وست ویندسور پلینسبرو» در نیوجرسی، در ابتدای سال تحصیلی از دانش‌آموزان خود می‌خواهد یک شرح حال شش کلمه‌ای بنویسند که آن را روی یک بند که در جلوی کلاس کشیده شده است آویزان می‌کند. در انتهای سال، دانش‌آموزان یک شرح حال شش کلمه‌ای دیگر می‌نویسند. آنها شرح حال پیشین خود را بلند می‌خوانند، آن را از روی بند برمی‌دارند و سپس شرح حال جدید را می‌خوانند. پاندولفو می‌گوید «برای من، این کار مثل این است که زمانی که با هم بوده‌ایم را یک دوره کامل کنیم».

۳) تعطیلات

نحوه پایان رسیدن تعطیلات داستان‌هایی که بعدها در مورد تجربه خود می‌گوییم را تحت تاثیر می‌گذارد. آن گونه که «الیزابت دان»، روان‌شناس دانشگاه «بریتیش کلمبیا» به مجله نیویورک توضیح می‌دهد «به نظر می‌رسد آخرین لحظات یک تجربه تاثیر بسیار زیادی بر خاطره ما از آن می‌گذارد» که به این معناست که «با یک حرکت هیجان‌انگیز تمام کردن و یا سوار بالن شدن و یا هر کاری دیگر در آخرین روز سفر می‌تواند استراتژی خوبی برای به

حداکثر رساندن خاطره باشد». وقتی برای تعطیلات بعدی خود برنامه‌ریزی می‌کنید، نیازی نیست همه بهترین‌ها را برای آخرین روز خود در نظر بگیرید. اما اگر آگاهانه یک تجربه پایانی ارتقا بخش ایجاد کنید هم در آن لحظه لذت بیشتری می‌برید و هم بعدها خاطره بهتری خواهید داشت.

۴) خرید

با وجود تمام صحبت‌هایی که در مورد اهمیت خدمات به مشتریان انجام می‌شود، اما معمولاً در مورد آخرین تعامل خود با مشتری بحث زیادی نمی‌شود. بله، بعضی از رستوران‌ها وقتی خدمتکار صورت حساب را ارائه می‌کند، شکلات رایگان نیز به مهمانان می‌دهند. و بله، در فروشگاه «نوردستورم»، فروشندگان از پشت باجه بیرون می‌آیند تا شخصاً خریدهایی که مشتریان انجام داده‌اند را به آنها بدهند. اما تصور کنید سازمان‌ها احترام و خلاقیت بیشتری برای پایان در نظر می‌گرفتند؛ برای مثال، چه می‌شود اگر رستوران‌ها در انتها، اگر مهمانان از حد مشخصی بیشتر هزینه کرده باشند، لیستی از خیریه‌ها را به آنها بدهند که انتخاب نمایند درصد مشخصی از پولشان به کدام خیریه پرداخت شود؟ و یا چه می‌شود اگر کسی از فروشگاه‌های خرید بزرگی انجام داد (کامپیوتر، لوازم خانه، لباس گران‌قیمت)، از جلوی صف کارمندان عبور کند و از او تشکر کنند و برای او کف بزنند؟

و یا چه می‌شود اگر نویسنده‌ای به عنوان نشان قدردانی، به خوانندگان خود چیزی ارائه کند که انتظار آن را نداشته باشند؟

مممم. ایده خوبی است. بیایید همین حالا آن را اجرا کنیم.

به عنوان تشکر به خاطر انتخاب این کتاب و خواندن آن تا این قسمت و این بخش، تمایل دارم که کتابچه امضا شده رایگان برای شما ارسال کنم. کافی است نام و آدرس پستی خود را به نشانی whenbookplate@danielpink.com ارسال کنید و من آن را به شما می‌رسانم. هیچ هزینه‌ای ندارد. نیازی نیست هیچ کاری انجام بدهید. فقط

یک نشانه قدردانی است. پایان

بخش سوم
هماهنگی و تفکر

شش: هماهنگی سریع و آهسته

راز زمان‌سنجی گروهی

شادی این است: حل شدن در چیزی کامل و بزرگ!
- ویلا کاتر، (کتاب) آنتونیای من

در یک صبح گرفته فوری، وقتی نور خورشید روی بیلوردهای بزرگی که تخفیف پنجاه درصدی لباس‌های عروسی را تبلیغ می‌کردند می‌تابید، بزرگ‌ترین شهر هند در حال بیدار شدن بود. اینجا در بمبئی، بوی دود در هوا پراکنده است. خودروها، کامیون‌ها و گاری‌های موتور جاده‌ها را بند می‌آورند و مانند غذاهای خشمگین، بوق می‌زنند. کارمندان در لباس‌های هندی در خیابان‌ها حرکت می‌کنند و وارد قطارها می‌شوند. «هیلو ادهاو»، چهل ساله، کلاه سفید خود را تنظیم می‌کند و روی دوچرخه خود می‌پرد تا کار خود را شروع کند.

ادهاو در منطقه «ویلو پارلی» بمبئی پدال می‌زند و از فروشندگان خیابانی که همه چیز از کلم تازه گرفته تا جوراب‌های بسته‌بندی شده می‌فروشند عبور می‌کند و به سمت جلوی یک ساختمان می‌رود. از دوچرخه پیاده می‌شود (توانایی پیاده شدن سریع از روی وسایل در حال حرکت یکی از مهارت‌های بیشمار ادهاو است). وارد ساختمان می‌شود و با آسانسور به آپارتمان خانواده «توراکیا» در طبقه سوم می‌رود.

ساعت ۹:۱۵ دقیقه بامداد است. یک بار زنگ می‌زند و دوباره آن را می‌فشارد. در باز می‌شود. بعد از یک عذرخواهی کوتاه به خاطر معطل شدن در پشت در، «ریانکا توراکیا»

یک کیسه برزنتی قهوه‌ای می‌دهد که به اندازه یک گالن شیر است. داخل این کیسه، چهار ظرف فلزی استوانه‌ای است. داخل این ظرف‌ها که «تیفین» نام دارند، نهار همسر اوست (گل کلم، سوپ عدس، برنج و نان). سه و نیم ساعت دیگر، این نهار خانگی روی میز شوهرش در مرکز بمبئی، در سی کیلومتری آنجا ظاهر خواهد شد. و حدود هفت ساعت بعد، کیسه برزنتی و ظروف خالی دوباره در همین خانه ظاهر می‌شوند.

ادهاو یک داباوالاست. (دابا در هندی همان ظروف فلزی هستند و والا ترکیبی از انجام‌دهنده یا کاسب است). در خلال نخستین شصت و هشت دقیقه این دوشنبه، او پانزده عدد از این نهارها را گردآوری می‌کند و هر کیسه را به دسته و یا ترک دوچرخه خود می‌بندد. سپس با تیمی از چندین داباوالای دیگر که کیسه‌های خود را از جاهای دیگر این محله نیم میلیون نفری جمع کرده‌اند همراه می‌شود و غذاها را دسته‌بندی می‌کند و بیست عدد از آنها را بر پشت خود می‌گذارد و سوار بخش باری یک قطار می‌شود و این نهارها را به فروشگاه‌ها و دفاتر کاری منطقه تجاری شهر می‌رساند.

او تنها نیست. حدود پنج هزار داباوالا در بمبئی کار می‌کنند. آنها هر روز بیش از ۲۰۰ هزار نهار را به مقصد می‌رسانند. هر هفته شش بار این کار را انجام می‌دهند و با همان دقتی که می‌تواند با سیستم پستی فداکس و یو پی اس رقابت کند.

توراکیا در نخستین توقف ادهاو به من می‌گوید «در دنیای امروز، ما نسبت به سلامت خیلی توجه داریم. ما عاشق غذاهای خانگی هستیم و این افراد در رساندن غذاها به جای درست و در زمان مناسب بسیار دقیق عمل می‌کنند». شوهر او که برای یک شرکت دلالی کار می‌کند، ساعت هفت صبح خانه را ترک می‌کند که این ساعت برای درست کردن نهار خیلی زود است. اما داباوالا برای خانواده زمان و آرامش را به ارمغان می‌آورد. توراکیا می‌گوید «آنها بسیار بسیار هماهنگ و دقیق هستند». در پنج سالی که او از خدمات ادهاو و همکارانش استفاده می‌کند، آنها حتی یک بار نیز در ارسال غذا اشتباه نکرده‌اند و تاخیر نداشته‌اند و قیمت این خدمات نیز برای بیشتر خانواده‌های طبقه متوسط مناسب است (حدود ۱۲ دلار در ماه).



داباوالا «اهیلو ادهاو» غذایی را به ترک دوچرخه خود می‌بندد.

کاری که هر روز توسط داباوالاها انجام می‌شود چیزی در حد ناممکن است. بمبئی بیست و چهار ساعته در تکاپوست؛ یک محیط پر جنب و جوش که باعث می‌شود منهن مانند یک روستای ماهیگیری به نظر برسد. بمبئی صرفاً یکی از بزرگترین شهرهای دنیا نیست، بلکه یکی از پرجمعیت‌ترین شهرها به نسبت مساحت است. جمعیت متراکم شهر (۱۲ میلیون شهروند در محدوده‌ای به وسعت یک پنجم رود آیلند)، یک تپش و هرج و مرج شدید را رقم می‌زند. «سوکتو مهتا» روزنامه‌نگار، آن را «شهری بارور» می‌نامد. با این حال، داباوالاها هرطور که هست غذاهای خانگی در کیسه‌های برزنتی را از میان هرج و مرج بمبئی با یک دقت و وقت‌شناسی در حد امور نظامی به مقصد می‌رسانند.

شگفت‌انگیزتر اینکه داباوالاها عمیقاً با یکدیگر در هماهنگی هستند، چنان با آهنگ وظایف خود هماهنگ هستند که می‌توانند این حرکت ناممکن را انجام دهند (۲۰۰ هزار غذا در هر روز)، بدون اینکه جز دوچرخه و قطار تکنولوژی دیگری در کار باشد.

بدون گوشی‌های هوشمند. بدون اسکندر. بدون بارکد و بدون جی پی اس.

و بدون خطا.

انسان‌ها به ندرت کاری را تنها انجام می‌دهند. بیشتر آنچه انجام می‌دهیم (در محل

کار، مدرسه یا در خانه)، با همکاری سایر افراد است. توانایی ما در زنده ماندن، حتی در زیستن، وابسته به قابلیت ما در هماهنگی با دیگران در زمان است. بله، زمان‌سنجی انفرادی (مدیریت شروع‌ها، میانه‌ها و پایان‌های ما) مهم است. اما زمان‌سنجی گروهی هم به همان اندازه اهمیت دارد و لازم است که بدانیم در قلب این موضوع چه چیزی نهفته است.

بیماری را در نظر بگیرید که به خاطر یک حمله قلبی جدی به اورژانس منتقل می‌شود. اینکه آیا این بیمار زنده می‌ماند یا می‌میرد، به این موضوع بستگی دارد که کادر پزشکی چقدر با هم هماهنگ باشند (آیا می‌توانند در حالی که زمان می‌گذرد و جان بیمار در معرض خطر است به سرعت فعالیت‌های خود را با هم هماهنگ کنند).

یا شرایط کم‌اهمیت‌تری را در نظر بگیرید که نیازمند زمان‌سنجی تیمی است. مهندسان نرم‌افزاری که در قاره‌های مختلف و زمان‌های مختلف با هم کار می‌کنند تا محصولی را در تاریخ معین ارائه کنند. برنامه‌ریزان مراسمات که گروه‌های مختلفی از تکنیسین‌ها، کارمندان هتل‌ها و ارائه‌کنندگان را هماهنگ می‌کنند تا یک سمینار سه روزه بتواند به موقع و بدون مشکل اجرا شود. کاندیداهای سیاسی که داوطلبان کمپین‌ها را برای جذب رای ساماندهی می‌کنند، رای‌دهندگان را ثبت نام می‌کنند و پیش از روز رای‌گیری تبلیغات را پخش می‌کنند. معلمان مدارس که سوار و پیاده شدن شصت دانش‌آموز را در اتوبوس و در طی یک سفر علمی به موزه سرپرستی می‌کنند. تیم‌های ورزشی. گروه‌های راهپیمایی. شرکت‌های کشتی‌رانی. کارخانه‌ها. رستوران‌ها. همگی نیازمند این هستند که افراد با هم هماهنگ باشند و فعالیت‌های خود را با هم وفق بدهند تا با یک سرعت به سمت یک هدف مشترک به پیش بروند.

پیشرفتی که باعث شده است بتوانیم بیشتر این کارها را انجام دهیم در اواخر قرن شانزدهم رخ داد که «گالیلئو گالیله» دانشجوی نوزده ساله رشته پزشکی دانشگاه «پیزا» بود. گالیله با الهام‌گیری از یک چلچراغ در حال نوسان، چند آزمایش کوتاه روی پاندول انجام داد. او دریافت که چیزی که بیشترین تاثیر را روی حرکت پاندول می‌گذارد، طول نخ

آن است (و به ازای هر مقدار مشخص از نخ، پاندول نیاز به زمان ثابتی برای انجام یک حرکت رفت و برگشتی دارد). او چنین نتیجه گرفت که این تناوب باعث می‌شود پاندول‌ها بهترین نشان‌دهنده زمان باشند. چند دهه بعد، این بینش گاليله منجر به اختراع ساعت پاندولی شد. و ساعت‌های پاندولی در ادامه منجر به تولید چیزی شد که ما آن را مفهوم جدیدی نمی‌دانیم: زمان.

زندگی را تصور کنید بدون اینکه کسی اصلاً بداند زمان چیست. می‌توان به زندگی ادامه داد. اما این زندگی دشوار و ناکارآمد خواهد بود که امروزه در تصور ما هم نمی‌آید. چگونه می‌دانید که کی بستره‌ای را ارسال کنید، اتوبوس کی می‌رسد و یا کی کودک خود را به دندان پزشکی ببرید؟ ساعت‌های پاندولی، که از ساعت‌های پیش از آن بسیار دقیق‌تر بودند، تمدن ما را از طریق کمک به افراد برای هماهنگ کردن اعمال خود شکل تازه‌ای بخشید. ساعت‌های عمومی در میدان‌های شهر ظاهر شدند و شروع به ایجاد یک ساعت استاندارد کردند. ساعت دوی من همان ساعت دوی شما شد. و این مفهوم زمان عمومی (زمان)، چرخ‌های تجارت و تعاملات اجتماعی را روغن‌کاری کرد. کمی بعد، استانداردسازی زمان‌های محلی، منطقه‌ای شد و استانداردسازی منطقه‌ای، ملی شد و این امر باعث ایجاد برنامه‌های زمانی قابل پیش‌بینی و تنظیم دقیق حرکت قطارها شد.

این توانایی هماهنگ‌سازی اعمال ما با دیگران، که حاصل موجی بود که گاليله چند قرن پیش راه انداخته بود، برای پیشرفت انسان‌ها ضروری بوده است. با این حال، توافق روی اینکه ساعت چه می‌گوید تنها ابتدای راه است. گروه‌هایی که برای موفقیت نیازمند هماهنگی هستند (گروه‌های سرود، تیم‌های قایقرانی، و این داباوالاهای بمبئی) سه اصل زمان‌سنجی گروهی را رعایت می‌کنند. یک استاندارد بیرونی، سرعت را مشخص می‌کند. یک حس با هم بودن به افراد کمک می‌کند تا پایبند باشند. و هماهنگی نیازمند و ارتقادهنده خوشبختی است.

به بیان دیگر، گروه‌ها باید در سه سطح با هم هماهنگ باشند: با رئیس، با قبیله و با قلب.

رهبر گروه سرود، سکان دار کشتی و ساعت: هماهنگی با رئیس

«دیوید سیمونز» هم‌قد «اهیلو ادهاو» است اما شباهت‌های آنها تنها در قد خلاصه می‌شود. سیمون سفیدپوست و آمریکایی و فارغ‌التحصیل دانشکده حقوق است و روزهای خود را صرف جمع کردن گروه سرود می‌کند نه جابجایی غذا. پس از اینکه بیست و پنج سال پیش وکالت را کنار گذاشت، (یک روز وارد دفتر شریک ارشد دفتر وکالت خود شد و گفت «من دیگر نمی‌توانم این کار را انجام بدهم»)، او که پسر یک کشیش لوتری بود و به موسیقی علاقه داشت، رهبر گروه سرود شد. اکنون مدیر هنری «کنگره آواز» در واشنگتن دی‌سی است. در یک شب جمعه سرد در اواخر زمستان، در مرکز هنرهای اجرایی اطلس روی به روی هشتاد خواننده قرار گرفته است و در حال اجرای برنامه «سفر جاده‌ای» است (یک برنامه دو نیم ساعته که در آن بیش از بیست آواز و نغمه آمریکایی اجرا می‌شود).

گروه هم‌آوایی چیز عجیبی است. ممکن است یک صدای تنها بتواند یک آواز را بخواند. اما وقتی چند صدا در کنار هم باشد، نتیجه از مجموع صداها فراتر است. با این حال، کنار هم گذاشتن همه این صداها چالش برانگیز است، خصوصاً برای گروه کری مانند این که تماماً از افراد غیرحرفه‌ای تشکیل شده است. گروه کر کنگره، شهرت خود را زمانی به دست آورد که در میانه دهه ۱۹۸۰ دوازده کارمند کنگره به دنبال مکانی برای دنبال کردن علاقه خود به موسیقی بودند و می‌خواستند خستگی‌های خود از سیاست را به نحوی بیرون بریزند. امروز حدود صد نفر بزرگ‌سال (هنوز هم تعدادی از آنها از کارمندان کنگره هستند، به علاوه وکلا، لابی‌گران، حسابداران، بازاریاب‌ها و معلمان) در این گروه کر اجرا می‌کنند. (در واقع واشنگتن دی‌سی، به نسبت جمعیت بیشتر از هر شهر دیگر در ایالات متحده گروه کر دارد). بسیاری از آوازخوانان تجربه گروه‌های کر دانشگاه یا کلیسا را دارند. برخی واقعا با استعداد هستند. اما هیچ کدام از آنها حرفه‌ای نیستند. و به دلیل اینکه همه آنها تعهدهای کاری دیگر دارند، می‌توانند هر هفته تنها چند بار تمرین کنند.

با این شرایط، سیمونز چگونه آنها را با هم هماهنگ می‌کند؟ در خلال آهنگ

موجسوار کالیفرنیا، چگونه می‌تواند هفتاد خواننده غیرحرفه‌ای را هم‌صدا کند و شش نفر رقص غیرحرفه‌ای را که در جلوی آنها اجرا می‌کنند با هم هماهنگ کند تا بدون وقفه (در زمان واقعی و در حضور بینندگان) از آهنگ «دختر موجسوار» به «از پس آن برمی‌آیم» بروند و در نهایت همه افراد آخرین بخش‌های آخرین کلمات آهنگ «ایالات متحده موجسوار» را دقیقاً در آن واحد بخوانند؟

او به من می‌گوید «من یک دیکتاتورم. مجبورشان می‌کنم واقعا زحمت بکشند».

سیمونز با هر نفر از اعضا مصاحبه می‌کند و به تنهایی تصمیم می‌گیرد که چه کسی بیاید و چه کسی نیاید. او جلسات تمرین را دقیقاً در ساعت ۷ عصر شروع می‌کند که از پیش برنامه هر دقیقه کاملاً مشخص است. تمام آهنگ‌های تمام کنسرت‌ها را انتخاب می‌کند (می‌گوید اگر مردم‌سالار باشیم و به اعضا اجازه بدهیم که آواز را انتخاب کنند، کنسرت به جای اینکه مانند یک وعده غذایی رستوران‌های عالی باشد، تبدیل به یک «شام شراکتی» می‌شود). او زیاد به دنبال توافق خواننده‌ها نیست. اما دلیل این کار یک تمایل درونی استبدادی نیست. دلیل آن این است که او دریافته است کارآمدی در این حوزه نیازمند راهنمایی‌های قاطع و گاهی نیز کمی استبداد است. یکی از آوازخوانان او که در ابتدا از این نوع رهبری ناراضی بود به او گفت «همیشه برای من جالب است که وقتی کار را شروع می‌کنیم هیچ کس در تمرین اول هیچ چیزی نمی‌داند. اما در آخرین کنسرت، با یک حرکت دست همگی ما حروف را با هم ادا می‌کنیم».

نخستین اصل هماهنگی سریع و آهسته این است که زمان‌سنجی گروه نیازمند یک رئیس است (کسی یا چیزی که بالاتر و جدای از خود گروه باشد تا سرعت را تعیین کند، استانداردها را حفظ کند و ذهن جمعی را متمرکز کند).

در اوایل دهه ۱۹۹۰، یک استاد جوان دانشکده مدیریت «اسلون» در دانشگاه ام‌ای‌تی، از اینکه نحوه عملکرد سازمان‌ها در فضای آکادمیک به خوبی مورد بررسی قرار نگرفته است، خسته شده بود. «دبورا انکونا» می‌نویسد «احتمالاً زمان فراگیرترین جنبه زندگی

ماست. با این حال، نقش مهم و روشنی در تحقیقات رفتار سازمانی ایفا نکرده است». در نتیجه در سال ۱۹۹۳ او در مقاله‌ای با نام «زمان همه چیز است»، مفهومی را از «زیست‌شناسی زمانی افراد» به امانت گرفت و آن را در حوزه زیست‌شناسی زمانی تیم‌ها پیاده کرد.

شما در فصل یک دیدید که در بدن و مغز ما ساعت‌های زیستی وجود دارند که بر عملکرد، روحیه و هشیاری ما تاثیر می‌گذارند. اما ممکن است به خاطر نیاورید که روز این ساعت‌ها معمولاً کمی بیشتر از بیست و چهار ساعت است. اگر تنها به خودمان متکی باشیم، (مثلاً آن‌گونه که در برخی از آزمایش‌ها انجام شده است، ماه‌ها در یک زیرزمین بدون نور و دیگران سپری کنیم)، رفتار ما به تدریج تغییر می‌کند و پس از مدتی بعد از ظهرها می‌خوابیم و شب‌ها کاملاً بیدار خواهیم بود. چیزی که در دنیای بیرون باعث پیشگیری از چنین ناهماهنگی‌ای می‌شود، علائم محیطی و اجتماعی مانند طلوع خورشید و زنگ ساعت است. روندی که ساعت‌های درونی ما با علائم بیرونی هماهنگ می‌شوند تا برای رفتن به محل کار به موقع بیدار شویم و یا در ساعت خاصی بخوابیم، «دنبال کردن» نام دارد.

انکونا استدلال می‌کند که دنبال کردن در سازمان‌ها نیز رخ می‌دهد. برخی از فعالیت‌ها (توسعه محصول یا بازاریابی) سرعت خود را تنظیم می‌کنند. اما این ریتم‌ها باید الزاماً با ریتم خارجی زندگی سازمانی هماهنگ شوند (سال مالی، چرخه فروش، و حتی سن شرکت و مراحل شغل افراد). انکونا بیان می‌کند که همان‌گونه که افراد علائم خارجی را دنبال می‌کنند، سازمان‌ها نیز همان کار را انجام می‌دهند.

در زیست‌شناسی زمانی، این علائم خارجی به عنوان «زایتگیبر» شناخته می‌شوند (کلمه آلمانی به معنای «تعیین کننده زمان») یا آن‌گونه که «تیل روئنبرگ» بیان می‌کند، «علائم محیطی که می‌توانند ساعت درونی را تنظیم کنند». این تفکر انکونا کمک کرد تا اثبات کنیم که گروه‌ها نیز نیاز به «زایتگیبر» دارند. گاهی این تعیین کننده سرعت یک رهبر تنها است، کسی مانند دیوید سیمونز. در واقع، شواهد نشان می‌دهند که گروه‌ها

معمولا خود را با سرعت مورد نظر اعضای که در بالاترین جایگاه آن هستند تنظیم می‌کنند. با این حال، جایگاه و بزرگی همیشه این عملکرد را ندارند.

قایقرانی رقابتی تنها ورزش سرعتی است که ورزشکاران پشت خود را به خط پایان می‌کنند. تنها یک عضو تیم رو به جلو است. و در تیم زنان بخش یک دانشگاه جورج واشنگتن، «لیندا باربر»، سکاندار است. باربر که فارغ‌التحصیل سال ۲۰۱۷ است، در رقابت‌ها و تمرین‌ها در جلوی قایق می‌نشیند در حالی که یک هدست روی سر خود گذاشته است و دستورالعمل‌ها را به هشت پاروزن خود اعلام می‌کند. به لحاظ سنتی، کوچکترین و سبک وزن‌ترین افراد به عنوان سکاندار انتخاب می‌شوند تا وزن قایق کمتر شود. قد باربر تنها ۱۲۱ سانتی‌متر است (او دچار کم‌رشدی است). اما روحیه و مهارت‌های او ترکیب ویژه‌ای از تمرکز و رهبری است و از بسیاری از جهت‌ها او قایق را به پیش می‌برد.

باربر تعیین‌کننده سرعت بود و در نتیجه رئیس یک تیم قایقرانی بود که رقابت‌های ۲۰۰۰ متر آنها معمولا کمتر از هفت دقیقه طول می‌کشید. او به من گفت در این ۴۰۰ تا ۵۰۰ ثانیه، او زمان پارو زدن‌ها را اعلام می‌کند که به این معنا بود که «باید حاضر باشید کنترل را به دست بگیرید و شخصیت بزرگی داشته باشید». معمولا مسابقه در حالی شروع می‌شود که قایق در آب ساکن است و در نتیجه پاروزنان باید پنج بار با حرکات کوتاه پارو بزنند تا راه بیفتند. باربر بعد از آن، پانزده بار «پاروی بلند» را اعلام می‌کند (با سرعتی در حدود چهل بار در دقیقه). سپس سرعت را کمی کم می‌کند و این کار را این‌گونه اعلام می‌کند «تعویض یک ... تعویض دو ... تعویض»

در ادامه مسابقه، کار او این بود که قایق را هدایت کند، استراتژی مسابقه را پیاده کند و مهم‌تر از همه، انگیزه و هماهنگی تیم را حفظ کند. در مسابقه‌ای که در برابر تیم دانشگاه «دوکین» انجام شد، بخشی از فریادهای او این‌گونه بود:

این مسابقه مال ماست
خیلی عالی

پارو رو بذارین ... حرکت

(ضربه)

این یک

(ضربه)

دو ...

بجنین

سه ...

فاصله رو پر کنین

چهار ...

فاصله رو پر کنین

پنج

ادامه بدین

شش ...

حرکت کن ...

هفت ...

حرکت کن

هشت ...

پای بزرگ

نه ...

خودشه ..

ده ...

بشینین! پارو درست ...

همینه! پا بذارین! حرکت ...

قایق نمی‌تواند بدون هماهنگی دقیق پاروزنان با یکدیگر به بیشترین سرعت خود دست پیدا کند. اما بدون باربر نمی‌توانند به خوبی با هم هماهنگ شوند. سرعت آنها وابسته به کسی است که هرگز تاکنون دست به پارو نزده است، دقیقاً همان‌گونه که هماهنگی گروه کر کنگره به سیمونز وابسته است که هرگز آواز نخوانده است. رئیس، برای زمان‌سنجی گروهی، بالاتر از تیم، جدا و ضروری است.

اما در مورد داباوالاها، رئیس (زایتگیبر) در جلوی گروه و یا در عرشه کشتی قرار

نمی‌گیرد. رئیس در ایستگاه قطار روی سر آنها قرار دارد و در تمام طول روز در ذهن آنهاست.

بیشتر دریافت‌های صبح‌گاهی «اهیلو ادهاو» سریع و کارآمد است (دستی از داخل آپارتمان بیرون می‌آید و کیسه‌ای را به دست ادهاو می‌دهد). او از قبل تماس نمی‌گیرد. مشتری‌ها مانند تاکسی‌های اوبر یا لیفت او را روی نقشه دنبال نمی‌کنند. در انتهای مسیر، پانزده کیسه دارد که از دوچرخه او آویزان است. به سمت پیاده‌روی در رو به روی ایستگاه قطار ویلو پارلی می‌رود که در آنجا ده والای دیگر به او ملحق می‌شوند. آنها نهارها را باز می‌کنند و روی زمین کنار هم می‌چینند و با سرعت و اطمینان کیسه‌ها را دسته‌بندی می‌کنند. هر والا ده تا بیست نهار را برمی‌دارد، آنها را به هم می‌بندد و بسته را روی پشت خود می‌گذارد. سپس به ایستگاه قطار و جایگاه خط غربی سیستم ریلی بمبئی می‌روند.

داباوالاها در شغل خود استقلال زیادی دارند. هیچ‌کس به آنها نمی‌گوید مسیر خود برای دریافت و تحویل غذاها را چگونه انتخاب کنند. آنها بین خود تقسیم کار می‌کنند بدون اینکه کسی رئیس باشد.

اما از یک جهت، آنها اصلاً آزادی عمل ندارند: زمان. فرهنگ کاری هندی معمولاً زمان نهار را بین ساعت ۱ تا ۲ بعدازظهر در نظر می‌گیرد. این موضوع بدان معناست که داباوالاها باید تمام غذاهای خود را پیش از ۱۲:۴۵ دقیقه ظهر تحویل بدهند. و این امر بدان معناست که تیم ادهاو باید سوار قطار ۱۰:۵۱ دقیقه ایستگاه ویلو پارلی شوند. اگر از این قطار عقب بمانند، تمام برنامه آنها به هم می‌ریزد. برای والاها، برنامه حرکت قطارها رئیس است (استاندارد خارجی که تنظیم‌کننده ریتم، سرعت و شدت کار آنهاست. نیرویی که به دنیای پرتلاطم آنها نظم می‌بخشد). این حاکم مستبد، زایتگیری است که هرگز به چالش کشیده نمی‌شود و تصمیمش قطعی است (یک سکاندار و یا رهبر گروه کر بی‌جان).

در این دوشنبه، مانند سایر روزها، داباوالاها وقتی هنوز چند دقیقه وقت دارند وارد ایستگاه قطار می‌شوند. وقتی ساعت روی سرشان ۱۰:۴۵ دقیقه را نشان می‌دهد، همگی

کیسه‌های خود را جمع کرده‌اند و پیش از اینکه قطار کاملاً متوقف شود، وارد کوپه بار می‌شوند تا به جنوب بمبئی بروند.

مزایای تعلق داشتن: هماهنگی با قبیله

یک موضوع را باید در مورد داباوالاهای بمبئی بدانید: بیشتر آنها در بهترین حالت، تا کلاس هشتم درس خوانده‌اند. بسیاری از آنها نمی‌توانند بخوانند یا بنویسند. واقعیتی که غیرممکن بودن کاری که انجام می‌دهند را عمیق‌تر می‌کند.

فرض کنید یک سرمایه‌گذار خطرپذیر هستید و من ایده کسب‌وکار زیر را به شما ارائه می‌کنم:

این ایده یک کسب‌وکار ارسال نهار است. غذاهای خانگی از آپارتمان‌های مردم جمع‌آوری می‌شود و در طرف دیگر شهر دقیقاً در زمان نهار به اعضای خانواده آنها تحویل داده می‌شود. البته، این شهر دهمین شهر بزرگ جهان است که دو برابر نیویورک جمعیت دارد اما زیرساخت‌های اساسی را ندارد. کسب‌وکار ما بدون استفاده از گوشی همراه، پیام متنی، نقشه آنلاین و هر گونه تکنولوژی ارتباطی دیگر فعالیت می‌کند. برای تامین نیروی کار، افرادی را استخدام می‌کنیم که از مدرسه راهنمایی فارغ‌التحصیل نشده‌اند و بسیاری از آنها عملاً بی‌سواد هستند.

حدس می‌زنم مرا به جلسه دوم دعوت نمی‌کنید، چه برسد به اینکه بخواهید تامین سرمایه کنید.

با این حال، «راگوتات مج» رئیس اتحادیه تامین‌کنندگان ظروف غذای بمبئی ادعا می‌کند که نرخ اشتباه آنها ۱ در ۱۶ میلیون است، این آمار بارها تکرار شده است اما تاکنون تایید نشده است. با این حال، کارآمدی والاها به اندازه کافی قابل توجه بوده است که مورد تحسین ریچارد برنسون و شاهزاده چارلز قرار گرفته است (و در یک مطالعه

موردی دانشکده کسب‌وکار هاروارد مطرح شده است). این کار به هر صورتی که بوده است، از سال ۱۸۹۰ تا امروز جواب داده است. یکی از دلایل کارآمدی آن دومین اصل زمان‌سنجی گروهی است.

بعد از هماهنگی افراد با رئیس، یا استاندارد بیرونی که سرعت کار را تعیین می‌کند، آنها باید با قبيله خود هماهنگ شوند (با یکدیگر). این کار نیازمند یک حس عمیق تعلق داشتن است.

در سال ۱۹۹۵، دو روان‌شناس اجتماعی به نام‌های «روی بومیستر» و «مارک لیری» موضوعی را مطرح کردند که آن را «فرضیه تعلق داشتن» می‌نامیدند. آنها بیان کردند که «نیاز به تعلق داشتن یکی از انگیزه‌های اساسی انسان‌هاست و بیشتر کارهایی که انسان‌ها انجام می‌دهند در خدمت تعلق داشتن است». متفکران دیگر، از جمله زیگموند فروید و ابراهام مازلو ادعای مشابهی کرده بودند اما بومیستر و لیری به دنبال شواهد تجربی گشتند. شواهدی که گردآوری کردند بسیار زیاد بود (مقاله بیست و شش صفحه‌ای آنها به بیش از سیصد منبع ارجاع داده است). آنها دریافتند تعلق داشتن تاثیر شگرفی بر افکار و احساسات ما دارد. نبود این احساس منجر به آثار نامطلوبی می‌شود و وجودش منجر به سلامتی و رضایتمندی می‌گردد.

تکامل تا حدی این موضوع را توضیح می‌دهد. پس از اینکه از درختان پایین آمدیم و در صحرای اطراف راه افتادیم، تعلق داشتن به گروه تبدیل به یک ضرورت زنده ماندن شد. ما برای تقسیم کار و امنیت خود به دیگران نیاز داشتیم. تعلق داشتن ما را زنده نگه داشت. تعلق نداشتن باعث می‌شد غذای یک حیوان مقابل تاریخ شویم.

امروز، این احساس تعلق داشتن به ما کمک می‌کند تا کارهای خود را با دیگران هماهنگ کنیم. بسیاری از محققان دریافته‌اند که انسجام اجتماعی منجر به هماهنگی بیشتر می‌شود. یا آن‌گونه که سیمونز می‌گوید «اگر احساس تعلق وجود داشته باشد، صدای بهتری به دست می‌آورد. نرخ بالاتری از افراد در تمرین‌ها شرکت می‌کنند و بیشتر

لبخند می‌زنند». اگرچه تعلق داشتن یک انگیزه ذاتی است، اما به سه شکل بروز می‌کند: کدها، پوشش و لمس.

کدها

برای داباوالاها، کدهای رمزی، روی تمام کیسه‌های غذایی که حمل می‌کنند چاپ شده‌اند (با ماژیک نوشته شده‌اند). برای مثال، نگاهی به این عکس ببیند که از زاویه بالایی یک ظرف غذا گرفته شده است:



برای من و حتی برای مالک کیسه غذا، چیزی که اینجا نوشته شده است بی‌معناست. اما برای داباوالاها، این نوشته کلید هماهنگی است. وقتی قطار ما به سمت جنوب بمبئی حرکت می‌کند و بدن‌های ما با آن تکان می‌خورد (این سفر تجملاتی نیست)، ادهاو این نمادها را توضیح می‌دهد. عبارت‌های VP و Y محله و ساختمانی که این غذا صبح از آنجا دریافت شده است را نشان می‌دهد. عدد 0 ایستگاهی است که نهار از قطار خارج می‌شود. عدد 7 می‌گوید کدام والا غذا را از ایستگاه به مشتری می‌رساند و عبارت S137 نشان دهنده ساختمان و طبقه‌ای است که مشتری در آنجا کار می‌کند. تمام. بدون بارکد، و حتی بدون آدرس خیابان. ادهاو می‌گوید «من به این نگاه می‌کنم و همه‌اش در ذهنم حاضر می‌شود».

داباوالاها در واگن باری (هیچ کس اجازه ندارد بسته‌های بزرگ را در واگن‌های شلوغ

خطوط قطار بمبئی حمل کند) روی زمین بین حدود دویست ظرف غذای داخل کیسه و پلاستیک می‌نشینند. آنها به زبان «ماراتی»، زبان ایالت «ماهاراشترا» با هم حرف می‌زنند و شوخی می‌کنند و زبان فراگیرتر «هندی» جایی ندارد. داباوالاها همگی از روستاهای محدوده ۱۵۰ کیلومتری جنوب شرقی بمبئی آمده‌اند. بسیاری از آنها با هم خویشاوند هستند. ادهاو و مج در واقع عموزاده هستند.

«سوانیل بیج» یکی از داباوالاها، به من می‌گوید که زبان مشترک آنها و هم روستایی بودن باعث ایجاد «احساس برادری» می‌شود. و این احساس رابطه، مانند کد روی ظروف غذا درک متقابلی ایجاد می‌کند که باعث می‌شود والاها بتوانند کارهای یکدیگر را پیش‌بینی کنند و با هماهنگی پیش بروند.

احساس تعلق باعث افزایش رضایتمندی شغلی و بهبود عملکرد می‌شود. تحقیقات انجام شده توسط «الکس پنتلند» در دانشگاه ام‌ای‌تی نشان می‌دهد که هر چه تیم‌ها یکپارچه‌تر و پرعاشق‌تر باشند (هر چه بیشتر حرف بزنند و سخن‌چینی کنند)، کارهای بیشتری انجام می‌دهند. حتی ساختار عملیات نیز باعث ایجاد احساس تعلق می‌شود. داباوالاها یک شرکت نیستند اما با هم همکاری می‌کنند که بر اساس یک مدل اشتراک سود عمل می‌کنند که هر والا سهم برابری دارد^۱. زبان و فرهنگ مشترک تقسیم سود را آسان می‌کند.

پوشاک

ادهاو لاغر و کشیده است. اگر بدن او به جای مانکن یک چوب رختی می‌بود، پیراهن سفید او بیشتر متناسبش می‌بود. او شلوار سیاه و صندل می‌پوشد و دو نقطه روی پیشانی

^۱ یک داباوالا معمولاً در ماه ۲۱۰ دلار درآمد دارد که با استانداردهای هند رقم چشم‌گیری نیست اما برای تامین هزینه‌های یک خانواده روستایی کافی است.

او حک شده است. اما مهم‌ترین بخش پوشاک او روی سرش قرار دارد (یک کلاه مدل گاندی که نشان می‌دهد او یک داباوالاست). یکی از محدودیت‌هایی که برای والاها تعیین شده است این است که باید این کلاه را در تمام مدت کار خود بر سر کنند. این کلاه یکی از عناصر هماهنگ‌کننده آنهاست. این کلاه باعث می‌شود تا هم را بشناسند و سایر افراد نیز آنها را تشخیص دهند.



«اکنات خنبر» (سمت چپ) و «سوپنیل بیچ» دو داباوالا در حال بررسی کدی که نشان می‌دهد غذا باید به کجا تحویل داده شود.

پوشاک به عنوان یک نماد شناسایی و آشنایی عمل می‌کند و همکاری را ممکن می‌کند. رستوران‌های تجملی را در نظر بگیرید که کارهای داخلی آنها مانند یک رقص باله است و بخش دیگر کار آنها مانند حمله‌های نظامی. «آگوست اسکوفر» یکی از پیشگامان رستوران‌های فرانسوی، باور داشت که پوشاک باعث ایجاد هماهنگی می‌شود. یک تحلیل‌گر می‌نویسد «اسکوفر، آشپزان خود را نظم می‌بخشید، تمرین می‌داد و لباس می‌پوشاند. یونیفرم‌ها باعث صاف ایستادن و رفتار مناسب می‌شوند. کت سفید تبدیل به استاندارد شد که تمیزی و بهداشت عالی را نشان می‌دهد. نکته ظریف‌تر اینکه این کت‌ها کمک می‌کنند تا یک حس وفاداری، تعلق و غرور در میان آشپزها و سایر کارکنان

رستوران ایجاد شود».

چیزی که در مورد غذاسازان فرانسوی صحت دارد در مورد گذارسانان هندی نیز درست است.

لمس

برخی از گروه‌های کر هماهنگی خود را به انگشتان خود می‌رسانند و در زمان آواز خواندن دست یکدیگر را می‌گیرند (تا با دیگری رابطه برقرار کنند و کیفیت صدای خود را بهبود ببخشند). داباوالاها دست یکدیگر را نگه نمی‌دارند. اما سایر علائم جسمی راحت بودن با افراد آشنا را نشان می‌دهند. آنها گاهی دست خود را روی شانه همکار خود می‌گذارند و یا به پشت آنها ضربه‌ای می‌زنند. با همکاران خود که کمی فاصله دارند با حرکت دست یا علائم دیگر ارتباط برقرار می‌کنند. در قطار، در واگن باری که صندلی وجود ندارد، غالباً به هم تکیه می‌دهند و یا یک والا سرش را روی شانه دیگری می‌گذارد و چرت می‌زند.

لمس کردن یکی دیگر از علائم تعلق داشتن است. برای مثال، چند سال پیش، محققان دانشگاه کالیفرنیا-برکلی تلاش کردند تا موفقیت تیم‌های بسکتبال ان‌بی‌ای را با بررسی زبان لامسه آنها پیش‌بینی کنند. آنها یک بازی در اوایل فصل از همه تیم‌ها نگاه می‌کردند و تعداد دفعاتی که بازیکنان یکدیگر را لمس می‌کردند را می‌شمردند (لیستی که شامل تماس مشت‌ها، زدن کف یک دست به دست نفر مقابل، ضربه سینه‌ها، ضربه شانه‌ها، ضربه دست به سینه، ضربه دست به سر، گرفتن سر، ضربه دو کف دست به دست‌های نفر مقابل، آغوش کامل، نیم آغوش و جمع شدن تیمی می‌شد). سپس عملکرد تیم را در بقیه فصل زیر نظر می‌گرفتند.

حتی با کنترل عوامل واضح که بر نتیجه بسکتبال تاثیر می‌گذارند (مثلاً کیفیت بازیکنان) آنها دریافتند که لمس کردن نشان‌دهنده عملکرد فرد و تیم است. آنها می‌نویسند «حس لامسه در زمان تولد توسعه‌یافته‌ترین حس انسان است که در تکامل انسان بر زبان

پیشی می‌گیرد. لمس کردن حس همکاری را در گروه‌ها افزایش می‌دهد که در نتیجه عملکرد گروهی را ارتقا می‌بخشد». لمس کردن نوعی از هماهنگی است و روشی ذاتی است که نشان می‌دهد کجا هستید و کجا می‌روید. آنها می‌نویسند «بسکتبال زبان لمسی خود را دارد. در تعاملات گروهی، زدن کف دست‌ها به هم و لمس مشت‌ها به نظر نمایش کوچکی می‌آیند اما در مورد همکاری بین اعضای تیم و اینکه تیم پیروز می‌شود یا می‌بازد بسیار تعیین کننده‌اند».

زمان‌سنجی گروهی نیازمند تعلق داشتن است که از طریق کدها، لباس و لمس جلوه پیدا می‌کند. وقتی گروه‌ها با قبیله هماهنگ شوند، آماده‌اند تا هماهنگی را به سطح بالاتر خود برسانند.

تلاش و شادی: هماهنگی در قلب

وقت استراحت به پایان رسیده است. خواننده‌های گروه کر کنگره روی سکوه‌های خود می‌روند تا اجرای دوم «سفر جاده‌ای» را اجرا کنند. در هفتاد دقیقه بعد، آنها چند آواز دیگر را اجرا می‌کنند که از جمله آنها یک اقتباس زیبای بیست و چهار نفره از آهنگ «عزیزم، چه سورپرایز بزرگی» است.

صدای آوازخوانان در هماهنگی کامل است. همه می‌توانند این را بشنوند. اما اگر چه چیزی که در بدن آنها اتفاق می‌افتد صدا ندارد، اما مهم و جالب است. در خلال این اجرا، احتمالاً قلب‌های این گروه متنوع آوازخوانان با یک سرعت می‌تپد.

هماهنگی در قلب سومین اصل زمان‌سنجی گروهی است. هماهنگی باعث می‌شود احساس خوبی داشته باشیم (و داشتن احساس خوب کمک می‌کند تا چرخ‌های گروه به نرمی بچرخد). هماهنگی با دیگران باعث می‌شود کارهای خوب نیز انجام بدهیم (و انجام کارهای خوب همکاری را تقویت می‌کند).

ورزش یکی از فعالیت‌های زندگی است که بدون شک برای ما خوب است (کاری که

مزایای بی‌شماری دارد و هزینه‌های کمی ایجاد می‌کند). ورزش به ما کمک می‌کند طولانی‌تر زنده بمانیم. ورزش با بیماری‌های قلبی و دیابت مقابله می‌کند. ورزش وزن را کاهش می‌دهد و قدرت ما را بهبود می‌بخشد. و ارزش روانی آن نیز بسیار زیاد است. ورزش می‌تواند به اندازه دارو برای کسانی که افسرده هستند، کارآمد باشد. ورزش برای افراد سالم به عنوان یک عامل روحیه‌بخش عمل می‌کند. هر کسی که علوم ورزش کردن را مطالعه کند، به یک نتیجه می‌رسد: ورزش نکردن اشتباه است.

آوازخوانی کر می‌تواند یک ورزش جدید باشد.

تحقیقات در مورد مزایای آوازخوانی در گروه شگفت‌انگیز است. آوازخوانی دسته‌جمعی ضربان قلب را کاهش می‌دهد و سطح اندورفین خون را بالا می‌برد. این کار عملکرد را بهبود می‌بخشد. تحمل درد را بالا می‌برد و نیاز به مسکن‌ها را کم می‌کند. علائم سندروم روده تحریک‌پذیر را رفع می‌کند. آواز دسته‌جمعی (نه صرفاً اجرا، بلکه تمرین نیز) باعث افزایش تولید ایمونوگلوبین می‌شود که مقابله با عفونت‌ها را آسان می‌کند. در واقع، بیماران سرطانی که در گروه‌های کر آواز می‌خوانند واکنش ایمنی بهتری را بعد از حتی یک تمرین از خود بروز می‌دهند.

اگرچه مزایای جسمی این کار زیاد است اما مزایای روانی آن بیشتر است. چندین تحقیق نشان می‌دهند که آوازخوانی گروهی باعث تقویت شدید روحیه مثبت می‌شود. همچنین اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد و احساس استرس و علائم افسردگی را کم می‌کند. این کار احساس هدفمندی و معنا را در فرد بهبود می‌بخشد و او را نسبت به دیگران حساس‌تر می‌کند. این آثار از آوازخوانی تنها به دست نمی‌آیند بلکه از آوازخوانی گروهی حاصل می‌شوند. برای مثال، کسانی که در گروه‌های کر آواز می‌خوانند احساس خوشبختی بیشتری را نسبت به کسانی که به تنهایی آواز می‌خوانند گزارش کرده‌اند.

پیامدهای این کار یک چرخه از احساسات خوب و هماهنگی بیشتر است. احساس خوب باعث همبستگی اجتماعی می‌شود و هماهنگی را ساده‌تر می‌کند. هماهنگی با

دیگران نیز باعث ایجاد احساس خوب می‌شود که وابستگی و هماهنگی را عمیق‌تر می‌کند.

گروه‌های کر، نمود خوبی از این پدیده هستند اما سایر فعالیت‌ها که شرکت‌کنندگان آنها راهی برای هماهنگی پیدا کنند نیز همین احساسات خوب را ایجاد می‌کنند. محققان دانشگاه آکسفورد دریافته‌اند که گروه‌های رقص (یک فعالیت فراگیر انسانی که نیازمند انجام حرکات هماهنگ با موسیقی است)، آستانه تحمل شرکت‌کنندگان را بالا می‌برند. این موضوع برای قایقرانی، که تلاشی طاقت‌فرساست نیز صحت دارد. تحقیق دیگری از دانشگاه آکسفورد که روی اعضای تیم قایقرانی انجام شده است، نشان می‌دهد که افزایش آستانه تحمل درد در زمانی که پارو زدن گروهی باشد بیشتر از حالتی است که شرکت‌کننده به تنهایی پارو می‌زند. آنها این وضع ذهنی را که شرکت‌کنندگان هماهنگ رنج کمتری تحمل می‌کنند «سرخوشی پاروزنان» می‌نامند.

کتاب «پسران روی قایق» نوشته «دنیل جیمز برون» که داستان نه نفر از تیم پاروزنی دانشگاه واشنگتن است که برنده مدال طلای المپیک برلین در سال ۱۹۳۶ می‌شوند، توصیف دقیقی ارائه می‌کند:

«و او فهمید که اگر این رشته‌های مرموز اعتماد و مهربانی به درستی پرورش بیابند، می‌توانند عضو تیم را از فضای عادی خارج کنند و او را به جایگاهی برسانند که نه پسر به نوعی تبدیل به یک چیز شوند. چیزی که نمی‌توان آن را دقیقاً تعریف کرد، چیزی که چنان با آب و زمان و آسمان هماهنگ است که با پارو زدن، لذت جای تلاش را می‌گیرد».

اینکه نه نفر می‌توانند تبدیل به یک واحد آوازخوان شوند و اینکه در نتیجه این حالت، لذت می‌تواند جایگزین تلاش و زحمت شود، نشان می‌دهد که نیاز به هماهنگی در ما بسیار ریشه‌دار است. برخی از محققان بیان می‌کنند که ما تمایل ذاتی داریم که احساس کنیم با دیگران در صلح هستیم. یک بعد از ظهر یکشنبه از دیوید سیمونز یک پرسش

فراتر از اینکه چگونه آوازخوانان گروه کر کنگره آواز خود را در آن واحد اجرا می‌کنند پرسیدم: چرا انسان‌ها گروهی آواز می‌خوانند؟

او کمی در این باره فکر کرد و گفت «این کار باعث می‌شود احساس کنند که در این دنیا تنها نیستند».

به کنسرت گروه کر کنگره برمی‌گردیم، و نسخه‌ای از آهنگ «فرصت من» از «همیلتون» باعث می‌شود حضار همگی بایستند. جمعیت نیز اکنون هماهنگ شده است و با تشویق و شادی هماهنگ همگام شده است.

برای آهنگ یکی مانده به آخر، سیمونز نام آهنگ را اعلام می‌کند «این زمین زمین توست». اما پیش از اینکه آوازخوانان شروع کنند، او به حضار می‌گوید «از شما دعوت می‌کنم که در آخر آواز به ما ملحق شوید، منتظر علامت من باشید». موسیقی آغاز می‌شود و آوازخوانان آواز می‌خوانند. سیمونز با علامت دست به حضار علامت می‌دهد و کم کم سیصد نفر (که بیشتر آنها یکدیگر را نمی‌شناسند و هرگز دوباره زیر یک سقف نخواهند بود)، با هم آواز می‌خوانند، عالی نیست اما با احساس، تا اینکه به بیت آخر می‌رسند: «این زمین برای من و تو ساخته شده است».

اهیلو ادهاو بعد از یک سواری چهل دقیقه‌ای، در ایستگاه «مارین لاینز» از قطار خارج می‌شود که نزدیک جایی است که جنوب بمبئی به دریای عرب می‌رسد. او به داباوالاهای سایر نقاط شهر ملحق می‌شود. با استفاده از کدها، به سرعت غذاها را مجدداً دسته‌بندی می‌کنند. آن‌گاه، ادهاو دوچرخه‌ای که یک والای دیگر در ایستگاه گذاشته است را برمی‌دارد و به سمت تحویل غذاها می‌رود.

اما این بار نمی‌تواند سوار شود. کوچه‌ها پر از خودرو هستند و بیشتر آنها ظاهراً از مفهوم خط‌کشی خیابان اطلاع ندارند، اما هل دادن دوچرخه بین خودروهای متوقف شده،

موتورسیکلت‌های پرصدا و گاوهای سرگردان، سریع‌تر از راندن آن است. نخستین مقصد او یک فروشگاه قطعات الکترونیک در یک خیابان در بازاری شلوغ به نام «ویتالاداس لین» است که کیسه غذا را روی میز مالک فروشگاه می‌گذارد. هدف این است که همه غذاها را تا ساعت ۱۲:۴۵ دقیقه تحویل بدهد تا مشتری‌های او (و خود دابوالاها) بتوانند بین ساعت ۱ تا ۲ بعد از ظهر غذا بخورند و ادهاو بتواند ظروف خالی را جمع کند تا بتواند به قطار ساعت ۲:۴۸ برسد. امروز ادهاو کار خود را در ساعت ۱۲:۴۶ تمام می‌کند.



اهیلو ادهاو دو غذا را در یک خیابان بازار شلوغ در بمبئی تحویل می‌دهد. بعد از ظهر دیروز، «مج» رئیس اتحادیه، کار دابوالاها را به عنوان یک «ماموریت مقدس» تعریف کرده بود. او عادت دارد که ارسال نهار را با عبارات مذهبی‌گونه توصیف کند. او به من گفت دو ستون حیاتی کار دابوالا این است که «کار عبادت است» و «مشتری خداست». و این فلسفه بهشتی تاثیر زمینی دارد. مج به «استفان تامک»، نویسنده مطالعه موردی دانشکده کسب‌وکار هاروارد می‌گوید، «اگر شما دابا را فقط یک ظرف بدانید، ممکن است آن را جدی نگیرید. اما اگر تصور کنید که این ظرف حاوی دارویی است که باید به بیمار برسد و در غیر این صورت او فوت خواهد کرد، احساس فوریت باعث ایجاد تعهد می‌شود».

این هدف بالاتر، نسخه دیگری از هماهنگی در قلب برای والاهاست. یک ماموریت جمعی در هماهنگی به آنها کمک می‌کند اما موجب ایجاد یک چرخه خوب دیگر نیز می‌شود. علم نشان می‌دهد که کار کردن در هماهنگی با دیگران احتمال انجام کارهای خیر را افزایش می‌دهد. برای مثال، تحقیق انجام شده توسط «بهار تونچگنج» و «اما کوهن» از دانشگاه آکسفورد نشان می‌دهد که کودکانی که یک بازی ریتمی و هماهنگ دست زدن را انجام داده‌اند، در مقایسه با کودکانی که بازی‌های غیرهماهنگ انجام داده‌اند، احتمالاً بیشتر به دوستان خود کمک می‌کنند.

در آزمایش‌های مشابهی اثبات شد که احتمال اینکه کودکانی که ابتدا بازی‌های هماهنگ انجام داده‌اند بگویند اگر قرار باشد فعالیت‌های دیگری انجام دهند، آن را با کودکی که در گروه نخست آنها نبوده است انجام بدهد، در مقایسه با دیگران بیشتر است. حتی تاب خوردن همزمان با بچه‌های دیگر روی یک تاب، همکاری و مهارت‌های مشارکتی را در ادامه افزایش می‌داد. عمل کردن به صورت هماهنگ ما را نسبت به دیگران پذیراتر می‌کند و احتمال اینکه رفتارهای اجتماعی‌تری از خود نشان دهیم را بالا می‌برد. به بیان دیگر، همکاری باعث می‌شود انسان‌های بهتری باشیم و انسان بهتر بودن باعث می‌شود تا همکاری کنیم.

آخرین مقصد پس گرفتن ظرف ادهاو در «صنایع جیمن» است که یک تولیدکننده کالاهای جراحی است که یک دفتر دو اتاقه شلوغ دارد. وقتی ادهاو وارد می‌شود، مالک کسب‌وکار، «هیتندرا زاوری» هنوز وقت نکرده است تا غذای خود را بخورد. در نتیجه ادهاو منتظر می‌ماند و زاوری غذای خود را باز می‌کند. این غذا، یک غذای پشت میزی غمگین نیست. ظاهر خوبی دارد (نان چپاتی، برنج، سوپ عدس و سبزیجات).

زاوری که بیست و سه سال از این خدمات استفاده می‌کند می‌گوید او ترجیح می‌دهد غذای خانگی بخورد زیرا از کیفیت آن مطمئن است و غذای بیرون «برای سلامتی خوب نیست». او از چیزی که آن را «دقت زمانی» می‌نامد نیز راضی است. اما یک موضوع ظریف‌تر باعث شده است تا مشتری وفاداری باشد. غذای او توسط همسرش پخته

می‌شود. او دو دهه است که این کار را انجام می‌دهد. اگرچه او مسیر زیادی را طی می‌کند و روز پرمشغله‌ای دارد، اما این استراحت کوتاه میانه روز او را به همسرش مرتبط می‌کند. داباوالاها این کار را ممکن می‌کنند. ماموریت ادهاو شاید خیلی مقدس نباشد، اما به تقدس هم نزدیک است. او غذا تحویل می‌دهد (غذاهای خانگی که اعضای خانواده برای هم پخته‌اند). او این کار را نه برای یک بار یا یک بار در ماه، بلکه تقریباً در هر روز انجام می‌دهد.

کاری که ادهاو انجام می‌دهد، اساساً با تحویل یک پیتزای دومینو متفاوت است. او یک عضو خانواده را صبح می‌بیند و یک عضو دیگر را در میانه روز می‌بیند. او کمک می‌کند اولی، دومی را تغذیه کند و دومی قدردان اولی باشد. ادهاو یک بافت پیونددهنده است که خانواده‌ها را در کنار هم قرار می‌دهد. ممکن است کسی که پیتزا تحویل می‌دهد کارآمد باشد، اما کار او اوج‌دهنده نیست. اما ادهاو کارآمد است به دلیل اینکه کارش تعالی‌بخش است.

او ابتدا با رئیس هماهنگ می‌شود (قطار ساعت ۱۰:۵۱ دقیقه ایستگاه ویلو پارلی). سپس با قبيله خود هماهنگ می‌شود (والاهای همکار او که به یک زبان صحبت می‌کنند و کد رمزگذاری شده را می‌دانند). اما او نهایتاً، با انجام کاری دشوار که مردم را تغذیه می‌کند و خانواده‌ها را به هم متصل می‌کند، با یک چیز بسیار متعالی هماهنگ می‌شود (قلب).

در یکی از مقصدهای صبحگاهی ادهاو، در طبقه هفتم یک ساختمان به نام «پلیکان»، مردی را دیدم که پانزده سال مشتری خدمات داباوالاها بوده است. مانند بسیاری از افراد دیگری که دیدم، او نیز می‌گوید تاکنون اشتباه، تاخیر یا فراموشی برای غذای او رخ نداده است.

اما یک گلایه هم داشت.

در سفر شگفت‌انگیزی که غذا از آشپزخانه به دوچرخه ادهاو، و ایستگاه قطار و پشت

داباوالا و ایستگاه قطار بعدی و خیابان‌های شلوغ بمبئی به میز کار او طی می‌کند، «گاهی ادویه کاری با برنج مخلوط می‌شود».

کتابچه ترندهای زمان

هفت روش برای رسیدن به «سرخوشی هماهنگی»

هماهنگی و انطباق با سایر افراد روش قدرتمندی است که می‌توان با آن رفاه جسمی و روانی خود را ارتقا بخشید. اگر اکنون در چنین فعالیتهایی مشارکت نمی‌کنید، در اینجا روش‌هایی آمده است که می‌توانید به سرخوشی هماهنگی دست پیدا کنید:

۱. در گروه کر آواز بخوانید

حتی اگر هرگز جزء گروه موسیقی نبوده‌اید، آواز خواندن با دیگران می‌تواند به سرعت روحیه شما را بهبود ببخشد. برای جلسات کر در سراسر دنیا می‌توانید به آدرس زیر بروید:

<https://www.meetup.com/topics/choir/>

۲. با دیگران بدوید.

دویدن در کنار دیگران سه مزیت دارد: ورزش، تعامل با دیگران و هماهنگی (همه در یک حرکت)

۳. قایقرانی کنید.

فعالیت‌های کمی نیازمند هماهنگی عالی مانند قایقرانی است. همچنین این کار یک ورزش کامل است: طبق گفته برخی از فیزیولوژیست‌ها، یک مسابقه ۲۰۰۰ متری به اندازه یک مسابقه کامل بسکتبال کالری می‌سوزاند.

۴. برقصید.

رقص باله و سایر انواع رقص در واقع هماهنگی با فرد دیگر و هماهنگی حرکات با موسیقی است.

۵. به کلاس یوگا بروید

انگار که هنوز هم نیاز دارید که یک دلیل دیگر برای خوب بودن کلاس یوگا بشنوید، انجام این کار به صورت گروهی باعث ایجاد سرخوشی هماهنگی می‌شود.

۶. رقص گروهی عمومی

برای کسانی که از رقص عادی ماجراجوتر هستند و از انجام یوگا پرنجب و جوش تر هستند، رقص گروهی عمومی را توصیه می‌کنم. (یک روش غیرجدی برای غریبه‌ها تا با غریبه‌های دیگر برقصند). معمولا این برنامه‌ها رایگان هستند و بیشتر آنها از پیش تبلیغ می‌شوند.

۷. دو نفری آشپزی کنید

آشپزی، خوردن و تمیز کردن به صورت تنهایی می‌تواند کار سختی باشد اما در کنار فرد دیگر نیازمند همکاری است و می‌تواند روحیه را عوض کند (و البته غذای خوبی هم به دست می‌آید). نکات آشپزی دو نفره را در آدرس زیر مشاهده کنید:

<https://www.acouplecooks.com/menu-for-a-cooking-date-tips-for-cooking-together/>.

این پرسش‌ها را بپرسید و سپس به پرسیدن آنها ادامه

بدهید:

وقتی گروهی با هماهنگی عمل کند، کار اعضا تمام نشده است. هماهنگی گروهی یک چیز ثابت و پایدار نیست. این کار نیازمند هدایت و نظارت دائمی است. این بدان معناست که برای حفظ یک گروه هماهنگ، باید به طور منظم (یک بار در هفته یا یک بار در ماه) این پرسش‌ها را مطرح کنید:

۱. آیا ما یک رئیس مشخص داریم (خواه یک فرد یا یک استاندارد بیرونی)

که احترام برانگیز باشد و نقش او شفاف بوده و همه بتوانند تمرکز اولیه خود را به سمت او متوجه کنند؟

۲. آیا ما احساس تعلق داشتن ایجاد می‌کنیم که هویت فردی را غنا

بخشد، رابطه‌ها را عمیق‌تر کند و اجازه بدهد همه افراد با قبیله هماهنگ شوند؟

۳. آیا ما روحیه‌دهی لازم (داشتن احساس خوب و انجام کارهای خوب)

برای موفقیت گروه‌ها را فراهم کرده‌ایم؟

چهار تمرین بداهه که می‌تواند مهارت زمان‌سنجی گروهی شما را

بهبود ببخشد

تأثیر بداهه نه تنها نیازمند این است که سریع فکر کنید، بلکه هماهنگی شما نیز باید عالی باشد. زمان‌سنجی کلمات و حرکات با سایر بازیگران بدون وجود نمایشنامه بسیار چالش‌برانگیزتر از آن است که مخاطبان می‌پندارند. به همین دلیل است که گروه‌های بداهه، انواع تمرین‌های زمان‌سنجی و هماهنگی را انجام می‌دهند. در اینجا، چهار تمرین پیشنهاد شده توسط استاد بداهه «کتی سلیت» می‌آید که می‌تواند برای تیم شما مناسب باشد:

۱. آینه آینه

یک شریک پیدا کنید رو به روی او قرار بگیرید. سپس به آرامی دست یا پای خود را تکان بدهید (یا ابروی خود را بالا ببرید و یا حالت چهره خود را تغییر بدهید). وظیفه شریک شما این است که کار شما را تقلید کند (با همان سرعت و در آن واحد کار شما را انجام بدهد). سپس جای خود را عوض کنید و او عمل کند و شما تقلید کنید. شما می‌توانید این کار را در گروه‌های بزرگ‌تر نیز انجام بدهید. در یک دایره بنشینید و هر کس حرکت نفر مقابل خود را تقلید کند. سلیت می‌گوید «معمولا این کار خیلی ظریف شروع می‌شود اما تا جایی پیش می‌رود که همه یک حرکت را انجام می‌دهند».

۲. ترکیب ذهنی

این تمرین یک روش مفهومی‌تر برای هماهنگی است. یک شریک پیدا کنید. با هم تا سه بشمارید و هر کدام یک کلمه (هر کلمه‌ای که می‌خواهید) را به صورت همزمان بگویند. فرض کنید شما کلمه «موز» را انتخاب کرده‌اید و شریک شما می‌گوید «دوچرخه». اکنون هر دوی شما تا سه بشمارید و سپس یک کلمه بگویید که به نحوی دو کلمه قبلی را به هم مربوط کند. در این

مثال، ممکن است هر دوی شما بگویید «میز». ذهن‌ها ترکیب شدند. اما اگر دو نفر شما کلمات متفاوتی به کار ببرید (مثلا یک نفر می‌گوید «فروشگاه» و دیگری می‌گوید «چرخ»)، این روند ادامه پیدا می‌کند و تا سه می‌شمارید و یک کلمه می‌گویید که کلمات فروشگاه و چرخ را به هم مرتبط کند. آیا در این حالت هر دوی شما به یک کلمه رسیدید؟ (من به «سید خرید» فکر می‌کنم، شما چطور؟) اگر این‌گونه نیست، ادامه بدهید تا اینکه بالاخره به یک کلمه برسید. این کار سخت‌تر از آن است که به نظر می‌رسد اما واقعا ماهیچه هماهنگی ذهنی شما را تقویت می‌کند.

۳. دست را منتقل کنید.

این یک تمرین کلاسیک بداهه است. یک دایره تشکیل بدهید. نفر اول به سمت راست خود می‌چرخد و با نفر دوم رابطه چشمی برقرار می‌کند. سپس آن دو همزمان دست می‌زنند. در گام بعد، نفر دوم به سمت راست خود می‌چرخد و با نفر سوم رابطه چشمی برقرار می‌کند و هر دو به صورت همزمان دست می‌زنند (یعنی نفر دوم دست زدن را به نفر سوم منتقل کرده است). نفر سوم این روند را ادامه می‌دهد. همان‌طور که دست زدن از فردی به دیگری منتقل می‌شود، فرد می‌تواند مسیر دست زدن را تغییر بدهد و آن را منتقل نکند. و بعد هم هر کسی دیگر می‌تواند مسیر آن را تغییر بدهد. هدف این است که تنها با یک نفر هماهنگ شویم که کمک می‌کند تمام گروه هماهنگ شوند و جسم نامرئی را منتقل کنند. عبارت «انتقال دست زدن» را در یوتیوب جستجو کنید و تمرین را در عمل ببینید. و در حالی که منتظر نتایج جستجوی خود هستید، دنبال نام دیگری برای این تکنیک باشید که پوزخند کمتری ایجاد کند.

۴. بستای بوی رپ

در این بازی گروهی که نام خود را از یک گروه موسیقی هیپ‌هاپ گرفته است، افراد ساختاری ایجاد می‌کنند که به دیگران کمک می‌کند تا به صورت هماهنگ عمل کنند. نخستین فرد یک بیت شعر را به صورت رپ می‌خواند که

وزن و آهنگ خاصی داشته باشد. ویکی مرکز منابع بداهه (<https://wiki.improvresourcecenter.com>) از این نمونه استفاده کرده است: «زندگی کردن توی این خونه خیلی ناجوره». بقیه گروه با همین آهنگ و وزن شعر را ادامه می‌دهند: «تن ت تن ت تن ت تن ت تن ت تن ت تن» سپس هر نفر یک بیت جدید اضافه می‌کند و کمی صبر می‌کند تا همه گروه آن را با هم هم‌خوانی کنند. برای نمونه ادامه این شعر می‌تواند این گونه باشد:

نفر دوم: «من همیشه نهارم رو توی یک کیسه قهوه‌ای می‌ذارم»

گروه: «تن ت تن ت تن ت تن ت تن ت تن ت تن»

نفر سوم: «من دوست دارم روی فرش کرک چرت بزنم»

گروه: «تن ت تن ت تن ت تن ت تن ت تن ت تن»

توجه کنید که همه به سرعت در این تمرین‌ها راه نمی‌افتند. اما گاهی باید برای هماهنگ شدن کمی بچنگید.

چهار تکنیک برای ایجاد تعلق خاطر در گروه

۱. به سرعت به ایمیل‌ها جواب بدهید

وقتی از مدیر هنری گروه کر کنگره، «دیوید سیمونز» پرسیدم از چه استراتژی‌هایی برای ایجاد حس تعلق خاطر استفاده می‌کند، پاسخ او موجب تعجب من شد. او گفت «من به ایمیل‌های آنها جواب می‌دهم». تحقیقات این گفته سیمونز را تایید می‌کند.

طبق تحقیق انجام شده توسط «دانکن واتس»، جامعه‌شناس دانشگاه کلمبیا که اکنون محقق اصلی مرکز تحقیقات میکروسافت است، زمان پاسخ به ایمیل‌ها بهترین نشان‌دهنده میزان رضایت کارمندان از رئیس خود است. هر چه رئیس زمان بیشتری جواب به ایمیل‌ها را به تاخیر بیندازد، مردم رضایت کمتری از رهبر خود دارند.

۲. داستان‌هایی را در مورد تلاش بگویید.

یک روش برای اینکه گروه‌ها هماهنگ شوند داستان‌سرایی است. اما نیازی نیست داستان‌هایی که گروه شما می‌گوید همیشه مربوط به پیروزی باشد. داستان شکست و آسیب‌پذیر بودن نیز احساس تعلق خاطر را ایجاد می‌کند. برای مثال، «گریگوری والتون» از دانشگاه استنفورد دریافته است که برای افرادی که ممکن است احساس کنند از گروه بیرون افتاده‌اند (برای مثال، زنانی که در محیط مردانه قرار می‌گیرند و دانشجویان رنگین‌پوست در دانشگاه‌هایی که اکثریت آنها سفیدپوست هستند) این گونه از داستان‌ها می‌تواند قدرتمند باشد.

صرف خواندن ماجرای دانشجوی دیگری که در سال ابتدایی عملکرد خوبی نداشت اما در نهایت توانست به جایگاه خود برسد، احساس تعلق خاطر را بالا برد.

۳. تشویق مراسم گروهی خودجوش

گروه‌های پیوسته و هماهنگ همگی مراسمی دارند که کمک می‌کند هویت و احساس تعلق را منتشر کنند. اما همه مراسم‌ها قدرت برابری ندارند. ارزشمندترین مراسم از طرف افراد داخل گروه نشئت می‌گیرد نه اینکه توسط افراد راس گروه تحمیل شود. برای پاروزنان، شاید این مراسم آوازی باشد که همگی در زمان گرم کردن با هم می‌خوانند. ممکن است برای اعضای گروه سرود این مراسم کافی شاپی باشد که همه پیش از تمرین در آنجا جمع می‌شوند. همان گونه «راب ویلر» از دانشگاه استنفورد دریافته است «اگر عملکردهای اجتماعی محل کار توسط مدیران شکل بگیرند تاثیر کمتری دارند. مراسم بهتر آنهایی هستند که توسط کارمندان ایجاد شده باشند و در زمان و مکانی که برای گروه مناسب است شکل گرفته باشند». مراسم اصیل و نه مصنوعی باعث ایجاد همبستگی می‌شود.

۴. یک کلاس جیگسا را امتحان کنید

در اوایل دهه ۱۹۷۰، روان‌شناس اجتماعی، «الیوت ارونسون» و دانشجویان کارشناسی ارشد او از دانشگاه تگزاس، یک تکنیک آموزشی همکاری‌محور را ایجاد کردند که فاصله نژادی بین مدارس عمومی شهر «آستن» که اخیراً یکپارچه شده بودند را برطرف کنند. آنها آن را «کلاس پازل جیگسا» نام نهادند. و وقتی کم کم در مدارس جا افتاد، آموزش دهندگان دریافتند که این تکنیک می‌تواند باعث ایجاد هر نوع همکاری بین افراد شود.

این کلاس اینگونه عمل می‌کند

معلم دانش‌آموزان را به گروه‌های پنج نفره «جیکسا» تقسیم می‌کند. سپس درس آن روز را به پنج بخش تقسیم می‌کند. برای مثال اگر کلاس در حال یادگیری زندگی آبراهام لینکلن است، این درس می‌تواند به کودکی، اوایل حرفه سیاسی، ریاست جمهوری پیش از جنگ‌های داخلی ایالات متحده، امضای اعلامیه آزادی بردگان و ترور او تقسیم شود. هر دانش‌آموز گروه مسئول تحقیق در مورد یکی از این بخش‌ها می‌شود.

سپس دانش‌آموزان بخش متعلق به خود را مطالعه می‌کنند و با سایر افرادی که از گروه‌های دیگر که همین تکلیف را دارند، «گروه‌های تخصصی» تشکیل می‌دهند. (به عبارت دیگر، همه دانش‌آموزانی که بخش امضای اعلامیه آزادی بردگان به آنها محول شده است جلسه می‌گذارند). وقتی تحقیق کامل شد، هر دانش‌آموز به گروه جیکسا پازل خود برمی‌گردد و آموخته‌های خود را به گروه می‌آموزد.

کلید این استراتژی آموزشی وابستگی متقابل افراد است. هر دانش‌آموز بخشی از یک کلیت را فراهم می‌آورد، چیزی که همه برای دیدن کلیت تصویر به آن نیاز دارند. موفقیت هر دانش‌آموز بستگی به همکاری خود او و شرکای اوست. اگر معلم هستید، این کار را امتحان کنید. اما حتی اگر شما سن مدرسه را پشت سر گذاشته‌اید، می‌توانید رویکرد جیکسا را در بسیاری از محیط‌ها پیاده کنید.

هفت: تفکر در زمان‌ها

چند کلام پایانی

زمان، مانند یک تیر می‌رود. مگس‌های میوه موز دوست دارند.^۱
- گروچو مارکس (احتمالا)

جمله ابتدای این فصل همیشه مرا به خنده می‌اندازد. کارهای همیشگی «گروچو» است، یک طنز زبانی، بازی با کلمات در راستای جملاتی مانند «علاوه بر یک سگ، کتاب بهترین دوست انسان است. داخل سگ برای مطالعه خیلی تاریک است». متأسفانه «جولیس هنری مارکس» که معروف‌ترین برادران مارکس بود، هرگز چنین چیزی نگفته است. تاریخ واقعی این جمله، و روند پیچیده فکری پشت آن، یک ایده نهایی برای این کتاب فراهم می‌کند.

پدر واقعی این جملات، و یا حداقل کسی که متن اصلی آن را ارائه کرده است، زبان‌شناس، ریاضی‌دان و متخصص علوم کامپیوتر، «آنتونی اتینگر» بود. امروز هوش مصنوعی و یادگیری ماشین موضوعات مطرحی هستند و منشاء علاقه عموم و میلیاردها دلار بودجه تحقیقات و سرمایه‌گذاری شده‌اند. اما در اواخر دهه ۱۹۵۰، وقتی او تینگر تدریس را در دانشگاه هاروارد شروع کرد، این مسائل اصلاً شناخته شده نبودند. او تینگر یکی از پیشگامان این حوزه بود (یک چندزبانه چندرشته‌ای و یکی از اولین افرادی که در

^۱ Time flies like an arrow. Fruit flies like a banana.

دنیا به تحقیق در مورد روش‌های درک زبان انسان توسط کامپیوترها پرداخت. این ماموریت یک چالش بود و هنوز هم همین گونه است.

اتینگر در مقاله خود در «ساینتیفیک امریکن» که با دقت بالایی، بسیاری از کاربردهای بعدی کامپیوترها را پیش‌بینی کرد، می‌نویسد «ادعاهای اولیه در مورد اینکه کامپیوترها می‌توانند زبان‌ها را به یکدیگر ترجمه کنند بسیار اغراق‌آمیز هستند». دشواری اولیه این است که اگر بسیاری از عبارات از زمینه زندگی واقعی جدا شوند، می‌توانند معانی متعددی داشته باشند. نمونه‌ای که او به کار برد جمله «زمان مانند تیر می‌رود»^۱ بود. این جمله می‌تواند به این معنا باشد که زمان با سرعت یک تیر رها شده در آسمان می‌گذرد. اما اتینگر توضیح می‌دهد که زمان در اینجا می‌تواند یک فعل امری باشد (یک دستورالعمل برای محقق که سرعت حشرات را محاسبه می‌کند) تا کورنومتر خود را بیرون بیاورد و زمانی که مگس‌های سریع مانند تیر حرکت می‌کنند را محاسبه کند. و یا اینکه این جمله می‌تواند یک گونه خاص از حشرات پروازکننده (پرنده‌های زمان) را توصیف کند که علاقه زیادی به تیر دارند. او گفت برنامه‌نویسان می‌توانند کاری کنند که کامپیوترها تفاوت میان این سه معنا را درک کنند، اما این قواعد زیربنایی موجب ایجاد مشکلات دیگری می‌شود. این قواعد نمی‌توانند جملات ظاهراً مشابه اما دارای معنای متفاوت را درک کنند مثلاً «مگس‌های میوه موز دوست دارند». مسئله بغرنجی بود.

چیزی نگذشت که جمله «زمان مانند تیر می‌گذرد» نمونه مرجع در کنفرانس‌ها و سخنرانی‌ها شد تا چالش‌های یادگیری ماشین را نشان دهد. «فردریک کروسن» استاد دانشگاه «نوتردام» و ویراستار یکی از نخستین کتاب‌های هوش مصنوعی می‌نویسد «در اینجا کلمه زمان می‌تواند اسم، صفت یا فعل باشد که سه تفسیر معنایی مختلف را ایجاد می‌کنند». کنار هم گذاشتن تیر و موز باقی ماند و سال‌ها بعد، این موضوع به گروچو

^۱ Time flies like an arrow به معنای مختلفی که این جمله می‌تواند در زبان انگلیسی

داشته باشد توجه کنید. - مترجم

مارکس نسبت داده شد. اما کتابدار و استاد کلمات قصار دانشگاه بیبل، «فرد شپیرو» می‌گوید «هیچ دلیلی وجود ندارد که اثبات کند گروچو واقعا این جمله را گفته باشد».

با این حال، قدرت این جمله یک موضوع مهم را نشان می‌دهد. همان گونه که کروسن اشاره کرده است، حتی در یک جمله پنج کلمه‌ای «زمان» می‌تواند به عنوان یک اسم، یک صفت و یک فعل به کار رود. این کلمه یکی از گسترده‌ترین و پرکاربردترین کلماتی است که داریم. زمان می‌تواند یک نام صحیح باشد مانند «زمان مبنای گرینویچ». این نام می‌تواند یک مدت زمان مجزا را متمایز کند («چقدر زمان از دوره دوم باقی مانده است؟»)، یک لحظه خاص («توبوس ناریتا چه زمانی می‌رسد؟»؛ یک مفهوم انتزاعی («زمان چه شد؟») یک تجربه کلی (من زمان خوشی را سپری می‌کنم)، نوبت انجام دادن کاری (او تنها یک بار سوار ترن هوایی شد)، یک دوره تاریخی (در زمان وینستون چرچیل) و موارد دیگر. در واقع، طبق گفته محققان انتشارات دانشگاه آکسفورد «زمان»، پرکاربردترین اسم زبان انگلیسی است.

این کلمه به عنوان فعل نیز معانی مختلفی دارد: می‌توانیم زمان یک مسابقه را بسنجیم که همیشه نیازمند یک ساعت است و یا برای یک حمله برنامه‌ریزی کنیم که نیازی به ساعت ندارد. در زمان نواختن یک ابزار موسیقی می‌توانیم آن را نگه داریم. و مانند داباواالاها و پاروزنها می‌توانیم زمان خود را با دیگران هماهنگ کنیم. این کلمه می‌تواند به عنوان یک صفت باشد، مثل «بمب ساعتی»، «منطقه‌های زمانی» و «ساعت زمان». (و «قید زمان» دسته‌ای از این گونه کلمات ایجاد می‌کند).

اما زمان در زبان ما نفوذ کرده است و به افکار ما عمیقا رنگ می‌بخشد. بیشتر زبان‌های دنیا افعال را در زمان‌های مختلف صرف می‌کنند (خصوصا گذشته، حال و آینده) تا معانی را منتقل کنند و فکر را نشان دهند. تقریبا همه اصطلاحاتی که بیان می‌کنیم، جنبه‌ای از زمان را دارند. از یک نظر، تفکر ما در زمان است. و این موضوع خصوصا وقتی به خودمان فکر می‌کنیم صحت دارد.

به گذشته فکر کنید. گذشته چیزی است که گفته می‌شود خود را زیاد درگیر آن نکنیم. اما تحقیقات نشان می‌دهد که تفکر در زمان گذشته می‌تواند به درک بهتری از خودمان منجر شود. برای مثال، نوستالژی (فکر کردن و گاهی هوس رفتن به گذشته) در زمانی یک بیماری بود، یک مانع که ما را از اهداف کنونی خود دور می‌کرد. محققان قرن‌های هفدهم و هجدهم فکر می‌کردند این موضوع یک بیماری جسمانی است «یک بیماری مغزی که اساسا منشاء شیطانی» دارد و به دلیل «ارتعاشات مداوم روح حیوانی در بافت مغز میانی ایجاد می‌شود». دیگران فکر می‌کردند نوستالژی حاصل تغییرات فشار جو و یا «حجم بیش از حد صفرای سیاه در خون ایجاد می‌شود» و شاید یک بیماری مخصوص سویسی‌هاست. در قرن نوزدهم، این ایده‌ها کنار گذاشته شدند اما بیماری‌شناسی نوستالژی رها نشد. محققان و پزشکان این دوره باور داشتند این موضوع ایراد ذهنی است، یک بیماری روان‌شناختی که با روان‌پریشی، اجبار و علائق اودیپی مرتبط است.

امروزه، به خاطر کارهای «کنستانتین سدیکیدز»، روان‌شناس دانشگاه «سوتامپتون» و دیگران، نوستالژی دیگر بیماری نیست. سدیکیدز آن را «یک منبع حیاتی شخصی که به تعادل روانی کمک می‌کند و یک منبع نیروی روانی» می‌داند. مزایای فکر کردن به گذشته از روی علاقه گسترده‌اند زیرا نوستالژی دو عنصر حیاتی برای خوشبختی را فراهم می‌کند: احساس معنا و ارتباط با دیگران. وقتی به گذشته می‌اندیشیم، غالباً خود را قهرمان رویدادها می‌بینیم (برای مثال جشن عروسی، یا فارغ‌التحصیلی) که شامل افرادی می‌شود که عمیقاً برای ما مهم هستند. تحقیقات نشان می‌دهند نوستالژی می‌تواند روحیه را بهبود ببخشد، در برابر استرس و اضطراب از ما مراقبت کند و خلاقیت را نیز تقویت کند. نوستالژی می‌تواند امیدواری را زیاد کند، همدلی را عمیق کند و کسالت را تسکین دهد. نوستالژی می‌تواند احساسات روانی راحتی و گرما را نیز افزایش دهد. احتمال اینکه در روزهای سردتر احساس نوستالژی داشته باشیم بیشتر است. و وقتی آزمایش کنندگان احساس نوستالژی ایجاد می‌کنند (برای مثال از طریق موسیقی، و یا رایحه‌ها) مردم در برابر سرما بیشتر طاقت می‌آورند و دما را بالاتر تصور می‌کنند.

نوستالژی مانند «گزندگی» یک «احساس اساسا اجتماعی عموما مثبت و تلخ و شیرین» است. تفکر در زمان گذشته «دریچه‌ای به خود حقیقی» ما می‌گشاید، یک درگاه به آنچه که ما واقعا هستیم. نوستالژی باعث می‌شود زمان حال معنادار شود.

همین اصل در مورد آینده نیز اعمال می‌شود. دو جامعه‌شناس مطرح («دنیل گیلبرت» از دانشگاه هاروارد و «تیموثی ویلسون» از دانشگاه ویرجینیا) استدلال می‌کنند که اگرچه «همه حیوانات در سفری در زمان قرار دارند»، اما انسان‌ها یک مزیت دارند. آهوها و سمندرها می‌توانند پیامدهای یک رویداد که قبلا تجربه کرده‌اند را پیش‌بینی کنند. اما تنها انسان‌ها می‌توانند آینده را در ذهن خود از پیش تجربه کنند که گیلبرت و ویلسون آن را «چشم‌انداز» می‌نامند. با این حال، ما به اندازه‌ای که فکر می‌کنیم در این توانایی خود مهارت نداریم. اگرچه دلایل آن متعدد است، زبان ما (زمان‌های مورد استفاده ما) در این موضوع نقش دارند.

ام کیث چن، اقتصاددان دانشگاه کالیفرنیا در لس آنجلس، یکی از نخستین افرادی بود که ارتباط بین زبان و رفتارهای اقتصادی را بررسی کرد. او ابتدا سی و شش زبان را به دو گروه تقسیم کرد (زبان‌هایی که زمان آینده در آنها قوی بود و آنهایی که زمان آینده در آنها ضعیف و یا بدون زمان آینده بودند). چن یک آمریکایی است که در خانه‌ای بزرگ شده است که به زبان چینی صحبت می‌کردند، و تفاوت‌های بین انگلیسی و ماندارین را برای نشان دادن تمایزها توضیح می‌دهد. او می‌گوید «اگر بخواهم به همکار انگلیسی زبان خود توضیح بدهم که در ساعت‌های بعدی امروز نمی‌توانم در جلسه شرکت کنم، نمی‌توانم بگویم که «من به سمینار می‌روم»». در زبان انگلیسی باید با بیان صریح زمان آینده بگویم «من به یک سمینار خواهم رفت» و یا «من مجبورم به یک سمینار بروم». اما چن می‌گوید اگر «من ماندارین صحبت کنم خیلی طبیعی است که علامت آینده را حذف کنم و بگویم «من به سمینار می‌روم»». زبان‌هایی که زمان آینده در آنها قوی است مانند انگلیسی، ایتالیایی و کره‌ای سخنگو را مجبور می‌کنند که بین اکنون و آینده صراحتا تمایز قائل شود. زبان‌هایی که آینده در آنها ضعیف است مانند ماندارین، فنلاندی و

استونی تمایز کم یا ناچیزی ایجاد می‌کنند.

آنگاه چن به بررسی این موضوع پرداخت که آیا افرادی که به زبان‌های دارای آینده قوی سخن می‌گویند و افرادی که به زبان‌های دارای آینده ضعیف حرف می‌زنند متفاوت رفتار می‌کنند یا نه (با کنترل عوامل دیگر مانند درآمد، آموزش، سن و سایر عوامل). چن دریافت که احتمال اینکه سخن‌گویان به زبان‌های دارای آینده ضعیف (آنهايي که تفاوت زیادی بین حال و آینده قائل نمی‌شوند) برای دوران بازنشستگی خود پس‌انداز کنند بیشتر است و احتمال اینکه سیگار بکشند ۲۴ درصد کمتر است. همچنین آنها رابطه جنسی کم‌خطرتری داشتند، منظم‌تر ورزش می‌کردند و در دوران بازنشستگی هم سالم‌تر و هم ثروتمندتر بودند. این موضوع حتی در کشورهایی مانند سوییس که عده‌ای به یک زبان دارای آینده ضعیف (آلمانی) صحبت می‌کنند و عده‌ای به یک زبان دارای زمان آینده قوی (فرانسوی) نیز درست بود.

چن نتیجه‌گیری نکرد که عامل این رفتار زبانی است که فرد صحبت می‌کند. این امر می‌تواند تنها نشان‌دهنده تفاوت‌های بنیادینی باشد. و این پرسش که آیا زبان واقعا افکار ما و در نتیجه رفتار ما را شکل می‌دهد، پرسشی است که هنوز در حوزه زبان‌شناسی در حال بررسی است. در هر حال، تحقیقات دیگر نشان داده‌اند که اگر احساس کنیم آینده به لحظه کنونی و خود فعلی ما نزدیک‌تر است، مسئولانه‌تر عمل می‌کنیم و به طرز متفاوتی برنامه‌ریزی می‌کنیم. برای مثال، یکی از دلایلی که افراد برای دوران بازنشستگی پس‌انداز نمی‌کنند این است که آینده خود را شخص متفاوتی از خود فعلی تجسم می‌کنند. اما اگر تصاویر فرد به صورت پیر شده به آنها نشان داده شود، احتمال پس‌انداز کردن آنها بالا می‌رود. تحقیق دیگری نشان می‌دهد که فکر کردن به آینده در واحدهای کوتاه‌تر (روز، و نه سال) «باعث می‌شود افراد حس کنند که به آینده خود نزدیک‌تر هستند و احتمال اینکه احساس کنند خود فعلی و آینده آنها یک نفر نیست کاهش پیدا کند». مانند نوستالژی، مهم‌ترین عملکرد آینده نیز این است که اهمیت زمان حال را نشان بدهد.

دو تحقیق در این زمینه روشن‌سازی می‌کنند. در تحقیق نخست، پنج محقق از

هاروارد از مردم می‌خواستند تا «کپسول‌های زمانی» از لحظه حال ایجاد کنند، (سه آهنگی که اخیراً به آن گوش داده‌اند، یک لطیفه شخصی، آخرین مراسم اجتماعی که در آن شرکت کرده‌اند، یک تصویر جدید و ...) یا اینکه در مورد مکالمه‌ای که اخیراً داشته‌اند بنویسند. سپس از آنها خواستند تعیین کنند که چند ماه بعد چقدر کنجکاو هستند که مواردی که ضبط کرده‌اند را ببینند. وقتی زمان بازدید این کپسول‌ها رسید، آنها بسیار کنجکاوتر از چیزی بودند که پیش‌بینی کرده بودند. همچنین دریافتند که محتوای چیزهایی که ثبت کرده بودند بسیار معنادارتر از چیزی بود که انتظار داشتند. در تحقیق‌های گوناگون اثبات شده است که مردم ارزش کشف دوباره تجربه‌های کنونی در آینده را دست کم می‌گیرند.

محققان می‌نویسند «با ثبت لحظه‌های معمولی امروز، فرد می‌تواند حال را تبدیل به هدیه‌ای برای آینده کند».

در تحقیق دیگر، اثر شگفتی مورد بررسی قرار گرفته است. آن گونه که این دو محقق بیان می‌کنند، شگفتی در «نواحی بالاتر از لذت و در مرز ترس» زندگی می‌کند. این «احساس کمتر بررسی شده‌ای است که برای تجربه مذهب، سیاست، طبیعت و هنر لازم است». شگفتی دو ویژگی دارد: وسعت (تجربه چیزی بزرگ‌تر از خودمان) و تطابق (این وسعت ما را مجبور می‌کند ساختارهای ذهنی خود را تنظیم کنیم).

«مالانی راد»، «کتلین ووس» و «جنیفر آکر» دریافتند که تجربه شگفتی (دیدن پارک ملی گرند کنیون، تولد یک نوزاد، رعد و برق مهیب) تصور ما از زمان را تغییر می‌دهد. وقتی شگفت‌زده می‌شویم، زمان کند می‌شود. زمان گسترده می‌شود. احساس می‌کنیم بیشتر زمان داریم و همین احساس حال ما را بهتر می‌کند. «تجربه‌های شگفتی، مردم را به زمان حال می‌آورد و حضور در لحظه حال، ظرفیت شگفتی در تنظیم تصور ما از زمان را شکل می‌دهد، تصمیم‌های ما را تحت تاثیر قرار می‌دهد و زندگی را رضایت‌بخش‌تر می‌کند».

همه این تحقیق‌ها در کنار هم نشان می‌دهند که مسیر رسیدن به یک زندگی معنادار و مهم، برخلاف آنچه استادان معنویت می‌گویند این نیست که «در لحظه حال زندگی کنید». بلکه این دیدگاه خود را از زمان در یک مجموعه کامل پیوسته ادغام کنیم تا به ما کمک کند درک کنیم که چه کسی هستیم و چرا اینجا هستیم.

در صحنه‌ای در فیلم «بیسکوئیت حیوانی» تولید ۱۹۳۰، گروهی مارکس اشتباه خود در استفاده از کلمه «هستیم» به جای کلمه «بودیم» را تصحیح می‌کند. او توضیح می‌دهد: «من به جای زمان گذشته از حالت شرطی استفاده می‌کردم». سپس کمی بعد می‌گوید: «ما خیمه‌ها را پشت سر گذاشته‌ایم. ما حالا در کلبه زندگی می‌کنیم».

ما نیز فراتر از زمان‌ها هستیم. چالش انسان‌ها این است که گذشته، حال و آینده را با هم جمع کنیم.

وقتی کار نوشتن این کتاب را شروع کردم، می‌دانستم که زمان‌سنجی اهمیت دارد. اما در عین حال می‌دانستم که این موضوع خیلی قابل درک نیست. در ابتدای پروژه، نمی‌دانستم به کجا خواهم رسید. هدفم این بود که به چیزی برسم که نشان‌دهنده واقعیت باشد و واقعیات و بینش‌هایی را بیان کنم که می‌تواند به مردم و از جمله خودم، کمک کند تا کمی هوشمندتر شویم و کمی بهتر زندگی کنیم.

محصول نوشتن (این کتاب) بیشتر حاوی پاسخ است تا پرسش. اما روند نوشتن آن برعکس بود. نوشتن کشف چیزهایی که می‌اندیشید و چیزهایی که باور دارید است.

من فکر می‌کردم باید موج روزها را نادیده گرفت. اکنون باور دارم که باید روی آنها موج‌سواری کرد.

من باور داشتم که استراحت نهار، چرت زدن و قدم زدن کارهای مطلوبی است. اما حالا فکر می‌کنم اینها ضرورت دارند.

قبلاً معتقد بودم بهترین راه برای غلبه بر یک شروع بد کاری، تحصیلی یا خانگی، این

است که آن را فراموش کنیم و به پیش برویم. اما حالا معتقدم رویکرد بهتر این است که دوباره یا با هم شروع کنیم.

من فکر می‌کردم نقطه‌های میانی اهمیتی ندارند (بیشتر به این خاطر که من نسبت به وجود آنها آگاه نبودم). اکنون معتقدم نقاط میانی موضوع بنیادینی در مورد نحوه رفتار افراد و نحوه عملکرد دنیا را نشان می‌دهند.

من قبلا به ارزش پایان‌های خوش باور داشتم. اکنون باور دارم که قدرت پایان‌ها نه در شادی آنها، بلکه در گزندگی و معنای آنهاست.

من قبلا باور داشتم که هماهنگی با دیگران یک کار صرفا فیزیکی است. اکنون باور دارم که این کار نیازمند احساس تعلق است و احساس هدفمندی را تقویت می‌کند و بخشی از طبیعت ما را نمایان می‌سازد.

من قبلا معتقد بودم که زمان‌سنجی همه چیز است. اکنون باور دارم که همه چیز زمان‌سنجی است.

مطالعه بیشتر

زمان و زمان‌سنجی موضوعات بسیار جذابی هستند که نویسندگان دیگر با مهارت و توانایی زیادی آن‌ها را بررسی کرده‌اند. در اینجا شش کتاب به ترتیب الفبای انگلیسی معرفی می‌شوند که به درک شما عمق می‌بخشند:

۱۶۸ ساعت: شما بیشتر از آنچه فکر می‌کنید زمان دارید (۲۰۱۰)

نوشته لورا وندرکم

همه ما به یک اندازه زمان داریم: ۱۶۸ ساعت در هفته. وندرکم توصیه‌های دقیق و قابل اجرایی در مورد کسب بیشترین بهره‌وری در این ساعت‌ها از طریق اولویت‌بندی، حذف غیرضروری‌ها و تمرکز بر آنچه واقعا اهمیت دارد، بیان می‌کند.

جغرافیای زمان: ماجراجویی‌های زمانی یک روان‌شناس اجتماعی (۱۹۹۷)

نوشته رابرت وی لوین

چرا در برخی از فرهنگ‌ها سرعت بالاست و در برخی دیگر همه چیز کند پیش می‌رود؟ چرا برخی بر اساس زمان ساعت عمل می‌کنند و برخی دیگر انعطاف‌پذیرتر هستند و بر اساس رویدادها عمل می‌کنند؟ یک رفتارشناس پاسخ‌های جالبی ارائه می‌کند که بسیاری از آنها بر اساس ماجراهای خود اوست.

مراسم روزانه: هنرمندان چگونه کار می‌کنند (۲۰۱۳)

ویرایش شده توسط میسون کری

بزرگ‌ترین سازندگان جهان زمان خود را چگونه ساماندهی می‌کنند؟ این کتاب عادت‌های روزانه گروهی از بزرگان خلاقیت را نشان می‌دهد (آگاتا کریستی، سیلویا پلت، چارلز داروین، تونی موریسون، اندی وار هول و ۱۵۶ نفر دیگر)

زمان درونی: انواع زمان‌های درونی، تاخیر درونی اجتماعی، و اینکه چرا این قدر خسته‌اید (۲۰۱۲)

نوشته تیل روئبرگ

اگر می‌خواهید تنها یک کتاب در مورد کرونوبیولوژی بخوانید، این را انتخاب کنید، شما در این کتاب دقیق و هوشمندانه، از هر منبع دیگری بیشتر اطلاعات کسب می‌کنید (که به بیست و چهار فصل تقسیم شده است تا نمایانگر بیست و چهار ساعت روز باشد).

رقص زندگی: بعد دیگر زمان (۱۹۸۳)

نوشته ادوارد تی هال

یک دیرینه‌شناس آمریکایی به بررسی نحوه تصور فرهنگ‌های مختلف از زمان می‌پردازد. این تحلیل کمی قدیمی است اما بینش‌های آن قدرتمند است و به همین دلیل این کتاب در دوره‌های دانشگاهی نیز تدریس می‌شود.

چرا زمان می‌گذرد: یک بررسی تا حد زیاد علمی (۲۰۱۷)

نوشته الن بردیک

یک کار جذاب و طنزآلود روزنامه‌نگاری که پیچیدگی، سختی‌ها و شادی‌های تلاش برای درک زمان را نشان می‌دهد.

تقدیرنامه

اگر اهل خواندن تقدیرنامه هستید (که به نظر می‌رسد این گونه است) احتمالا متوجه پدیده‌ای مشابه کشف لورا کارتنسن در مورد کاهش اندازه شبکه اجتماعی افراد مسن شده‌اید. نویسندگان معمولا در کتاب نخست خود از گروه کثیری از افراد تشکر می‌کنند (معلم ورزش کلاس سومم که کمک کرد تا بر ترس خود در بالا رفتن از طناب غلبه کنم، که شاید مهم‌ترین درسی بوده باشد که به عنوان یک نویسنده آموختم!)

اما با نوشتن هر کتاب بعدی، این لیست کوتاه‌تر می‌شود. تقدیرنامه به حلقه درونی محدود می‌شود. اینجا تقدیرنامه من است:

«کامرون فرنچ» محقق متعهد و پرکاری است که هر نویسنده‌ای انتظار دارد. چندین گیگ اطلاعات را در مقالات تحقیقاتی و مرور ادبیات پر کرد، بسیاری از ابزارها و نکته‌ها را آماده کرد و همه واقعیت‌ها و نقل قول‌ها را بررسی کرد. همچنین او این کارها را با چنان هوش، وجدان و روحیه‌ای انجام داد که وسوسه شده‌ام در کارهای بعدی تنها با افرادی کار کنم که در اورگان به دنیا آمده‌اند و به دانشگاه «سوارتمور» رفته‌اند. «شریاس رگوان» که اکنون دانشجوی دکترای دانشکده کسب‌وکار فیوکا در دانشگاه دوک است، بعضی از بهترین نمونه‌های کتاب را پیدا کرده است و بارها استدلال‌های مخالف را مطرح کرد و با حوصله زیاد تکنیک‌های آماری و تحلیل‌های کمی که از درک من خارج بود را توضیح می‌داد.

«ریف ساگالن» مدیر ادبی و دوست چند دهه‌ای من که مثل همیشه فوق‌العاده بود. در تمام مراحل کار (ایده‌پردازی، تولید متن و انتشار نتایج) غیرقابل چشم‌پوشی بود.

«جیک موربسی» زیرک و ژرفاندیش از انتشارات «ریورهد»، چندین بار متن را خواند و توجه خود را در همه صفحات بذل کرد. نظرات و پرسش‌های متعدد او («این فیلم‌نامه نیست»؛ «این کلمه درست است؟»؛ «اینجا می‌توانی عمیق‌تر کار کنی») غالباً مزاحم اما صحیح بودند. همچنین خوش‌شانس بودم که همکاران جیک، ستاره‌های انتشارات «کیت فریمن»، «لیندا هیرت»، «گیوف کلوسک» و «کیت استارک» در کنار من بودند.

«تانیا میبورودا» چندین نمودار طراحی کرد که ایده‌های اصلی من را با وضوح و ظرافت بیان می‌کرد. «الیزابت مک کلو» مثل همیشه اشتباهات املائی که از دید همه پنهان مانده بود را تصحیح کرد. «راجش پادماشالی» شریک، تعمیرکار، مترجم باهوش ما در بمبئی بود. «جان اوئریج»، «مارک تتل» و «رنه زاکبرات»، از سال اول دانشگاه دوستان من هستند که کمک کردند تا موضوعات چندین مصاحبه را پیدا کنیم. همچنین از صحبت‌های «آدام گزنت»، «چیپ هیث» و «باب ساتون» بهره‌مند شدم که همگی پیشنهادات خوبی در مورد تحقیقات ارائه کردند و یکی از آنها «آدام» مرا از مسیر نامناسب اولیه منصرف کرد. تشکر ویژه از «فرانچسکو کیریلو» و «امبر بوس» به دلایلی که خودشان می‌دانند.

وقتی برای نخستین بار نوشتن را شروع کردم، یکی از بچه‌های من کودک بود و دوتای دیگر هنوز به دنیا نیامده بودند. اکنون هر سه آنها جوانان حیرت‌انگیزی هستند که غالباً حاضرند پدر نه چندان حیرت‌انگیز خود را کمک کنند. «سوفیا پینک» چند فصل را مطالعه کرد و ویرایش‌های هوشمندانه‌ای را پیشنهاد کرد. استعداد بسکتبالی «سول پینک» (در کنار مهارت‌های تحقیقات موبایلی) داستان‌های عالی ورزشی فصل چهارم را فراهم کرد. «الیزا پینک» که در سال آخر دبیرستان است، الگوی من در تعهد و استقامت بود.

و در مرکز مادرشان قرار دارد. «جسیکا لرنر» تمام کلمات این کتاب را خواند. اما این همه‌اش نیست. او تمام کلمات این کتاب را با صدای بلند خواند. (اگر قهرمانانه بودن این عمل را باور ندارید، کافی است مقدمه را باز کنید و با صدای بلند بخوانید و ببینید تا کجا می‌توانید ادامه بدهید و سپس این کار را با کسی انجام بدهید که دائماً شما را متوقف می‌کند زیرا شما با تاکید مناسب یا اشتیاق کافی آن را نخوانده‌اید). قدرت فکری و همدلی او این کتاب را بهتر کرده است همان‌طور که یک چهارم قرن با او بودن مرا انسان بهتری کرده است. او برای همه زمان‌ها عشق زندگی من بوده، هست و خواهد بود.

— پایان —

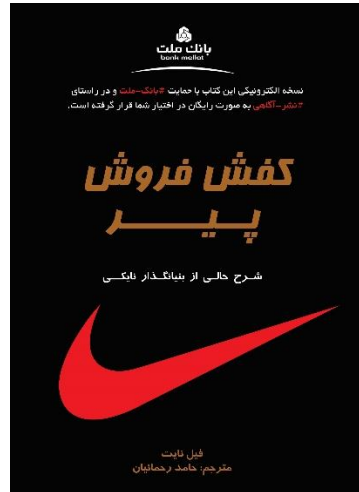
با تشکر از **#بانک_ملت** برای حمایت از فرهنگ کتابخوانی در قالب کمپین **#نشر_آگاهی**

دیگر محصولات عرضه شده در کمپین **#نشر_آگاهی**:

مجله کسبوکار هاروارد
(شماره مارس-آوریل ۲۰۱۸)



کتاب «کفش فروش پیر»
خاطرات بنیانگذار نایکی»



سایر محصولات نشر نوین

برترین کتاب‌های حوزه موفقیت، توسعه فردی و کسب‌وکار
مشاهده جدیدترین کتاب‌های منتشر شده

نسخه فارسی مجله کسب‌وکار هاروارد



طرح «کتاب؛ بهترین هدیه تبلیغاتی»

بهترین هدایای تبلیغاتی

- بکچرهای ویژه
- مدیران
- کارکنان
- مشتریان

gifts.nashrenovin.ir

دنیل اچ پینک، ایده‌پرداز مطرح حوزه موفقیت و کسب‌وکار، و نویسنده کتاب‌های پرفروش «انگیزه - DRIVE» و «TO SELL IS HUMAN»، ترنندهای علمی زمان سنجی را شناسایی کرده تا به ما کمک کند که در کار و زندگی موفق‌تر باشیم.

همه ما می‌دانیم زمان‌سنجی همه چیز است، اما در مورد خود زمان و زمان سنجی اطلاعات کمی داریم. زندگی ما جریان پیوسته‌ای است از تصمیم‌های «کی»: چه وقت یک کسب‌وکار را راه‌اندازی کنیم، کی یک کلاس را زمان‌بندی کنیم، کی در یک رابطه عاطفی با فرد دیگری جدی شویم، و ... ما تاکنون این تصمیمات را بر اساس بینش و حدس‌وگمان‌هایمان اتخاذ می‌کرده‌ایم.

اغلب فرض می‌شود که زمان‌سنجی یک هنر است. اما دنیل پینک در کتاب «کی»: ترنندهای علمی زمان‌سنجی عالی» نشان می‌دهد که زمان‌سنجی در واقع یک علم است.

دنیل پینک بر اساس مجموعه‌ای گسترده و غنی از تحقیقات روانشناسی، بیولوژی و اقتصاد، نشان می‌دهد که بهترین شیوه زندگی، کار و موفقیت چیست. چگونه می‌توانیم با کمک الگوهای نهان زندگی روزانه، بهترین برنامه زمان‌بندی را تدوین و اجرا کنیم؟ چرا برخی شکست‌ها به طرز شگفت‌انگیزی نمرات دانش‌آموزان را ارتقا می‌دهد؟ چگونه می‌توانیم بهترین شروع‌ها را تجربه کنیم؟ چرا نباید بعدازظهرها به بیمارستان مراجعه کنیم؟ چرا آوازخواندن هم‌زمان با دیگران به اندازه نرمش کردن برایمان مفید است؟ بهترین زمان ترک یک شغل، تغییر کار و یا حتی ازدواج کردن، چه وقتی است؟

در کتاب «کی (When: The Scientific Secrets of Perfect Timing)»، دنیل اچ پینک آخرین تحقیقات و اطلاعات زمان‌سنجی را با داستان‌هایی جذاب و آموزنده و نیز توصیه‌هایی عملی و کاربردی ترکیب کرده، تا به خوانندگان کتاب، بینشی عمیق و متقاعدکننده بدهد که بتوانند زندگی غنی و دوست‌داشتنی‌تری را تجربه کنند.

نشر نوین افتخار دارد که این کتاب ارزشمند را با اجازه رسمی انتشارات پنگوئن رندوم هوس و دنیل اپ پینک ترجمه کرده است.

