

Daniel H. Pink

KDAJ

*Znanstvene skrivnosti natančne
izbire pravega trenutka*

Daniel H. Pink

KDAJ

*Znanstvene skrivnosti natančne
izbire pravega trenutka*

Prevedla Anja Radaljac



UMco

Ljubljana, 2019

Daniel H. Pink
KDAJ
Znanstvene skrivnosti natančne izbire pravega trenutka

WHEN
The Scientific Secrets of Perfect Timing

Copyright © 2018 by Daniel H. Pink.
All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Riverhead Books, an imprint of
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© za Slovenijo UMco d. d., 2019. Vse pravice pridržane.

Prevod: Anja Radaljac
Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.
Zbirka Preobrazba

Odgovorni urednik: Samo Rugelj
Pomočnica urednika: Renate Rugelj
Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič
Tisk: Primitus d.o.o.
Naklada: 600 izvodov, 1. natis
Ljubljana, 2019

Brez pisnega dovoljenja založbe je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, skupaj s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.955

PINK, Daniel H.

Kdaj : znanstvene skrivnosti natančne izbire pravega trenutka / Daniel H. Pink ; prevedla Anja Radaljac. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2019. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: When

ISBN 978-961-7050-30-1

298148352

VSEBINA

Uvod: Odločitev kapitana Turnerja	9
-----------------------------------	---

PRVI DEL: DAN

1 Skriti vzorec vsakdanjika	19
------------------------------------	----

Po različnih celinah in v različnih časovnih pasovih se je, predvidljivo kot plimovanje oceana, pojavljalo isto dnevno nihanje – vrh, upad in ponovni porast.

2 Popoldnevi in kavne žličke: moč odmorov, obljuba kosila in primer moderne sieste	61
---	----

Vse več znanstvenih raziskav jasno kaže: odmori niso znak lenobe, ampak znak moči.

DRUGI DEL: ZAČETKI, KONCI IN VSE VMES

3 Začetki: začeti prav, začeti znova in začeti skupaj	105
--	-----

Večina med nami je gojila občutek, da so začetni pomembni. Zdaj je znanost izbire pravega trenutka pokazala, da imajo še več moči, kot smo predvidevali. Začetki nas spremljajo mnogo dlje, kot se zavedamo: njihovi učinki vztrajajo vse do konca.

4 Sredine: česa nas lahko o motivaciji naučijo sveče hanuka in kriza srednjih let	139
--	-----

Ko dosežemo sredino, včasih pademo, včasih pa poskočimo.

5 Konci: maratoni, čokolada in moč bridkosti 173

Da, ko dejstvo konca postane očitno – kadarkoli vstopimo v kakršnokoli tretje dejanje –, naostrimo svoja eksistencialna rdeča pisala in prečrtamo vse ali karkoli, kar ni bistveno.

TRETJI DEL: SINHRONIZIRANJE IN RAZMIŠLJANJE

6 Hitro in počasno sinhroniziranje: skrivnosti skupinskega časovnega usklajevanja 211

Večina med nami je gojila občutek, da so začetni pomembni. Zdaj je znanost izbire pravega trenutka pokazala, da imajo še več moči, kot smo predvidevali. Začetki nas spremljajo mnogo dlje, kot se zavedamo: njihovi učinki vztrajajo vse do konca.

7 Razmišljanje v časih: nekaj sklepnih vrstic 249

Večina svetovnih jezikov z uporabo slovnčnih časov časovno označuje glagole – posebej preteklika, sedanjika in prihodnjika – da bi posredovali pomen in razkrili mišljenje. Skoraj vsak stavek, ki ga izrečemo je zaznamovan s časom.

Dodatno priporočeno branje 261

Zahvale 263

Končne opombe 267

Imensko in stvarno kazalo 311

Čas ni glavna stvar. Čas je edina stvar.

– MILES DAVIS

UVOD: ODLOČITEV KAPITANA TURNERJA

Vsoboto, prvega maja 1915, ob pol enih popoldan je razkošna čezoceanska ladja odrinila s priveza 54 na manhattanski strani reke Hudson in se namerila proti Liverpoolu v Angliji. Nekaterim izmed tisoč devetsto devetinpetdesetih potnikov in članov posadke na krovu ogromne britanske ladje je bilo brez dvoma nekoliko slabo – četudi manj od valov kot od obdobja.

Velika Britanija je bila v vojni z Nemčijo, prejšnje poletje je izbruhnila prva svetovna vojna. Nemčija je vode, ki so obdajale britanske otoke in skozi katere bo morala pluti ta ladja, razglasila za vojno območje. V tednih pred načrtovanim odhodom je nemška ambasada v Združenih državah Amerike v ameriških časopisih celo objavljala oglase, ki so morebitne potnike svarili, da tisti, ki v te vode vstopajo »na ladjah Velike Britanije ali njenih zaveznic, to počno na lastno odgovornost«.¹

Vendarle je potovanje odpovedala le peščica potnikov. Ta čezoceanska ladja je vendarle že več kot dvestokrat preplula

Atlantik, ne da bi prišlo do kakega incidenta. Bila je ena izmed največjih in najhitrejših potniških ladij na svetu, opremljena z brezžičnim telegrafom, imela pa je tudi dobro zalogo rešilnih čolnov (deloma tudi zahvaljujoč lekciji s *Titanika*, ki je potonil tri leta pred tem). In, morda je bilo to najpomembnejše, ladjo je vodil kapital William Thomas Turner, eden izmed najbolj izkušenih pomorščakov v industriji – osoren enainpetdesetletnik, s kariero, polno časti, in »postavo bančnega sefa«.²

Ladja je pet nevznemirljivih dni plula po Atlantskem oceanu, toda šestega maja, ko se je ogromno plovilo približalo irski obali, je Turner prejel obvestilo, da se po območju klatijo nemške podmornice. Kmalu zatem je zapustil kapitanske prostore in se postavil na most, da bi pregledoval obzorje in bil pripravljen na hitre odločitve.

Na petkovo jutro, sedmega maja, ko je bila čezoceanka le še sto šestdeset kilometrov oddaljena od obale, se je spustila gosta megla, tako da je Turner hitrost ladje zmanjšal z enaindvajset na petnajst vozlov. Do poldneva se je megla vendarle dvignila in Turner je lahko iz daljave opazoval obalo. Nebo je bilo jasno, morje je bilo mirno.

Toda ob trinajstih je nemški podmorniški poveljnik Walther Schwieger opazil ladjo, ne da bi kapitan ali posadka izvedela za to. V naslednji uri je Turner sprejel dve nerazložljivi odločitvi. Najprej je hitrost ladje povečal na osemnajst vozlov, a ne do njene največje hitrosti enaindvajsetih vozlov kljub dobri vidljivosti in mirnim vodam in četudi je vedel, da nanje morda prežijo podmornice. Med potovanjem je potnikom zagotovil, da bo ladjo pogнал z največjo hitrostjo, ker ob svoji največji hitrosti ta čezoceanka z lahko prehiti vsako podmornico. Nato, ob petnajst minut

do druge ure popoldan, se je, da bi izračunal svojo pozicijo, Turner je uporabil nekaj, kar se imenuje »štiritočkovna usmeritev«, manever, ki je vzel štirideset minut, namesto da bi opravil preprosto usmerjanje, ki bi vzelo le pet minut. Da bi opravil štiritočkovno usmeritev, je moral Turner ladjo voditi v ravni liniji in ne cikcak, kar bi bil najboljši način, da se znebijo podmornic in se izmaknejo torpedom.

Ob deset minut čez štirinajsto se je nemški torpedo zaril v desni bok ladje in naredil ogromno luknjo. Izbruhnili je gejzir morske vode in na krov so se usuli raztreščena oprema in deli ladje. Nekaj minut kasneje je poplavalilo prvo kotlovnico, malo za tem še drugo. Uničenje je sprožilo drugo eksplozijo. Turnerja je vrglo čez krov. Potniki so kričali in se potapljali za rešilnimi čolni. Le osemnajst minut po tem, ko je bila zadeta, se je ladja prevrnila na bok in se začela potapljati. Ko je videl uničenje, ki ga je povzročil, se je podmorniški poveljnik Schwieger napotil na odprto morje. Potopil je *Lusitania*.

V napadu je umrlo skorajda tisoč dvesto ljudi, vključno s sto triindvajsetimi izmed sto enainštiridesetih Američanov na krovu. Incident je zaostрил prvo svetovno vojno, na novo napisal pravila pomorskih spopadov in kasneje prispeval k vstopu Združenih držav v vojno. Toda kaj natanko se je zgodilo tistega majskega popoldneva pred sto leti, ostaja skrivnost. Dve preiskavi, ki so ju opravili nemudoma po napadu, nista bili zadovoljivi. Prvo so britanski uradniki zaustavili, da ne bi razkrila vojaških skrivnosti. Druga, ki jo je vodil John Charles Bigham, britanski pravnik, znan kot lord Mersey, ki je preiskoval tudi polomijo *Titanik*, je kapitana Turnerja in ladijsko podjetje odvezala vsakršne krivde. In vendarle je lord Mersey nekaj dni po koncu zaslišan

odstopil od primera in zavrnil plačilo za svoje delo, rekoč: »Primer *Lusitania* je bil preklet, umazan posel.«³ V preteklem stoletju so novinarji proučili časopisne vesti in dnevniške potnikov, potapljači pa so preiskali razbitino, da bi našli sledi o tem, kaj se je v resnici zgodilo. Pisatelji in filmarji še vedno pišejo knjige in snemajo dokumentarce, ki jih prevevajo špekulacije.

Je Britanija namerno ogrozila *Lusitania* ali pa celo skovala zaroto, v kateri je bilo predvideno, da ladja potone, da bi Združene države Amerike pritegnili v vojno? So ladjo, ki je nosila nekaj manjšega streliva, v resnici uporabljali za prevažanje večjega in močnejšega orožja v Britanijo? Je bil nekako vpleten tudi vodilni britanski pomorski oficir, štiridesetletnik po imenu Winston Churchill? Je bil kapitan Turner, ki je napad preživel, le lutka bolj vplivnega moža, »tepec, ki je privabil katastrofo«, kot ga je imenoval eden izmed preživelih potnikov? Ali pa je utrpel manjšo kap, ki je omračila njegovo presojo, kot so domnevali drugi? So bile razprave in preiskave, katerih dokumentacija še vedno ni bila v celoti objavljena, obsežna prikriivanja resnice?⁴

Tega nihče ne ve zagotovo. Več kot sto let preiskovalnega poročanja, zgodovinskih analiz in čistega špekuliranja ni obrodilo trdnega odgovora. Toda morda obstaja preprosta razlaga, na katero ni nihče pomislil. Morda je, če pogledamo skozi svežo perspektivo behavioristične in biološke znanosti enaindvajsetega stoletja, razlaga za eno izmed katastrof z največ posledicami v vsej pomorski zgodovini, manj temačna. Morda je kapitan Turner preprosto sprejel nekaj slabih odločitev. In morda so bile slabe, ker jih je sprejel v popoldanskem času.

To je knjiga o izbiri pravega trenutka. Vsi vemo, da je izbrati pravi trenutek odločilno, težava je v tem, da o izbiri trenutka pravzaprav ne vemo veliko. Naša življenja sestavlja neskončen tok odločitev »kdaj« – kdaj spremeniti kariero, sporočiti slabe novice, na urnik umestiti predavanje, končati partnersko razmerje, iti teč ali postati resen glede nekega projekta ali osebe. Toda večina izmed teh odločitev izhaja iz meglenega močvirja intuicije in ugibanja. Izbira pravega trenutka, smo prepričani, je umetnost.

Pokazal vam bom, da je izbira pravega trenutka v resnici znanost – vse bolj uveljavljajoč se nabor večplastnih, multidisciplinarnih raziskav, ki ponujajo sveže uvide v stanje človeka in uporabna vodila za to, da delamo pametneje in živimo bolje. Obiščite katerokoli knjigarno ali knjižnico in videli boste polico (ali dvanajst polic), polno knjig o tem, *kako* narediti različne reči – od tega, kako pridobiti prijateljce, do tega, kako ljudi v enem mesecu naučiti tagalonskega jezika. Produkcija je tolikšna, da ta dela padejo v svojo lastno kategorijo, imenovano *how-to*.* Glejte na to knjigo kot na povsem samosvoj žanr – *when-to* knjigo.**

V zadnjih dveh letih sem z dvema neustrašnima raziskovalcema prebral in analiziral več kot sedemsto študij s področij ekonomije in anesteziologije, antropologije in endokrinologije, kronobiologije in socialne psihologije, da bi odkril skrito znanost izbire pravega trenutka. Na naslednjih tristo

* Tudi v slovenščini uporabljamo »how to«. Prevod je »kako«. (Op. prev.)

** Po zgornjem primeru. Pomeni »kdaj«. (Op. prev.)

straneh bom te raziskave uporabil, da preučim vprašanja, ki prevevajo človeška izkustva, a nam pogosto ostajajo skrita. Zakaj so začetki – ali začnemo dobro ali slabo – tako pomembni? In kako lahko začnemo znova, če se zataknejo že na začetku? Zakaj nas raziskovanje sredine – projekta, igre, celo življenja – včasih potre in včasih spodbode? Zakaj nas konci napolnijo z energijo, da se posebej potrudimo, da čim prej dosežemo ciljno črto, a nas obenem tudi navdihujejo, da se upočasnimo in iščemo smisel? Kako se v času usklajujemo z drugimi ljudmi – pa naj gre za oblikovanje programske opreme ali petje v zboru? Zakaj nekateri šolski urniki ovirajo učenje, določene vrste odmorov pa izboljšajo rezultate, ki jih učenci dosegajo na preizkusih znanja? Zakaj nas razmišljanje o preteklosti usmeri k enemu načinu vedenja, razmišljanje o prihodnosti pa nas zapelje v drugo smer? In, nazadnje, kako lahko zgradijo organizacije, šole in življenja, ki upoštevajo nevidno moč izbire pravega trenutka, ki pripoznavajo, če parafraziramo Milesa Davisa, da izbira pravega trenutka ni glavna stvar, temveč edina stvar?

Ta knjiga zajema veliko znanosti. Brali boste o veliko študijah, pri čemer so vse navedene v opombah, tako da se lahko še bolj poglobite (ali pa preverite moje delo). Toda to je tudi praktična knjiga. Na koncu vsakega poglavja je nekaj, kar imenujem »priročnik časovnega hekerja«, nabor orodij, vaj in nasvetov, ki naj uvide pomagajo prenesti v dejanja.

Kje naj torej začnemo?

Pravi čas za začetek naše raziskave je čas sam na sebi. Preučite zgodovino časa – od prvih sončnih ur v antičnem Egiptu do zgodnjih mehaničnih ur v Evropi šestnajstega stoletja, pa do odkritja časovnih pasov v devetnajstem stoletju – in kaj kmalu boste spoznali, da so večina tega, kar

imamo za »naravne« časovne enote, v resnici meje, ki so jih naši predniki ustvarili, da bi zamejili čas. Sekunde, ure in tedni so človeški izumi. Le z zamejitvijo časovnih enot, je zapisal zgodovinar Daniel Boorstin, »se je človeštvo lahko osvobodilo ciklične monotonije narave«. ⁵

Toda ena časovna enota ostaja zunaj našega nadzora, utelešenje Boorstinove ciklične monotonije. Živimo na planetu, ki se s stalno hitrostjo v enakomernem vzorcu obrača okoli svoje osi in nas izpostavlja rednim obdobjem svetlobe in teme. Vsak zemeljski obrat imenujemo dan. Dan je morda najpomembnejši način, na katerega delimo, oblikujemo in ocenjujemo svoj čas. Tako prvi del te knjige naše raziskovanje začinja s tem. Kaj so znanstveniki spoznali o ritmu dneva? Kako lahko to znanje uporabimo, da izboljšamo svojo učinkovitost, okrepimo svoje zdravje in poglobimo svoje zadovoljstvo? In zakaj, kot je pokazal kapitan Turner, pomembnih odločitev nikoli ne smemo sprejemati popoldan?



PRVI DEL: DAN

SKRITI VZOREC VSAKDANJIKA

Kar ljudje vsak dan počno, ne da bi vedeli, kaj počno.

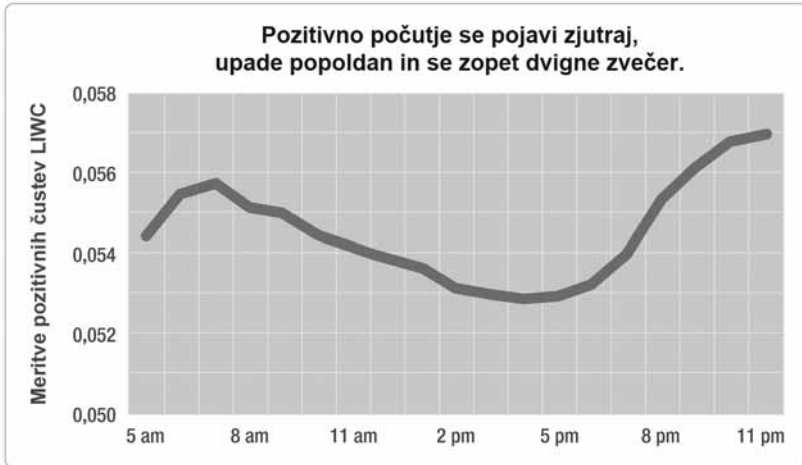
– WILLIAM SHAKESPEARE,
Mnogo hrupa za nič

Če želite izmeriti emocionalno stanje sveta, najti razpoloženski obroč, dovolj velik, da obkroži ves svet, bi se težko odločili za kaj boljšega, kot je Twitter. Skorajda milijarda ljudi ima svoj račun in vsako sekundo objavijo približno šest tisoč tvitov.⁶ Že sama množina teh minisporočil – kaj ljudje rečejo in kako to rečejo – je ustvarila morje podatkov, po katerem lahko sociologi plujejo, da bi razumeli človeško vedenje.

Pred nekaj leti sta Michael Macy in Scott Golder, sociologa s Cornell University, preučila več kot petsto milijonov tvitov, ki jih je v obdobju dveh let objavilo 2,4 milijona uporabnikov iz štiriinosemdesetih držav. Upala sta, da bo sta to zakladnico lahko uporabila za merjenje človeških čustev oziroma, natančneje, kako »pozitivna občutja« (čustva, kot so navdušenje, samozavest in čuječnost) in »negativna občutja« (čustva, kot so jeza, letargija in krivda)

skozi čas variirajo. Raziskovalci te pol milijarde tvitov seveda niso prebrali vsakega posebej. Namesto tega so objave vnesli v močan in široko uporabljan računalniški program za analizo besedil, imenovan LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count /Lingvistična analiza in štetje besed/), ki je ovrednotil vsako besedo za čustvo, ki jo je posredoval.

Macy in Golder sta odkrila in v ugledni reviji *Science* objavila osupljivo enakomeren vzorec, ki se je širil čez budne ure ljudi. Pozitivna čustva – jezikovna analiza je pokazala, da so se uporabniki Twitterja počutili aktivne, zavzete in polne upanja – so se v splošnem vzbudila zjutraj, upadla popoldan in se ponovno vzbudila zgodaj zvečer. Pri tem ni bilo pomembno, ali je bil uporabnik Twitterja Severni Američan ali Azijec, musliman ali ateist, temnopolt ali svetlopolt. »Časovni vzorec čustvovanja je podobno oblikovan v povsem različnih kulturah in geografskih lokacijah,« sta zapisala. Pomembno ni bilo niti, ali so ljudje tvtali ob ponedeljkih ali ob četrkih. Vsak teden je bil tako rekoč enak. Rezultati so bili med vikendi malenkost drugačni. Pozitivna čustva so bila ob sobotah nekoliko višja kot ob nedeljah – in jutranji vrh se je začel približno dve uri kasneje kot ob delovnih dneh – toda splošna oblika je ostala enaka.⁷ Ne glede na to, ali so merili v veliki, raznoliki državi, kakršna so Združene države Amerike, ali pa v manjši, bolj homogeni državi, kakršna so Združeni arabski emirati, je dnevni vzorec ostajal nenavadno podoben. Videti je bil takole:



Po različnih celinah in v različnih časovnih pasovih se je, predvidljivo kot plimovanje oceana, pojavljalo isto dnevno nihanje – vrh, upad in ponovni porast. Pod površjem našega vsakdanjika je skriti vzorec: ključen, nepričakovan in razkrivajoč.

Razumevanje tega vzorca (od kod izhaja in kaj pomeni) se začneja z lončnico – vrste *Mimosa pudica*, če smo natančni –, ki je rasla na pisarniški okenski polici v Franciji v osemnajstem stoletju. Tako pisarna kot rastlina sta pripadali Jeanu-Jacquesu d'Ortous de Mairanu, ki je bil ugleden astronom svojega časa. Nekega zgodnjega poletnega večera leta 1729 je de Mairan sedel za svojo mizo in počel, kar počno tako francoski astronomi iz osemnajstega stoletja kot tudi ameriški pisatelji iz enaindvajsetega, kadar morajo končati kakšno pomembno delo: strmel je skozi okno. Ko se je začel spuščati mrak, je de Mairan opazil, da so se listi

rastline, ki je tičala na okenski polici, zaprli. Prej, ko je skozi okno lila sončna svetloba, so bili listi odprti. Ta vzorec – listi, v sončnem jutru razviti, so bili zviti, ko se je spustila noč – je spodbudila vprašanja. Kako je rastlina občutila svojo okolico? In kaj bi se zgodilo, če bi bil vzorec svetlobe in teme zmoten?

De Mairan je rastlino odstranil s police, jo postavil v omaro in zaprl vrata, da bi svetlobi preprečil dostop, kar je bilo dejanje, ki je postalo odlašanje zgodovinskega pomena. Naslednje jutro je odprl omaro, da bi preveril lončnico, in – *mon Dieu!* – listi niso bili zviti, kljub temu da je rastlina stala v popolni temi. Raziskovanje je nadaljeval še nekaj tednov ter čez okna zagrinjal črne zavese, da bi v sobo ne prodrli niti najdrobnejši žarek svetlobe. Vzorec je ostajal nespremenjen. Listi *Mimose pudice* so se zjutraj odprli in zvečer zaprli. Rastlina ni reagirala na zunanjo svetlobo. Ravnala se je po svoji lastni notranji uri.⁸

Od de Mairanovega odkritja pred skorajda tremi stoletji se je v znanosti uveljavilo prepričanje, da imajo skorajda vsa živa bitja – od enoceličnih organizmov, ki prežijo v ribnikih, pa do večceličnih organizmov, ki vozijo minivane – biološke ure. Ti notranji merilniki časa igrajo bistveno vlogo za ustrezno delovanje. Vodijo nabor tako imenovanih cirkadijalnih ritmov (skovanka iz latinskih besed *circa* – okrog in *diēm* – dan), ki predstavljajo dnevni osnovni ritem življenja vsakega bitja. (Iz de Mairanove lončnice je dejansko vzcvetela povsem nova znanost o bioloških ritmih, znana kot kronobiologija.)

Za vas in zame je biološki Big Ben suprakiazmalno jedro oziroma SCN, skupek približno dvajset tisoč celic v velikosti riževega zrna v hipotalamusu, ki se nahaja v spodnjem

centru možganov. SCN nadzoruje dvigovanje in upadanje naše telesne temperature, uravnava hormone in nam pomaga, da zvečer zaspimo ter se zjutraj zbudimo. Dnevni časovnik SCN teče nekoliko dlje, kot traja, da Zemlja napravi poln obrat okoli svoje osi – približno štiriindvajset ur in enajst minut.⁹ Naša notranja ura tako uporablja družbene znake (na primer delovni urnik in vozni red avtobusov) ter okoljske znake (denimo sončni vzhod in zahod), da napravlja drobne prilagoditve, ki bolj ali manj sinhronizirajo notranje in zunanje cikle; to je proces, imenovan »sinhronizacija«.

Posledica tega je, da se ljudje, tako kot rastlina na de Mai-ranovi okenski polici, tekom dneva redno metaforično »odpiramo« in »zapiramo«. Ti vzorci niso identični pri vseh ljudeh, tako kot tudi moj krvni pritisk in srčni utrip nista natančno enaka kot vaš ali celo enaka, kot sta bila pred dvajsetimi leti ali bosta čez dvajset let. Toda v grobem sta presenetljivo podobna. In če nista, se razlikujeta na predvidljive načine.

Kronobiologi in drugi raziskovalci so začeli s preučevanjem fizioloških funkcij, kakršna sta denimo proizvodnja melatonina in metabolični odziv, toda delo se je zdaj razširilo in vključuje tudi čustva in vedenje. Te raziskave razkrivajo nekatere presenetljive časovne vzorce našega čustvovanja in delovanja, kar nam posledično doprinese vodila za oblikovanje vsakdanjika.

RAZPOLOŽENJSKA IN DELNIŠKA NIHANJA

Navkljub vsej svoji številčnosti pa stotine milijonov tvi-tov ne morejo zagotoviti popolnega okna v naša dnevna občutja. Medtem ko so druge študije, ki so uporabile

Twitter, da bi izmerile razporejenost, odkrile bolj ali manj enak vzorec kot Macy in Golder, imata tako ta medij kot tudi metodologija svoje omejitve.¹⁰ Ljudje družabna omrežja pogosto uporabljajo, da bi svetu pokazali svoj idealni obraz, in morda zakrivajo svoja prava in morda manj idealna čustva. Ob tem pa močna industrijska analitična orodja, ki jih potrebujemo za interpretacijo tolikšne množine podatkov, ne morejo vselej zaznati ironije, sarkazma in drugih subtilnejših človeških trikov.

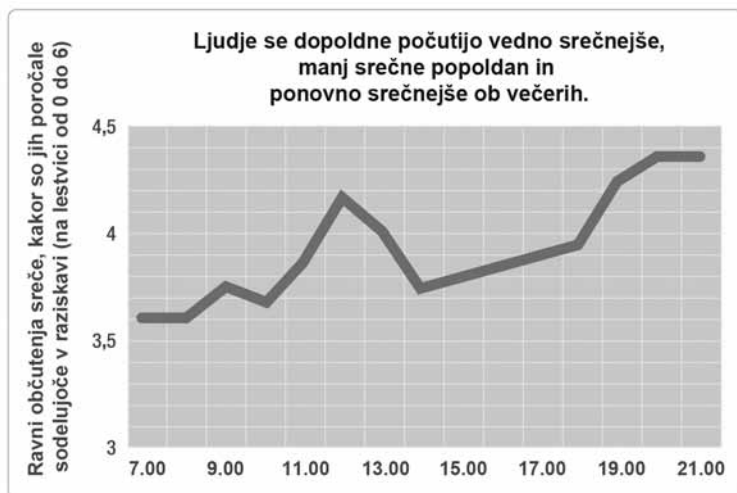
K sreči imajo vedenjski znanstveniki tudi druge metode, ki jim pomagajo razumeti, kaj razmišljamo in čutimo; ena izmed njih je posebej dobra za evidentiranje sprememb v našem počutju, ki se odražajo od ure do ure. Imenuje se Day Reconstruction Method (DRM, metoda rekonstrukcije dneva) in je delo kvinteta raziskovalcev, med katerimi sta bila tudi Daniel Kahneman, prejemnik Nobelove nagrade za ekonomijo, in Alan Krueger, ki je deloval kot predsednik White House Council of Economic Advisers (Odbor svetovalcev za ekonomijo v Beli hiši) v času vlade Baracka Obame. Po DRM sodelujoči obnovijo pretekli dan ter zabeležijo vse, kar so počeli in kako so se medtem počutili. Raziskava DRM je, denimo, pokazala, da so ljudje na katerikoli dan v tednu večinoma najmanj srečni med potjo v službo in najbolj srečni, kadar se muckajo.¹¹

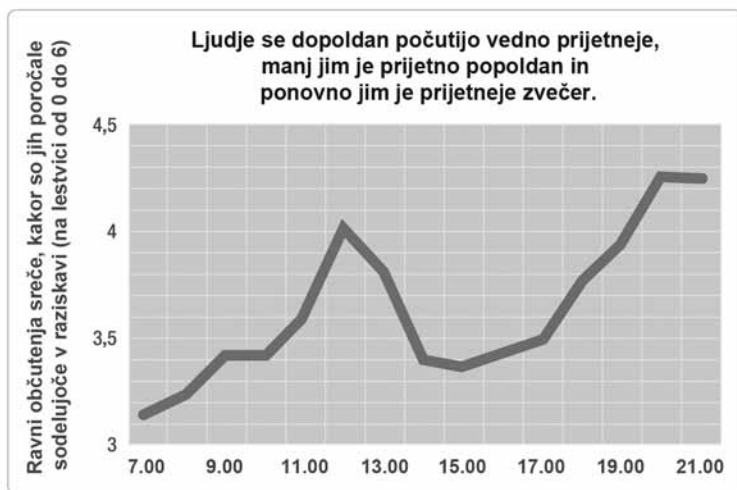
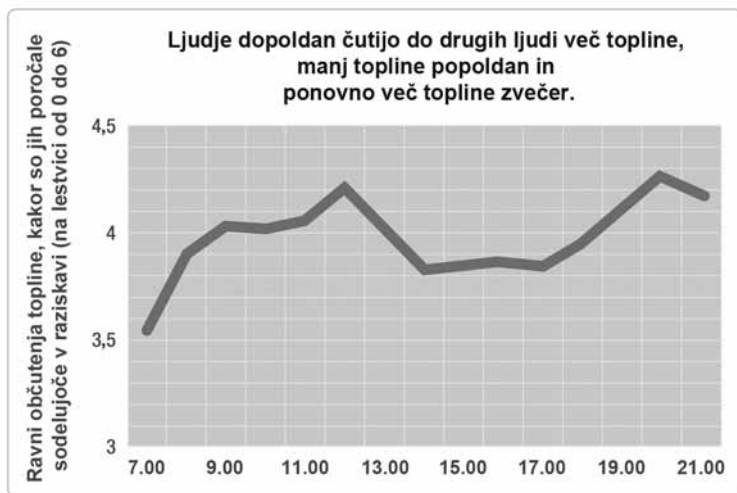
Leta 2006 sta Kahneman in Krueger z ekipo uporabila DRM, da bi izmerila »značilnost občutij, ki je pogosto spregledana: njihovo ritmičnost, kakor se odraža tekom dneva«. Več kot devetsto ameriških žensk – različnih ras, starosti, gospodinjstev in prihodkov in stopenj izobrazbe – so zaprosili, naj si predstavljajo prejšnji »dan kot neprekinjeno serijo prizorov ali epizod v filmu«, pri čemer vsaka od teh epizod

traja od petnajst minut do dve uri. Ženske so nato opisale, kaj so med vsako izmed epizod počele, in s seznama dvanajstih pridevnikov (srečno, nezadovoljno, prijetno, razdraženo in tako naprej) izbrale besedo, ki je najbolje opisala njihova čustva v tistem času.

Ko so se raziskovalci pregrizli skozi podatke, so odkrili »stalen in močan bimodalni vzorec« – z dvema vrhovoma – tekom dneva. Pozitivno počutje žensk se je v dopoldanskih urah vzpenjalo, dokler ni okoli poldneva doseglo »optimalne čustvene točke«. Nato je njihovo razpoloženje hitro upadlo in ostalo nizko ves popoldan ter se ponovno vzdignilo v zgodnjih večernih urah.¹²

V nadaljevanju so grafi za tri pozitivna občutja – srečo, toplino in prijetno počutje. (Navpična os predstavlja meritve lastnega počutja, ki so jih podale sodelujoče, pri čemer višje številke pomenijo, da so bile bolj pozitivne, nižje pa, da so bile manj pozitivne. Vodoravna os prikazuje čas dneva med sedmo uro zjutraj in deveto uro zvečer.)

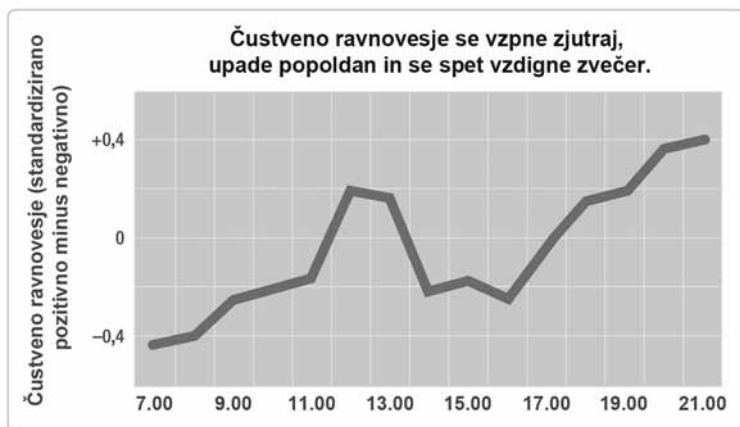




Trije grafi seveda niso identični, vendarle pa imajo isto osnovno obliko. Še več; oblika – in cikel dneva, ki ga predstavlja – je videti precej podobno tisti na enaindvajseti strani: zgodnji vrh, velik padec in poznejše okrevanje.

Pri tako izmuzljivi stvari, kot so človeška občutja, ni nobena študija ali metodologija dokončna. Ta na DRM osnovana študija je zajela le ženske. Obenem je *kaj* in *kdaj* težko razvozlati. Eden izmed razlogov, da je ljudem »prijetneje« ob poldnevu in manj prijetno ob petih popoldan, je ta, da se ljudje radi družijo (kar navadno počno v času kosila) in sovražijo spopadanje z gnečo na cestah (kar se jim pogosto dogaja zgodaj zvečer). Vendarle pa je ta vzorec tako reden in se je ponovil tolikokrat, da ga je težko spregledati.

Do zdaj sem opisal le, kaj so raziskovalci po metodi DRM odkrili o pozitivnih občutjih. Nihanje *negativnih* čustev – občutja nezadovoljstva, zaskrbljenosti ali mučnosti – niso bila tako izrazita, toda običajno se je pokazal obraten vzorec popoldanskega vzpona in upadanja proti izteku dneva. Toda ko so raziskovalci združili dve čustvi, je bil učinek posebej izrazit. Naslednji graf prikazuje nekaj, kar lahko imate za »neto dobro počutje«. Vzame urne stopnje sreče in odšteje urne stopnje občutja nezadovoljstva.



Spet: vrh, upad in ponovni vzpon.

Razpoloženja so notranje stanje, a imajo zunanji vpliv. Rčetudi skušamo svoja čustva prikrivati, neizogibno prikapljajo na plan – in to oblikuje, kako se drugi odzivajo na naše besede in dejanja.

Kar pa nas neizprosno vodi k juhi iz pločevinke.

Če ste si kdaj za kosilo pripravili skodelico kremne paradiznikove juhe, je razlog za to morda Doug Conant. Od leta 2001 do 2011 je bil Conant direktor Campbell Soup Company (podjetja Campbell, ki je izdelovalo juhe), prepoznavne znamke s prepoznavnimi pločevinkami. V času svojega mandata je Conant pomagal okrepiti podjetje in ga povrniti v stanje stabilne rasti. Kot vsi direktorji je tudi Conant opravljal več delovnih nalog. Toda naloga, ki jo je opravljal s posebno umirjenostjo in samozavestjo je bil obred poslovnega življenja, znan kot »četrletni dohodkovni klic«.

Vsake tri mesece je Conant skupaj z s še dvema ali tremi namestniki (navadno gre za finančnega direktorja, nadzornika in vodjo investicij) vstopil v sejno sobo na sedežu podjetja Campbell Soup Company v New Jerseyju. Vsaka od oseb je sedla na stol ob eni strani dolge pravokotne mize. Na sredini mize je tičal zvočnik, ki je bil v središču enournega konferenčnega klica. Na drugi strani zvočnika je bilo približno sto investitorjev, novinarjev in najpomembnejše, delničarskih analitikov, katerih delo je, da imajo dostop do močnih in šibkih točk podjetja. V prve pol ure je Conant poročal o prihodkih, odhodkih in zaslužkih podjetja v prejšnjem četrletju. V druge pol ure so vodje odgovarjali na vprašanja, ki so jih postavljali analitiki, ki so skušali izvrtati namige o tem, kakšna je uspešnost podjetja.

V Campbell Soup in vseh javnih podjetjih je tveganje za dohodkovne klice visoko. Kako se analitiki odzivajo – so jih

komentarji direktorja pustili prepričane ali neprepričane v obe te podjetja? – lahko povzroči naraščanje ali upad delnic. »Ujeti moraš ravnotežje,« mi je povedal Conant. »Biti moraš odgovoren in nepristranski in podajati dejstva. Obenem pa imaš tudi priložnost, da zagovarjaš podjetje in poravnaš račune.«

Conant pravi, da je bil njegov cilj vedno »izvzeti negotovost iz negotovega trga. Zame so ti klici v moje odnose z investitorji uvedli občutek ritmične gotovosti.«

Direktorji so seveda človeška bitja in tako so predvidoma povrženi istim dnevnim spremembam razpoloženja kot vsi ostali. Toda direktorji so tudi krepka skupina. So odločni in strateški. Vedo, da so od vsakega zloga, ki ga izrečejo med temi klici odvisni milijoni dolarjev, zato pridejo na ta srečanja zbrani in pripravljeni. Gotovo ni pomembno – za to, kako se direktor odreže in za bogastvo podjetja – *kdaj* se odvijajo ti klici?

Trije ameriški profesorji poslovnih šol so se odločili, da bodo odgovorili na to vprašanje. V prvi študiji te vrste so z uporabo lingvističnih algoritmov, podobnih tistemu, ki so ga uporabili v Twitter študiji tokom šestih leti in pol analizirali več kot šestindvajset tisoč dohodkovnih klicev več kot dva tisoč sto javnih podjetij. Preučili so ali čas dneva vpliva na emocionalni potek teh ključnih pogovorov – in, posledično, celo na ceno delnic podjetja.

Klici, ki so se odvili takoj zjutraj, so se izkazali za sorazmerno vedre in pozitivne. Toda v kasnejših urah je »ton postajal bolj negativen in manj odločen«. Okoli kosila se je razpoloženje ponovno nekoliko dvignilo, najverjetneje zato, ker so si osebe, ki so sodelovale pri klicu, napolnile svoje mentalne in emocionalne baterije, so sklepali raziskovalci. Toda popoldan se je negativnost ponovno poglobila,