

MIKOR?

Daniel H. Pink magyar nyelven megjelent könyvei:

A megújult elme
Johnny Bunk kalandjai
Motiváció 3.0
Eladni emberi dolog

Daniel H. Pink

MIKOR?

A tökéletes időzítés
tudományos titkai

A fordítás alapja:
Daniel H. Pink: *When: The scientific secrets of perfect timing*
This edition published by arrangement with Riverhead Books, an imprint of
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Daniel H. Pink, 2018

Fordította © Darnyik Judit, 2018

Szerkesztette: Illényi Balázs

Borító: Tabák Miklós

Fotók © Daniel H. Pink
Az ábrákat Tanya Maiboroda készítette.

HVG Könyvek, Budapest, 2018
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-742-2

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos
reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában
vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon –
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Mondat Nyomdaipari és Szolgáltató Kft.
Felelős vezető: Nagy László

TARTALOM

Bevezetés: Turner kapitány döntése	11
------------------------------------	----

ELSŐ RÉSZ – NAPRÓL NAPRA

1. A mindennapi élet rejtett mintázata	19
--	----

Hangulat- és árfolyam-ingadozás / Éberség, gátlás és a jó teljesítmény titka / Pacsirták, baglyok és harmadik madarak / Szinkron és háromszakaszos nap

<i>Az időhekkerek kézikönyve – 1. fejezet</i>	47
---	----

Hogyan találjuk meg az ideális időpontot? – három lépésből álló módszer / Hogyan találjuk meg az ideális időpontot? – a haladó verzió / Mit tegyünk, ha nem tudjuk befolyásolni a napirendünket? / Mikor sportoljunk? – gyakorlati útmutató / Négy tipp, hogy jobban induljon a nap

2. Délutánok és kávézások 57

Bermuda-háromszög és műanyag négyzet: az összpontosító szünetek hatása / Az iskolától a bíróságig – a regeneráló szünetek hatása / A nap legfontosabb étkezése / Alvás munka közben / A modern szieszta

Az időhekkerek kézikönyve – 2. fejezet 81

Írjunk szünetlistát! / A tökéletes szundítás titka / Az ötféle regeneráló szünet / Készítsük el a saját időkérő és mélyponti ellenőrző listánkat! / Szüneteljünk úgy, mint a profik! / És mi van a gyerekekkel? A szünet védelmében

**MÁSODIK RÉSZ – A KEZDET, A VÉG,
ÉS A KETTŐ KÖZÖTT**

3. Kezdet 95

Kezdjük jól! / Kezdjük újra! / Kezdjük közösen!

Az időhekkerek kézikönyve – 3. fejezet 115

Kerüljük el a rossz kezdést a premortem technikával! / Évi 86 lehetőség a kezdésre / Mikor érdemes elsőnek lenni? / Négy tipp a sikeres munkakezdéshez / Mikor házasodjunk?

4. Középidő 125

Az U alakú görbe rejtélye / Gyertyagyújtás és bliccelés / A *húha!*-hatás / Félidei műsor

<i>Az időhekkerek kézikönyve – 4. fejezet</i>	145
Öt módszer a motiváció fokozására félidei tespedés esetén / A következő projektet az alakuló-viharos-teljesítő módszerrel szervezzük! / Öt módszer az életközepi válság leküzdésére	
5. Befejezések	155
Felpörgés: miért húzunk bele (némelyik) finisben? / Bevésődés: Jimmy, Jim és a jó élet / Szelektálás: a kevesebb több – különösen a vége felé / Felemelő érzések: jó hír, rossz hír és happy end	
<i>Az időhekkerek kézikönyve – 5. fejezet</i>	177
Az utolsó mondatok titka / Mikor mondjunk fel? / Mikor váljunk el? / Négy terület, ahol jobb lehet a vége	

HARMADIK RÉSZ – SZINKRON ÉS GONDOLKODÁS

6. A gyors és a lassú egyensúlya	189
A kórusvezető, a kormányos és az óra: összhang a főnökkel / A kötődés előnyei: összhang a csapattal / Erőfeszítés és eksztázis: a szívek összhangja	
<i>Az időhekkerek kézikönyve – 6. fejezet</i>	215
Hét módszer az összhang örömének megélésére / Tegyük fel az alábbi három kérdést – újra meg újra! / Három	

improvizációs gyakorlat, amelyek javítják a csoportidőzítést / Négy technika a csoporthoz kötődés elősegítéséért

7. Időben szólunk	223
Köszönetnyilvánítás	233
Jegyzetek	237
Név- és tárgymutató	273

Az idő nem a legfontosabb dolog – hanem az egyetlen.

MILES DAVIS

BEVEZETÉS: TURNER KAPITÁNY DÖNTÉSE

1915. május 1-jén, szombat délután fél 1-kor egy óceánjáró futott ki a Hudson folyó manhattani partjának 54. mólójáról Liverpool irányába. A brit hajómonstrum 1959 főnyi utasa és legénysége közül biztosan sokan émelegtek – bár nem annyira a hullámzás, mint inkább az időzítés miatt.

Nagy-Britannia hadban állt Németországgal, miután az előző nyáron kitört az I. világháború. Németország hadi övezetnek nyilvánította a Brit-szigetek térségét, amely a hajó útvonalát is érintette. Az indulást megelőző hetekben Németország amerikai nagykövetsége még az amerikai lapokban elhelyezett hirdetésekben is figyelmeztette az utazóközönséget, hogy „Nagy-Britannia vagy szövetségesei felségjelzésével ellátott hajón mindenki csak a saját felelősségére utazzon”.¹

Ennek ellenére csak kevesen váltották vissza a jegyüket. Végül is ez az óceánjáró több mint kétszázszor szelte át sértetlenül az Atlanti-óceánt. A világ legnagyobb és leggyorsabb utasszállító hajói közé tartozott, vezetékek nélküli távíróval és elegendő mentőcsónakkal szerelték fel (részben a *Titanic* három évvel korábbi katasztrófájából okulva). Ráadásul – és talán ez volt a legfontosabb érv – a hajón az egyik legtapasztaltabb tengerész, William

Thomas Turner kapitány szolgált. A mogorva, 58 éves tengeri medve pályafutását kitüntetések kísérték végig, és úgy tartották róla, hogy „olyan masszív, mint egy páncélszekrény”.²

A hajó öt napon át eseménytelenül szelte az Atlanti-óceán habjait. Május 6-án azonban, amikor Írország partjaihoz közeledtek, Turner hírt kapott arról, hogy német tengeralattjárók cirkálnak a térségben. Azonnal áthelyezte főhadiszállását a hídra, hogy a horizontot kémlelje, és szükség esetén gyorsan dönthessen.

Május 7-én, pénteken reggel, amikor a hajó már csak 160 km-re volt a parttól, sűrű köd szállt le, ezért Turner kiadta a parancsot: 25 csomóról 15-re csökkentse a sebességet. Délre azonban felszállt a köd, így Turner megpillantotta a távolban a part vonalát. Az ég tiszta, a tenger csendes volt.

Délután 1 órakor azonban – anélkül, hogy Turner kapitány és legénysége bármit is sejtett volna – Walther Schwieger német tengeralattjáró-parancsnok észrevette a hajót. Turner pedig a következő órában két megmagyarázhatatlan döntést hozott. Először is, némileg – 18 csomóra – növelte a hajó sebességét, de nem a maximális 25 csomóra, pedig a látásviszonyok kitűnőek voltak, a víz csendes, és tudta, hogy tengeralattjárók cirkálhatnak a környéken. Korábban biztosította az utasokat, hogy gyorsan fogja átszelni ezt a szakaszt, mivel teljes sebességgel az óceánjáró le tudja hagyni a tengeralattjárókat. Másodszor, háromnegyed kettő körül Turner elvégezte a 40 percet igénybe vevő „négyponos helymeghatározást”, ahelyett hogy a mindössze 5 perces, egyszerűbb módszerrel határozta volna meg a hajó pozícióját. A négyponos mérés miatt Turnernek egyenesen kellett haladnia, ahelyett hogy cikcakkban manőverezett volna, amivel a legjobban ki lehet cselezni a tengeralattjárókat és ki lehet térni a torpedóik elől.

2 óra után 10 perccel egy német torpedó eltalálta a hajó jobb oldalát. A keletkező hatalmas léken át gejzirként tört fel a tenger-víz, amely a hajótest és a felszerelés törmelékével terítette be a fedélzetet. Perceken belül előntötte a víz az egyik, majd a másik

kazánházat, ami újabb robbanást idézett elő. Turner a fedélzeten kötött ki. Az utasok sikoltoztak és a mentőcsónakok felé rohantak, a hajó pedig a találattól számított 18 perc múlva az oldalára dőlt és süllyedni kezdett.

A pusztítást látva Schwieger parancsnok a nyílt vízre irányította a tengeralattjáróját. Elsüllyesztette a *Lusitaniát*.

Közel 1200-an hunytak el a támadásban, a 141 amerikai utas közül 123-an. Az eset hozzájárult az I. világháború kiterjesztéséhez, átírta a haditengerészeti szabályokat, és közrejátszott abban, hogy később az Egyesült Államok is belépett a világháborúba. Ám egy évszázaddal később is rejtély, hogy pontosan mi történt azon a májusi délutánon. A támadást követően két vizsgálatot is folytattak gyors egymásutánban. Az egyiket a hadititkok megőrzése érdekében a brit hatóságok. A másodikat a Lord Mersey-ként ismert John Charles Bigham bíró vezette, aki a Titanic katasztrófájának vizsgálatát is végezte. A bíróság felmentette Turner kapitányt és a hajózási vállalatot minden vád alól. Mindenesetre Lord Mersey a kihallgatások befejezte után pár nappal leadta az esetet, és visszautasította a honoráriumát, mondván: „A *Lusitania*-eset elátkozott, mocskos ügy volt”³. Az elmúlt évszázad során az újságírók cikkekbe és az utasok útinaplóiba temetkeztek, a bűvárok pedig a hajóroncsot bújták, hogy rájöjjenek, valójában mi történhetett. Azóta is sorra jelennek meg a különféle feltételezéseken alapuló regények és dokumentumfilmek.

Vajon Nagy-Britannia szándékosan sodorta bajba a *Lusitaniát*, vagy akár összeesküvést is szőtt a hajó elsüllyesztésére, hogy bele rángassa az Egyesült Államokat a háborúba? A hivatalosan kis mennyiségű lőszert szállító hajót valójában arra használták fel, hogy titokban nagyobb fegyverkészletet csempésszenek a hadban álló Nagy-Britanniába? Vajon a szigetország hadügyminisztere, az akkor negyvenéves Winston Churchill is benne volt a dologban? A támadást túlélő Turner kapitány csak nála befolyásosabb emberek bábja volt, „egy tökfefj, aki vonzotta a kataszt-

rófát”, ahogyan egy túlélő fogalmazott? Vagy egy enyhébb szél-
ütés érte, ami korlátozta a józan ítélőképességét, ahogyan mások
állították? A kihallgatások és a vizsgálatok, amelyeknek a jegyző-
könyvét a mai napig nem hozták nyilvánosságra, csak színjátéku-
l szolgáltak?⁴

Senki sem tudhatja biztosan. Több mint egy évszázadnyi
vizsgálódás, történelmi elemzés és pusztá találgatás sem hozott
egyértelmű választ. De talán van egy egyszerűbb magyarázat,
amelyre még senki sem gondolt. Lehetséges, hogy a 21. századi
viselkedéstudomány és biológia modern szemüvegén át nézve
találunk egy kevésbé baljóslatú magyarázatot a hajózás történeté-
nek egyik legsúlyosabb katasztrófájára. Talán csak arról van szó,
hogy Turner kapitány hozott néhány rossz döntést. És lehet, hogy
azért, mert délután döntött.

Ez a könyv az időzítésről szól. Mindenki tudja, hogy a helyes idő-
zítés nagyon fontos, csak az a gond, hogy nem sokat tudunk ma-
gáról az időzítésről. Az életünket átszövik a különféle döntések:
mikor váltunk munkahelyet, mikor közöljük a rossz hírt, mikor
iratkozunk be egy tanfolyamra, mikor válunk el, mikor men-
jünk futni, mikor foglalkozunk komolyan egy projekttel vagy
egy emberrel. Ám ezek a döntéseink nagyrészt intuíción és talál-
gatáson alapulnak. Úgy gondoljuk, hogy az időzítés művészet.

Be fogom bizonyítani, hogy az időzítés valójában tudomány –
egy sokrétű, tudományterületeken átívelő kutatás eredménye,
amely új szemléletmódot nyújt és hasznos támpontokkal szol-
gál ahhoz, hogy okosabban dolgozzunk és jobban éljünk. Ha
bármely tetszőleges könyvesboltba vagy könyvtárba belépünk,
biztosan találunk egy (vagy tizenegy) polcot, amely roskadozik
az arról szóló könyvektől, hogy *hogyan* találunk barátokat, *ho-
gyan* befolyásoljuk az embereket, vagy *hogyan* tanuljunk meg
tagalogul egy hónap alatt. Akkora a kínálat, hogy ezek a kötetek

külön kategóriát érdemelnek: a *hogyan*-könyveket. Tekintsük ezt a könyvet egy új műfaj – a *mikor*-könyvek – első képviselőjének!

Az elmúlt két év során két mindenre elszánt kutatóval együtt több mint 700 tanulmányt olvastunk el és elemeztünk a közgazdaság, az aneszteziológia, az antropológia, az endokrinológia, a kronobiológia és a szociálpszichológia területéről, hogy feltárjuk az időzítés rejtett tudományát. A következő 200 oldalon e kutatómunka alapján fogom megvizsgálni azokat a kérdéseket, amelyek az emberi tapasztalásainkból erednek, de gyakran észrevétlenül maradnak. Miért van olyan nagy jelentősége a – jó vagy rossz – kezdésnek? És hogyan kezdhetjük újra, ha az elején elrontottuk? Miért van az, hogy a projektek, a játékok vagy akár az életünk felénél végzett számvetés néha lelomboz, más-kor épp ellenkezőleg: felvillanyoz minket? Miért ösztönöz a cél véghajrára, ugyanakkor lelassításra és az értelem keresésére is? Hogyan hangolódunk össze más emberek ritmusával – akár szoftvertervezésről, akár kórusban éneklésről van szó? Miért van az, hogy egyes iskolák kötött időbeosztása a tanulás kerékkötője, ugyanakkor bizonyos típusú szünetek javítják a tanulók teszt-eredményeit? Miért hív elő más-más viselkedést belőlünk, ha a múltra vagy a jövőre gondolunk? És, végső soron, hogyan alakíthatjuk az időzítés láthatatlan hatalmát is figyelembe véve a vállalatokat, az iskolákat és az életünket, miután – Miles Davis után szabadon – felismertük, hogy az időzítés nem a legfontosabb, hanem az egyetlen, ami fontos?

Ez a könyv rengeteg tudományos kutatáson alapul. Számos tanulmányra hivatkozik, amelyek forrása megtalálható a jegyzetekben azok számára, akik mélyebben el akarnak merülni a témában (vagy ellenőrizni akarják a munkámat). Ugyanakkor praktikus útmutatóul is szolgál: minden fejezet végén megtalálható az „Időhekkerek kézikönyve” – olyan eszközök, gyakorlatok és tippek gyűjteménye, amelyek segítségével átültethető az elmélet a gyakorlatba.

Hol is kezdjük hozzá?

Legjobb, ha magával az idővel kezdjük. Ha megvizsgáljuk az idő történetét – az első, ókori egyiptomi napórától a 16. századi Európa kezdetleges mechanikus óráin keresztül az időzónák 19. századi bevezetéséig –, akkor hamar rájövünk, hogy amit az időmérés „természetes” egységeinek tartunk, azok valójában csak kerítések. Az őseink húzták fel őket, hogy kordában tartsák az időt. A másodperc, az óra és a hét egyaránt emberi találmány. Daniel Boorstin amerikai történész szerint azért tartjuk számon, hogy „az ember megszabaduljon a természet ciklikus monotóniájától”.⁵

Ugyanakkor van egy időmérési egység, amely tőlünk független, és a természet Boorstin-féle ciklikus monotóniáját jelképezi. Egy olyan bolygót kaptunk örökbe, amely állandó sebességgel, folyamatosan forog a tengelye körül, és rendszeres időközönként, felváltva kerülünk a világos és a sötét oldalára. Földünk tengely körüli teljes fordulatát egy napnak nevezzük. A nap talán a legfontosabb egység, amely alapján az időnket beosztjuk, alakítjuk és értékeljük. Ezért a könyv első része ennek a vizsgálatával kezdődik. Mire jöttek rá a tudósok a napi ritmussal kapcsolatban? Hogyan tudjuk felhasználni az eredményeiket teljesítményünk fokozása, egészségünk javítása és elégedettségünk érdekében? És miért ne hozzunk soha fontos döntéseket délután – ahogyan Turner kapitány példája is mutatja?