

KADA

ARETÉ  
IZDAVAČKA KUĆA

*Naslov originala*

Daniel H. Pink

WHEN : THE SCIENTIFIC SECRETS OF PERFECT TIMING

Zbirka

*Preobražaj*

Za izdavača

Nina Gugleta

---

Glavni i odgovorni urednik

Nina Gugleta

Prevod

Irina Vujičić

Korektura

Aleksandra Dunderski

Dizajn korica

Ksenija Pantelić

Štamparija

Kontrast, Beograd

Tiraž

1000 primeraka

Izdavač

Areté, Beograd, 2019

Copyright © 2018 by Daniel H. Pink

Copyright za srpsko izdanje © Arété, 2019

KADA  
NAUČNE TAJNE SAVRŠENOG TAJMINGA

*Danijel H. Pink*

## SADRŽAJ

Uvod: Odluka kapetana Tarnera

### PRVI DEO. DAN

Skriveni obrasci svakodnevnog života

„Na svim kontinentima i u svim vremenskim zonama, predvidljiva kao plima i oseka, vlada ista svakodnevna oscilacija – vrhunac, dno i skok.”

Popodneva i kafene kašičice: Moć pauze, obećanje ručka i argument za savremenu sijestu

„Rastući broj naučnih istraživanja razjašnjava: pauze nisu znak lenjosti, već znak snage.”

### DRUGI DEO. POČECI, ZAVRŠECI I ONO IZMEĐU

Počeci: Početi kako treba, početi iznova i početi zajedno  
„Većina nas smatra da su počeci veoma važni. Sada nam nauka tajminga pokazuje da su još važniji nego što smo pretpostavljali. Počeci ostaju s nama daleko duže nego što smo toga svjesni; njihova dejstva istrajavaju do kraja.”

Sredina: Šta sveće za Hanuku i kriza srednjeg doba mogu da nas nauče o motivaciji

„Kada dođemo do sredine, ponekad se snuždimo, ali ponekad poskočimo. Mentalna sirena obaveštava nas da smo protraćili polovinu svog vremena.”

Završeci: Maratoni, čokolade i mešavina sreće i tuge

„Ipak, kada kad se nadvije završetak – kad god ulazimo u bilo kakav treći čin – oštremo svoju egzistencijalnu crvenu olovku i precrtavamo sve i svakog nebitnog.”

## TREĆI DEO. SINHRONIZOVANJE I RAZMIŠLJANJE

Sinhronizovati brzo i sporo: Tajne grupnog tajminga  
„Kada smo sinhronizovani, osećamo se dobro – a kada se osećamo dobro, grupni točak lakše se okreće. Koordinacija s drugima takođe nas tera da dobro radimo – a dobar rad unapređuje sinhronizaciju.”

Razmišljanje u vremenima: Nekoliko reči za kraj  
„Većina svetskih jezika označava glagole vremenom koristeći glagolska vremena – posebno perfekat, prezent i futur – kako bi preneli značenje i otkrili razmišljanje. Skoro svaka fraza koju izgovorimo nijasirana je vremenom.”

Zahvalnosti

„Vreme nije najvažnije na svetu. Vreme je sve na svetu”.

MAJLS DEJVIS

# UVOD

## ODLUKA KAPETANA TARNERA

U 12:30 u subotu, 1. maja 1915, luksuzni preookeanski brod otisnuo se s pristaništa na reci Hadson i krenuo put Liverpula. Neki od 1959 putnika i članova posade na ogromnom britanskom brodu nesumnjivo su se osećali malo neprijatno – mada ne toliko od ljuljanja broda koliko od uzburkanog istorijskog perioda u kojem su se zatekli.

Velika Britanija bila je u ratu s Nemačkom budući da je Prvi svetski rat izbio prethodnog leta. Nemačka je nedavno proglasila vode koje se graniče s Britanskim ostrvima, kroz koje je ovaj brod morao proći, ratnom zonom. Nekoliko nedelja pre zakazanog polaska, nemačka ambasada u Sjedinjenim Državama čak je postavljala oglase u američkim novinama sa upozorenjima potencijalnim putnicima da oni koji zalaze u te vode „na brodovima Velike Britanije ili njenih saveznika čine to na sopstvenu odgovornost.”

Ipak, samo je nekoliko putnika otkazalo putovanje. Ipak je ovaj preookeanski brod prešao Atlantik više od dvesta puta bez ikakvog incidenta. Bio je to jedan od najbržih i najvećih putničkih brodova na svetu, opremljen bežičnim telegrafom i čamcima za spasavanje (zahvaljujući lekciji naučenoj od Titanika, koji je potonuo tri godine ranije). Što je možda i najvažnije, kapetan broda bio je Vilijem Tomas Tarner, jedan od najiskusnijih moreplovaca s karijerom bogatom pohvalama i odlikovanjima.

Brod je plovio Atlantskim okeanom pet dana bez ikakvih naročitih događaja. Međutim, 6. maja, dok je imponantno plovilo grabilo ka obali Irske, Tarner je primio vest da nemačke podmornice krstare okolinom. Ubrzo je napustio kapetansku palubu i stacionirao se na mostu kako bi posmatrao horizont i bio spreman da donese brze odluke.

U petak, 7. maja, kad je brod bio na samo sto milja od obale, spustila se gusta magla, tako da je Tarner smanjio brzinu broda s dvadeset jednog čvora na petnaest čvorova. Do podneva se magla podigla i Tarner je mogao u daljini da vidi obalu. Nebo je bilo vedro. More je bilo mirno.

Međutim, u 13:00 sati, bez znanja kapetana i posade, komandant nemačke podmornice, Valter Švajger, uočio je brod. U sledećih sat vremena, Tarner je doneo dve neobjašnjive odluke. Prvo, povećao je brzinu broda na osamnaest čvorova ali ne na maksimalnu brzinu od dvadeset jednog čvora, iako je vidljivost bila dobra, more mirno, i znao je da u okolini vrebaju podmornice. Tokom putovanja, uveravao je putnike da će brod ići veoma brzo zato što je taj kruzer u punoj brzini lako mogao da prestigne svaku podmornicu. Drugo, oko 13:45 Tarner je, kako bi proračunao svoj položaj, izveo nešto što se zove „pozicioniranje iz četiri tačke”, manevar koji je trajao četrdeset minuta, umesto da izvede jednostavniji zahvat za koji bi trebalo samo pet minuta. Zbog pozicioniranja iz četiri tačke, Tarner je morao da plovi u pravoj liniji umesto cik-cak kursom, što je najbolji način da se izbegnu podmornice i njihova torpeda.

U 14:10, nemački torpedo probušio je ogromnu rupu u boku broda. Izbio je gejzir morske vode razbacujući smrskanu opremu i delove u mlazovima po palubi. Nekoliko minuta kasnije, poplavljena je jedna kotlarnica, a onda još jedna. To razaranje izazvalo je drugu eksploziju. Tarner je pao u more, putnici su vrištali i pojurili ka čamcima za spasavanje.



A onda, samo osamnaest minuta nakon što je pogođen, brod se prevrnuo na bok i počeo da tone.

Videvši uništenje i haos koji je izazvao, komandant podmornice, Švajger, isplovio je na pučinu. Potopio je *Luzitaniju*.

Skoro 1200 ljudi poginulo je u tom napadu, uključujući sto dvadeset troje od sto četrdeset jednog Amerikanca. Taj incident rasplamsao je Prvi svetski rat, izmenio pravila pomorske borbe i kasnije doprineo ulasku Sjedinjenih Američkih Država u rat. Ali šta se tačno desilo tog majskog popodneva pre sto godina ostaje misterija. Dva istraživanja o neposrednim posledicama napada nisu dala zadovoljavajuće rezultate. Britanski zvaničnici omeli su prvo istraživanje kako se ne bi otkrile vojne tajne. Drugo istraživanje, koje je predvodio Džon Čarls Bigam, britanski sudija poznat kao lord Mersi, koji je istraživao i o katastrofi *Titanik*, oslobodio je krivice kapetana Tarnera i brodsku kompaniju. Međutim, nekoliko dana pošto su završena saslušanja, lord Mersi je podneo ostavku i odbio platu za svoje usluge rekavši: „Slučaj *Luzitanija* bio je proklet, prljav posao!” Tokom proteklog veka, novinari su razmatrali isečke iz novina i dnevnik putnika, a ronjoci su ispitivali olupinu u potrazi za tragovima o onome što se stvarno desilo. Pisci i filmadžije i dalje pišu knjige i prave dokumentarce koji obiluju nagađanjima.

Da li je Britanija namerno ugrozila *Luzitaniju*, ili čak skovala zaveru da se brod potopi kako bi uvukla Sjedinjene Države u rat? Da li je brod, koji je nosio nešto malo municije, zapravo korišćen za transport većeg i moćnijeg oružja za britansku vojsku? Da li je glavni britanski pomorski zvaničnik, četrdesetogodišnjak po imenu Vinston Čerčil, bio na neki način umešan? Da li je kapetan Tarner, koji je preživeo napad, samo bio pion uticajnijih ljudi, „baksuzni prikan”, kako ga je nazvao jedan od preživelih putnika? Ili je doživeo mali

moždani udar koji mu je osujetio rasuđivanje, kako su drugi predlagali? Da li su ispitivanja i istraživanja, čiji potpuni izveštaji još uvek nisu objavljeni, bili samo veliko prikrivanje nečeg drugog?

Niko ne zna sa sigurnošću. Više od sto godina istraživačkog novinarstva, istorijske analize i sirove spekulacije nisu iznedrili konačan odgovor. Međutim, možda postoji jednostavnije objašnjenje koje niko nije uzeo u obzir. Možda je, posmatrano kroz svežu perspektivu bihevioralne i biološke nauke 21. veka, objašnjenje jedne od najuticajnijih katastrofa u pomorskoj istoriji manje zlokobno. Možda je kapetan Turner prosto doneo par loših odluka. I možda su te odluke bile loše zato što ih je doneo popodne.

Ovo je knjiga o tajmingu. Svi znamo da sve zavisi od pravog trenutka. Problem je u tome što ne znamo baš mnogo o samom tajmingu. Naši životi predstavljaju neprekidni sled odluka vezanih za vreme – kada da promenimo posao, kada da saopštimo loše vesti, kada da zakažemo čas, kada da se razvedemo, kada da odemo na trčanje, kada da se uozbiljimo u pogledu nekog projekta ili osobe. Međutim, većina tih odluka izvire iz maglovite močvare intuicije i nagađanja. Tajming je, verujemo, umetnost.

Pokazaću da je tajming zapravo nauka – novo višestrano, multidisciplinarno istraživanje koje nudi sveže uvide u ljudsko stanje i korisne savete za pametniji rad i bolji život. Uđite u bilo koju knjižaru ili biblioteku i videćete police pune knjiga o tome *kako* se nešto radi – od sticanja prijatelja i uticanja na ljude do učenja tagaloga za mesec dana. Toliko se masovno izdaju takve knjige da im je potrebna posebna kategorija: *kako da*. Razmišljajte o ovoj knjizi kao o sasvim novom žanru – *kada da*.

U poslednje dve godine, dva neustrašiva istraživača i ja pročitali smo i analizirali više od sedamsto studija – na polju

ekonomije i anesteziologije, antropologije i endokrinologije, hronobiologije i socijalne psihologije – kako bismo rasvetlili skrivenu nauku tajminga. Na stranicama koje slede, služiću se tim istraživanjem kako bih razmotrio pitanja koja obuhvataju čitavo ljudsko iskustvo ali često ostaju skrivena. Zašto su počeci – bilo da brzo počnemo ili da počnemo loše – toliko bitni? I kako možemo da krenemo iz početka ako posrnemo? Zašto nas stizanje do sredine – projekta, igre, čak i života – ponekad deprimira, a ponekad motiviše? Zašto nam završeci daju energiju da zapnemo jače kako bismo dospeli do finiša, ali nas i inspirišu da usporimo i potražimo smisao? Kako se sinhronizujemo u vremenu s drugim ljudima – bilo da dizajniramo softver ili pevamo u horu? Zašto neki školski programi ometaju učenje, ali neke vrste odmora popravljaju uspeh učenika na testovima? Zašto nas razmišljanje o prošlosti tera da se ponašamo na jedan način, ali nas razmišljanje o budućnosti vodi u drugačijem smeru? I, na kraju, kako možemo da gradimo organizacije, škole i živote koji uzimaju u obzir nevidljivu moć tajminga – koji prepoznaju, da parafraziram Majlsa Dejvisa, da tajming najvažniji, već da je sve?

Ova knjiga obuhvata dosta naučnog istraživanja i pomenujemo brojne studije. Ali ovo je i praktična knjiga. Na kraju svakog poglavlja nalazi se nešto što nazivam „Priručnik gospodara vremena”, zbirka alata, vežbi i saveta koja će vam pomoći da sprovedete uvide u delo.

Dakle, odakle da počnemo?

Pravo mesto da počnemo je samo vreme. Istražite istoriju vremena – od prvih sunčanih časovnika u starom Egiptu do ranih mehaničkih satova u Evropi 16. veka do pojave vremenskih zona u 19. veku – i ubrzo ćete shvatiti da su veliki deo onoga što automatski smatramo „prirodnim” jedinicama vremena zapravo ograde koje su podigli naši preci kako

bi ukrotili vreme. I sekunde i sate i nedelje izumeo je čovek. Samo kada ih jedan po jedan štiklira, kako je napisao istoričar Danijel Burstin, „ljudski rod može da se oslobodi ciklične monotonije prirode.”

Međutim, jedna jedinica vremena ostaje izvan naše kontrole, slika i prilika Burstinove ciklične monotonije. Živimo na planeti koja se okreće oko svoje ose istrajnom brzinom u pravilnom ritmu, čime nas izlaže redovnim periodima svetlosti i mraka. Svaku zemljinu rotaciju nazivamo danom. Dan je možda najvažniji način na koji delimo, konfigurishemo i procenjujemo vreme. Stoga prvi deo ove knjige tu započinje naše istraživanje tajminga. Šta su naučnici saznali o ritmu dana? Kako možemo da iskoristimo to znanje da pospešimo svoje performanse, svoje zdravlje i da produbimo svoje zadovoljstvo? I zbog čega, kako smo videli u slučaju kapetana Tarnera, nikada ne treba da donosimo važne odluke popodne?

PRVI DEO: DAN 1



# 1.

## SKRIVENI OBRASCI SVAKODNEVNOG ŽIVOTA

„Šta sve ljudi svakodnevno čine ne znajući šta sve čine!”  
VILIJEM ŠEKSPIR, *Mnogo buke ni oko čega*

Ako želite da izmenite emocionalno stanje sveta, da pronađete dovoljno veliki prsten raspoloženja koji bi obuhvatio čitavu planetu, dovoljan vam je i tviiter. Skoro milijardu ljudskih bića ima nalog na tviteru i objavljuju otprilike šest hiljada tvitova svake sekunde. Sama količina tih mini-poruka – šta ljudi govore i kako to govore – proizvela je okean podataka kroz koji plivaju naučnici kako bi razumeli ljudsko ponašanje.

Pre nekoliko godina, dvojica sociologa sa Univerziteta Kornel, Majkl Mejsi i Skot Golder, istražili su više od pola milijarde tvitova koje je više od 2,4 miliona korisnika iz 84 zemlje kačilo tokom dve godine. Nadali su se da će na ovaj način uspeti da izmere ljudske emocije – naročito kako se „pozitivan afekat” (emocije kao što u entuzijazam, samopouzdanje i svesnost) i „negativan afekat” (emocije kao što su ljutnja, letargija i krivica) razlikuju tokom vremena. Naravno, istraživači nisu čitali tih pola milijarde tvitova jedan po jedan. Ubacili su objave u moćan kompjuterski program za tekstualnu analizu zvani LIWC (*Linguistic Inquiry and Word Count*) koji je procenjivao svaku reč po emociji koju prenosi.