

„RADIKÁLNÍ, PŘEKVAPIVÉ
A NEPOPIRATELNĚ PRAVDIVÉ.“

—*Harvard Business Review*

Kdy

Věda a umění dokonalého
načasování

Daniel H. Pink

Jan Melvil
publishing

Daniel H. Pink

KDY

Věda a umění dokonalého načasování

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.

Podle anglického originálu *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing* vydalo v edici *Žádná velká věda* nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2018. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Libuše Mohelská

Odpovědná redaktorka Lenka Čížková

Šéfredaktor Marek Vlha

Redakční spolupráce Gabriela Otteová

Sazba a grafická úprava David Dvořák

Obálka Peter Adlington, Canongate Books Ltd.

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2018

melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum

Pochvaly a recenze: melvil.cz/kdy nebo libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #knihakdy

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-052-1

OBSAH

Úvod: Rozhodnutí kapitána Turnera
(9)

PRVNÍ ČÁST. DEN

1. Skrytý rytmus každodenního života

„Napříč kontinenty a časovými pásmy probíhala se stejnou předvídatelností jako mořský příliv tatáž denní oscilace – vrchol, propad a obrat zpátky vzhůru.“

(17)

2. Odpoledne a lžičky kávy: Síla pauzy, přísliby oběda a obhajoba moderní siesty

„Rostoucí množství vědeckých poznatků mluví jasně: Přestávka není známka lenosti, ale důkaz síly.“

(53)

DRUHÁ ČÁST. ZAČÁTKY, KONCE A TO MEZI TÍM

3. Začátky: Začít dobře, začít znovu a začít společně

„Většina z nás odjakživa vnímá, že začátky jsou podstatné. Teď nám věda o načasování ukazuje, že mají ještě větší sílu, než jsme si mysleli. Začátky se nás drží mnohem déle, než cítíme, jejich účinky někdy přetrvávají až do konce.“

(89)

4. Prostředky: Co nás chanukové svíčky a krize středního věku učí o motivaci

*„Když dojdeme do poloviny, někdy ochabneme, ale jindy se probudíme.
Siréna v hlavě varuje, že jsme prohýřili půlku času, který jsme měli.“*

(116)

5. Konce: Maratony, čokoláda a síla dojetí

*„Jakmile ale začne být zřetelný konec – kdykoli vstoupíme do
nějakého třetího jednání – ostříme existenciální červené tužky
a škrtneme kohokoli nebo cokoli, co není nepostradatelné.“*

(144)

TŘETÍ ČÁST. SYNCHRONIZOVÁNÍ A MYŠLENÍ

6. Synchronizace rychlá a pomalá: Tajemství skupinového načasování

*„Díky synchronizaci se cítíme dobře – a dobrý pocit pomáhá
promazávat kolečka skupinového fungování. Koordinace s ostatními
nám zároveň pomáhá podat dobrý výkon – a dobrý výkon zase
zlepšuje synchronizaci.“*

(177)

7. Přemýšlení ve (slovesných) časech: Pár slov na závěr

*„Většina ze světových jazyků značuje slovesa slovesným časem –
především minulým, přítomným a budoucím – který nese určitý
význam a odhaluje naše uvažování. Prakticky každý obrat, který
vyslovíme, je zabarvený časem.“*

(210)

Další četba

(219)

Poděkování

(221)

Poznámky

(225)

Rejstřík

(261)

Volně šiřitelná ukázka z knihy KDY Věda a umění dokonalého načasování

PRVNÍ ČÁST. **DEN**

SKRYTÝ RYTMUS KAŽDODENNÍHO ŽIVOTA

Co si jen lidé troufají! Co všechno dělají!
Co denně dělají a nevědí, co činí.

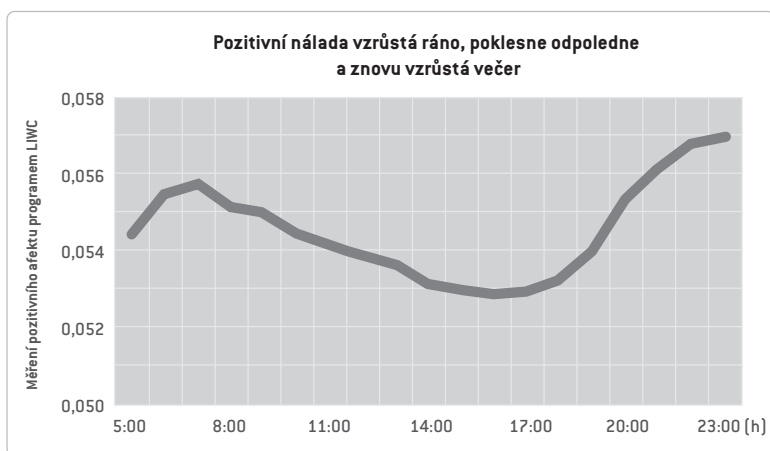
– WILLIAM SHAKESPEARE,
Mnoho povyku pro nic

Když chcete změřit světový stav emocí, najít prstenec nálady dost velký na to, aby obepnul Zemi, není Twitter nejhorší volba. Účet v této síti má miliarda lidí a každou sekundu přibude zhruba 6 tisíc tweetů.¹ Už samotný objem těchto kratičkových zpráv – co lidé říkají a jak to říkají – vytváří oceán dat, jimiž mohou odborníci na společenské vědy proplouvat a snažit se porozumět lidskému chování.

Před pár lety se sociologové z Cornellovy univerzity Michael Macy a Scott Golder zabývali více než 500 miliony příspěvků, které na Twitter během dvou let přidalo 2,4 milionu uživatelů z 84 zemí. Tuto zásobárnu dat hodlali využít k měření lidských emocí – konkrétně toho, jak se v čase mění „pozitivní afekt“ (emoce jako nadšení, sebedůvěra a pozornost) a „negativní afekt“ (emoce jako vztek, otupělost nebo pocit viny). Vědci samozřejmě

nečetli tu půlmiliardu tweetů jeden po druhém. Místo toho jimi nakrmili výkonný, široce používaný počítačový program na analýzu textu s názvem LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count), který vyhodnotil emoce vyjádřené v každém slově.

Macy a Golder při tom objevili a ve významném časopise *Science* popsali pozoruhodně jednotný vzorec změn afektu podle doby, kdy jsou lidé vzhůru. Pozitivní afekt – jazyk sdělující, že se uživatelé Twitteru cítí aktivní, zapojení do dění a optimističtí – obecně vzrůstal ráno, odpoledne se prudce propadal a brzy večer zas šplhal zpátky. Na tom, zda příspěvky psal obyvatel Severní Ameriky nebo Asie, muslim nebo ateista, černý, bílý nebo hnědý, nezáleželo. „Časový vzorec afektu má v různých kulturách a zeměpisných polohách podobný tvar,“ píší autoři. Důležité nebylo ani to, jestli lidé tweetovali v pondělí, nebo ve čtvrtek. Všechny pracovní dny byly v zásadě stejné. Víkendové výsledky se mírně lišily. Pozitivní afekt byl o sobotách a nedělích obecně o něco vyšší – a ranní vrchol nastával zhruba o dvě hodiny později než v pracovních dnech – celková křivka ale zůstávala stejná.² Ať se měřilo ve velké, různorodé zemi, jako jsou Spojené státy, nebo na menším, homogennějším území, jako ve Spojených arabských emirátech, obraz dne se zvláště podobal. Vypadal takto:



Napříč kontinenty a časovými pásmy probíhala se stejnou předvídatelností jako mořský příliv tatáž denní oscilace – vrchol, propad a obrat zpátky vzhůru. Pod povrchem našeho každodenního života je skrytý vzorec: zásadní, nečekaný a mnohé odhalující.

Pokud chceme pochopit, odkud tenhle vzorec pochází a co znamená, musíme začít u kytky zvané *Mimosa pudica*, která trůnila na parapetu jedné francouzské pracovny. Majitelem pracovny i květiny byl Jean-Jacques d'Ortous de Mairan, významný astronom 18. století. Začátkem jednoho letního večera roku 1729 seděl u pracovního stolu a věnoval se činnosti, které se oddávají francouzští astronomové 18. století i američtí autoři století jednadvacátého, když před sebou mají důležitý úkol: hleděl z okna. Jak přicházel soumrak, povšiml si de Mairan, že se listy rostliny umístěné na parapetu zavřely. Během dne, kdy oknem pronikalo slunce, byly doširoka otevřené. Tento vzorec – listy rozvinuté za slunečných rán a stahující se, když se snášela tma – podněcoval otázky. Jak rostlina vnímá své okolí? A co by se stalo, kdyby se střídání světla a tmy nějak narušilo?

A tak de Mairan v hnutí myslí, které se mělo stát aktem historicky produktivní prokrastinace, sundal květinu z parapetu, strčil ji do skříně a zavřel dveře, aby k ní nemohlo světlo. Následujícího rána skříně otevřel, aby se na rostlinu podíval, a – *mon Dieu!* – listy se rozvinuly i v naprosté tmě. Ve zkoumání pokračoval ještě několik týdnů, okna při tom překryl černými závěsy, aby do pracovny nepronikl ani paprsek světla. Vzorec ale přetrvával. Listy mimózy se ráno otvíraly a večer zase zavíraly. Rostlina nereagovala na venkovní světlo. Řídila se vlastními vnitřními hodinami.³

Po necelých třech stoletích, která uplynula od de Mairanova objevu, se vědci shodují, že téměř všechno živé – od jednobuněčných organismů ukrytých v rybnících po mnohobuněčné organismy řídící dodávky – má biologické hodiny. Tyto vnitřní časoměry hrají ve správném fungování organismu zásadní roli. Řídí soubor takzvaných cirkadiánních rytmů

(z latinského *circa* [okolo] a *diem* [den]), které udávají denní takt v životě každého tvora. (Z de Mairanovy mimózy nakonec vykvetl úplně nový vědecký obor zkoumající biologické rytmy, chronobiologie.)

Můj a váš biologický Big Ben tvoří suprachiasmatické jádro (SCN), shluk zhruba 20 tisíc buněk o celkové velikosti zrnka rýže uložený v hypotalamu, v dolní střední části mozku. SCN řídí stoupání a klesání tělesné teploty, reguluje naše hormony a pomáhá nám večer usnout a ráno se probudit. Denní časovač jádra SCN běží o něco déle, než Zemi trvá jedna úplná otáčka – zhruba dvacet čtyři hodin a jedenáct minut.⁴ Naše vestavěné hodiny tedy podle společenských vodítek (otevírací doby a jízdničky) a signálů z okolí (východ a západ slunce) provádějí malé úpravy, jimiž interní a externí cykly víceméně sladí. Tento proces se nazývá synchronizace (entrainment).

V jeho důsledku se lidé obrazně řečeno „otevívají“ a „zavírají“ v pravidelnou denní dobu podobně jako mimóza na de Mairanově parapetu. Tyto vzorce nejsou u všech lidí stejné – tak jako se můj krevní tlak a tep přesně neshoduje s vaším, ba ani s mým vlastním před dvaceti lety nebo naopak za dvacet let ode dneška. Ale v hrubých konturách jsou překvapivě podobné. A tam, kde se nepodobají, se liší předvídatelnými způsoby.

Chronobiologové a další vědci začínali zkoumáním fyziologických funkcí, jako je produkce melatoninu a metabolická odpověď, jejich práce se ale postupně rozšířila i na emoce a chování. Výzkumy odhalují některé překvapivé časově podmíněné vzorce spojené s tím, jak se cítíme a jaký podáváme výkon, což nám může nabídnout vodítka, jak svůj každodenní život přizpůsobit.

VÝKYVY NÁLADY A HOUPÁNÍ CEN AKCIÍ

Ani při svém impozantním objemu nám stovky milionů tweetů nedokážou nabídnout dokonalý vhled do denního rytmu našich duší. K podobným vzorcům, jaké objevili Macy a Golder, sice

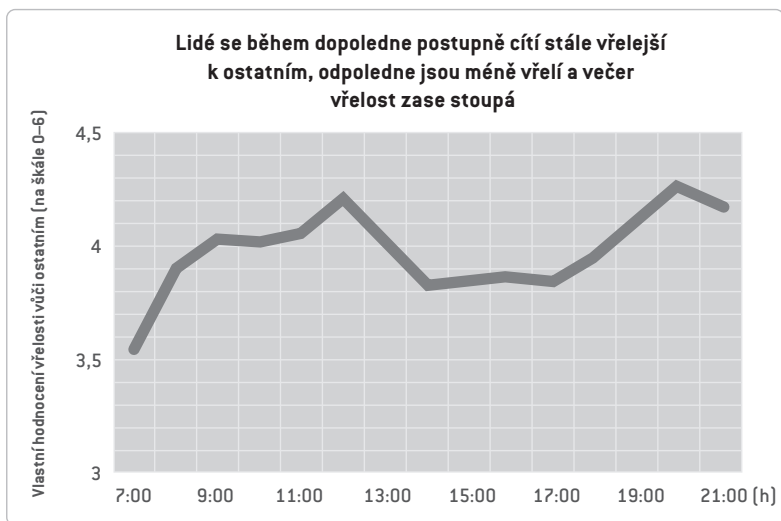
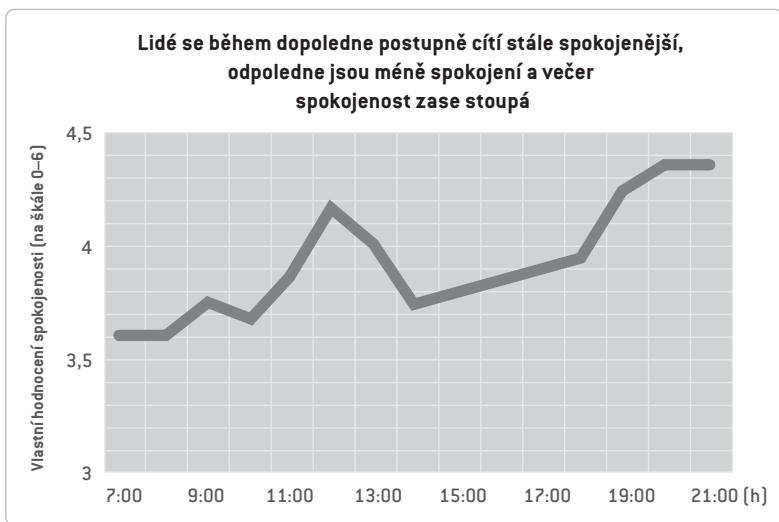
dospěly i další studie, jež využily Twitter k měření nálady, ale použité médium i metodika mají své limity.⁵ Lidé na sociálních sítích často ukazují světu svou ideální tvář, která může maskovat jejich skutečné, možná ne tak ideální pocity. Navíc, výkonné analytické nástroje potřebné k interpretaci takového množství dat ne vždy dokážou rozpoznat ironii, sarkasmus a další jemně ošemetnosti v lidském vyjadřování.

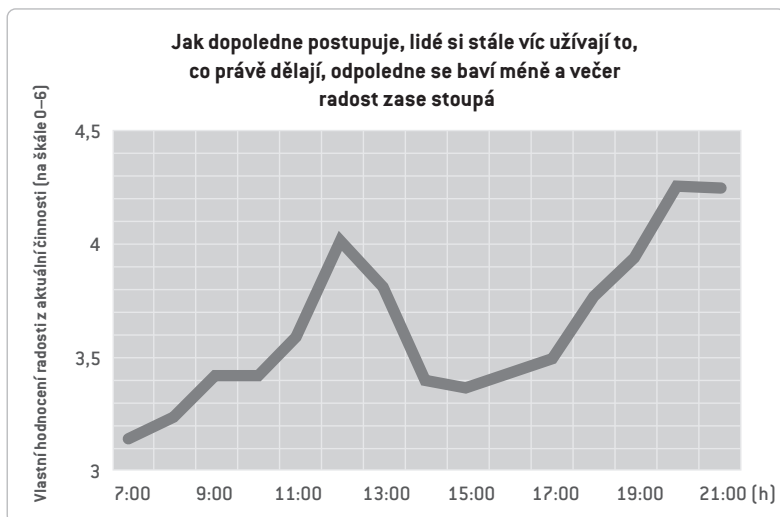
Naštěstí mají behavioristé ke zkoumání našich myšlenek a pocitů i další metody a jedna z nich se k zaznamenávání změn naší nálady hodinu od hodiny obzvlášť hodí. Říká se jí metoda denní rekonstrukce (DRM) a je výtvozem pětice vědců, mezi nimiž nechyběli Daniel Kahneman, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, a Alan Krueger, který předsedal radě ekonomických poradců Bílého domu během úřadování Baracka Obamy. U metody DRM rekonstruuji účastníci výzkumu uplynulý den – zaznamenávají, co všechno dělali a jak se při tom cítili. Výzkumy metodou DRM například ukázaly, že během libovolného dne jsou lidé obvykle nejméně spokojeni během dojíždění do práce a nejspokojenější při muchlování.⁶

V roce 2006 Kahneman, Krueger a jejich tým využili metodu DRM při měření „často přehlížené kvality afektu: jeho rytmičnosti v průběhu dne“. Ve výzkumu žádali přes devět set amerických žen – různých ras, různého věku, příjmů a úrovně vzdělání – aby se zamyslely nad přechozím dnem jako „spojitou sérií scén či epizod ve filmu“, vždy v délce od zhruba 15 minut do dvou hodin. Pak ženy popisovaly, co v každé epizodě dělaly, a volily ze seznamu dvanácti přívlastků charakterizujících jejich pocity v daném okamžiku (spokojená, frustrovaná, užívám si to, rozčilená atd.).

Když se vědci čísly prokousali, našli v nich během dne „jednotný a silný bimodální vzorec“, tj. dva vrcholy. Pozitivní afekt u žen během dopoledne šplhal vzhůru, dokud okolo poledne nedosáhl „optimálního bodu emocí“. Pak se dobrá nálada respondentek prudce propadla a po celé odpoledne se držela nízko, než se počátkem večera opět zlepšila.⁷

Tady jsou třeba grafy pro tři pozitivní emoce – spokojenost, vřelost a radost z dané aktivity. (Svislá osa představuje hodnocení nálady účastnicemi, vyšší čísla znamenají lepší a nižší čísla horší náladu. Vodorovná osa zachycuje denní dobu, od 7:00 do 21:00 hodin.)



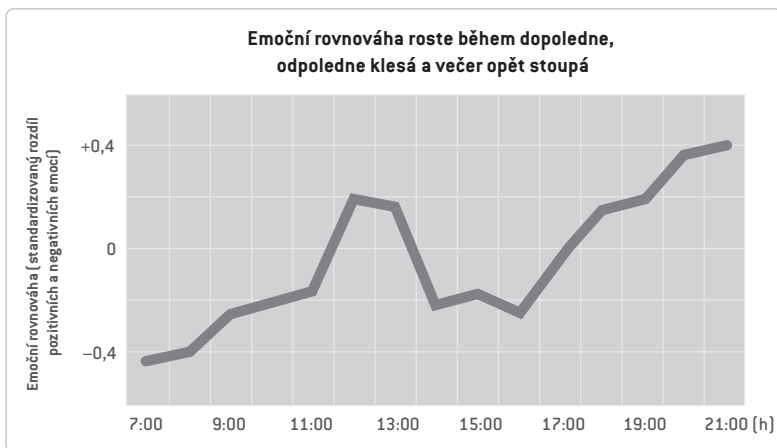


Tyto tři grafy samozřejmě nejsou identické, ale v zásadě mají stejný tvar. A co víc, tento tvar – a denní cyklus, který představuje – se hodně podobá tomu, který jsme viděli na straně 18. Časný vzrůst, velký propad a následné zotavení.

V záležitosti tak těžko postižitelné, jako jsou lidské emoce, nemůže být žádná studie ani metodika s konečnou platností nejlepší. Uvedená rekonstrukce dne zkoumala jen ženy. Co a *kdy* navíc může být těžké oddělit. Jedním z důvodů, proč si „užíváme přítomné chvíle“ nejvíce v poledne a nejméně v pět odpoledne, je fakt, že jsme vesměs rádi s druhými (jak v čase oběda býváme) a nesnášíme popojíždění v hustém dopravním provozu (časté v pozdním odpoledni). Přesto je popsany vzorec tak pravidelný a objevil se tolikrát, že je těžké ho ignorovat.

Zatím jsem popisoval jen to, co vědci metodou DRM zjistili o pozitivním afektu. Výkyvy *negativních* emocí – pocitu frustrace, obav nebo tlaku – nebyly tak výrazné, ale většinou vykazovaly obrácený vzorec: odpoledne stoupaly, a jak se den blížil k závěru, klesaly. Když ale výzkumníci oba typy emocí sečetli,

výsledek byl obzvláště zřetelný. Následující graf znázorňuje veličinu, kterou můžeme popsat jako „čistou dobrou náladu“. Od hodnocení spokojenosti hodinu po hodinu vždy odečítá skóre frustrace.



Znovu tu vidíme vrchol, propad a návrat vzhůru.

Nálady jsou vnitřní stavy, mají ale dopad na venkovní svět. Jakkoli se můžeme snažit své emoce skrýt, nevyhnutelně pronikají na povrch – a přispívají k tomu, jak ostatní reagují na naše slova a činy.

Což nás neúprosně vede k plechovce polévky.

Jestli jste si někdy připravili k obědu miskou krémové rajské polévky, možná to bylo díky Dougu Conantovi. V letech 2001 až 2011 byl Conant šéfem společnosti Campbell Soup, oné legendární značky s legendárními polévkami. Během svého působení pomohl Conant firmu oživit a vrátit ke stabilnímu růstu. Jako všichni ředitelé při tom musel žonglovat s mnoha povinnostmi. Jednu ale zvládal s obzvláštním klidem a vyrovnaností – rituál korporátního života nazývaný oznámení čtvrtletních výsledků.

Každé tři měsíce nakráčel Conant se dvěma nebo třemi pobočníky (obvykle s finančním ředitelem společnosti, šéfem controllingu a vedoucím vztahů s investory) do zasedačky ve firemní centrále v Camden v New Jersey. Usedli po jedné straně dlouhého obdélníkového stolu. Uprostřed stolu ležel telefon s hlasitým odposlechem, jevišťe pro hodinový konferenční hovor. Na druhé straně drátů byla zhruba stovka investorů, novinářů, a především analytiků akciového trhu, jejichž úkolem je posoudit silné a slabé stránky společnosti. Během první půlhodiny shrnul Conant tržby, výdaje a výnosy společnosti Campbell za předešlé čtvrtletí. Ve druhé půlhodině odpovídali manažeři na otázky analytiků pátrajících po náznacích, jak si společnost vede.

V Campbell Soup a ve všech veřejně obchodovaných společnostech jsou sázky při oznámení výsledků vysoko. Reakce analytiků – povedou je vyjádření generálního ředitele k býčímu, nebo medvědímu postoji k firemním vyhlídkám? – může poslat akcie prudce nahoru nebo dolů. „Tančíte na hraně“, vysvětloval mi Conant. „Musíte zodpovědně a nezaujatě sdělit fakta. Ale zároveň máte šanci společnost podpořit a uvést věci na pravou míru.“ Conant shrnul, že se vždycky snažil „zbavit nejistý trh oné nejistoty. Tyto hovory vnášely do vztahů s investory pocit jistoty přicházející v pravidelném rytmu“.

Ředitelé firem jsou samozřejmě lidé, a proto podle všeho podléhají stejným denním změnám nálady jako my ostatní. Ředitelé jsou ale také z odhodlaného těsta. Mají sílu a myslí strategicky. Vědí, že na každé slabice, kterou v těchto oznámeních vysloví, visí miliony dolarů, a proto na setkání přicházejí dokonale připraveni. Na výkonu ředitele ani na úspěchu společnosti se určitě nemůže nijak projevit, *kdy* se hovor odehrává, že ne?

Tři profesori z amerických obchodních škol se rozhodli to prověřit. V první studii svého druhu analyzovali přes 26 tisíc oznámení výsledků více než 2 100 veřejně obchodovaných společností za šest a půl roku. Použili při tom lingvistické

algoritmy podobné těm, které se uplatnily při studiu tweetů. Zkoumali, jestli denní doba neovlivňuje emoční ráz těchto zásadních rozhovorů – a v důsledku toho snad i cenu firemních akcií.

Ukázalo se, že oznámení probíhající jako první položka dopoledního programu jsou přiměřeně povzbudivá a pozitivní. Postupem času se ale „tón měnil na negativnější a méně rozhodný“. Kolem oběda se nálada mírně zotavila, nejspíš proto, že účastníci dobili svoje duševní i emoční baterie, domýšlejí si profesori. Odpoledne se ovšem negativita opět prohloubila a nálada se zlepšila až s uzavřením trhů. Vzorec navíc přetrvával „i po započtení faktorů, jako jsou oborové normy, finanční potíže, růstové příležitosti a novinky, které společnosti oznamovaly“.⁸ Jinými slovy, i když výzkumníci ve výsledku zohlednili ekonomické události (zpomalení čínského hospodářství, které poškodilo firemní export) nebo základní údaje (firma oznámila mizerné čtvrtletní výnosy), odpolední konference byly „negativnější, popudlivější a útočnější“ než ty ranní.⁹

Ještě důležitější, obzvláště pro investory, je, že čas oznámení a s tím související nálada ovlivňovaly cenu firemních akcií. Ta v reakci na negativní tón klesala – opět, po zohlednění samotných dobrých či špatných zpráv – a „vedla k dočasnému nesprávnému ocenění akcií u firem, kde se oznámení výsledků konalo později během dne“.

I když se ceny akcií časem narovnaly, tato zjištění jsou pozoruhodná. Jak poznamenávají autoři, „účastníci těchto oznámení představují prakticky ztělesnění idealizovaného druhu *homo economicus*“. Analytici i manažeři vědí, co je v sázce. Hovoru nenaslouchají jen lidé. Poslouchá celý trh. Nesprávné slovo, neobratná odpověď nebo nepřesvědčivá reakce mohou poslat cenu akcie po spirále dolů, ohrozit vyhlídky společnosti i výplatní pásky vedení. Realističtí a věcní obchodníci mají všechny důvody jednat racionálně a nepochybuji o tom, že jsou přesvědčeni, že právě tak jednájí. Ale ekonomická racionalita se nemůže měřit s biologickými hodinami vytvořenými za několik milionů let

evoluce. I „vzdělání ekonomové jednající v reálné situaci s vysokou motivací jsou při výkonu svých profesních povinností ovlivněni denními rytmy“.¹⁰

Tato zjištění mají široké důsledky, upozorňují vědci. Výsledky „ukazují na mnohem všudypřítomnější fenomén vlivu denních rytmů na firemní komunikaci, rozhodování a výkon u zaměstnanců na všech úrovních hierarchie a v podnicích napříč hospodářstvím“. Vyhodnocení bylo tak jednoznačné, že autoři sáhli k něčemu, co je v akademických pracích vzácné: nabízejí konkrétní, praktickou radu.

„Z naší studie pro korporátní manažery vyplývá důležitý poznatek, že komunikaci s investory, a zřejmě i další zásadní manažerská rozhodování a jednání, je vhodné vést v dřívějších částech dne.“¹¹

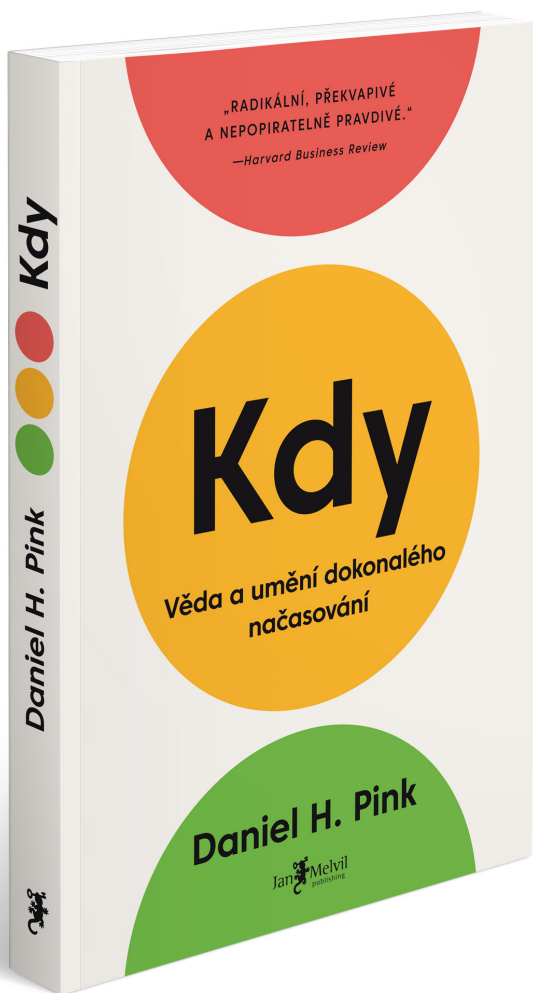
Máme této rady dbát i my ostatní? (Campbell, čirou náhodou, obvykle zařazoval oznámení výsledků na ráno.) Naše nálada se cyklicky mění v pravidelném rytmu, což má téměř nepostřehnutelný vliv na to, jak vrcholoví manažeři vykonávají svou práci. Měli bychom si tedy i my, kdo jsme nevystoupali do ředitelských funkcí, naložit víc na začátku dne a důležitým úkolům se věnovat ráno?

Odpověď zní ano. A ne.

OSTRAŽITOST, INHIBICE A KAŽDODENNÍ TAJEMSTVÍ VYSOKÉHO VÝKONU

Seznamte se s Lindou. Je jí jednatřicet, je svobodná, přímočará a hodně chytrá. Na vysoké škole vystudovala filozofii. Jako studentka se Linda do hloubky zajímala o otázky diskriminace a sociální spravedlnosti a účastnila se demonstrací proti využití jaderných technologií.

Než vám o Lindě řeknu víc, na něco se vás zeptám. Co je pravděpodobnější?



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz