

**CÂND**



# DANIEL PINK

CÂND  
SECRETILE

CÂND  
ȘTIINȚIFICE ALE

CÂND  
MOMENTULUI

CÂND  
PERFECT

Traducere din engleză de Mihaela Sofonea



Titlul original al acestei cărți este:

*When: The Scientific Secrets of Perfect Timing* de Daniel H. Pink.

**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 arrangements with Riverhead Books, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.**

**© Publica, 2018, pentru ediția în limba română**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**PINK, DANIEL**

**Când : secretele științifice ale momentului perfect** / Daniel H. Pink ; trad. din engleză de Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-295-1

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159-9

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Smaranda Nistor

**CORECTORI:** Cătălina Călinescu, Liliana Duță

**DTP:** Florin Teodoru

„Timpul nu e chestia principală.  
E singura chestie.”

- *MILES DAVIS*



# Cuprins

Introducere și decizia căpitanului Turner .....	9
---	---

## **PARTEA ÎNTÂI** | Ziuă

1. Tiparul ascuns al vieții de zi cu zi .....	19
„Pe toate continentele și meridianele, la fel de previzibilă ca marea, găsim aceeași oscilație zilnică – punct maxim, punct minim și revenire la starea inițială.”	
2. După-amiezi și linguri de cafea .....	63
„Un număr din ce în ce mai mare de dovezi științifice confirmă că pauzele nu sunt un semn de trândăvie, ci de forță.”	

## **PARTEA A DOUA** | Începuturi, finaluri și între ele

3. Începuturi .....	107
„Cei mai mulți dintre noi intuiesc că începuturile sunt semnificative. Acum știința sincronizării arată că sunt și mai puternice decât bănuiam. Începuturile ne marchează mult mai mult decât realizăm; efectele lor persistă până la final.”	
4. Puncte de mijloc .....	143
„Când ajungem la jumătatea drumului, uneori ne prăbușim, alteori facem un salt înainte. O sirenă mentală ne alertează că am risipit jumătate din timpul pe care îl avem.”	
5. Finaluri .....	177
„Și totuși, când finalurile nu mai pot fi ignorate – ori de câte ori intrăm în actul 3, oricare ar fi acesta – viața ne face să ne ascuțim creioanele roșii și să tăiem tot ce nu este esențial, fie oameni sau lucruri.”	

## **PARTEA A TREIA | Sincronizare și gândire**

<b>6. Sincronizare rapidă și lentă</b> .....	<b>215</b>
„Sincronizarea ne face să ne simțim bine, iar buna dispoziție contribuie la îmbunătățirea dinamicii grupului. Și coordonarea cu ceilalți ne determină să facem bine, iar atunci când facem bine sincronizarea se îmbunătățește.”	
<b>7. Să gândim în timpuri verbale</b> .....	<b>255</b>
„Majoritatea limbilor din lume marchează verbele cu o dimensiune temporală, prin utilizarea timpurilor verbale – în special trecut, prezent și viitor – pentru a reda sensul și a dezvălui gândirea. Aproape fiecare expresie pe care o rostim duce cu gândul la timp.”	
<b>Lecturi suplimentare</b> .....	<b>265</b>
<b>Mulțumiri</b> .....	<b>267</b>
<b>Note</b> .....	<b>271</b>



# Introducere și decizia căpitanului Turner

Sâmbătă, 1 mai 1915, la ora 12:30, un pachebot de lux s-a desprins de Cheiul 54 al fluviului Hudson, dinspre Manhattan, pornind spre Liverpool, Anglia. Unii dintre cei 1 959 de pasageri și membri ai echipajului aflați la bordul enormei nave simțeau fără îndoială că îi cuprinde o ușoară greață, deși mai puțin din pricina tangajului, cât a vremurilor.

Marea Britanie lupta împotriva Germaniei, întrucât cu o vară în urmă izbucnise Primul Război Mondial. Germania declarase recent apele din vecinătatea Insulelor Britanice zonă de război. În săptămânile de dinaintea cursei programate a pachebotului, Ambasada Germaniei din Statele Unite publicase chiar anunțuri în ziarele americane, prin care avertiza potențialii pasageri că aceia care pătrundeau în apele respective, „pe nave aparținând Marii Britanii sau aliaților acesteia, o vor face pe propriul risc”.<sup>1</sup>

Cu toate acestea, doar câțiva pasageri și-au anulat călătoria. La urma urmelor, acest pachebot traversase Atlanticul de peste două sute de ori, fără a întâmpina vreun incident. Era una dintre cele mai mari și mai rapide nave de pasageri din lume, fiind echipată cu telegraf și dotată cu un număr considerabil de bărci de salvare (în mare măsură datorită învățămintelor trase după *Titanic*, care se scufundase cu trei ani în urmă). Și, poate cel mai important, la cârma navei se afla căpitanul William Thomas Turner, unul dintre cei mai experimentați lupi de mare – un ins morocănos, în vârstă de

58 de ani, cu o carieră impecabilă și „carura solidă a unui seif de bancă”.<sup>2</sup>

Timp de cinci zile, nava a străbătut oceanul Atlantic fără să întâmpine vreun obstacol. Dar pe 6 mai, când uriașul pachebot se apropia de coasta Irlandei, Turner a fost anunțat că zona era patrulată de submarine germane, așa-numitele *Unterseeboot* sau U-Boot. În scurt timp, el a părăsit puntea de comandă și s-a instalat pe covertă, pentru a putea scruta orizontul, fiind gata să ia decizii rapide.

În dimineața zilei de vineri, 7 mai, când pachebotul nu mai avea decât 160 de kilometri până la țărnișă, s-a lăsat o ceață deasă, astfel că Turner a redus viteza navei de la douăzeci de noduri la cincisprezece. Însă, la amiază, ceața se ridicase, iar căpitanul putea întrezări țărnișă în depărtare. Cerul era senin. Marea era calmă.

Dar, la ora 13:00, fără ca Turner sau cineva din echipaj să aibă habar, comandantul unui submarin german, Walther Schwieger, a reperat nava. Iar în următoarea oră, Turner a luat două decizii inexplicabile. În primul rând, a crescut puțin viteza navei, ducând-o la optsprezece noduri, dar fără a atinge viteza maximă de 21 de noduri, deși avea vizibilitate bună, apele erau liniștite și știa că era posibil ca submarinele să le dea târcoale. În timpul călătoriei, el asigurase pasagerii că avea să conducă nava cu mare rapiditate, deoarece, la viteza maximă, pachebotul putea depăși cu ușurință orice submarin. În al doilea rând, pe la ora 13:45, pentru a-și calcula poziția, Turner a executat ceea ce se numește „o mișcare în patru timpi”, manevră care a durat 40 de minute, în loc să recurgă la o manevră mai simplă, care ar fi durat doar cinci minute. Și, din cauza mișcării în patru timpi, Turner a fost nevoit să piloteze nava în linie dreaptă, în loc să aleagă un curs în zigzag,

care era cea mai bună cale de a evita submarinele și de a scăpa de proiectilele acestora.

La ora 14:10, o torpilă germană a lovit nava la tribord, făcându-i o gaură imensă. Un gheizer de apă de mare a erupt, împrăștiind pe punte echipamente sfărâmate și bucăți din navă. Câteva minute mai târziu, una dintre sălile mașinilor a fost inundată, apoi o alta. Distrugerile au declanșat o a doua explozie. Turner a fost aruncat peste bord. Pasagerii au început să țipe și s-au năpustit spre bărcile de salvare. Apoi, la doar optsprezece minute după ce fusese lovită, nava s-a înclinat într-o parte și a început să se scufunde.

Văzând distrugerile pe care reușise să le provoace, comandantul submarinului, Schwieger, a pornit în larg. Scufundase *Lusitania*.

În urma atacului și-au pierdut viața aproape 1 200 de oameni, printre care 123 din cei 141 de americani de la bord. Incidentul a condus la escaladarea Primului Război Mondial, a rescris regulile interacțiunilor navale, iar ulterior a contribuit la intrarea Statelor Unite în război. Dar ce s-a întâmplat mai exact în acea după-amiază de mai, cu un secol în urmă, rămâne oarecum un mister. Cele două anchete care au urmat imediat atacului au fost neconcludente. Autoritățile britanice au întrerupt-o pe prima, pentru a nu dezvălui secrete militare. Cea de-a doua, condusă de John Charles Bigham, un jurist britanic cunoscut drept Lord Mersey, care investigase dezastrul de pe *Titanic*, i-a exonerat de orice vină pe căpitanul Turner și compania maritimă care-l angajase. Cu toate acestea, la câteva zile după încheierea audierilor, Lord Mersey și-a dat demisia și a refuzat să primească vreun onorariu pentru serviciile sale, spunând: „Cazul *Lusitania* a fost o afacere al naibii de murdără!”<sup>3</sup> În secolul care a trecut, jurnaliștii au cercetat reportajele dedicate întâmplării și jurnalele pasagerilor, iar scafandrii au

examinat epava, căutând indicii care să le spună ce s-a întâmplat cu adevărat. Scriitorii și realizatorii de filme continuă să producă documentare și cărți pline de speculații.

Pusese Marea Britanie deliberat *Lusitania* în pericol, dacă nu chiar conspirase s-o scufunde, pentru a atrage Statele Unite în război? Era vasul, la bordul căruia se afla o oarecare cantitate de muniție, folosit, de fapt, pentru a transporta un mare depozit secret de arme, destinat britanicilor care luptau în război? Conducătorul flotei britanice, un bărbat în vârstă de 40 de ani pe nume Winston Churchill, era cumva implicat? Să fi fost căpitanul Turner, care a supraviețuit atacului, doar un pion în mâinile altora mai influenți și „un neghiob [care] cu mâna lui a adus nenorocirea”, cum l-a caracterizat un pasager care scăpase și el cu viață? Sau suferise un atac cerebral minor, care îi afectase discernământul? Să fi fost anchetele și investigațiile, ale căror dosare încă nu au fost făcute publice în întregime, niște mușamalizări de proporții?<sup>4</sup>

Nimeni nu știe sigur. Cei peste o sută de ani de rapoarte și investigații, analize istorice și pure speculații nu au oferit un răspuns categoric. Dar poate că există o explicație mai simplă, la care nu s-a gândit nimeni. Poate că, văzută prin prisma inedită a științelor comportamentale și a biologiei secolului XXI, explicația unuia dintre cele mai mari dezastre din istoria maritimă devine mai puțin sinistă. Poate că Turner, căpitanul navei, a luat pur și simplu niște decizii proaste. Și poate că au fost proaste pentru că le-a luat după-amiază.

Această carte este despre timp și alegere. Știm cu toții că momentul ales este totul. Problema este că nu știm mare lucru despre alegerea momentului în sine. Viața noastră este alcătuită dintr-un șir nesfârșit de decizii pe care trebuie să le luăm răspunzând la întrebarea „când” – când să ne schimbăm

cariera, să dăm o veste proastă, să programăm un curs, să punem capăt unei căsătorii, să mergem să alergăm sau să luăm în serios un proiect sau o persoană. Dar majoritatea acestor decizii sunt rezultatul unor intuiții și al unor presupuneri vagi. Alegerea momentului este, credem noi, o artă.

Îți voi arăta că alegerea momentului este, de fapt, o știință – o sumă de cercetări incipiente, pluridisciplinare și cu fațete multiple, care ne oferă noi revelații despre condiția umană și sfaturi folositoare despre cum să muncim mai inteligent și să trăim mai bine. Vizitează orice librărie sau bibliotecă și vei vedea un raft (sau o duzină) ticsite cu cărți care te învață cum să faci diverse lucruri – de la a-ți câștiga noi prieteni și a-i influența pe oameni până la a învăța limba tagalog într-o lună. Numărul cărților de acest fel este atât de mare, încât necesită propria categorie: *cum să*. Gândește-te la cartea pe care o ai în față ca la un gen complet nou – o carte din categoria *când să*.

În ultimii doi ani, împreună cu doi cercetători energici, am citit și analizat peste șapte sute de studii – din economie, ane-teziologie, antropologie și endocrinologie, cronobiologie și psihologie socială – pentru a scoate la iveală știința ascunsă a alegerii momentului. În următoarele două sute de pagini, voi utiliza această documentare pentru a examina întrebări care vizează experiența umană, dar rămân adesea invizibile. De ce începuturile – fie că demarăm în trombă, fie că pornim greșit – contează atât de mult? Și cum o putem lua de la capăt, dacă ratăm startul? De ce atunci când ajungem la mijloc – în cadrul unui proiect, al unui meci sau chiar al vieții –, uneori ne cuprind de depresia, iar alteori prindem aripi? De ce finalurile ne dau elan să ne înțelegem eforturile pentru a trece linia de sosire, dar, totodată, ne inspiră și să domolim un pic ritmul și să căutăm un sens în ceea ce facem? Cum ne sincronizăm cu alți oameni – fie că scriem un software sau cântăm într-un cor? De ce unele

programe școlare stânjenesc învățarea, pe când anumite tipuri de pauză îmbunătățesc notele obținute de elevi la teste? De ce, atunci când ne gândim la trecut, ajungem să ne comportăm într-un fel, iar când ne gândim la viitor, o apucăm într-o direcție diferită? Și, în ultimă instanță, cum putem construi organizații, școli și vieți care să țină seama de forța invizibilă a alegerii momentului – care să țină seama, ca să îl parafralez pe Miles Davis, că timpul nu este lucrul principal, ci singurul lucru?

Cartea aceasta se bazează pe o mulțime de chestiuni științifice. Vei citi despre numeroase studii, toate menționate în note, astfel încât să poți aprofunda lucrurile (sau să-mi verifici munca). Dar este totodată o carte practică. La finalul fiecărui capitol găsești ceea ce eu numesc „Manualul hackerului timpului”, adică o colecție de instrumente, exerciții și sugestii pentru a te ajuta să aplici ce ai învățat.

Bun, deci de unde începem?

Punctul din care ne vom începe investigația este timpul însuși. Studiază istoria timpului – de la primele cadrane solare din Egipt până la ceasurile mecanice timpurii din Europa secolului al XVI-lea și apariția fusurilor orare din secolul al XIX-lea – și îți vei da seama curând că, ceea ce noi presupunem a fi unități temporale „naturale” sunt, de fapt, niște repere pe care strămoșii noștri le-au creat pentru a controla timpul. Secundele, orele și săptămânile sunt în totalitate invenții umane. Doar diferențiindu-le, scria istoricul Daniel Boorstin, „se putea elibera omenirea de monotonia ciclică a naturii”.<sup>5</sup>

Însă o anume unitate temporală rămâne în afara controlului nostru, fiind exemplul cel mai relevant al monotoniei ciclice despre care vorbește Boorstin. Trăim pe o planetă care se învârte în jurul axei sale cu o viteză constantă, pe o orbită predictibilă, expunându-ne unor intervale periodice de lumină și întuneric. Numim „o zi” fiecare rotație a Pământului. Ziua este

poate cel mai important mod în care divizăm, configurăm și ne evaluăm timpul. Prin urmare, în partea întâi a acestei cărți, de aici vom începe explorarea alegerii momentului. Ce au învățat oamenii de știință despre ritmul unei zile? Cum putem folosi aceste cunoștințe pentru a ne îmbunătăți performanțele, pentru a fi mai sănătoși și pentru a obține o satisfacție mai profundă? Și de ce, după cum ne-a arătat căpitanul Turner, nu ar trebui să luăm niciodată decizii importante după-amiaza?





**Partea  
întâi**

Ziua



# 1 | Tiparul ascuns al vieții de zi cu zi

„Ce fac oamenii zilnic, fără să știe ce fac!”

**WILLIAM SHAKESPEARE,**

*Mult zgomot pentru nimic*

Dacă vrei să măsoari starea emoțională a lumii, pentru a găsi o stare de spirit capabilă să facă înconjurul planetei, se poate și mai rău decât Twitter. Aproape un miliard de ființe umane au conturi pe Twitter și postează în jur de 6 000 de tweeturi pe secundă.<sup>1</sup> Simplul volum al acestor mini-mesaje – ce spun oamenii și cum spun – a produs un ocean de date pe care specialiștii în științele sociale le pot explora pentru a înțelege comportamentul uman.

Cu câțiva ani în urmă, doi sociologi de la Cornell University, pe nume Michael Macy și Scott Golder, au studiat peste 500 de milioane de tweeturi pe care le-au postat 2,4 milioane de utilizatori din 84 de țări, în decursul unei perioade de doi ani. Sperau să folosească acest tezaur pentru a măsura emoțiile oamenilor – în special cum variau „afectele pozitive” (stări cum ar fi entuziasmul, încrederea și vioiciunea) și „afectele negative” (cum ar fi furia, apatia și vinovăția) de-a lungul timpului. Desigur, cercetătorii nu au citit acele peste o jumătate de miliard de tweeturi unul câte unul. În schimb, au introdus postările într-un program computerizat de analiză a textului,

de mare capacitate și larg utilizat, numit LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count\*), care a evaluat fiecare cuvânt și emoțiile pe care acesta le transmitea.

Ceea ce au descoperit Macy și Golder, publicând apoi rezultatele în respectabila revistă *Science*, a fost un tipar remarcabil de consecvent, care apărea în perioadele de trezie ale oamenilor. Afectele pozitive – un limbaj ce dezvăluia că autorii postărilor erau activi, implicați și plini de speranță – creșteau în general dimineața, scădeau drastic după-amiaza și urcau din nou la începutul serii. Nu conta dacă autorul postării era din America de Nord ori din Asia, dacă era musulman ori ateu, dacă era afroamerican, caucazian sau mulatru. „Tiparul afectiv temporal este similar, în cadrul unor culturi și spații geografice distincte”, scriu cei doi cercetători. Nu conta nici dacă oamenii postau pe Twitter luna sau joia. Toate zilele săptămânii erau practic la fel. Rezultatele din weekend difereau ușor. Afectele pozitive erau în general ceva mai ridicate sâmbăta și duminica – iar nivelul maxim al dimineții începea cam cu două ore mai târziu decât în cursul săptămânii –, dar în ansamblu tiparul rămânea același.<sup>2</sup> Fie că era măsurat într-o țară mare și diversă precum Statele Unite sau într-o țară mai mică și mai omogenă, precum Emiratele Arabe Unite, tiparul zilnic rămânea de o stranie similitudine. Arăta astfel:

---

\* „Cercetare Lingvistică și Numărarea Cuvintelor” în limba engleză (n.t.).



Pe toate continentele și meridianele, la fel de previzibilă precum marea, găsim aceeași oscilație zilnică – punct maxim, punct minim și revenire la starea inițială. Dincolo de ce se vede la suprafața vieții noastre de zi cu zi se ascunde un tipar – crucial, neașteptat și revelator.

Înțelegerea acestui tipar – de unde provine și ce înseamnă – începe cu o plantă, *Mimosa pudica*, mai exact, așezată în ghiveci pe pervazul unui birou din Franța secolului al XVIII-lea. Atât biroul, cât și planta îi aparțineau lui Jean-Jacques d’Ortous de Mairan, un important astronom al timpului său. La începutul unei serii de vară din 1729, Mairan stătea la biroul său, făcând ceea ce făceau atât astronomii francezi din secolul al XVIII-lea, cât și scriitorii americani din secolul XXI, atunci când au o treabă serioasă de terminat: se uita pe fereastră. Odată cu apropierea amurgului, Mairan a observat că frunzele plantei așezate pe pervazul său se închiseseră. Mai devreme, când soarele pătrundea pe fereastră, frunzele erau larg deschise. Acest tipar – frunzele desfăcute în timpul dimineților

însorite și închise la lăsarea întunericului – a dat naștere unor întrebări. Cum simțea planta mediul înconjurător? Și ce s-ar întâmpla dacă acea succesiune de lumină și întuneric ar fi perturbată?

Astfel că, prin ceea ce avea să devină un act istoric de procastinare productivă, Mairan a luat planta de pe pervaz și a pus-o într-un dulăpior, căruia i-a închis ușa pentru a împiedica lumina să pătrundă. A doua zi dimineață, el a deschis dulăpiorul pentru a verifica planta și – *mon Dieu!* – frunzele se desfăcuseră, în ciuda faptului că stătuseră în beznă. Și-a continuat investigația alte câteva săptămâni, acoperindu-și ferestrele cu perdele negre pentru a împiedica orice rază de lumină să pătrundă în birou. Tiparul s-a păstrat. Frunzele *Mimosei pudica* s-au deschis dimineața și s-au închis seara. Planta nu reacționa la lumina externă. Își urma propriul ceas interior.<sup>3</sup>

De la descoperirea lui Mairan, cu aproape trei secole în urmă, oamenii de știință au stabilit că aproape toate organismele vii – de la cele unicelulare care populează bălțile la cele multicelulare care conduc minibuze – au ceasuri biologice. Aceste ceasornice interne joacă un rol esențial în funcționarea adecvată a organismului. Ele controlează ceea ce poartă denumirea de ritmuri circadiene (din termenii latinești *circa* [în jur] și *diem* [zi]), care determină cadența cotidiană a existenței tuturor viețuitoarelor. (Într-adevăr, pornind de la planta din ghiveci a lui Mairan, a luat naștere și a înflorit știința întrutotul nouă a ritmurilor biologice, cunoscută drept cronobiologie.)

Pentru noi, Big Ben-ul biologic este nucleul suprachiasmatic (NSC), un grup de aproximativ 20 000 de celule, de mărimea unui bob de orez, aflat în hipotalamus, glanda din partea central-inferioară a creierului. NSC controlează creșterea și scăderea temperaturii corpului, ne reglează hormonii și ne ajută să adormim noaptea și să ne trezim dimineața.

Cronometrul zilnic al NSC depășește cu puțin durata de care are nevoie Pământul pentru a efectua o rotație completă în jurul axei sale – în jur de 24 de ore și unsprezece minute.<sup>4</sup> Prin urmare, ceasul nostru interior folosește instrumente sociale (programul de la birou și mersul autobuzelor) și semnale din mediul înconjurător (răsăritul și apusul soarelui) pentru a face mici ajustări care sincronizează mai mult sau mai puțin ciclul intern cu cel extern, printr-un proces numit „antrenare”.

Rezultatul este că, la fel ca planta de pe pervazul lui Mairan, ființele umane se „deschid” și se „închid”, metaforic vorbind, la intervale regulate în fiecare zi. Tiparele nu sunt identice la toate persoanele – tot așa cum tensiunea arterială și pulsul diferă de la om la om sau de la un moment al vieții la altul: tensiunea mea nu este aceeași ca acum 20 de ani și nici peste două decenii nu va rămâne la fel. Dar, în mare, reperatele sunt uimitor de similare. Și, în cazul în care nu sunt, diferă în moduri previzibile.

Cronobiologii și alți cercetători au început să examineze funcțiile fiziologice precum producția de melatonină și reacția metabolică, însă cercetările actuale s-au lărgit, ajungând să includă emoțiile și comportamentul. Rezultatele studiilor dezvăluie niște tipare surprinzătoare, în funcție de timp, ale felului în care ne simțim și ne comportăm – ceea ce, mai departe, ne ajută să aflăm cum am putea să ne configurăm viața de zi cu zi.

## Oscilațiile stării de spirit și ale bursei

În ciuda volumului imens, sutele de milioane de tweeturi nu ne pot oferi o imagine perfectă a interiorității noastre cotidiene. Deși alte studii care au recurs la Twitter pentru a evalua starea de spirit au găsit, în mare măsură, aceleași tipare ca și cele descoperite de Macy și Golder, atât canalul de comunicare

în cauză, cât și metodologia rămân limitate.<sup>5</sup> Oamenii folosesc deseori platformele de socializare pentru a prezenta lumii o imagine ideală, care le poate masca adevăratele emoții, nu tocmai dezirabile. În plus, instrumentele analitice de mare anvergură, necesare interpretării unei cantități atât de mari de date, nu pot detecta întotdeauna ironia, sarcasmul și alte subtilități umane.

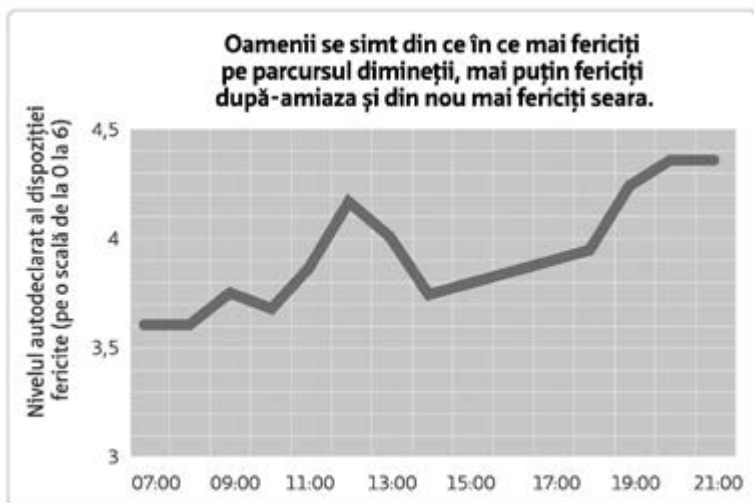
Din fericire, cercetătorii care studiază comportamentul au alte metode pentru a înțelege ce gândim și simțim, una dintre acestea fiind extrem de bună pentru a înregistra schimbările emoționale care survin de la o oră la alta. Se numește metoda de reconstituire a zilei (MRZ), fiind creată de către cinci cercetători, printre care se număra Daniel Kahneman, laureat al Premiului Nobel pentru Economie, și Alan Krueger, fost președinte al Consiliului Consultanților Economici de la Casa Albă în perioada mandatului lui Barack Obama. Cu ajutorul MRZ, participanții reconstituie ziua precedentă – înregistrând tot ce au făcut și ce au simțit în acest timp. De exemplu, cercetarea MRZ a arătat că, în orice zi, oamenii sunt în general cel mai puțin fericiți când fac naveta și cei mai fericiți când se giugiulesc.<sup>6</sup>

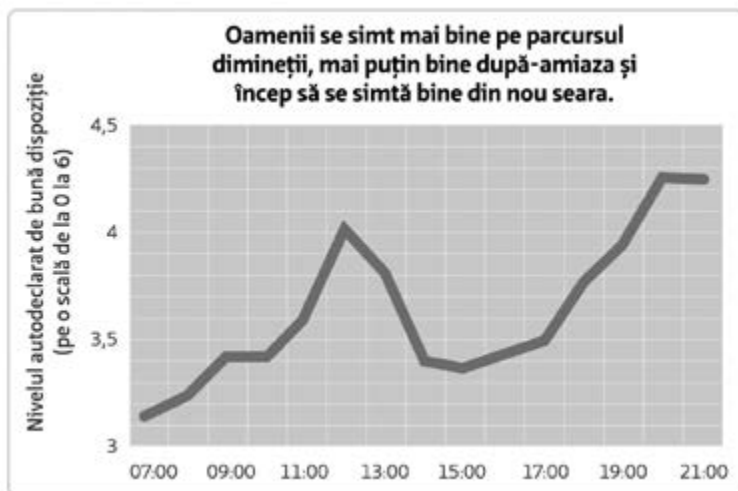
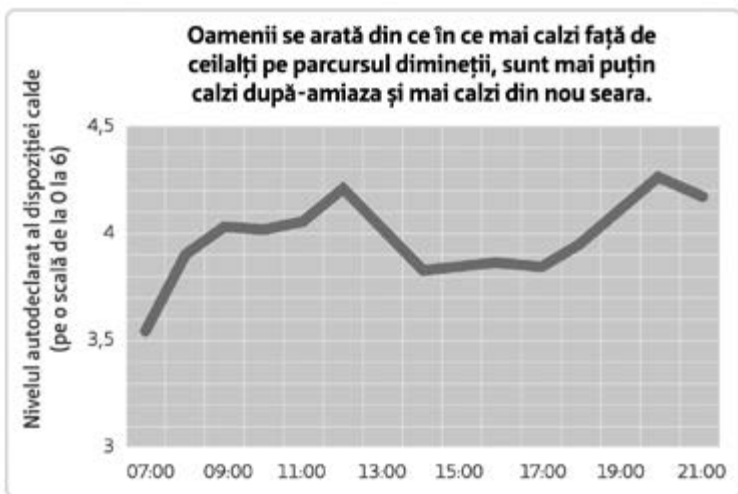
În 2006, Kahneman, Krueger și colegii lor au utilizat MRZ pentru a măsura „o însușire a afectului care este adesea neglijată: ritmicitatea de-a lungul unei zile”. Au rugat peste 900 de femei americane – de diferite rase și vârste, cu diverse niveluri de venit al familiei și de educație – să se gândească la „ziua anterioară ca la o serie continuă de scene sau episoade dintr-un film”, fiecare dintre acestea cu o durată variind între cincisprezece minute și două ore. Apoi femeile trebuiau să descrie ce făceau în fiecare episod și să aleagă dintr-o listă de douăsprezece adjective (fericită, frustrată, bucuroasă, iritată și așa mai departe) pentru a-și caracteriza emoțiile în intervalul respectiv.



Când au evaluat rezultatele, cercetătorii au descoperit „un tipar bimodal pronunțat și consecvent” – cu dublu apogeu – în timpul zilei. Emoțiile pozitive ale femeilor creșteau pe durata orelor dimineții, atingând „un punct emoțional optim” în jurul prânzului. Apoi buna dispoziție scădea rapid, rămânând scăzută pe durata întregii după-amiezi, pentru ca la începutul serii să crească din nou.<sup>7</sup>

Îată, de exemplu, graficele a trei emoții pozitive: dispoziție fericită, dispoziție caldă și stare de bine. (Axa verticală reprezintă felul în care își evaluează participantele dispoziția, caracterul pozitiv al acesteia crescând și scăzând odată cu cifrele corespondente. Axa orizontală indică ora din zi, de la 07:00 la 21:00.)

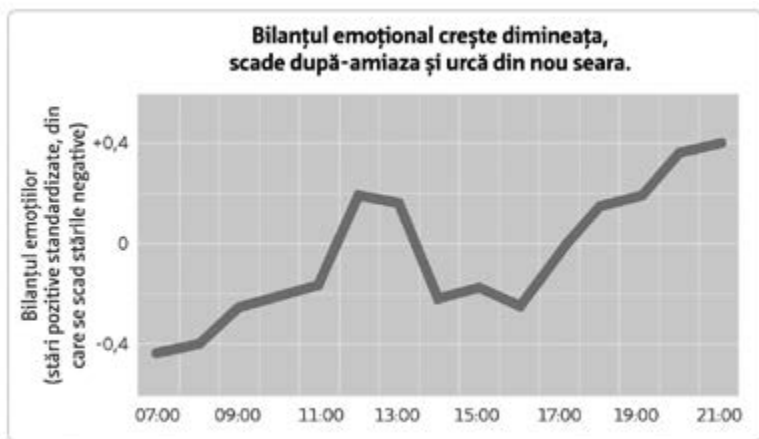




Evident, cele trei grafice nu sunt identice, dar în toate se regăsește aceeași curbă, ca alură generală. Mai mult, curba respectivă – și ciclul zilei pe care îl reprezintă – seamănă foarte mult cu cea prezentată mai devreme, de măsurare a afectelor pozitive cu ajutorul LIWC. O creștere semnificativă la debut, o cădere bruscă și importantă, urmată de o revenire.

Nu există studii sau metodologii definitive într-un domeniu atât de înșelător precum emoțiile umane. Această cercetare MRZ a avut în vedere doar femeile. În plus, poate fi dificil de descâlcit ghemul relațiilor dintre *ce* și *când*. Unul din motivele pentru care „buna dispoziție” atinge un nivel ridicat la prânz și unul scăzut la ora 17:00 este faptul că tindem să ne placă să socializăm (ceea ce oamenii fac în jurul prânzului) și detestăm să ne luptăm cu traficul rutier (lucru pe care oamenii îl fac la începutul serii). Cu toate acestea, tiparul este atât de regulat și a fost reprodus de atâtea ori, încât ar fi greu de ignorat.

Până acum am descris doar ceea ce au descoperit cercetătorii MRZ despre afectele pozitive. Oscilațiile emoțiilor *negative* – frustrare, îngrijorare, iritare – nu au fost atât de pronunțate, dar ilustrau în mod tipic un tipar invers, care creștea după-amiaza și scădea pe măsură ce se încheia ziua. Dar când cercetătorii au combinat cele două emoții, efectul a ieșit clar în evidență. Următorul grafic ilustrează ceea ce ar putea fi considerată „bună dispoziție netă”: se iau evaluările stării de fericire de la o oră la alta și se scad din ele evaluările legate de frustrare.



Din nou un maxim, un minim și o revenire la starea inițială.

Dispozițiile sunt stări interioare, dar au impact extern. Oricât am încerca să ne ascundem emoțiile, acestea transpar inevitabil – ceea ce influențează felul în care reacționează ceilalți la cuvintele și acțiunile noastre.

Fapt care ne conduce în mod inexorabil spre... supra conservă.

Dacă ai pregătit vreodată un bol de supă-cremă de roșii pentru prânz, s-ar putea ca Doug Conant să fie motivul pentru care ai făcut-o. Din 2001 până în 2011, Conant a fost directorul general al companiei Campbell Soup, brandul legendar cu cutiile sale iconice. În perioada în care a ocupat această funcție, Conant a contribuit la revigorarea companiei, readucând-o pe un făgaș de creștere susținută. Ca toți directorii generali de corporații, Conant jongla cu multiple îndatoriri. Însă una de care se ocupa cu mare calm și aplomb era ritualul de viață corporatistă cunoscut drept „raportarea trimestrială a veniturilor”.

O dată la trei luni, Conant și doi sau trei membri ai conducerii (de obicei directorul financiar al companiei, directorul economic și șeful departamentului de relații cu investitorii) se reuneau într-o sală de conferințe din sediul companiei Campbell, la Camden în New Jersey. Fiecare dintre ei se așeza pe una dintre laturile lungii mese dreptunghiulare. În centrul mesei trona un telefon pus pe difuzor, care avea să faciliteze o teleconferință cu o durată de o oră. La capătul celălalt al firului se aflau în jur de o sută de investitori, ziarști și, cel mai important, analiști financiari, a căror sarcină este să evalueze punctele forte și punctele vulnerabile ale unei companii. În prima jumătate de oră, Conant raporta veniturile, cheltuielile și câștigurile companiei Campbell din trimestrul precedent. În cea de-a doua jumătate de oră, directorii răspundeau la întrebările puse de analiști, care sondau terenul în căutarea unor indicii cu privire la performanța companiei.

La Campbell Soup și la toate companiile publice, conferințele de raportare a veniturilor au mize foarte mari. Felul în care reacționează analiștii – comentariile directorului general i-au făcut să fie optimiști sau pesimiști cu privire la perspectivele companiei? – poate face ca prețul acțiunilor să crească semnificativ sau să se prăbușească. „Trebuie să te strecuri cu mare grijă”, mi-a spus Conant. „Trebuie să fii responsabil și obiectiv și să raportezi realitatea. Dar ai totodată ocazia să susții compania și să clarifici lucrurile.” Conant spune că scopul său a fost întotdeauna să „elimine incertitudinea de pe o piață incertă. Pentru mine, aceste teleconferințe au introdus un sentiment de certitudine ritmică în relațiile mele cu investitorii”.

Ocupanții funcției de director general sunt ființe umane, desigur, ceea ce îi face să fie supuși aceluiași oscilații ale dispoziției ca noi toți. Dar sunt și firi tari, care nu se lasă ușor influențate. Au o minte calculată și strategică. Știu că de fiecare

silabă pe care o rostesc în aceste conferințe atârnă milioane de dolari, astfel că se prezintă la aceste întâlniri stăpâni pe ei și pregătiți. Sigur nu se poate să aibă vreo importanță – pentru evaluarea performanței directorului general sau a succesului companiei – *când* au loc aceste conferințe; sau se poate?

Trei profesori universitari americani de economie a afacerilor au decis să afle. Într-un studiu fără precedent, ei au analizat peste 26 000 de teleconferințe de raportare financiară, din cadrul a peste 2 100 de companii publice, de-a lungul a peste șase ani și jumătate, folosind algoritmi lingvistici similari celor utilizați în cadrul studiului Twitter. Ei au examinat dacă momentul zilei influența tendința emoțională generică a acestor conversații cruciale – și, ca urmare, poate chiar și prețul acțiunilor companiei.

Conferințele susținute la prima oră a dimineții se dovedeau a fi rezonabil de încrezătoare și pozitive. Dar pe măsură ce trecea ziua, „tonul devenea mai negativ și mai puțin hotărât”. În preajma prânzului, buna dispoziție revenea, probabil pentru că participanții la teleconferință își reîncărcau bateriile mentale și emoționale, au presupus profesorii. Dar după-amiază, negativitatea se adâncea din nou, buna dispoziție revenind abia după încheierea zilei. Mai mult, acest tipar s-a perpetuat „chiar și după luarea în calcul a efectului unor factori precum normele sectorului de activitate, dificultățile financiare, oportunitățile de creștere și noutățile pe care le raportau companiile”.<sup>8</sup> Cu alte cuvinte, chiar și atunci când cercetătorii luau în considerare știrile economice (o stagnare în China care obstrucționa exporturile unei companii) sau indicatorii fundamentali (o companie care raporta câștiguri trimestriale abisale), teleconferințele de după-amiază aveau un grad mai mare de „negativitate, iritare și combativitate” decât cele matinale.<sup>9</sup>

Mai important, poate, și în special pentru investitori, era faptul că ora la care avea loc conferința și dispoziția pe care o determina aceasta influențau prețul de piață al acțiunilor companiilor. Cotația de piață scădea în urma unui ton negativ – da, chiar și atunci când se luau în considerare veștile bune sau cele proaste – „ceea ce conducea la cotații temporar eronate ale acțiunilor, în cazul firmelor care susțineau teleconferințe de raportare financiară în a doua parte a zilei”.

Deși prețurile acțiunilor se reglau în cele din urmă, aceste rezultate sunt remarcabile. După cum au observat cercetătorii, „participanții la teleconferință reprezintă cvasi-întruchiparea unui *homo economicus* idealizat”. Atât analiștii, cât și managerii cunosc mizele. Nu doar oamenii care iau parte la teleconferință ascultă ce se discută. Ascultă întreaga piață. Un cuvânt nepotrivit, un răspuns stângaci sau o reacție neconvingătoare pot face ca prețul unei acțiuni să se prăbușească vertiginos, punând în pericol perspectivele companiei și salariile directorilor. Acești oameni de afaceri pragmatici au toate motivele să acționeze rațional și, fără îndoială, ei sunt convinși că asta și fac. Însă raționalitatea economică nu se poate lua la trântă cu ceasul biologic format de-a lungul unei evoluții de câteva milioane de ani. Chiar și „agenții economici sofisticăți, care acționează în cadre reale și extrem de motivante, sunt influențați de ritmurile diurne în îndeplinirea îndatoririlor lor profesionale”.<sup>10</sup>

Aceste constatări au implicații profunde, susțin cercetătorii. Ele „indică un fenomen mult mai larg răspândit al ritmurilor diurne care influențează comunicarea în cadrul corporațiilor, luarea deciziilor și performanța în rândul angajaților, oriunde s-ar afla aceștia pe scara ierarhică, din toate companiile, la nivelul întregii economii”. Rezultatele au

fost atât de izbitoare, încât autorii fac un lucru rareori întâlnit în articolele academice: oferă sfaturi concrete și practice.

„[O] concluzie importantă pe care am tras-o în urma studiului nostru axat asupra directorilor din mediul corporatist este că discuțiile cu investitorii și, probabil, și alte decizii manageriale și negocieri ar trebui să aibă loc în prima parte a zilei.”<sup>11</sup>

Ar trebui să urmărim și noi, ceilalți, acest sfat? (Întâmplător, compania Campbell își ținea conferințele de raportare financiară dimineața.) Stările noastre de spirit urmează un tipar regulat – și, aproape fără să se vadă, acest fapt afectează felul în care liderii corporatiști își îndeplinesc sarcinile. Așadar, ar trebui ca și noi, cei care nu ocupăm funcții înalte, să ne programăm sarcinile importante în prima parte a zilei și să rezolvăm treburile importante dimineața?

Răspunsul este da. Și nu.

## **Vigilența, inhibiția și secretul cotidian al înaltei performanțe**

Faceți cunoștință cu Linda. Are 31 de ani, este necăsătorită, comunicativă și foarte inteligentă. Linda a absolvit filosofia. În studenție o preocupau la modul cel mai serios chestiunile legate de discriminare și dreptate socială, și participa la demonstrații antinucleare.

Înainte de a-ți spune mai multe despre Linda, dă-mi voie să îți adresez o întrebare legată de ea. Care dintre variantele următoare este mai probabilă?

- a. Linda este funcționar bancar.
- b. Linda este funcționar bancar și activează în mișcarea feministă.



Când li se adresează această întrebare, majoritatea oamenilor optează pentru (b). Pare intuitiv, nu-i așa? Cum poate fi o absolventă de filosofie care își dorește dreptate pentru toți și se declară împotriva înarmării nucleare? Pare că avem de-a face cu o feministă militantă. Dar răspunsul corect este – și trebuie să fie – primul, adică (a). Răspunsul nu este un fapt verificabil, pentru că Linda nu este o persoană reală. Și nu, răspunsul nu este nici o chestiune de opinie. El depinde exclusiv de logică. Funcționarele care lucrează la bancă și sunt totodată feministe – la fel ca funcționarele care lucrează la bancă și totodată cântă jodel sau disprețuiesc coriandrul – sunt o *submulțime* din totalul funcționarilor bancare, iar submulțimile nu pot fi niciodată mai mari decât mulțimea totală din care fac parte.\*

În 1983, câștigătorul Premiului Nobel și creatorul MRZ, Daniel Kahneman, împreună cu regretatul său colaborator Amos Tversky, au introdus problema Linda pentru a ilustra ceea ce numim „eroarea de coroborare (conjunție)”, adică unul din numeroasele feluri în care gândirea noastră logică dă rateuri.<sup>12</sup>

Când cercetătorii au pus problema Linda la diverse ore din zi – de exemplu, la 09:00 și la 20:00, într-un bine-cunoscut experiment –, momentul zilei prezicea adesea dacă participanții vor alege răspunsul corect sau vor aluneca pe o coajă de banană cognitivă. Probabilitatea era mult mai mare ca oamenii să aleagă răspunsul corect dimineața decât după-amiaza. A existat o excepție curioasă și importantă în aceste rezultate (excepție pe care o voi discuta în curând). Dar, la fel ca în cazul directorilor participanți la teleconferințele de raportare financiară,

---

\* Putem, de asemenea, explica acest fapt cu o socoteală simplă. Să spunem că există o șansă de 2% (0,02) ca Linda să fie funcționară la bancă. Dacă există șansa enormă de 99% (0,99) să fie feministă, probabilitatea de a fi atât funcționară la bancă, cât și feministă este de 0,0198 (0,02 x 0,99) – adică mai puțin de 2% (n.a.).