



Дэниел Пинк

# КОГДА

научно обоснованные секреты  
идеального тайминга

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Когда: научно обоснованные  
секреты идеального  
тайминга. Дэниел Пинк**  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56897363](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56897363)*

*КОГДА: научно обоснованные секреты идеального тайминга:*

**Аннотация**

*Этот текст – сокращенная версия книги Дэниела Пинка «КОГДА: научно обоснованные секреты идеального тайминга». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.*

**О книге**

Наша жизнь – это нескончаемые «когда». Когда сделаю уроки... Когда открою дело... Когда женюсь... Важнейшие решения мы принимаем, основываясь на интуиции и неясных догадках. Дэниел Пинк в книге «Когда: научно обоснованные секреты идеального тайминга» учит выбирать время по-

научному. Синхронизация – это мастерство, требующее регулярных тренировок. Она нужна отдельным людям и целым компаниям. Опираясь на исследования в области психологии, биологии и экономики, Пинг объясняет, как определить свой хронотип и как узнать, на каком этапе биологического цикла находитесь вы или ваша организация. С помощью его методики можно выяснить, какие виды стимуляции или отдыха вам сейчас необходимы. Книга наполнена историями и примерами, которые дарят идеи осознанной, насыщенной и счастливой жизни.

### **Зачем читать**

- Научиться синхронизировать свою жизнь с биологическими ритмами ради высокой продуктивности и хорошего самочувствия.
- Распознать ваш индивидуальный хронотип или хронотип вашей компании для эффективной работы.
- Распознавать вовремя наступление фазы провалов, которые всегда приходят на смену подъемам.

### **Об авторе**

Дэниел Пинк – писатель, спикер, исследователь мотивации. В прошлом – главный спичрайтер вице-президента Эла Гора. Почетный доктор Джорджтаунского университета, Института Прагга, колледжа искусств и дизайна Ринглинга и Вестфилдского университета. Шесть его книг о менеджменте и мотивации входят в список бестселлеров по версии The New York Times. Согласно британскому рейтингу Thinkers-50, входит в число 15 выдающихся бизнес-мыслителей мира.

# Содержание

Введение	6
1. Суточный ритм: совы, жаворонки и обычные люди	9
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Краткое содержание книги: Когда: научно обоснованные секреты идеального тайминга. Дэниел Пинк**

Оригинальное название:

**WHEN: THE SCIENTIFIC SECRETS OF PERFECT  
TIMING**

Автор:

**Daniel Pink**

Тема:

**Личная эффективность**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Введение

В любом книжном магазине стеллажи заставлены книгами, отвечающими на вопрос «Как?» – как мотивировать сотрудников, как управлять командой, как распределять задачи. Зато очень мало внимания уделяется вопросу «Когда?», утверждает Дэниел Пинк. Несмотря на то, что одним из важных направлений в бизнес-литературе стал тайм-менеджмент, природа времени, зависимость человека от времени зачастую не рассматривается вовсе.

Тайм-менеджмент учит планировать день, расставлять дедлайны, согласовывать действия сотрудников, но не занимается теми проблемами, с которыми любой человек сталкивается ежедневно: в какое время дня лучше браться за сложные задачи? Зависит ли наше суждение или поведение от времени дня или от того, как долго мы занимаемся тем или иным делом? Когда лучше работает мотивация – в начале работы над проектом, в середине или в конце? Как согласовать свои внутренние часы с общим расписанием? Что можно сделать, чтобы избежать провалов и побороть инерцию?

Дэниел Пинк отвечает на все эти своевременные вопросы, привлекая сведения из физики и физиологии, социальной антропологии и экономики, педагогики и спорта: тайминг, вопреки расхожему мнению, не искусство, а строгая наука. Складывается цельная картина, вполне соответствующая

ющая нашим эмпирическим ощущениям, ведь всем знакомы сонливые провалы посреди дня, разочарование на полпути, мощные старты и еще более мощные рывки перед финишем. Получают обоснование и другие явления, относительно которых многим кажется, будто «лишь у меня так, а все вокруг нормальные»: например, дети, скачущие по дому в пять утра, и подростки, в пять утра кое-как засыпающие – физиологическая норма, а не результат родительского попустительства.

Книга содержит большое количество простых и действенных лайфхаков, начиная с совета отсрочить утреннюю чашку кофе и заканчивая предостережением об опасностях медицинских процедур во второй половине дня. И тем ценнее, что любой совет подается с обоснованием (помимо прочего, так легче запомнить). Но книга – не просто набор лайфхаков, а цельный подход к жизни, проистекающий из изучения человеческой природы и характера наших отношений с жизнью. Понимание единства нашей темпоральной физиологии способствует укреплению эмпатии, повышению командной продуктивности, подводит к тому идеалу, который автор предлагает в конце книги: к синхронизации, то есть совпадению индивидуального ритма с ритмом команды и внешне заданным темпом или расписанием.

Овладение тайной времени, синхронизация, сулит нам не только повышенную продуктивность, но и лучшее состояние здоровья, психологическое благополучие, укрепление чело-

веческих связей.

И все это потому, что автор известных бестселлеров о мотивации, правополушарном сознании и человеческой составляющей продаж вновь сумел задать ключевой вопрос чуть иначе, чем его коллеги – не «Как?», а «Когда?».

# 1. Суточный ритм: совы, жаворонки и обычные люди

1.1. Биологические часы человека настроены на суточный цикл в 24 часа. Этот цикл включает не только сон и бодрствование: в течение дня сменяются фазы активности и упадка сил, хорошего и плохого настроения, этот ритм влияет на способность к суждению и даже на мораль.

*Проведенное Даниэлем Канеманом в 2006 году исследование показало, что эмоциональное состояние человека и его моральные суждения колеблются в течение дня по одному и тому же графику в любой стране мира. Другие исследования подтвердили, что от времени суток зависит процент благоприятных решений по УДО (условно-досрочному освобождению), верных ответов в тестах IQ, интуитивных и творческих решений.*

1.2. **В общем виде дневной цикл представляет собой U-образную кривую – у большинства людей утренняя активность сменяется упадком сил в середине дня, после чего наступает восстановление ранним вечером.** Такая кривая дневного цикла характерна примерно для 2/3 людей в возрасте от 30 до 60 лет, которые ложатся между 23 и часом ночи и встают в 7–9 часов утра.

*Подробная схема дня (подъем в семь утра, отход ко сну после 23:00)*

*7:00–8:30 – низкое плато (прийти в себя, подготовиться к работе)*

*8:30–9:30 – постепенный подъем (первый час работы)*

*9:30–10:30 – небольшой спад (первые трудности, небольшая усталость)*

*10:30–12:30 – стремительный подъем (лучшее время для работы, требующей больших затрат сил, сосредоточенности, креативности, силы воли)*

*12:30–14:00 – стремительный спад (заканчивается основная часть работы)*

*14:00–17:00 – упадок сил, сонливость, раздражительность*

*17:00–20:00 – восстановление (менее сосредоточенная работа, чем в первой половине дня)*

*20:00–23:00 – снижение активности, домашние дела или досуг*

1.3. Около 14 % людей в возрасте от 30 до 60 лет являются жаворонками: они встают в 4–5 часов утра. После 60 лет процент жаворонков увеличивается. К жаворонкам также относится большинство детей дошкольного и младшего школьного возраста. Около 20 % в возрасте от 30 до 60 лет являются совами. К совам также принадлежат подростки и молодые люди примерно до 30 лет.

1.4. Суточный цикл сов также образует U-образную кри-

вую, но с двумя отличиями:

- Совы ложатся позднее (от 3 часов ночи) и позднее просыпаются (если это допускает характер их работы).
- **Последовательность фаз у сов обратная: сначала восстановление, то есть фаза менее активной и сосредоточенной работы, потом упадок сил и лишь к вечеру наступает пик активности.**

*Талантливые люди умеют пользоваться обеими «рабочими» фазами дня в соответствии со своим хронотипом. Так, Джойс Кэрол Оутс писала до часу дня, ела и отдыхала, и дальше работала с 16 до 19. А «сова» Флобер начинал день в 11 утра, занимался с племянницей, читал, потом отдыхал до ужина, беседовал с матерью и лишь с 21:00 писал.*

**1.5. Важные взаимодействия с людьми – общение с клиентами, пресс-конференции, собеседования, конкурсы – следует ставить на первую половину дня независимо от собственного хронотипа:** по статистике, две трети судей, журналистов, членов комиссий и т. д. составляют люди, склонные к благожелательности, справедливости и незашоренности до полудня. Это ставит сов в невыгодное положение. Совет совам: подготовиться с вечера, перед встречей 10 минут прогуляться.

*Данные израильских комиссий по УДО свидетельствуют: если до полудня досрочное освобождение получают примерно 65 %*

*ходатайствующих, то к 14:00 процент счастливыхчиков падает почти до нуля (но после обеда возрастает – см. главу 2).*

1.6. Выбирая оптимальное время для работы, следует учитывать как тип работы, так и свой хронотип. Когнитивные и креативные способности проявляются в первой половине дня с пиком около полудня. Это оптимальное время для сосредоточенной и ответственной работы, сдачи экзаменов, решения аналитических задач. В фазе восстановления наступает время для менее сложной работы. **Фаза восстановления оптимальна для заданий, которые требуют интуиции или снятия блоков.**

*Задачи на интуицию люди лучше решают в субоптимальный для своего хронотипа период дня, то есть в фазе восстановления. Также эта фаза может использоваться для безоглядного творчества.*

1.7. Приблизительно определить свой хронотип можно по средней точке между часом отхода ко сну и пробуждением (3 часа ночи с небольшим отклонением в любую сторону – стандартный цикл, смещение на более ранний час – жаворонок, на более поздний – сова. Точнее выяснить свой хронотип можно с помощью анкеты на сайте <http://www.danpink.com/MCTQ>.

1.8. Полезно также в течение недели отмечать каждые полтора часа:

- чем вы сейчас занимаетесь;

- насколько физически активны;
- каково ваше ментальное и эмоциональное состояние.

1.9. Выяснив свой хронотип, постарайтесь соответствующим образом организовать работу. Если ваше расписание зависит не от вас, предложите на пробу «хронотипичные пятницы» или попросите выделить вам время для работы над проектом. В некоторых компаниях уже учитывают суточные циклы сотрудников.

*Тиль Ренненберг провел эксперимент по синхронизации на немецком автозаводе и добился повышения производительности и удовлетворенности работников.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.