

## СОДЕРЖАНИЕ

Вступление

Решение капитана Тёрнера ..... 7

**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ДЕНЬ ..... 15**

Глава 1

Скрытый алгоритм повседневной жизни ..... 17

Глава 2

Вторая половина дня и кофейные ложечки ..... 69

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ. НАЧАЛО, ФИНАЛ И ТО,**

**ЧТО МЕЖДУ НИМИ ..... 119**

Глава 3

Начало ..... 121

Глава 4

Середина ..... 161

Глава 5

Финал ..... 199

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПОГРУЖАЯСЬ В СИНХРОННОСТЬ ..... 241**

Глава 6

Синхронизация быстрая и медленная ..... 243

Глава 7

Мыслить временем ..... 287

Что еще почитать ..... 299

Благодарности ..... 303

Примечания ..... 307



## ВСТУПЛЕНИЕ

# РЕШЕНИЕ КАПИТАНА ТЁРНЕРА

1 мая 1915 г. роскошный океанский лайнер отошел от манхэттенского пирса номер 54 в Нью-Йорке и взял курс на английский порт Ливерпуль. Кое-кому из 1959 пассажиров и членов экипажа огромного английского судна наверняка было не по себе — но не по причине морской болезни, а по причине войны.

Первая мировая война, в которой Великобритания сражалась с Германией, разразилась летом предыдущего года. Незадолго до описываемых событий Германия объявила морские воды вокруг Британских островов, через которые пролегал путь корабля, зоной военных действий. А за несколько недель до даты отплытия немецкое посольство в Соединенных Штатах даже разместило в местных газетах объявление, предупреждающее будущих пассажиров, что те, кто появляется в этих водах «на судне Великобритании или ее союзника, действуют на свой страх и риск»<sup>1</sup>.

Тем не менее билеты сдали лишь немногие пассажиры. В конце концов этот лайнер уже более двухсот раз пересекал Атлантический океан без каких-либо происшествий. «Лузитания» — один из самых крупных и быстроходных пассажирских кораблей в мире — была оборудована системой радиосвязи и имела большое количество спасательных шлюпок (отчасти благодаря печальному опыту затонувшего тремя годами ранее «Титаника»). И, пожалуй, самым главным преимуществом было то, что командовал судном один из наиболее опытных профессионалов — капитан Уильям Томас Тёрнер, грубоватый, «сложенный, как банковский сейф»<sup>2</sup> мужчина пятидесяти восьми лет, снискавший за свою долгую карьеру только похвальные отзывы.

Целых пять дней корабль пересекал Атлантику без каких-либо происшествий. Но 6 мая Тёрнер получил предупреждение о том, что поблизости рыскают немецкие подводные лодки. Он сразу же вышел из капитанской рубки на мостик, чтобы лично наблюдать горизонт и быть готовым оперативно принять решение.

Утром 7 мая, когда лайнер находился всего в 100 милях от побережья, над морем сгустился туман, поэтому Тёрнер приказал снизить скорость с 21 до 15 узлов. К полудню туман рассеялся, и капитан уже различал видневшиеся вдалеке очертания береговой линии. Погода была ясной, а море спокойным.

На «Лузитании» не знали, что примерно в 13:00 их корабль обнаружил командир германской подлодки U-20 Вальтер Швигер. И в течение следующего часа Тёрнер принял два необъяснимых решения. Во-первых, зная о затаившихся где-то неподалеку подводных

лодках, он увеличил скорость лишь до 18 узлов вместо 21, хотя с учетом видимости и волнения на море можно было идти полным ходом. А ведь во время рейса капитан заверял пассажиров, что разовьет большую скорость, которая сделает лайнер недосягаемым для любых подлодок. Во-вторых, примерно в 13:45 он стал определяться по траверзному расстоянию, а в отличие от более простого определения по пеленгу, на которое нужно не больше 5 мин, этот маневр занимает все 40. По этой причине Тёрнеру пришлось вести судно прямым курсом, тогда как зигзагообразная траектория была бы лучшим способом уклониться от встречи с подлодкой и ускользнуть от ее торпед.

В 14:10 торпеда, выпущенная немецкой субмариной, врезалась в правый борт корабля, проделав в нем огромную пробоину. Взрыв взметнул столб воды и обломков обшивки и разметал их по палубе. Спустя какие-то минуты вода хлынула сначала в одно, а затем и в другое котельное отделение. Разрушения вызвали второй взрыв. Тёрнера выбросило за борт. Пассажиры с криками кинулись к шлюпкам. Затем, всего через 18 минут после попадания торпеды, судно легло на борт и начало погружаться в воду.

Понаблюдав за содеянным в перископ, командир подлодки отдал приказ уходить. Он потопил «Лузитанию».

Жертвами атаки стали около 1200 человек, в том числе погибли 123 из 141 находившихся на борту американских граждан. Инцидент привел к эскалации военных действий, заново переписал правила ведения войны на море и способствовал вступлению Соединенных Штатов в Первую мировую войну. С тех пор прошло почти

сто лет, но в трагических событиях того майского дня до сих пор остаются некоторые загадки. Два расследования, проведенных непосредственно после крушения, не дали полной картины случившегося. Первое из них было прекращено британскими властями под предлогом неразглашения военной тайны. Второе, которое осуществлялось под руководством британского судьи Джона Чарльза Бигама, известного также как лорд Мерси, не выявило каких-либо упущений в действиях капитана и компании-судовладельца. Однако спустя несколько дней после окончания судебных слушаний лорд Мерси вышел из состава комиссии и отказался от оплаты своих услуг, заявив: «Случай “Лузитании” — чертовски нечистое дело!»<sup>3</sup> На всем протяжении минувшего столетия журналисты корпели над газетными вырезками и дневниками пассажиров, а аквалангисты прочесывали место гибели корабля в надежде найти ключ к разгадке случившегося. Писатели и кинематографисты создавали книги и документальные фильмы, в которых не скучились на разного рода домыслы.

Может быть, англичане намеренно поставили «Лузитанию» под угрозу или даже вступили в сговор с немцами с целью потопить ее, чтобы втянуть в войну США? А не перевозил ли лайнер, кроме незначительного количества винтовочных патронов, тайный груз, состоявший из большого количества тяжелого вооружения для оснащения воюющей британской армии? Не приложил ли ко всему этому руку первый лорд Адмиралтейства Уинстон Черчилль? Не был ли спасшийся капитан Тёрнер, которого один из выживших в крушении пассажиров назвал «доигравшимся до катастрофы болваном», всего

лишь пешкой в игре более влиятельных персон? Или, как утверждают некоторые, у бывалого моряка случился микроинсульт, отчего он плохо соображал? Может, с целью замести следы тайно проводились дознание и следствие, материалы которых до сих пор не полностью обнародованы?<sup>4</sup>

Точно не знает никто. Более ста лет журналистских расследований, исторического анализа и ничем не обоснованных предположений так и не дали определенных ответов. Но вполне вероятно, что случившемуся есть простое объяснение, которое никто не принял в расчет. Возможно, причины одной из крупнейших катастроф в истории мореплавания будут выглядеть не столь зловещими, если взглянуть на произошедшее свежим взглядом, с учетом достижений биологии XXI в., науки о поведении человека. Не исключено, что капитан Тёрнер просто принял несколько неверных решений. И, возможно, они были неверными потому, что принимались во второй половине дня.

Эта книга — о правильном выборе времени. Каждому из нас известно, что всему свое время. Проблема в том, что мы не очень много знаем о времени как таковом. Наша жизнь представляет собой бесконечный поток решений из серии «когда»: когда сменить работу / сообщить неприятное известие / назначить занятия / расторгнуть брак / отправиться на пробежку / отнестись к какой-то проблеме или какому-то человеку серьезно. Но в большинстве своем эти решения выплывают из зыбкого тумана интуиции и предположений. Люди уверены, что выбор времени — дело тонкое, которое больше сродни искусству, чем науке.

Я покажу вам, что выбор времени — на самом деле наука, активно формирующийся массив разноплановых междисциплинарных исследовательских данных, дающих новое представление о человеческой природе и о том, как сделать работу и жизнь удобнее. Зайдя в любой книжный магазин или в библиотеку, вы обнаружите целую полку (а то и с десяток полок) книг о том, как сделать самые разнообразные вещи: от завоевания друзей и оказания влияния на людей до освоения тагальского языка за один месяц. Подобного рода продукции столько, что эти книги пришлось выделить в отдельную товарную категорию: книги «*как*». Считайте, что перед вами пособие совершенно нового направления — книга «*когда*».

Стараясь докопаться до тайного знания о времени, мы (я и двое моих помощников, неустранных исследователей — Камерон Френч и Шреяс Рагаван) на протяжении двух последних лет изучили и проанализировали более семисот научных трудов: по экономике и анестезиологии, антропологии и эндокринологии, хронобиологии и социальной психологии. На следующих двухстах страницах я буду использовать эти научные данные для рассмотрения вопросов, пронизывающих весь человеческий опыт, но в основном остающихся вне поля нашего зрения. Почему такое большое значение имеет начало? Когда у нас случается быстрый старт, а когда фальстарт? И как лучше стартовать заново, если мы вдруг зацепились за стартовые колодки? Почему в середине — какого-то дела, игры или даже жизни — мы в одних случаях приходим в уныние, а в других испытываем новый подъем? Почему, заканчивая что-либо, мы хотим как можно быстрее достичь финиша, одновременно ощущая потребность

притормозить и осмыслить происходящее? Как мы сопадаем по времени с другими (неважно, в процессе программирования или хорового пения)? Почему некоторые школьные расписания затрудняют учебу, а определенные виды перерывов в занятиях повышают успеваемость? Почему размышления о прошлом заставляют нас поступить одним образом, а мысли о будущем — совершенно иначе? И, в конечном итоге, как строить организации, учебу и саму нашу жизнь с учетом невидимой власти времени — то есть признав справедливость замечания Майлза Дэвиса о том, что выбор времени не просто главное, но единственное, что имеет значение?

В этой книге более чем достаточно всякой науки. Вы прочтете о множестве научных исследований, полный список которых приводится в примечаниях, чтобы дать вам возможность копнуть поглубже (или проверить, как я справился со своей работой). Однако теория теорией, но это еще и практическое пособие. Каждая из глав заканчивается разделом, который я назвал «Руководство по таймхакингу». Это своего рода коллекция приемов, упражнений и полезных советов, позволяющих применить полученные знания на деле.

Итак, с чего же мы начнем?

Лучше всего начать наши изыскания со времени как такового. Если вы проследите его историю, от первых солнечных часов Древнего Египта до изобретения первых часовых механизмов в Европе XVI столетия и далее, вплоть до внедрения в XIX в. часовых поясов, то очень скоро поймете, что привычные нам «естественные» единицы времени — на самом деле загоны, построенные нашими далекими предками, чтобы держать в них время.

И секунды, и часы, и недели — все это придумано человеком. Как писал историк Дэниел Бурстин, лишь отмеряя их, «человечество могло освобождаться от циклической однообразности природы»<sup>5</sup>.

Но одна единица времени остается вне нашего контроля, олицетворяя собой ту самую упомянутую Бурстином «циклическую однообразность». Мы живем на планете, которая непрерывно вращается вокруг своей оси с постоянной скоростью и ставит нас перед фактом регулярной смены периодов света и тьмы. Каждый оборот Земли вокруг своей оси мы называем сутками. Сутки служат нам, наверное, самым главным способом распределения, компоновки и оценки времени. Поэтому для начала я хочу познакомить своих читателей с научными изысканиями относительно правильного выбора времени именно в этом разрезе. Что выяснили о суточных биоритмах ученые? Как можно использовать эти знания для улучшения своей результативности, укрепления здоровья и повышения качества жизни? И почему, как показывает пример капитана Тёрнера, ни в коем случае нельзя принимать важные решения во второй половине дня?

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ДЕНЬ



# Глава 1

## Скрытый алгоритм повседневной жизни

*Чего только люди не делают каждодневно,  
сами не зная, что они делают!\**

Уильям Шекспир. Много шума из ничего

Если вы хотите измерить эмоциональную температуру планеты и нуждаетесь в кольце — индикаторе настроения, подходящего для земного шара размера, вам, вполне вероятно, поможет Twitter. Почти 1 млрд обладателей аккаунтов и около 6000 постов ежесекундно<sup>1</sup> — уже сам объем этих микропосланий, включая их содержание и интонации, представляет собой океан данных, который могут бороздить социологи в поисках объяснений человеческому поведению.

Несколько лет назад два социолога из Корнеллского университета, Майкл Мэйси и Скотт Голдер, исследовали 500 млн твитов, которые 2,4 млн пользователей из 48 стран мира размещали на протяжении 2 лет.

---

\* Пер. Т. Щепкиной-Куперник.

Они надеялись использовать этот кладезь информации, чтобы оценить эмоциональное состояние людей, в частности установить, как на протяжении определенного отрезка времени сменяют друг друга «позитивный аффект» (такие эмоции, как, например, воодушевление, уверенность в успехе и оживление) и «негативный аффект» (такие эмоции, как, например, гнев, апатия и чувство вины). Разумеется, исследователи не перечитывали все эти полмиллиарда твитов один за другим. Вместо этого они загружали посты в мощный анализатор текстов — использовали широко применяемую компьютерную программу LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count\*), которая оценивала эмоциональную окраску каждого слова.

Мэйси и Голдер обнаружили удивительно устойчивую закономерность изменений в настроениях людей в течение дня, о которой и сообщили в своей публикации в уважаемом научном журнале *Science*. Судя по языку твитов, позитивный аффект пользователей рос по утрам, когда они ощущали себя активными, бодрыми и оптимистичными, во второй половине дня шел на спад и вновь усиливался вечером. Эта закономерность проявлялась вне зависимости от того, был пользователь американцем или азиатом, христианином, мусульманином или атеистом, белым, чернокожим или мулатом. Как писали Мэйси и Голдер: «Картина изменений аффектов во времени одинакова для всех культур и географических регионов». День недели также не имел особого значения. В рабочие дни, будь то понедельник или четверг,

---

\* Лингвистическое исследование и подсчет слов (англ.).

повсюду в основном наблюдалось одно и то же. Результаты, полученные в выходные, немного отличались: обычно по субботам и воскресеньям позитивный аффект был в целом выше, а утренний пик наступал на пару часов позже, чем по будням. Но общая картина оставалась неизменной<sup>2</sup>. Ежедневный алгоритм был странным образом одинаков и для крупных многонациональных государств, вроде Соединенных Штатов, и для сравнительно небольших стран с более однородным составом населения, вроде Объединенных Арабских Эмиратов. Выглядело это так:



Рис. 1

Пик, спад и новый подъем — одинаковая картина ежедневных колебаний, столь же предсказуемых, как морские приливы и отливы, наблюдается на всех континентах и во всех часовых поясах. Внешняя сторона нашей повседневной жизни скрывает некий важный, неожиданный и многое объясняющий алгоритм.

Толчком к пониманию механизма и значения этого алгоритма послужило обычное комнатное растение, а точнее — цветок под названием мимоза стыдливая (*Mimosa pudica*), что рос в горшке на подоконнике рабочего кабинета. Хозяином обоих — и кабинета, и цветка — был видный французский астроном того времени Жан-Жак Дорту де Меран. Одним прекрасным летним вечером 1729 г. де Меран сидел у себя в кабинете, предаваясь занятию, свойственному и французским астрономам XVIII в., и американским писателям XXI в. в случаях, когда им следовало бы заниматься серьезным делом: он просто смотрел в окно. С приближением сумерек де Меран обратил внимание на то, что лепестки цветка у него на подоконнике закрылись. А до этого, когда в окно лился яркий свет дня, они были широко раскрыты. Цветок распускался солнечным утром и закрывался с наступлением темноты — эта закономерность наводила на размышления. Как растение ощущает окружающую обстановку? И что будет, если нарушить порядок чередования света и тьмы?

Прокрастинация де Мерана обернулась важным научным открытием. Он снял цветок с подоконника и поставил его в закрытый шкаф, полностью лишив доступа к свету. На следующее утро ученый открыл шкаф, чтобы проверить цветок и — *Mon Dieu!*\* — оказалось, что, несмотря на полную темноту, он распустился. В последующие несколько недель де Меран продолжал свои изыскания, завесив окна кабинета плотными черными шторами, исключающими проникновение малейшего лучика света.

---

\* Господи! (фр.).

Картина оставалась неизменной. По утрам *Mimosa pudica* раскрывала свои лепестки, а по вечерам закрывала. На внешние источники света растение не реагировало. Оно подчинялось своим собственным внутренним часам<sup>3</sup>.

За три столетия, минувших с открытия де Мерана, учёные выяснили, что биологические часы есть практически у всех живых существ — от одноклеточных организмов в водоемах до многоклеточных за рулем минивэнов. Эти внутренние контролеры играют одну из важнейших ролей в обеспечении нормального существования. Они управляют великим множеством так называемых циркадных ритмов (от лат. *circa* — «около», «кругом» и *dies* — «день»), на которых строится жизнь любого существа в течение суток. (Кстати, в итоге цветок де Мерана расцвел в целую новую научную область — хронобиологию.)

Наш с вами биологический Биг-Бен — супрахиазматическое ядро (СХЯ), представляющее собой узел размером с рисовое зернышко, состоящий из примерно 20 000 клеток и расположенный в гипоталамусе (небольшой области в промежуточном мозге). СХЯ контролирует температуру тела, регулирует выработку гормонов и помогает нам засыпать ночью и просыпаться утром. Цикл суточного таймера СХЯ длится несколько дольше, чем оборот Земли вокруг своей оси<sup>4</sup>, поэтому для синхронизации внутреннего и внешнего циклов, так называемого захвата ритма, наши встроенные часы используют социальные (например, график рабочего времени и расписание движения автобусов) и биологические (рассвет и закат) сигналы.

В результате, подобно цветку с подоконника де Мерана, в определенное время суток человеческие существа,

образно говоря, «открываются» и «закрываются». Детали этих алгоритмов индивидуальны для каждого человека, точно так же, как в данный момент мой пульс и артериальное давление не идентичны вашим и, более того, не идентичны моим же собственным двадцатилетней давности и тем, которые будут у меня через двадцать лет. Но их общие очертания поразительно схожи, а несомнения — вполне предсказуемы.

Исследуя циркадные ритмы, хронобиологи и другие ученые начинали с изучения физиологических функций, таких как выработка мелатонина и обмен веществ, но сейчас область их работы распространилась также на эмоции и поведение. Результатами их исследований становятся некоторые удивительные закономерности нашего самочувствия и работоспособности, знание которых, в свою очередь, может помочь нам правильно построить день.

## ПЕРЕПАДЫ НАСТРОЕНИЙ — И БИРЖЕВОГО КУРСА АКЦИЙ

Сотни миллионов твитов, несмотря на огромное их количество, не способны служить идеальным отражением душевного состояния людей в течение дня. Хотя и другие исследования настроений с помощью Twitter также выявили закономерности, очень схожие с теми, которые открыли Мэйси и Голдер, однако здесь есть свои ограничения: они касаются как изучаемой среды, так и применяемой методологии<sup>5</sup>. В социальных сетях люди часто демонстрируют миру некий идеальный образ, маскирующий их истинные чувства, которые могут быть далеки

от идеальных. В добавок аналитическое программное обеспечение промышленного класса, необходимое для интерпретации такого количества данных, не всегда способно различать иронию, сарказм и прочие чисто человеческие особенности.

К счастью, у ученых-бихевиористов есть и другие методы, позволяющие разбираться в наших мыслях и чувствах, один из которых особенно хорош для почасового отслеживания изменений настроения человека. Он называется «Метод реконструкции дня» (МРД), а создал его квинтет ученых, в состав которого входили Дэниел Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике, и Аллан Крюгер, возглавлявший Группу экономических советников при администрации Барака Обамы. Участники экспериментов с использованием МРД реконструируют происходившее с ними накануне, записывая все, чем занимались, а также фиксируя, что они при этом испытывали. Таким образом, например, было установлено, что в любой день люди получают минимум удовольствия от ежедневных поездок на работу, а максимум — от занятий петтингом<sup>6</sup>.

В 2006 г. Канеман, Крюгер и их команда прибегли к помощи МРД, чтобы оценить «один из параметров эмоций, который часто упускают из виду, — их ритмичность в течение дня». Девяностам американкам (самых разных рас, возрастов, уровней дохода и образования) было предложено мысленно разбить свой вчерашний день «на серию сменяющих друг друга эпизодов фильма» продолжительностью от 15 минут до 2 часов каждый. Затем женщины описывали, чем они занимались в течение каждого из эпизодов, а для обозначения испытанных в эти промежутки времени эмоций им предлагалось на выбор

12 прилагательных («радостный», «веселый», «грустный», «неприятный» и т. п.).

Обработав данные, ученые обнаружили, что на протяжении суток имеет место так называемое бимодальное (двухвершинное) распределение — то есть распределение с двумя четко выраженным пиками и впадиной между ними. Позитивный аффект женщин нарастал в утренние часы, вплоть до «оптимальной эмоциональной точки» в районе полудня. После этого их настроение быстро ухудшалось и оставалось подавленным в течение второй половины дня, чтобы вновь «воскреснуть» лишь ранним вечером<sup>7</sup>.

Вот, например, как выглядят графики трех позитивных эмоций: радости, теплых чувств по отношению к окружающим и веселости. (На вертикальной оси представлены оценки своего настроения участницами эксперимента: чем выше число, тем больше позитив. На горизонтальной оси обозначено время — с 7 часов утра до 9 часов вечера.)



Рис. 2



Рис. 3

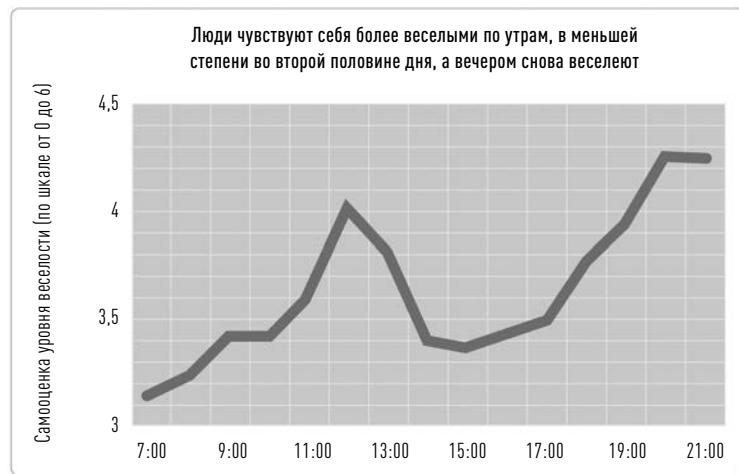


Рис. 4

Графики не полностью идентичны между собой, но общая картина закономерностей одинакова. Более того, эти закономерности (а также время дня, к которому они относятся) очень похожи на ситуацию, которая была

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))