**خلاصه کتاب**

# کِی

## رازهای علمی زمان‌بندی عالی

**نویسنده: دانیل اچ. پینک**

**خلاصه شده توسط: رضا زارعی**

**تهیه شده توسط تیم آموزشی رابینز**

**مقدمه: تصمیم کاپیتان ترنر**

داستان با روایتی جذاب از فاجعه غرق شدن کشتی لوزیتانیا در جنگ جهانی اول آغاز می‌شود. کاپیتان ویلیام توماس ترنر، ناخدای باتجربه این کشتی لوکس بریتانیایی، در تاریخ ۷ می ۱۹۱۵، در نزدیکی سواحل ایرلند، دو تصمیم غیرقابل توضیح گرفت که منجر به هدف قرار گرفتن کشتی توسط زیردریایی آلمانی و غرق شدن آن در عرض هجده دقیقه شد. نزدیک به ۱۲۰۰ نفر در این حمله جان باختند و این حادثه نقش مهمی در ورود ایالات متحده به جنگ ایفا کرد. با وجود تحقیقات متعدد، دلیل این تصمیمات اشتباه کاپیتان ترنر همچنان یک راز باقی مانده است.

پینک در اینجا فرضیه‌ای ساده اما رادیکال مطرح می‌کند: شاید کاپیتان ترنر صرفاً تصمیمات بدی گرفته، زیرا این تصمیمات را در

**بعدازظهر** گرفته است. این گشایش، خواننده را به موضوع اصلی کتاب سوق می‌دهد: زمان‌بندی، که اغلب بر اساس شهود و حدس و گمان انجام می‌شود، در واقع یک علم دقیق است. ما زندگی خود را با انبوهی از تصمیمات "چه زمانی" سپری می‌کنیم – چه زمانی کسب‌وکاری را شروع کنیم، چه زمانی کلاسی را برنامه‌ریزی کنیم، چه زمانی رابطه‌ای را جدی بگیریم – اما کمتر به اهمیت زمان‌بندی خودِ این تصمیمات توجه می‌کنیم. این کتاب حاصل دو سال تحقیق و تحلیل بیش از هفتصد مطالعه در رشته‌های مختلف، از اقتصاد و بیهوشی گرفته تا کرونوبیولوژی و روان‌شناسی اجتماعی است. هدف پینک این است که نشان دهد چگونه می‌توانیم از الگوهای پنهان زمان برای بهبود عملکرد، سلامتی و رضایت خود بهره ببریم.

**بخش اول: روز**

**۱. الگوی پنهان زندگی روزمره**

پینک با بررسی داده‌های عظیم توییتر، الگوی ثابتی را در خلق‌وخوی افراد در طول روز آشکار می‌کند: اوج در صبح، فرورفتگی در بعدازظهر، و بازگشت در عصر. این الگو، بدون توجه به فرهنگ، جغرافیا، یا حتی روز هفته (به جز جزئیات کوچک در آخر هفته‌ها)، ثابت است. برای درک ریشه این الگو، پینک به کشف ژان-ژاک دِ مایران در قرن هجدهم اشاره می‌کند که مشاهده کرد برگ‌های گیاه میموزا پودیکا حتی در تاریکی مطلق نیز در طول روز باز و بسته می‌شوند. این کشف، منجر به پیدایش علم کرونوبیولوژی و درک ما از ساعت‌های زیستی درونی (ریتم‌های شبانه‌روزی) شد که تقریباً در همه موجودات زنده وجود دارد.

ساعت زیستی اصلی انسان، هسته سوپراکیاسماتیک (SCN) است که در هیپوتالاموس مغز قرار دارد و دما، هورمون‌ها و چرخه خواب و بیداری ما را کنترل می‌کند. این ساعت داخلی کمی بیش از ۲۴ ساعت کار می‌کند و توسط نشانه‌های اجتماعی و محیطی (مانند طلوع و غروب خورشید) تنظیم می‌شود. پژوهش‌های کرونوبیولوژی نشان می‌دهند که چگونه این الگوهای زمان‌محور بر احساس و عملکرد ما تأثیر می‌گذارند و راهنمایی‌هایی برای تنظیم زندگی روزمره ما ارائه می‌دهند.

پینک برای تقویت یافته‌های خود، به روش بازسازی روز (DRM) اشاره می‌کند، ابزاری که توسط دانیل کانمن (برنده جایزه نوبل اقتصاد) و همکارانش توسعه یافته است. این روش با بازسازی فعالیت‌ها و احساسات افراد در روز گذشته، تغییرات ساعتی در خلق‌وخو را ترسیم می‌کند. مطالعات DRM نیز الگوی "اوج-فرورفتگی-بازگشت" را برای احساسات مثبت تأیید می‌کنند. احساسات مثبت در صبح به اوج خود می‌رسند، در بعدازظهر به شدت کاهش می‌یابند و در اوایل شب دوباره افزایش می‌یابند. حتی در دنیای کسب‌وکار، تحلیل تماس‌های کنفرانس درآمدی شرکت‌ها نشان می‌دهد که لحن تماس‌ها در طول روز منفی‌تر می‌شود و این تغییر خلق‌وخو بر قیمت سهام شرکت‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که حتی مدیران عامل باتجربه نیز تحت تأثیر ریتم‌های روزانه قرار می‌گیرند.

دنیل پینک در ادامه، به تأثیر زمان‌بندی بر توانایی‌های شناختی ما می‌پردازد. او با استفاده از "مسئله لیندا" (معمای منطقی که خطای تداعی را نشان می‌دهد)، بیان می‌کند که افراد در حل مسائل تحلیلی در صبح عملکرد بهتری دارند. هشیاری و سطح انرژی در صبح افزایش می‌یابد و به اوج خود می‌رسد و توانایی‌های استدلالی ما را تقویت می‌کند. اما در بعدازظهر، این توانایی‌ها کاهش می‌یابند و ما بیشتر مستعد خطاهای شناختی و استفاده از کلیشه‌ها می‌شویم. این موضوع در مطالعات گسترده‌ای روی نمرات آزمون‌های استاندارد دانش‌آموزان در دانمارک و لس‌آنجلس نیز تأیید شده است؛ دانش‌آموزانی که آزمون‌ها را در صبح می‌دهند، نمرات بالاتری کسب می‌کنند.

اما برای کارهای نیازمند بینش و خلاقیت (مانند "مسئله سکه تقلبی")، الگو متفاوت است. افراد در زمان‌های غیربهینه خود (یعنی زمانی که هشیاری‌شان کمتر است) در این نوع مسائل بهتر عمل می‌کنند. این "پارادوکس الهام" نشان می‌دهد که کاهش کنترل بازدارنده در زمان‌های خارج از اوج، می‌تواند به ما کمک کند تا ارتباطاتی را که در حالت عادی از دست می‌دادیم، کشف کنیم.

پینک سپس مفهوم "کرونوتیپ" را معرفی می‌کند – الگوی شخصی ریتم‌های شبانه‌روزی که بر فیزیولوژی و روان‌شناسی ما تأثیر می‌گذارد. او سه دسته اصلی را مشخص می‌کند: "چکاوک‌ها" (افراد صبحگاهی)، "جغدها" (افراد شب‌زی) و "پرندگان سوم" (اکثریت افراد که در میانه این دو قرار دارند). کرونوتیپ ما تا حدی ژنتیکی است و با افزایش سن تغییر می‌کند (کودکان و افراد مسن‌تر تمایل به چکاوک بودن دارند، در حالی که نوجوانان و جوانان تمایل به جغد بودن دارند). مهمترین نکته "اثر همگام‌سازی" است: عملکرد ما به هم‌ترازی کرونوتیپ، وظیفه و زمان بستگی دارد. چکاوک‌ها و پرندگان سوم الگوی اوج-فرورفتگی-بازگشت را دنبال می‌کنند، در حالی که جغدها الگوی معکوس (بازگشت-فرورفتگی-اوج) را تجربه می‌کنند. بنابراین، برای بهینه‌سازی عملکرد، باید نوع کرونوتیپ خود را بشناسیم، نوع وظیفه را درک کنیم، و زمان مناسب را انتخاب کنیم.

**۲. بعدازظهرها و قاشق‌های قهوه: قدرت استراحت، وعده ناهار، و لزوم یک سیستای مدرن**

بعدازظهرها، پینک استدلال می‌کند، مثلث برمودای روزهای ما هستند – یک منطقه خطرناک برای بهره‌وری، اخلاق و سلامتی. او نمونه‌های متعددی را از دنیای پزشکی ارائه می‌دهد: جراحان بیهوشی در بعدازظهر بیشتر اشتباه می‌کنند، متخصصان گوارش پولیپ‌های کمتری را در کولونوسکوپی‌ها پیدا می‌کنند، و کارکنان بهداشتی کمتر دست‌های خود را می‌شویند. این کاهش عملکرد به دلیل کاهش هوشیاری در "فرورفتگی" بعدازظهر است که حدود هفت ساعت پس از بیدار شدن رخ می‌دهد. حتی کاپیتان ترنر نیز تصمیمات فاجعه‌بار خود را در بعدازظهر گرفت.

راه حل این مشکل، استراحت است. پینک دو نوع استراحت را معرفی می‌کند: "استراحت‌های هوشیاری" و "استراحت‌های ترمیمی". استراحت‌های هوشیاری، مکث‌های کوتاهی قبل از فعالیت‌های پرخطر هستند، مانند آنچه در اتاق‌های عمل برای بررسی چک‌لیست‌ها انجام می‌شود. این استراحت‌ها به بازیابی تمرکز و جلوگیری از خطا کمک می‌کنند. استراحت‌های ترمیمی، که بیشتر برای عموم مردم کاربرد دارند، راه‌های ساده‌ای برای مقابله با فرورفتگی بعدازظهر هستند. مطالعات روی دانش‌آموزان دانمارکی نشان می‌دهد که استراحت‌های ۲۰ تا ۳۰ دقیقه‌ای برای غذا خوردن، بازی و صحبت کردن، نمرات آزمون بعدازظهر آنها را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد. حتی قضات در اسرائیل پس از استراحت ناهار، احکام مساعدتری صادر می‌کنند.

پنج اصل برای استراحت‌های ترمیمی مؤثر وجود دارد:

۱. **چیزی بهتر از هیچ چیز است:** حتی استراحت‌های کوتاه (میکرو-استراحت‌ها) می‌توانند مفید باشند.

۲. **حرکت بهتر از بی‌حرکتی است:** پنج دقیقه پیاده‌روی در هر ساعت می‌تواند سطح انرژی و تمرکز را افزایش دهد.

۳. **جمعی بهتر از انفرادی است:** استراحت‌های اجتماعی (مانند صحبت با همکاران) در کاهش استرس و بهبود خلق‌وخو مؤثرتر هستند.

۴. **بیرون بهتر از درون است:** گذراندن زمان در طبیعت، حتی برای چند دقیقه، به بهبود خلق‌وخو و بازیابی قوای ذهنی کمک می‌کند.

۵. **جدایی کامل بهتر از جدایی نیمه‌کاره است:** جدا شدن کامل از کار (چه ذهنی و چه فیزیکی) در طول استراحت، بسیار مهم است.