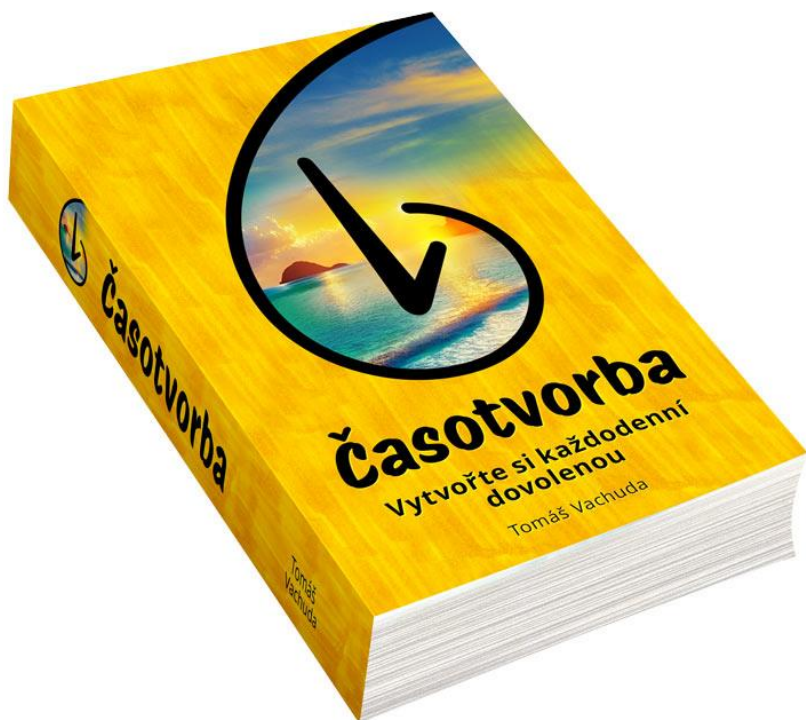


# Ukázková kapitola z knihy Časotvorba





# 1. ZVĚDOMĚNÍ ENERGIE

*Zapomeňte na čas a vnímejte energii*

**Co nás čeká?** Pochopení, proč delší práce nepřináší více výsledků.

**Proč to řešíme?** Abyste zcela přijali koncept energie a už nepochybovali o tom, že nezáleží na množství času, nýbrž na jeho využití.

**Co když to přeskočíte?** Budete nadále věřit, že záleží jen na délce práce, nebudete mít důvod o energii pečovat a budete se zbytečně vyčerpávat.

**Témata:** Paradox času a výsledků / Intenzita práce / Limity produktivity

# Osvobod'te se od času

Efektivita a výkonnost ukázaly, že nezáleží na objemu práce ani na tom, jak dlouho pracujeme. **Záleží jen na tom, jak rychle tu práci stihneme odpracovat.** A odpracujeme ji rychleji, pokud jsme výkonnější. A jsme výkonnější, když máme více energie.

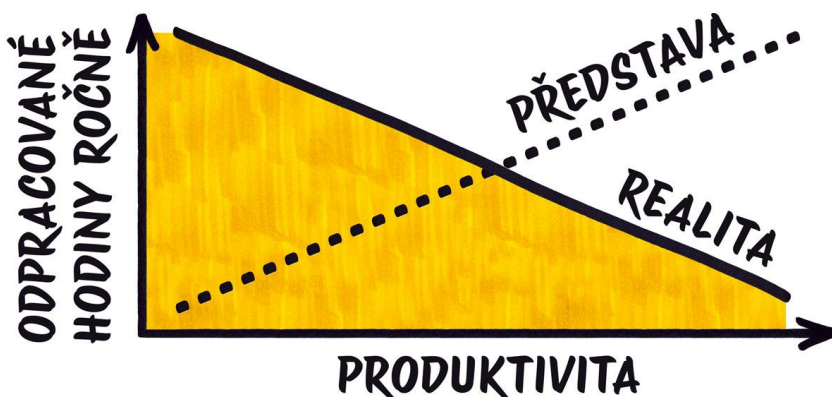
To byla ale teorie. Pojďme si to podložit praxí. Ukážeme si, jak energie pohání práci. Definitivně si **rozpojíme výsledky od délky práce.** Jedině úplné odpoutání od času vás otevře změnám, které vás čekají. Dokud nevěříte, že jde práce urychlit pomocí energie, nemáte důvod o ni pečovat.

## Paradox času a výsledků

*Už jsou pryč časy, kdy se muselo bojovat s naivní představou, že prodloužení práce výsledky zvýší, a naopak že zkrácení práce výsledky sníží.*

– 1929, Lionel Robbins – uznávaný britský ekonom<sup>[1]</sup>

Dnešní společnost se stále soustředí na **dlouhou práci.** Věří totiž v přímou úměru: Čím déle pracujeme, tím více práce stihneme. Že tato představa nefunguje, potvrzují analýzy světové produktivity mezi lety 1950–2017. Ty ukazují, že země **pracující méně hodin mají produktivitu naopak vyšší.** Stejnou křivku ukazují statistiky od Eurofoundu.<sup>[2,3]</sup>



Potvrzují to i každoroční statistiky od **OECD**. Země, které pracují nejvíce hodin, jsou ty nejméně produktivní. **Nejproduktivnější státy** naopak obvykle **pracují méně hodin týdně**.

Například v roce 2018 pracovali Nizozemci 29,3 hodin týdně. Přesto měli produktivitu (HDP na člověka) 3× vyšší než Kolumbijci za 47,8 hodin. Nebo Švýcaři pracovali o 5 hodin méně než my. Ale i přesto měli skoro dvojnásobnou produktivitu. Norsko mělo trojnásobnou produktivitu oproti Mexiku, kde pracovali o 11 hodin více. A tak dále.<sup>[4,5]</sup>

Jinými slovy, **vztah času a výsledků se zdá opačný**, než by běžný člověk čekal. V rozdílné produktivitě hraje roli řada faktorů. Jedno je ale jasné. Výsledky jsou téměř nezávislé na odpracovaném čase. Nebo přinejmenším **neplatí, že delší práce přináší více výsledků**.

## Dřina brání úspěchu

Psycholog Walter Dill Scott, který je považován za jednoho ze zakladatelů průmyslové a organizační psychologie, roku 1911 napsal, že při studování životů **úspěšných byznsmenů** vynikají dvě věci.

Zaprvé, dosáhli výsledků, jež většina lidí považuje za nereálné. Zadruhé, ti úspěšní a obdivovaní za efektivitu téměř nikdy nepůsobili uspěchaně. **Měli spoustu času** i na život. Mohli si dovolit brát práci poklidně. Tyto rysy se našly **především v jejich nejproduktivnějších letech**.<sup>[6]</sup>

Scott nakonec shrnul, že neustálé zaneprázdnění prací *nevede* k úspěchu. Vlastně že ti **úspěšní práci věnovali jen málo času**.<sup>[6]</sup> Potvrzují to i za sebe. Ty nejvíce uvolněné roky byly i mé nejproduktivnější.

Přesto ale **zaneprázdnění prosazují i inteligentní lidé**. Jedna studie 30 let sledovala 40 vědců. Čtyři z nich získali Nobelovu cenu, dva na ni byli vícekrát nominováni a 11 z nich přijali do Národní akademie věd. Mezi ty úspěšné patřil třeba fyzik Richard Feynman a chemik Linus Pauling. Oba patří mezi nejvýznamnější vědce všech dob.<sup>[7]</sup>

Výzkumníci se k vědcům vraceli každých 5 let. Srovnávali ty s úspěšnou kariérou oproti těm neúspěšným. Hledali rozdíly v návycích, přístupu k práci a ve využívání času.<sup>[8]</sup> A zjistili, že ti **nejméně úspěšní se snažili úspěch vydíít**. Když se jim nedařilo, tak věřili, že jim pomůže pracovat déle.

A obecně za důvod svého neúspěchu považovali nedostatek energie a času. Věřili, že mít více času na výzkum, byli by lepšími vědci.

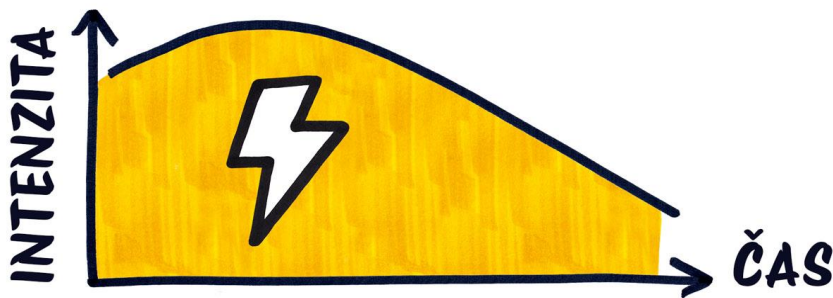
Naopak téměř žádný úspěšný vědec si nestěžoval na nedostatek času. A to byli téměř všichni z nich vnímáni jako lenoši. Líní ale nebyli. Jen si **cenili efektivity více než tvrdé práce**. Místo toho, aby jenom dělali, tak věnovali hodně času odpočinku a koníčkům.

Ti neúspěšní prostě pracovali příliš. A *právě proto* byli neúspěšní. Naopak ti úspěšní nepracovali dlouho, ale zato pracovali efektivně, takže svůj čas i energii využívali lépe. A to jim pomohlo k úspěchu.

## Dlouhá práce nás vysiluje a zpomaluje

Proč ale bonusová práce nepřináší bonusové výsledky? Mohou za to hranice naší energie. Stroj zapojený do zásuvky má stálou energii, udrží stálý výkon a jeho výsledky opravdu s časem stoupají.

U lidí to ale neplatí. Naše **energie není nekonečná**. Unavujeme se. A když jsme **unavení, pracujeme pomaleji**. Každá hodina přidá *nějaké* výsledky, ale také nás ještě více unaví, takže sníží průměrné výsledky za hodinu. Klesá nám takzvaná **intenzita práce**. Ta **s každou odpracovanou hodinou slábne**, protože je stále více oslabena rostoucí únavou.<sup>[9]</sup>



Představte si to jako **zvedání činky**. Rychlost zdvihání **neudržíte dlouho**. Pokud činku zvednete za sekundu, nejde vypočítat, že ji zvednete 60× za minutu a 3600× za hodinu. Svaly budou s každým zvednutím unavenější a klesne jejich *schopnost* zvednout činku znovu. Už do minuty vám jeden zdvih potrvá několikrát více času. Navíc ho musíte provést s vypětím sil.

**U práce je to stejné.** Na začátku je energie vysoká, tudíž je vysoká i intenzita práce. Pak ale obojí klesá. A proto klesne efektivita i výsledky. Už v 19. století věděli, že lidé jsou **v druhé polovině pracovní doby o 50 % méně produktivní** než v první polovině.<sup>[10]</sup>

Ve výsledku při přesčasech pracujeme o tolik hůře, že je to ztracený čas. To potvrdila válečná analýza muničních pracovníků. U nich **téměř nebyl rozdíl** mezi vyrobeným střelivem za **56 a 70 hodin týdně**.<sup>[11]</sup>

Proto je **efektivnější pracovat méně hodin na 100 %, než více hodin na 50 %**. Unavení využíváme čas hůře. Ne protože bychom se méně snažili, nebo dokonce flákali. Naopak. My se obvykle snažíme více. Jenom už *nefungujeme* tak dobře. Tudíž jsme méně schopni pracovat. A právě **proto výsledky nepřibývají úměrně s časem**. Vlastně při přesčasech klesají.

## Mezidenní klesání intenzity kvůli rostoucí únavě

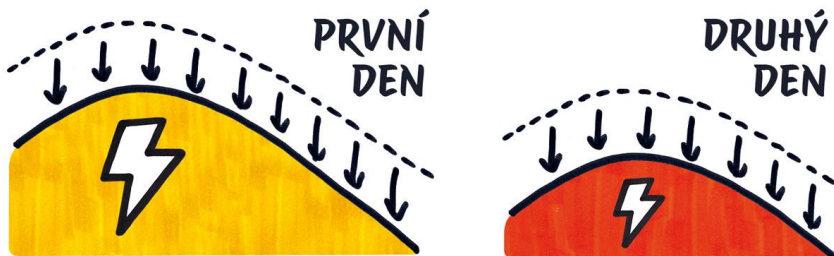
Válečný výzkum muničních pracovníků ukázal i to, že **přesčasy zhoršují výsledky** nejen v daném přesčase, ale **už během celé pracovní doby**.<sup>[12]</sup>

Pokles výkonu při přesčasu je zřejmý. Proč ale klesá už před ním? To roku 1909 vysvětlil vrchní ekonomický rádce britské vlády Sydney Chapman. Ten analyzoval rozsáhlé historické experimenty z rozmanitých oborů, kde hledal vztahy mezi délkou práce a produktivitou.

Chapman odhalil, že **existuje hranice**, za kterou každá další hodina sice přispívá dnešní produktivitě, ale snižuje *schopnost* být produktivní další den, protože **delší práce brání plnému odpočinku** z únavy, a tím tu zítřejší produktivitu snižuje.<sup>[13,14]</sup>

Problém umocňuje to, že po delší práci potřebujeme delší odpočinek pro úplné zotavení. Když si ho upřeme, **část únavy se přesune na zítřek**. Říká se tomu *zbytková únava*. Kvůli ní můžeme být unavení už ráno.<sup>[15]</sup>

A i když nás zítřek vyčerpá *normálně*, tak protože jsme nezačali v plné síle, ale třeba jenom s 90 % energie, tak jsme večer *ještě* unavenější a potřebujeme *ještě* delší odpočinek pro úplné zotavení. A pokud si ho nedopřejeme, tak přesuneme *ještě* silnější únavu na další den, takže pozítří začneme třeba s 80 % energie. A tak dále.



Toto **hromadění** možná **cítíte během týdne**. Každým dnem se více těšíte na víkendový odpočinek. Ten vám sníží únavu, ale pokud jste se v týdnu přepracovali, tak to nemusí stačit, takže se část únavy **může přesunout na další týden**. Toto hromadění nemusí zastavit ani dovolená. Ukazuje se, že běžná dovolená obnoví energii, spokojenost i zdraví, ale únava se zhruba do dvou týdnů po dovolené vrátí tam, kde byla před dovolenou.<sup>[16,17]</sup>

A tak se únava hromadí napříč týdny, měsíci i roky. A pak nás stále více zpomaluje. Situaci zhoršuje to, že s klesajícím výkonem se **stejná práce stává náročnější a více nás vyčerpává**.<sup>[18]</sup> Takže ti, co pracují celé dny, aby *neztráceli* čas, naopak ztrácejí času spoustu, neboť **musejí pracovat stále déle pro stejné výsledky**, jelikož jsou méně schopni jich dosahovat.

Jak vypadá **pokles výsledků v praxi**? Třeba u stavebníků zjistili, že při překročení 8 hodin denně se tempo zpomalí tak, že **lehká práce, která trvala 2 hodiny, náhle trvá 3 hodiny**. U tvrdé práce trvalo 2 hodiny to, nač dříve stačila hodina. A při 60 a více hodinách týdně klesly výsledky natolik, že stavebníci nestihli termín, který by jinak bývali stihli, kdyby pracovali standardních 40 hodin.<sup>[19]</sup>

Anebo když tesařům jen na 4 týdny prodloužili práci z 8 hodin na 9, tak zatímco při 8 hodinách vyráběli za hodinu 120 výrobků, tak při 9 hodinách jich stihli jen 100. Za den tedy **vyrábili o 60 kusů méně, ačkoli pracovali o hodinu déle**.<sup>[19]</sup>

A pokud třeba muniční pracovnice vyráběly munici i v neděli, tak dosáhly za **7 dnů méně výsledků než za 6 dnů**.<sup>[11]</sup> Delší práce zkrátka krade čas. Zaprvé zkrátí popracovní volno. A zadruhé nás zpomalí, takže nás nutí pracovat ještě déle a přicházet o další volno.

## Zkrácení práce zvýší energii a nakopne produktivitu

Pokud příliš dlouhá práce zhoršuje výkon, tak zkrácení nadměrné práce musí výkon zlepšit. Práce nás tolik neunaví a popracovní odpočinek nás zaručeně stihne obnovit. Obojí zajistí, že jsme další den výkonnější. Potvrzují to výzkumy ve firmách. **Zkrácení brání přepracování**, takže i únavě. To ve finále **zlepší výkon a zvýší produktivitu**.<sup>[20]</sup>

I to věděl Chapman před více než stoletím. Z historických analýz vyčetl, že zkrácení práce umožnilo **lépe odpočatým pracovníkům dosáhnout za kratší čas stejně či více práce**. Tvrdila to i výzkumnice pracovní doby Josephine Goldmark. Roku 1912 vydala skoro tisíc stran reportů, kde zmapovala přínosy zkracování práce po celém světě. A mimo jiné zmínila, že i na velkých kongresech zaznělo, že se nikde nenašel  *jediný* případ, kde by zkrácení práce snížilo produktivitu.<sup>[10,13,14]</sup>

A do třetice souhlasil průkopník pracovní psychologie Hugo Münsterberg. Prozkoumal miliony světových experimentů a roku 1913 shrnul, že **všude přiměřené zkrácení zvýšilo nejen kvantitu, ale i kvalitu výsledků**.<sup>[21]</sup>

Pokud tedy dlouhodobě nestíháte, tak neprodužujte práci, ale prodlužte odpočinek. Tím zvýšíte *schopnost* stíhat a práci urychlíte. Takže mějte na paměti tuto rovnici: **kratší práce = vyšší výkon = více času**.

Důležitost odpočívání cítí podvědomě každý. Přesto ale na odpočinek není čas. Neodpočíváme, abychom stihli více. **Odpočinek se vnímá jako opak práce**. Jako neproduktivní čas. A potom ti, kteří nestíhají, mylně věří, že odpočívání povede k ještě většímu nestíhání.

Teď už ale víte, že odpočinek není odměna za práci. Je to příprava na tu *další* práci. Jak řekli váleční výzkumníci únavy: *Odpočinek není pasivní čas, ale aktivní proces, při němž obnovujeme síly a praceschopnost*.<sup>[22]</sup> Odpočívání zkrátka není flákání. Něco děláme. Dobýváme svou energii. **Odpočinek nebrání pracovat. Odpočinek umožňuje pracovat naplno**.

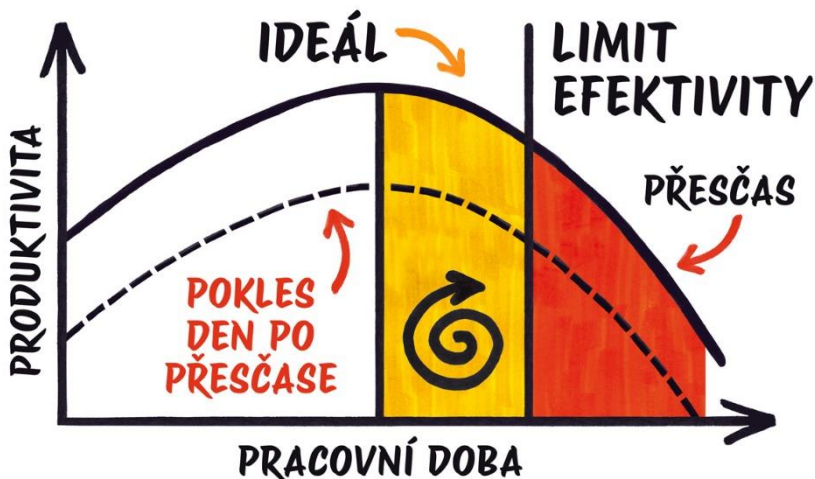
Sportovci před výkonem přirozeně odpočívají. Často ladí svůj odpočinek k dokonalosti, aby si odpočinuli co nejlépe. Mohli by den před výkonem ještě trénovat. To by jim na první pohled pomohlo k úspěchu. Jenže to nedělají. Vědí, že **slabé odpočinutí jim zhorší výkon více, než o kolik by jim ho zlepšil další trénink**. Odpočinek je pro ně nezbytná příprava.



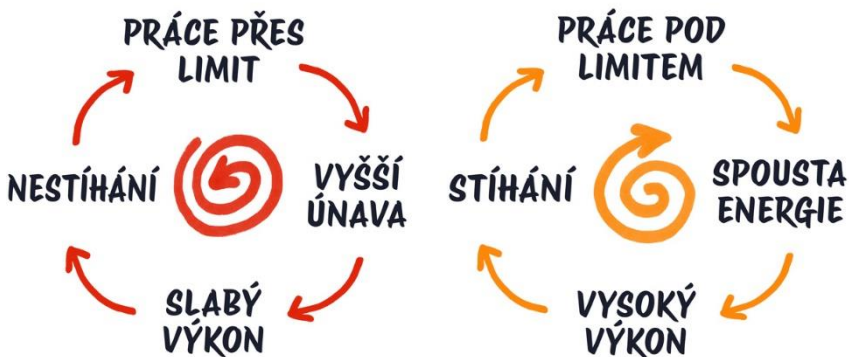
Stejný přístup potřebujeme i při práci. Nejvíce ho potřebují ti, kteří chtějí tvořit čas pro *další* práci, aby mohli ještě více pomáhat světu. Když ctíte přístup *naš zákazník, náš pán* a **věnujete klientům všechnen čas**, abyste jim co nejlépe pomohli, tak jim **naopak pomáháte hůře**, protože jste méně *schopni* jim pomáhat. To se projeví na kvalitě i rychlosti. Proto uberte i pro dobro těch, kterým pomáháte. Jinak každé přetáhnutí způsobí, že zítra těm *dalším* lidem pomůžete hůře. Naopak dnešní včasné zastavení zajistí, že zítra podáte stejný či lepší výkon než dnes.

## Skutečný vztah času a výsledků

Už je jasné, že **výsledky nepřibývají úměrně s časem**. Prodloužení práce produktivitu nezvýší a zkrácení ji nesníží. Do jisté míry to samozřejmě platí. Za minutu nestihneme celodenní práci. Existuje tedy hranice, pod níž výsledky rostou úměrně s časem, ale pak začnou klesat. Vypadá to takto:



**Efektivní využívání času vyžaduje práci pod touto hranicí.** Nepracovat příliš dlouho, abychom na konci práce nebyli až moc zpomalení a natolik vyčerpaní, že si nestihneme odpočinout a že budeme zpomalení ještě zítra. Jen práce pod touto hranicí brání hromadění únavy a poklesu výkonu. Jen tak jde dlouhodobě udržovat energii a tvořit čas. Naopak **práce i nepatrně přes náš limit** snižuje energii, zpomaluje práci a **krátí naše dny**.



## Kde jsou naše hranice?

Cesta k efektivitě začíná hledáním hranice, za kterou klesá intenzita práce. Asi jste odhadli, že **hranici intenzity určuje únava**. Když se unavíme více, než kolik stihneme obnovit, tak jsme tu hranici překročili. Bohužel tu **hranici nejde vycítit**, protože pocity únavy jsou nepřesné.

K nalezení hranice potřebujeme objektivní měřítko: **efektivitu**. Dále je potřeba **s pracovní dobou hýbat**, abychom mohli zhodnotit rozdíl. Pro většinu lidí to znamená práci zkrátit. Ideálně vícekrát a s odstupem týdnů až měsíců, aby se nahromaděná únava stihla odbourat.

Potom už je hledání snadné. **Dokud zvládáte za kratší čas stejně či více práce, tak jste stále nad svým limitem**. Dokud roste efektivita, tak stále zesiluje i intenzita díky rostoucí odpočatosti. Teprve až začnou výsledky klesat, tak jste pod svou hranicí. Abych vám hledání urychlil, ukážu vývoj dnešní pracovní doby. Ta vznikla právě tak, že se podřídila efektivitě.

## Jak historie našla hranice efektivity

Pracovní doba se napříč historií měnila. Zaměříme se jen na poslední dvě století, kdy proběhly klíčové změny, které vedly k dnešní pracovní době. Všechno začalo **průmyslovou revolucí**. Do té doby byla práce závislá na slunečním svitu, ale najednou nám umělé světlo umožnilo pracovat déle. V některých továrnách pracovali až **16 hodin denně a 7 dnů týdně**.<sup>[23]</sup>

Taková práce byla vyčerpávající, takže odbory i jednotlivci začali bojovat za zkrácení. První velké krácení přišlo v Británii, kde roku 1847 nařídili, že ženy a děti v továrnách **nesmí pracovat déle než 10 hodin**.<sup>[24]</sup>

Kolem krácení **panovaly obavy**. Zaměstnavatelé se báli nižší produktivity a zaměstnanci se báli nižšího výdělků, neboť byli placeni za výsledky. A jak se krácení rozšiřovalo i na další obory, tak se Britové obecně báli, že to zničí průmysl a konkurenceschopnost státu. Obavy se nenaplnily. Jak víme, kvantita i kvalita stouply. **Pracovníci byli za 10 hodin efektivnější než dříve za 14–16 hodin**.<sup>[10,25]</sup>

Tento efekt kdekoho zaujal a někteří se **přestali dívat na čas, zaměřili se na výsledky** a krátili ještě více. V jednom podniku na výrobu ložisek zkrátili z 10 hodin na 9. Produktivita byla stejná. Tak zkrátili na 8 hodin. Zůstala stejná. Věřili, že by produktivitu udrželi i kdyby pracovali jen 7 a půl hodiny, ale raději zůstali u těch vyhovujících 8 hodin. Také jedna velká strojírenská firma zkrátila až na 8 hodin. Taktéž udržela výsledky. Tím inspirovala blízké zbrojnice a loděnice. I tam zažili stejný efekt.<sup>[10]</sup>

Když to sečteme, všichni byli stejně produktivní za 8 hodin, jako dříve za 14–16 hodin. To je **nárůst efektivity o 75–100 %**. Stihli stejně, nebo dokonce více práce, ale přesto si **vytvořili až 8 hodin volna**.

Těchto experimentů si všiml průkopník optiky Ernst Abbe. V jeho dílně ve firmě Zeiss se pracovalo 9 hodin. Už to byla vzácnost. Tehdy většina Německa pracovala 10–11 hodin. Příběhy z Británie ale Ernsta inspirovaly zkrátit více. Před zkrácením nejprve rok měřil produktivitu ve své dílně. Pak svým 233 pracovníkům **zkrátit práci z 9 na 8 hodin**. Výsledek? **Roční produktivita stoupla o 3,3 %**. Mechanici, tesaři, soustružníci a další pracovníci jako by ročně odpracovali o 10 dnů navíc.<sup>[25]</sup>

Na první pohled malý rozdíl, ale **vytvořili si hodinu denně**. A jelikož byli placeni za výsledky, tak i **vydělalí více**. Pravda, není to tak působivé, jako ten nárůst efektivity o 100 %. To napovídá, že 14–16 hodin bylo daleko nad limitem a že 8 hodin už je mu blíže. Abbeho ta hranice zajímala, takže dále hledal nejkratší možný čas, za který jde stihnout co nejvíce práce. Zůstal u 8 hodin, protože dospěl ke stejnému závěru jako Britové. Většina lidí dosáhla optimálních výsledků za 8–9 hodin. Těch 9 hodin ale bylo maximum, takže Abbe uzavřel, že **téměř všichni mohou zkrátit práci na 8 hodin bez ohrožení výsledků**.<sup>[25]</sup>

## Ujasnění: Zkrácení nezvýšilo úsilí

Možná vás napadá, že produktivita stoupla díky vyšší snaze, dřině, nebo spěchu. Kdepak. Už ta **rostoucí kvalita práce** naznačuje, že ti lidé ani **nemohli spěchat**. Při spěchu roste počet chyb, ale tady chyby ubyly.

Abbe potvrdil i to, že nestouplo úsilí. Ani starší lidé **neměli pocit, že by je práce po zkrácení více vysilovala či stresovala**. K tomu došli i všichni ostatní. Společným znakem reportů bylo, že po zkrácení lidem **stoupla spokojenost i morálka**.<sup>[10,25]</sup> Při úmorné práci by ale obojí kleslo.

Obavu z rostoucího úsilí vyvrátili i angličtí pracovníci, kteří byli **placeni za hodinu, tudíž ani neměli důvod se snažit**. Plat jim po zkrácení klesl tak jako tak. Když už, člověk by čekal, že budou trucovat a jejich snaha i výkon klesne. Přesto za 8 hodin stihli totéž, co dříve za 9 hodin.<sup>[25]</sup>

A nakonec, ty proměny se sledovaly **měsíce až roky**. Tak dlouho úsilí neudržíme. Abbe i Britové zjistili, že po prodloužení práce lidem už do týdne klesl výkon. A do 14 dnů se propadl níže, než kde byl předtím. Výkon klesal, i když pracovníky platili za výsledky, takže měli motivaci si přivydělat. Proto Abbe řekl, že pokud motivace nedokáže zvýšit výkon po **prodloužení**, tak **motivace není nutná** ani ke zvýšení výkonu při **zkrácení práce**. Zvýšení výkonu přijde zkrátka samo.<sup>[25]</sup>

Důvod zvýšení výkonu už zazněl. **Vyšší intenzita díky vyšší odpočatosti**. A ta intenzita nebyla vynucená, nýbrž se zvýšila přirozeně. Pro někoho to stále může být nepochopitelné, tak přidám ještě vysvětlení ze tří zdrojů:

- V prádelnách bavlny zjistili, že po zkrácení z 12 na 10 hodin byli pracovníci **čerstvější, pečlivější a měli větší vitalitu**. Díky ní pak mohli pracovat přirozenou rychlostí, ale přesto dosáhli lepších výsledků.<sup>[26]</sup>
- U pracovníků placených za hodinu se benefity přičítaly tomu, že se domů vraceli **spokojení a méně unavení**. Pak pracovali s větší čerstvostí a bez toho, aby se o to snažili, nebo o tom dokonce věděli.<sup>[25]</sup>
- V jiných reportech z 19. století to zaměstnavatelé vysvětlili tak, že lidé v kratší pracovní době jednoduše **pracovali více energicky**. Že zkrácení odstranilo utahanost a vyčerpání. To lidem zlepšilo zdraví, což to jim poté zvýšilo i nadšení, energičnost a schopnost pracovat.<sup>[10]</sup>

Takže pokud jsme unavení, motivace nás nezachrání. A **pokud jsme odpočatí, motivaci ani úsilí nepotřebujeme**, ale přesto naše produktivita stoupne. Tak. To jsme si ujasnili. Teď se vraťme k historii pracovní doby.

## Stoleté čekání na efektivní pracovní dobu

Abbeho experimentů si bohužel téměř nikdo nevšiml. Naštěstí v zámoří zkracoval známější průkopník, který už inspiroval celý svět. **Henry Ford** roku 1914 zkrátil ve své automobilce práci z tradičních **9 na 8 hodin**. Také zdvojnásobil plat. A změna se vyplatila. I zisk se totiž do 2 let zdvojnásobil. Ford nezkracoval pro posílení produktivity, ale pro dobro ekonomiky. Věřil, že delší volno umožní lidem více utrácet.<sup>[27,28]</sup>

Zvýšená produktivita ale Fordovi neušla. A tak začal testovat. Oproti Abbemu hledal produktivní limit i na úrovni týdne. Přes tři roky testoval a zjistil, že pracovníci **za 5 dnů stíhali stejně či více než za 6 dnů**. Naopak při přepracování se brzy unavili a pracovali pomaleji.<sup>[29]</sup>

A tak Ford roku 1926 provedl revoluci. **Zkrátil pracovní týden na 5 dnů**. I dříve se občas prodloužil víkend, ale obecně měla většina světa 2.500 let jen jeden den volna.<sup>[30]</sup> Ford zkrácením pobouřil konkurenci, ale nadchl pracovníky a inspiroval společnost k hledání ideální pracovní doby.

Podpořila to válka, která zvýšila požadavky na průmysl a hledání hranic nabralo národní důležitosti. Za války probíhaly **rozsáhlé výzkumy délky práce, efektivity a únavy**. Prohlašovalo se, že únava mohla rozhodovat mezi výhrou a prohrou války. Výbory zkoumaly tělesný i duševní výkon. Hledaly utopický cíl. *Tělo bez únavy*. To by zbořilo limity produktivity. Jelikož válka mohla trvat roky, tak se hledala taková pracovní doba, která by vedla k **maximální produktivitě na úrovni měsíců i let**.<sup>[12,22]</sup>

A postupně se pomocí praxe i vědy dospělo k tomu, jak dlouho můžeme denně a týdně pracovat, abychom udrželi maximální výkon dlouhodobě. Tím ideálem bylo **8 hodin denně a 5 dnů týdně**. Tato pracovní doba **snížila únavu na minimum**. Takto se tedy zjistilo, že je neefektivní pracovat přes 8 hodin. Rozšíření do praxe ale bylo dlouhé. Až skoro 40 let po Fordovi se zkrátil týden na 5 dnů i ve zbytku světa. A přes 100 let trvalo, než většina světa zkrátila práci na 8 hodin denně.<sup>[22,27,30,31]</sup> Zabralo tedy více než století, než lidé začali pracovat efektivně.

## Dnešní práce je únavnější, proto jsou limity jiné

Nalezený **standard fungoval pro nároky tělesné práce** ze začátku 20. století. Než jsme si ale stihli osvojit pracovní dobu ideální pro tehdejší práci, tak se **pracovní nároky výrazně změnily**. Dříve pracovaly hlavně svaly, dnes pracuje převážně *hlava*. Duševní práce se může zdát méně náročná. Mnoho z nás *sedí a kouká*. Na první pohled vlastně odpočíváme.

Ano, svaly odpočívají, ale **mozek jede naplno**. Zapojujeme pozornost, soustředění, rozhodování, řešení problémů, emoce a kreativitu. To vše nás unavuje. Přičtěme spěch, stres, nekončící dostupnost, obavy z nejistot, nebo emoční vyčerpání z práce s lidmi. Ve výsledku je **dnešní duševní práce** v mnoha ohledech **naopak náročnější než ta tělesná**.

Už Chapman tvrdil, že práce postupně nabírá na intenzitě a že to rychlejší tempo a náročnější soustředění únavu urychlují. A odhadl to správně. Studie potvrzují, že duševní únava je jiná než ta tělesná. Takže nynější **pracovní doba nestačí k odbourávání duševní únavy**. A jediná cesta ke snížení rizik a zabránění rostoucí únavy je *další* zkrácení práce.<sup>[14,31]</sup>

Starý limit už tedy neplatí. Dříve se dalo říct, že hranicí, za kterou výkon upadá, je oficiální přesčas. Tedy práce přes 8 hodin. Jak si ale ukážeme, **dnes už je přesčasem práce přes 6 hodin**. Možná přes 4 hodiny. Bez nadsázky se dá říct, že většina duševních pracovníků *nikdy* nepracovala efektivně. Tudíž vůbec netuší, jakého výkonu jsou schopni.

Kde je tedy nový limit? Rozmanitá duševní práce bohužel nejde zobecnit. Příklady z praxe ale naznačují, kde by ten limit být mohl.

## Limity staré duševní práce

Kde je limit dnešní duševní práce, nám napoví limity dávné duševní práce. Konkrétně se podívejme na **telefonistky**. Telefonní servis se rozmohl na přelomu 19. a 20. století. Přinesl nový typ námahy. Šlo o jednu z prvních moderních duševních prací. Někdo zavolaal a řekl, s kým chce spojit. Telefonistky pak provedly 14 duševních či tělesných úkonů a volajícího propojily s příjemcem. Takto propojily až 300 hovorů za hodinu.<sup>[21]</sup>

Takový výkon vyžadoval **prvotřídní pozornost, přesnost, paměť, rychlé reakce i inteligenci**. Byla to tedy sedavá práce, ale přesto velmi náročná.

Potvrzuje to fakt, že ve společnosti *Bell Telephone* zhruba třetina žen odcházela už v prvním roce. Obvykle kvůli přehnané únavě.<sup>[21]</sup>

Náročnost práce zhoršovala úmorná pracovní doba. V Americe se tehdy pracovalo **až 15 hodin**. Spousta telefonistek pracovala přesčas, v noci nebo v neděli. A měly třeba jen jednu malou pauzu. Kvůli obavám o zdraví najali 26 doktorů z královské vyšetřovací komise. Ti zkoumali telefonistky při práci a shodli se, že by měly pracovat **maximálně 7 hodin** a zavést pauzy tak, aby práci rozložily na 9 hodin. Pokud ale prý mají dát náležitý **ohled na zdraví, tak by měly pracovat jen 6 hodin**.<sup>[10]</sup>

Zde nešlo o výkon, nýbrž o dlouhodobé udržení zdraví. Doktoři ale říkali, že **hranice zdraví není daleko od hranice efektivity**.<sup>[10]</sup> Dnešní práce vypadá samozřejmě jinak, ale z hlediska stresu a nároků na pozornost to byla velmi podobná práce. Mějme tedy 6 hodin jako výchozí bod.

## Limity moderní duševní práce denně i týdně

Než přejdeme k moderním příkladům, mějte na paměti, že vždy šlo pouze o zkrácení práce, ne úvazku. **Plat zůstal stejný**. Ať už automaticky, nebo byl podmíněný udržením produktivity. A vše proběhlo **před koronakrizí**. Vždy šlo jen o zkrácení pracovní doby, nikoli o nařízení práce z domu.

A nyní k příkladům. Předně ukázka, že i dnešní tělesná práce už může mít limity jinde. Naznačila to automobilka Toyota ve švédském Göteborgu. Tamějším mechanikům zkrátily práci **z 8 na 6 hodin**. Produktivita stoupla tak, že zisk stoupl o 25 % a zaměstnanci byli spokojenější.<sup>[32]</sup>

Pokud jde o duševní práci, australská finanční poradenská firma Collins SBA nabídla svým zaměstnancům, že pokud udrží svou produktivitu, tak mohou odejít už po 5 hodinách. Výsledky byly různé. Někdo potřeboval 6 až 7 hodin, ale jiní opravdu **zvládli za 5 hodin to, co dříve za 8**.<sup>[33]</sup>

Kalifornská firma Tower Paddle Boards, která prodává paddleboardy, zase **zkrátila na 5 hodin** nárazově a všem, aby měl celý tým více času na plážový životní styl, k němuž firma nabádá. I tady bylo podmínkou udržet produktivitu. Test se díky úspěchu prodloužil ze tří měsíců na celý rok. Pak už bylo jasné, že u 5 hodin zůstanou. Zaměstnanci byli **produktivnější i spokojenější**. A příjem firmy stoupl o 40 %.<sup>[34]</sup>

Stejně tak i finanční společnost Blue Street Capital **zkrátila na 5 hodin**, aby měli zaměstnanci více času na život. Do čtvrt roku se **produktivita zdvojnásobila**. Měřili ji odchovými telefonáty potenciálním zákazníkům. Těž do roka stoupl zisk o 30 %. I tato společnost u 5 hodin už zůstala.<sup>[35]</sup>

Nyní pojďme ke **krácení týdne**. Ignorují firmy, které *stlačily* 40 hodin do 4 dnů. Zaměřím se na ty, které pátý den škrtnuli. Průkopníkem takového týdne je podnikatel Andrew Barnes. Ten ve své finančně poradenské firmě Perpetual Guardian roku 2018 oznámil svým 240 zaměstnancům, že zkusí čtyřdenní pracovní týden. Bez přesčasů a bez snížení mzdy. I on ale řekl, že volno dostanou, jen když udrží produktivitu. I přes tento nátlak ale všem klesl stres. Naopak stoupla spokojenost i produktivita. Sice mírně, ale to tedy znamená, že **při 4 dnech pracovali o 20 % produktivněji**.<sup>[36,37]</sup>

Čtyřdenní týden vyzkoušela i digitální a telemarketingová firma Pursuit Marketing. Do čtvrt roku produktivita stoupla o 37 %. V dalších letech se zvýšení ustálilo na 29 % oproti produktivitě před změnou. Stále tedy **stíhali o téměř třetinu více než za 5 dnů**. Digitální agentura Versa zase zkusila volnou středu. Měsíční zkouška se protáhla na celý rok, a dokud to prý bude fungovat, budou se toho držet. Ještě aby ne. **Efektivita, kvantita i kvalita práce stouply** tak, že zisk stoupl téměř trojnásobně.<sup>[38,39]</sup>

Benefity potvrdil i britský **průzkum mezi 505 firmami**, které zkrátily týden na 4 dny. Našly se jasné přínosy. **Produktivita zůstala či stoupla**. Mimo to klesl stres a zlepšila se i spokojenost a zdraví zaměstnanců.<sup>[40]</sup> Pokud zkrácení dne i týdne všem zvýšilo produktivitu, tak jim musela stoupnout efektivita. Tudiž předtím museli pracovat přes své hranice. Jistě, nejde to zobecnit pro *všechny* práce, ale šlo o velmi rozmanité obory. Proto jde vyvodit, že podobné hranice fungují u většiny z nás.

## Ideál pod 4 hodiny?

Zmíněné experimenty neříkají, že ideál je 5–6 hodin práce denně a 4 dny týdně. Jen ověřily, že ta stará pracovní doba *nebyla* ideální. Tedy že 5 až 6 hodin je blíže limitu než 8 hodin a že 4 dny jsou mu blíže než 5 dnů. Že je pravá hranice spíše níže, naznačují průzkumy u lidí s **kancelářskou prací**. Ti bývají **produktivní průměrně 2 hodiny a 53 minut** denně. Jiná analýza stovek tisíc lidí ukázala, že lidé denně strávili produktivní prací průměrně 2 hodiny a 30 minut.<sup>[41,42]</sup>



Žádný z těch průzkumů ale nedokazuje, že náš limit jsou jen 3 hodiny. Dokazují jen to, že při zatížení 8 hodinami práce jsou lidé *schopní* být produktivní necelé 3 hodiny. Únava jim *nedovolí* být produktivní déle. Kdyby práci zkrátily, byli by odpočatí a produktivní většinu času.

Takže kde je skutečný ideál pro duševní práci? To asi nezjistíme, dokud všechny firmy nezačnou zkracovat ještě více. Zatím se můžeme ohlédnout na ideály nalezené u profesí, jež mají s duševní prací mnoho společného.

Třeba ve studii špičkových houslistů ti nejlepší cvičili tři a půl hodiny denně sami a asi hodinu a čtvrt s učitelem. Profesionální pianisté zase cvičili kolem čtyř hodin. Stejně limity se našly i mezi jinými hudebníky a sportovci. Výzkumníci z toho vyvodili, že **4 hodiny jsou zřejmě obecný limit** tréninku, který jde **dlouhodobě udržet bez vyčerpání**.<sup>[43]</sup>

Že to může být ideál i pro běžnou práci podporují **vysoce produktivní osobnosti**, které změnily svět, takže se může zdát, že pracovaly neustále:

- **Jules Henri Poincaré** patřil mezi nejproduktivnější osobnosti vůbec. Všestranný matematik, fyzik, inženýr a filozof. Přispěl desítkám oborů od kvantové teorie přes elektřinu až po optiku. Napsal přes 30 knih a přes 500 vědeckých prací. To vše za **4 hodiny denně**.<sup>[44,45]</sup>

- **Stephen King**, jeden z nejproduktivnějších a nejúspěšnějších spisovatelů současnosti, který napsal přes 60 knih a přes 200 krátkých příběhů, říká, že píše **maximálně 4 hodiny denně**.<sup>[46]</sup>

- **Charles Darwin**, jedna z nevlivnějších osobností, geniální přírodovědec a zakladatel evoluční biologie, který napsal kolem 20 knih, také pracoval kolem **4 hodin denně**. Přitom dbal na efektivitu a měl hrůzu ze ztráty času. Říkal, že kdo se odváží promarnit hodinu času, tak dosud neobjevil hodnotu života.<sup>[47]</sup> Čas byl pro Darwina vším, ale přesto, nebo možná právě proto, pracoval krátce, aby si efektivitu udržel dlouhodobě.

Poincaré, King ani Darwin neřikají, že 4 hodiny jsou limit pro duševní práci. Všichni ale potřebovali být efektivní po celý život a zvolili stejnou pracovní dobu. To je přinejmenším zajímavé. Také dokazují, že **vysoké produktivity jde dosáhnout i za 4 hodiny denně**. A já věřím, že to platí pro většinu společnosti a že se časem k této pracovní době dostaneme.

## Budoucnost patří zkracování

Jeden z nejdůležitějších ekonomů 20. století John Maynard Keynes roku 1930 předpověděl, že do 100 let budeme všichni pracovat 3 hodiny denně a 15 hodin týdně. Byl by to návrat ke kořenům. Odhaduje se, že pralidé pro běžné přežití pracovali jen 15–20 hodin týdně.<sup>[48,49]</sup>

Tak moc asi nezkrátíme, ale jedno je jisté. Pracovní dobu jsme si vytvořili sami. A proto si ji zkrátit *můžeme*. Sám Henry Ford řekl, že **pětidenní týden ani osmihodinový den nejsou ultimátní**. Ale odhadoval, že další zkrácení proběhne spíše u dne, než u týdne.<sup>[29]</sup> Čekali jsme ale natolik dlouho, že je **načase zkrátit obojí**.

Zkrácení se může zdát neproveditelné. Jenže totéž se lidem zdálo dříve. A přesto se jim povedlo zkrátit. Ještě **nedávno jsme pracovali 96 hodin týdně**. Dnes je samozřejmé pracovat 40 hodin. Proč bychom nezvládli další zkrácení? Díky technologiím je to snazší než kdy jindy.

Krácení týdne se zdá asi nejtěžší. Ty stovky organizací ale ukázaly, že to *jde*. A co se týká krácení dne, tak to už se děje v celých státech. Sice mnohé profese své hranice překračují, ale je jen otázkou času, než se uzákoní kratší limity pro všechny. Jestli ale máte flexibilní práci, tak **nemusíte na nic čekat**. Práci si můžete zkrátit už dnes a začít čerpat benefity pro efektivitu, která vám pomůže vytvořit si ještě více času.

## Limity jsou individuální

Neexistuje jedna dokonalá pracovní doba. Unavujeme se různým tempem, takže potřebujeme jinak dlouhý odpočinek. Každý typ práce navíc unavuje jinak. Dokonce i různý typ úkolů nás u stejné práce může unavit jinak. U různorodé práce je tedy **ideální pracovní doba každý den jiná**.

Přesto všichni máme **průměrné hranice**. Najděte ty své a držte se jich. Mé hranice jsou u grafické práce 4 hodiny, u vymýšlení log 3 hodiny a u psaní knihy či článků 5–6 hodin. Pokud jde o týden, tak psaní se dokážu věnovat celý týden a grafice 5 dnů. Nad tyto hranice pracuji na úkor dalšího dne či týdne. **Zvládnou pracovat déle, ale nedělám to**. Víím, že mě po přetáhnutí rozbolí hlava a nechce se mi ani relaxovat. Proto u všech činností pracuji tak **hodinu pod limitem** a v rámci týdne **den pod limitem**.

Ve výsledku pro svou obživu pracuji asi 2,5 hodiny denně a to 4 dny v týdnu. V nabitě dny občas skicuji loga po večerech, ale to třeba jen jednou měsíčně. Za celý týden tedy má hlavní **práce obvykle nepřesáhne 12 hodin**. Obvykle je to kolem 10 hodin. Kam zkrátíte vy, to je na vás.

## ***Další výhody volného času pro práci***

Dosud jsme řešili délku volna. Víme, že delší volno nám vytvoří čas díky odpočatosti. Odpočinek zabrání únavě, takže i poklesu efektivity. A to pak efektivitu zvýší. Když je ale volno příliš dlouhé, tak už energii nezvýší. Nicméně náš výkon může zvýšit ještě jeden faktor: náplň volna.

**Kvalitně strávené volno nabíjí a zvyšuje výkon** rozmanitými cestami. Tím nám ještě více posílí efektivitu a umožní pracovat ještě rychleji. Podnětné a přínosné volno tedy dovolí zkrátit práci na úplné minimum.

Vzpomínáte na vědce? Tak největší rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými vědci bylo odlišné vnímání volného času. Především zájmů a koníčků. Ti **neúspěšní vnímali zájmy a práci jako protiklady**. Volnočasové aktivity jen zabíraly místo v jejich kalendáři. Koníčky brali jako zbytečné marnění energie a času, který mohli trávit produktivně ve své laboratoři.<sup>[8]</sup>

Naopak ti nejúspěšnější vědci vnímali život jako propojený celek. Viděli, že jejich zájmy podporují i jejich vědecké dovednosti a důvtip. Proto měli spoustu koníčků. Od uměleckých přes hraní na hudební nástroje až po surfování a horolezectví. Koníčky brali jako trénink pro různé aspekty své práce. A proto i **volný čas vnímali jako důležitý pro svou pracovní efektivitu**, a tudíž i pro úspěšnou vědeckou kariéru. Zatímco ti neúspěšní vědci přitlačili, když neměli nápady, tak ti úspěšní utekli ke svým **zájmům, kde načerpali inspiraci**.<sup>[8]</sup>

Mám to stejně. Pro mou práci **nejčastěji nacházím inspiraci mimo práci**. Když se práce nedaří, pročistím hlavu u jiných činností. Tehdy dostávám nápady, které rozpracuji při práci, ale bez těch nápadů by nebyly ani žádné výsledky. A ty nápady by nebyly bez volna.

**Volnočasové zájmy** mohou obohatit práci i dalšími způsoby. Něco se při nich naučíte a pak ty **dovednosti** zužitkujete v práci. Rozšíří vám **obzory**, takže přinesou nový pohled na věc a posílí vaši **představitost**. Díky tomu vás napadají netradiční řešení. Též získáte **odstup**. Můžete **rekapitulovat**

svou práci a přemýšlet, jak by ji šlo zefektivnit. A cokoli mimo práci vám může vnuknout nápad, který vám tu práci **zkvalitní anebo urychlí**.

Příkladem je opět Darwin. Miloval experimentování více než samotnou práci. A právě tyto **experimenty jeho práci poháněly**. Zkvalitňování práce pomocí koníčků ale není výjimečné ani dnes. Průzkum mezi 225 vědci, technology, inženýry, matematiky a lékaři našel silné vztahy třeba mezi uměleckými či rukodělnými koníčky a úspěchem v daném oboru. Většina dotazovaných tvrdila, že jim jejich **zájmy obohacují přemýšlení i řešení problémů**, což pozitivně ovlivňuje i jejich práci.<sup>[47,50]</sup>

Benefity potvrdilo i 16 výkonných ředitelů, jejichž organizace se řadí mezi nejvýdělečnější firmy světa a jsou na ně kladené vysoké nároky. Ti tvrdili, že jejich **nepracovní zájmy** podporují nejen zvládání pracovní zátěže, ale i jejich **optimální funkci** v práci. Svě zájmy, kam patřil třeba sport, hudba či bojová umění, vnímali jako **zdroj energie, radosti, kreativity, disciplíny** i duševní houževnatosti.<sup>[51]</sup>

Platí to i ve škole. Pro úspěch se radí *více učit*. Možná by se ale mělo radit učit *méně* pro dobro více zájmů. V jedné české studii sledovali přes 10 tisíc adolescentů a účast na **volnočasových aktivitách** se pojila s **lepším prospěchem**, větším zapojením ve škole a nižším stresem. Čím více zájmových aktivit, tím více benefitů. Totéž potvrdila i Amerika.<sup>[52]</sup> Ovšemže je nutné se učit, ale *pouhé* učení zjevně škodí.

Zájmy nemusejí být *vážné*, aby zvyšovaly výkon. Klidně může jít o hraní her. Ty kdekdo považuje za ztrátu času, nebo má obavy, že z hraní mozek zblbne. Jenže **hraní her**, nebo hraní v jakékoli jiné podobě, je důležité nezávisle na věku a **podporuje kreativitu a spokojenost**. Mimo jiné zlepšuje i schopnost učit se nové úkoly. Jednoduše *učí se učit*.<sup>[53,54]</sup>

Kterého **chirurga** byste zvolili. Všedního, nebo toho, který hraje videohry? Hráči operují lépe. V jedné studii byli chirurgové, kteří **hráli hry, o 24 % rychlejší a dělali o 32 % méně chyb** než kolegové nehráči. Hraní her totiž zlepšuje pozornost a zrychluje reakce, ale bez snížení přesnosti.<sup>[54,55]</sup>

Ať už volno zaplníte čímkoli užitečným či zbytečným, určitě to vaší práci prospěje. Ať už vám pomůže ta samotná aktivita, nebo to, že se u ní odreagujete. Tak jako tak, vše začíná tím, že si to volno skutečně *vezmete*.

## ***Jak jsem zkracoval práci a co mi to dalo***

Poprvé jsem zkrátil práci po vyhoření. Nikoli pro lepší odpočinití ani pro delší volno. Šlo mi jen o to snížit přepracovanost. Viděl jsem, že mám omezené síly, ale zatím jsem nevnímal obnovující funkci volna jako takového. Hlavní ale bylo, že jsem vůbec zkracoval.

Nejprve jsem **přestal pracovat v neděli**. Nechodil jsem na e-mail ani nedělal na zakázkách. Místo toho jsem zašel do fitka, četl si a sledoval seriály. Věnoval jsem se ale i osobní tvorbě a sebevzdělávání. Nebyl to tedy odpočinkový den, ale cíl se mi splnil. Necítil jsem se přepracovaně.

Škrtnutí neděle mě ale děsilo. Báł jsem se, že přijdu o klienty. Přece nejde na celý den zmizet ze světa práce. Naštěstí se mé obavy nenaplnily a místo toho přišel benefit. V pondělí jsem měl plno energie. Do pár měsíců jsem ale cítil, že hladina energie stále není ideální.

A tak jsem přidal **napůl volnou sobotu**. Nechodil jsem na pracovní e-mail, ale přesto jsem se věnoval tvorbě log nebo osobním projektům. To znovu snížilo zátěž, takže jsem byl spokojený. Až po pár letech jsem v sobotu odložil i loga a věnoval se jen tomu, čemu jsem chtěl. Obvykle to ale bylo vzdělávání a osobní projekty. Stále jsem tedy *něco dělal*.

Mezitím jsem pomalu **zkracoval i denní pracovní dobu**. Opět jen pro snížení zátěže, nikoli pro více odpočinku. Navíc se mi dařilo zvyšovat pracovní efektivitu, takže jsem si mohl *dovolit* pracovat kratší dobu.

Dlouho jsem pak krácení práce vnímal jako odměnu za rostoucí efektivitu. Trvalo roky, než jsem pochopil přínos samotného volna a než mi došlo, že **zkracování práce nebyl jen následek, ale i příčina vyšší efektivity**.

To delší volno a všechny činnosti, které jsem během volna zažíval, mi různými cestami zkvalitnily odpočinek, nabily mě inspirací a podpořily mou práci. To mi zvýšilo efektivitu a umožnilo si vzít ještě delší volno a přidat další volnočasové činnosti.

Zkrátka jsem pochopil, že **krácení práce mi umožní další krácení**. Objevil jsem pravou krásu časotvorby. A pak jsem musel přeformulovat celou knihu. Jen vznikl problém. Kniha mi už předtím dávala velký smysl, ale teď mi dávala *obří* smysl.

I když jsem tedy neměl problém krátit běžnou práci, tak bylo těžké omezit práci na knize. Navíc jsem v té době ještě nevěděl, jak funguje únava a odpočinek. Naivně jsem **věřil, že když mě psaní knihy naplňuje, tak mě přece i nabíjí**, takže je to možná lepší než samotný odpočinek.

Nehledě na to, že jsem měl za sebou dva roky práce a odhadoval jsem, že nejméně rok to ještě potrvá. Zkrátit práci na knize tedy byla výzva. Trvalo mi půl roku, než jsem psaní proložil pauzami a než jsem se knize přestal věnovat po večerech.

Tím jsem péči o knihu **zkrátil ze 42 hodin týdně na 32 hodin**. A přišlo totéž, co u běžné práce. Týdenní **produktivita stoupla**. Jasně jsem uviděl, že pokud chci knihu dokončit dříve, musím jí věnovat *méně* času.

I tak jsem si ale řekl, že více už krátit nebudu. I když jsem běžný pracovní týden zkrátil na 4 dny, **na knize jsem stále dělal denně**. Nechtěl jsem *ztratit nit*. Výjimkou byly dovolené a vánoční svátky.

Až další rok jsem zavedl **volnou sobotu**. O narozeninách jsem si dopřál celý volný víkend, který jsem věnoval sledování seriálů a hraní her. Díky tomu jsem se v pondělí vrátil ke knize s takovou čerstvostí a odstupem, že se mi pracovalo nesrovnatelně lépe. To mě nadchlo.

Dvoudenní odloučení od psaní mě ale děsilo, tak jsem zavedl aspoň ten **jednodenní víkend**. Využil jsem ho hlavně k výletování, čtení a sledování filmů a seriálů. Už po jednodennímu sobotním volnu jsem se v neděli cítil *nabitější* než dříve po celém víkendu.

Tím jsem práci na knize **opět zkrátil**. Asi na **26 hodin**. Produktivita už nestoupla. Zůstala podobná, nebo o fous nižší. To mi ale nevadilo. Přišly totiž jiné **benefity**, které zvýšily zážitek ze psaní i kvalitu práce:

- **Nárůst nadšení**. Byť mě kniha bavila už roky, tak po každé volné sobotě cítím ještě silnější nával nadšení, odhodlání a zvýšené chuti do práce.
- **Restart nadhledu**. Předtím jsem byl do knihy ponořený a neobjektivní. Často jsem ztrácel pojem o celku a pak marnil čas laděním nepodstatných detailů. Díky volné sobotě jsem získal pravidelný odstup, který mi bránil v tom, abych se ponořil příliš hluboko.

- **Slabší emoční vazba.** Dříve jsem knize věnoval každou volnou chvíli. Kvůli tomu jsem byl vůči svým textům zaujatý, což mi ztěžovalo jejich krácení. A protože krácení a zjednodušování tvořilo drtivou většinu celého procesu, tak mě tato zaujatost brzdila.

- **Čerstvé oči.** Už mezi dny jsem zažíval efekt *čerstvých očí*, kdy jsem při návratu k práci uviděl nedostatky, které jsem den předtím přehlížel. Díky volnému dnu jsem měl ale oči ještě čerstvější a těch nedostatků jsem odhaloval více. Navíc jsem snáze odhalil nedostatky ve svých postupech a mohl se průběžně usměrňovat, abych pracoval chytře a nikoli tvrdě.

- **Více nápadů.** Delší volno prodloužilo čas pro rekapitulaci a promýšlení toho, jakým směrem se ubírám. Pravidelná sobotní zastávka mi tedy zajistila, že se každý týden vracím do práce se spoustou podnětů.

I když jsem si přál ohromit ostatní prohlášením, že jsem na knize dělal každý den kromě dovolených, tak jsem tu touhu po třech letech zahodil. Jsem ale rád, že jsem *neselhal* kvůli slabé vůli, nýbrž díky uvědomění, že i kdybych se knize nejráději věnoval neustále, tak *nesmím*, jinak jí tím uškodím.

Když to shrnu, **navzdory zkrácení práce o 40 %** jsem udržel kvantitu, zlepšil kvalitu a **vytvořil si 16 hodin volna týdně**. Kdybych tak pracoval od začátku, kniha by vyšla dříve a získal bych navíc asi 2.000 hodin volna.

Mé ponaučení a poselství zní: **At' už práci milujete sebevíce, potřebujete od ní odcházet.** A to pravidelně a na dostatečně dlouho. To vám umožní ji dlouhodobě odvádět efektivně.

Pak vám práce nejen přináší radost, ale i tvoří čas na další činnosti, které vás naplňují a dělají vás šťastnými. A tyto **činnosti si užijete o to více, protože vám na ně zůstane hromada energie.**

## Shrnutí: Krácení umožní další krácení

Teď už jste snad zcela přehodnotili vztah výsledků s časem a jste otevření pečování o svou energii. Shrňme si klíčové myšlenky z minulých kapitol:

- **Dny jdou prodloužit** tím, když čas využíváme efektivněji.
- **Efektivita práce je důležitější než délka** pracovní doby.
- **Delší práce** automaticky **nepřinese více výsledků**.
- Protože **naše energie je omezená**, unavujeme se a únava nás zpomaluje.
- **Nadměrně dlouhá práce** pak kvůli vysoké únavě **sníží produktivitu**.
- Naopak **zkrácení práce zvýší výkon** a efektivitu, tudíž i produktivitu.
- Proto **po zkrácení práce** dosáhneme **stejných výsledků rychleji**.
- **U tělesné práce** se našel limit efektivní práce **8 hodin a 5 dnů**.
- **U duševní práce** je limit kolem **4–6 hodin a 4 dnů**.
- **Kvalitně naplněné volno zvýší výkon** ještě více než samotné volno.
- Platí rovnice: **energie = výkon = efektivita = tvorba času**.

Takže **zapomeňte na čas. Sledujte jen využití času**. Pracujte raději krátce s plnou intenzitou, než dlouho a zpomaleně. Plnou intenzitu zajistíte tím, že zkrátíte práci na svůj ideál.

Klidně ale zkraťte *pod* svůj ideál. Mně se osvědčilo nesnažit se odpracovat určitý počet hodin denně. Raději se **snažím odpočívat určitý počet hodin denně**. Přesněji asi 8 hodin. Tuto hladinu odpočinku se snažím dodržovat. Raději o něco zkrátím práci, než abych zanedbal obnovu energie.

Jakmile i vy dáte důraz na odpočinek, tak tím zabráníte hromadění únavy mezi dny i týdny a budete plni energie po celý rok. **Vyšší odpočatost pak popožene váš výkon, což vám umožní ještě více zkrátit práci**. Vaše dovolená se bude stále rozrůstat a zároveň budete stíhat stále více. Je to krásná ukázka časotvůrčí spirály.

A teď už pojďme na tu časotvůrčí spirálu nasednout. Pojďme prodlužovat své dny. Přejdeme k druhé části, kde se zaměříme na **odpočatost** a na to, jak ji posílit na maximum, abychom byli dlouhodobě výkonní a efektivní.





## 2. OBNOVA ENERGIE

### Proměňte únavu v odpočatost

**Co nás čeká?** Zabráníme energii, aby klesala mezi dny i během dne.

**Proč to řešíme?** Abychom udrželi únavu co nejnižší a energii co nejvyšší. Pak bude náš výkon dlouhodobě stabilní a bude nám tvořit čas.

**Co když to přeskočíte?** Energie i výkon budou dlouhodobě klesat kvůli rostoucí únavě, tudíž budete stále méně *stíhat* a mít stále méně času.

**Témata:** Únava / Odpočinek / Pauzy



# Zaujalo?

**Chcete ještě 420 stran?**

**Poříd'te si celou knihu na:**

**[Časotvorba.cz](http://časotvorba.cz)**