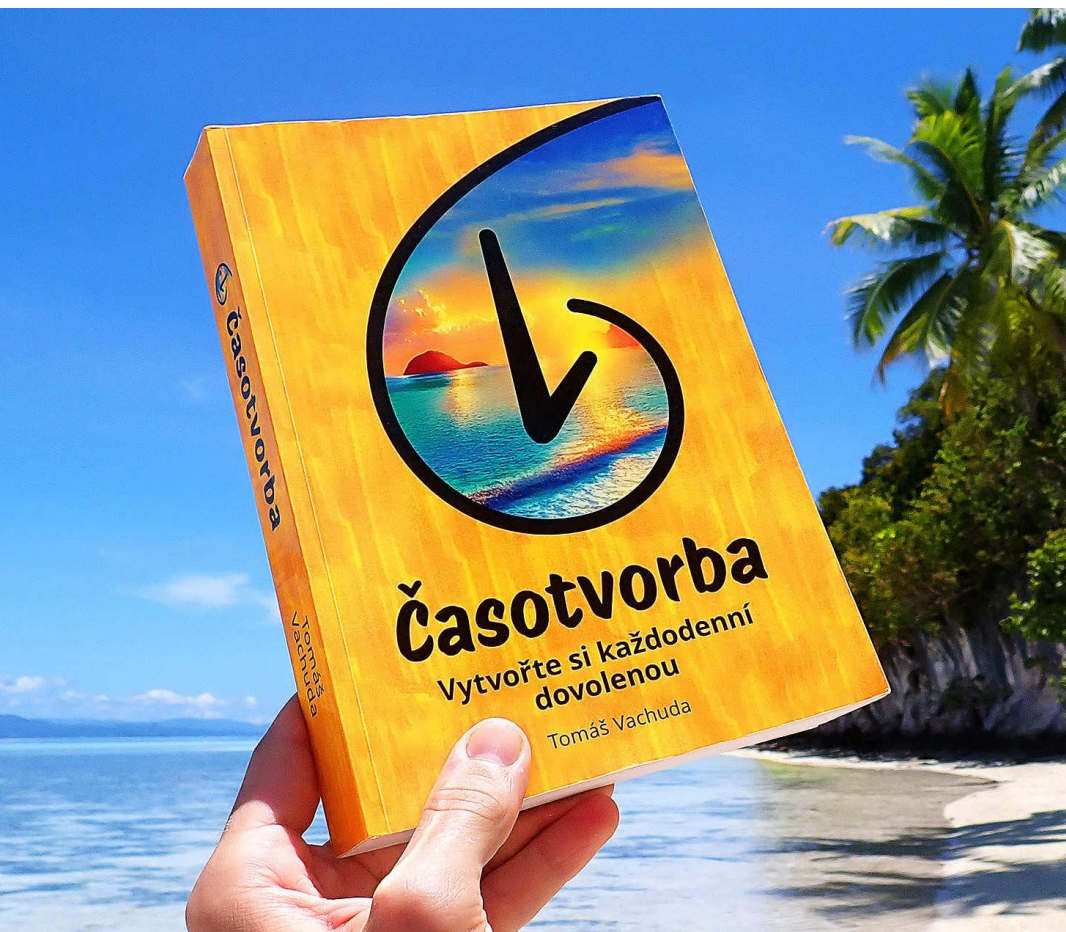


Ukázková kapitola z knihy Časotvorba



Citované zdroje najdete na: <https://casotvorba.cz/zdroje/#prestavky>

Přestávky: Odpočívajte už při práci

Rozšiřování volna může vést k myšlence, že nejdějšího, tudíž i nejlepšího odpočinku, dosáhnete *stlačením* práce. Buďto stlačením dne, kdy škrtnete pauzy, nebo stlačením týdne, kdy přeskupíte týdenní práci do méně dnů.

Obojí se využívá v praxi. V prvním případě jde o práci **8 hodin v kuse**, nebo ve dvou pracovních blocích po 4 hodinách s přestávkou na oběd. V druhém případě jde o **4 dny protáhnuté na 10 hodin**. Extrém je spojení obojího. Práce 10 hodin v kuse, nebo dvakrát 5 hodin s polední pauzou.

Takové **stlačení ale výkonu škodí**. Proč nepracovat 10 hodin, ujasnily už dřívější kapitoly. Jsou to dlouhé přesčasy. Průzkumy sice naznačují, že lidé preferují kratší týden, protože pak cítí lepší životní rovnováhu, ale často na úkor toho, že ta **zvýšená zátěž vyžaduje i delší odpočinek**.^[1]

To ale vytváří problém. Odpočinku je potřeba více, jenže ta delší práce nám odpočinek zkrátí. Pak je **téměř nemožné si mezi dny odpočinout** a únava se hromadí rychleji. Ve výsledku je stlačený týden méně efektivní než ten pětidenní, přestože odpracujeme stejný počet hodin.

I když si vytvoříme bonusový volný den v týdnu, tak naše **únava může být tak vysoká, že ji ani třídní volno neobnoví**. A ze všedních dnů pak náhle nemáme téměř *nic*. To krátké večerní volno si kvůli vyčerpání neužijeme. Místo toho život odkládáme na víkend.

Pocit únavy ale klesnout může. Jak víme, pocitovou únavu odvozujeme hlavně ze vnímání zátěže a z naší schopnosti tu zátěž zvládat. **Představa delšího volna** a kratší zátěže nás tedy **přirozeně nadchne** a vytvoří iluzi, že je týden méně namáhavý, takže se s ním snáze vypořádáme.

Ačkoli se lidé mohou při stlačeném týdnu cítit méně unaveně a může jim *vyhovovat* pracovat 4 dlouhé dny, neznamená to, že tento rozvrh vyhovuje i jejich tělu a mozku a že nejsou objektivně unavení. Zdánlivě možná **uvolní čas, ale dlouhodobě si krátí dny** nízkou efektivitou.

To platí i pro stlačení dne. Často ho vídám u vyhořelých lidí. Vyhoření je donutilo zkrátit. Spousta z nich ale svou práci tlačí. Už nepracují 14 hodin, ale *jen* 8. Jenže klidně v kuse, aby měli co nejdříve hotovo a lépe vyvážili práci a odpočinek. I to stlačení dne nevyhnutelně oslabí pocit únavy díky

dojmu nižší zátěže. Jenže těch **koncentrovaných 8 hodin může objektivně vyčerpávat více než 14 hodin s přestávkami.**

Odstranění přestávek totiž *intenzifikuje* práci. Je **náročnější a více stresující**. Studie ukazují, že po stlačené práci mají lidé ještě večer zvýšený adrenalin, což prokazuje slabé odpočinutí. Tím pádem při stlačení dne trpí naše mezidenní odpočatost.^[2] A potom je výsledek stejný jako u týdne. Stlačení zvýší zátěž. Proto nás stejný objem práce unaví více. A proto si odpočineme méně i navzdory delšímu volnu.

Navíc **při delší práci v kuse klesá výkonnost**. Čím déle pracujeme bez přestávky, tím **pracujeme pomaleji a nepřesněji**.^[3] Nakonec je tedy každé stlačení na úkor kvantity i kvality práce. To bohužel většina lidí neví.

Přestávky urychlují práci

Mnoho lidí přemýšlí v měřítku dne nebo týdne. Věří, že nezáleží na tom, kdy práci odpracují. Myslí si, že je stejný počet pracovních hodin vyčerpá vždy stejně. A tak je rozumné odpracovat práci co nejrychleji, aby si prodloužili volný čas. Teď už ale víte, že takhle to nefunguje.

Skutečně efektivní odpočívání vyžaduje najít **rovnováhu mezi zkrácením práce a jejím vhodným rozložením**. Kvalitní rozložení zajistí celodenní udržení výkonu i bez nadměrné únavy. U těla to známe. **Na celodenním výletě přirozeně zastavujeme**, abychom popadli dech. Necítíme se provinile. Je to nezbytné. Musíme doplnit síly. Víme, že kdybychom chůzi neproložili přestávkami, tak se vyčerpáme.

Proč není přirozené zastavovat i při práci? Kdosi nás naučil, že když jsme v práci, tak máme pracovat. Odpočívá se přece až po práci. Za odměnu. Odpočívání *při* práci je flákání. Dokud práci nedoděláme, nemáme od ní odcházet. Navíc mnoho lidí nemá čas ani na popracovní odpočinek, takže přestávky už během práce se zdají jako luxus. **Na pauzu prostě není čas.**

Je to další nepochopení. Analýzy jasně ukazují, že přidání **kvalitních přestávek zvyšuje produktivitu**.^[4] **Zastavování** tedy **práci urychluje**. To ale pracovníci s časem nevidí. Ti vidí pauzy jako čas, který se přičte k pracovní době. Čím delší přestávky, tím déle musejí být v práci, aby vše stihli. V jejich očích je pauza okrádají o čas.

Ve skutečnosti stačí přidat pauzy a vše stihnete i bez toho, abyste museli práci prodloužit. Naopak. Přestávky vám dovolí skončit dříve, než když se snažíte stejné množství úkolů odpracovat v kuse.

Když třeba sledovali **chirurgy při operacích**, tak těm, kteří se nezastavili, trvala celá operace průměrně 180 minut. Vedle toho chirurgové, kterým po 25 minutách práce nařídili pětiminutovou přestávku, skončili průměrně za 176 minut.^[5] Přestože jim tedy **zkrátili pracovní čas asi o 30 minut, tak skončili dříve** než kolegové, kteří pracovali v kuse.

Urychlení potvrzují i studie pracovníků, kteří **přepisují data do počítače**. Sledovali je dva měsíce. Měsíc měli dvě pauzy po 15 minutách a další měsíc jim přidali i čtyři pauzy po 5 minutách. Po přidání malých přestávek dokázali informace přepisovat rychleji. Jejich **produktivita se udržela** na stejné úrovni i **navzdory zkrácení práce o 20 minut**.^[6]

Pauzy tedy zaberou nějaký čas, ale pracovní čas neprodlouží. A proto **pauzy čas nekradou, ale tvoří ho**. Než si ukážeme, *jak* toho dosahují, koukněme opět do historie a na to, jakou sílu mohou pauzy mít.

Přestávky násobí efektivitu

Pauzy jako nástroj pro zvýšení efektivity zkoumal už průkopník Frederick Taylor kolem roku 1880. Po letech experimentování spolu s matematikem Carlem g. Barthem došel k závěru, že pokud chce člověk dosáhnout co **nejvíce výsledků** bez zpomalující únavy, musí být **pod zátěží jen určitou část pracovního dne**. Zbytek času by měl být zcela zbaven jakékoli zátěže. Přičemž čím nižší zátěž je, tím je možné být zatížen déle.^[7]

Zatímco ostatní v té době řešili jen délku pracovní doby, Taylor pochopil, že musíme sledovat i čistý *pracovní čas* uvnitř pracovní doby. Chápal, že špičková efektivita si žádá pravidelné pauzy. A tak svým zaměstnancům, ať už pracovali tělesně nebo hlavou, začal **poskytovat přestávky**, aby se mohli průběžně zotavovat. A to jim pak **zvýšilo produktivitu**.^[8]

Taylor svůj systém přestávek naplno vyzkoušel koncem 19. století v hutní společnosti Bethlehem Steel. Tam sledoval 75 mužů, kteří už několik let **nakládali surové železo**. Byla to práce v té nejzákladnější podobě. Stačili jenom ruce. Muži se sklonili, zvedli kus železa vážícího kolem 40 kg, ušli pár metrů a naložili ho do nákladního vozu. Taylor po pár dnech pečlivého

sledování vybral toho nejlepšího pracovníka, kterému říkal Schmidt. Ten **zvládal naložit kolem 12,5 tuny denně.**^[7]

Než Taylor pomohl vyladit Schmidtův pracovní režim, tak se zeptal řady manažerů, kolik tun je vůbec *možné* naložit. Ti se shodli, že nejde naložit více než 18–25 tun denně. Poté začal experiment. Taylor Schmidtovi říkal, kdy má pracovat a kdy odpočívat. Tak, aby byl z celé desetihodinové pracovní doby **pod zátěží jen 42 % času** a ve zbytku času obnovoval síly. Čistého času tedy odpracoval jen 252 minut.^[7]

Výsledek? **Schmidt naložil 47,5 tuny.** A tento průměr **udržel 3 roky.** Bez Taylorova vedení by se vyčerpal už za polovinu času. Jeho svaly by neměly šanci se pravidelně zotavit. Díky pauzám ale zvládl pracovat **celý den bez nadměrné únavy a ve stabilním tempu.** Navíc byl spokojenější a dostal přidáno. Potom si stejný režim osvojili i ostatní pracovníci. A i oni rázem nakládali tolik jako Schmidt.^[7]

Zní to až neuvěřitelně. Za necelou polovinu pracovního času stihli téměř 4× více práce. To je **nárůst efektivity o 700 %.** Přesto byli unavení méně. Kdyby dnes pracovali na volné noze a stačil by jim stejný výdělek, mohli by pracovní dobu zkrátit na 2,5 hodiny denně. Včetně přestávek.

Podobné výsledky přišly i u jiných typů práce. Dokonce i u lehkých prací, které na první pohled neunavují a nejdou urychlit. Třeba dívkám, které **skládaly kapesníky** a měly jen hodinu volna v poledne, Taylor přidal **minutu volna každých 5 minut.** Dívky náhle zvládly **3× tolik práce** s nižší únavou a vyšším zájmem.^[9] Tady už sice proběhlo i pár drobných úprav v ergonomii práce, ale klíčovou roli sehrály právě přestávky.

Tyto experimenty dokazují, že přestávky skutečně tvoří čas. Většina z vás nenakládá železo ani neskládá kapesníky, ale stejně to **funguje i u duševní práce,** která je založená na pozornosti. I to ověřil už Taylor. Inspektorky kvality kuličkových ložisek měly zdánlivě banální práci. Vzaly do dlaně několik kuliček, projely jimi mezi prsty, prohlédly je a pak, pomocí magnetu, vybraly a vyhodily vadné kusy. Poškození ale bývalo různé a téměř neviditelné. Proto si práce žádala opravdu **pečlivou pozornost.**^[7]

Taylor zjistil, že inspektorky začaly být **nervózní po zhruba 90 minutách práce** a potřebovaly pauzu. Aby se tedy nepřepracovaly, Taylor jim přidal 4 pauzy: 10 minut volna po 75 minutách práce. Díky tomu inspektorky **pracovaly stabilně a bez únavy.** Což **zvýšilo kvantitu i kvalitu.** Práci,

která předtím vyžadovala 120 žen, náhle zvládlo 35 žen. Navíc i navzdory vyšší rychlosti stoupla přesnost práce asi o 66 %.^[7]

Tady už Taylor nezmínil čistý pracovní čas. Ani to, zda se polední pauza počítala do pracovní doby. Nicméně, i kdyby se nepočítala, tak pracovní doba byla 8,5 hodiny. Pokud odečteme 40 minut přestávek a srovnáme počet žen nutných pro práci, je to **nárůst efektivity o 270 %**.

Všechny zmíněné nárůsty přišly díky tomu, že Taylor využil znalostí limitů lidského těla. Mozek i tělo se rychle unaví, což prudce sníží i náš výkon. Z toho vyvodil, že **pravidelné pauzy poklesům zabrání** a umožní lidem udržet vysokou efektivitu po celou pracovní dobu.

U těla je to opět zřejmé. Při posilování vás nenapadne vynechat pauzy pro urychlení tréninku. Víte, že kdybyste cviky spojili a snažili se provést třeba 40 opakování, tak to nezvládnete. Provedli byste možná 20 opakování. Ale s vypětím sil, takže byste se vyčerpali. A pak byste byli po zbytek tréninku *slabší* a potřebovali ještě delší pauzy mezi následujícími cviky. Zato průběžný odpočinek vám zajistí, že udržíte sílu po celý trénink.

Podobně to funguje i u duševní práce. Mozek mnohdy vydrží déle než tělo, ale rozhodně není tak neúnavný, jak si mnozí myslí. Ukažme si, jak rychle klesají kognitivní funkce našeho mozku, a tudíž i náš duševní výkon.

Limity duševní práce

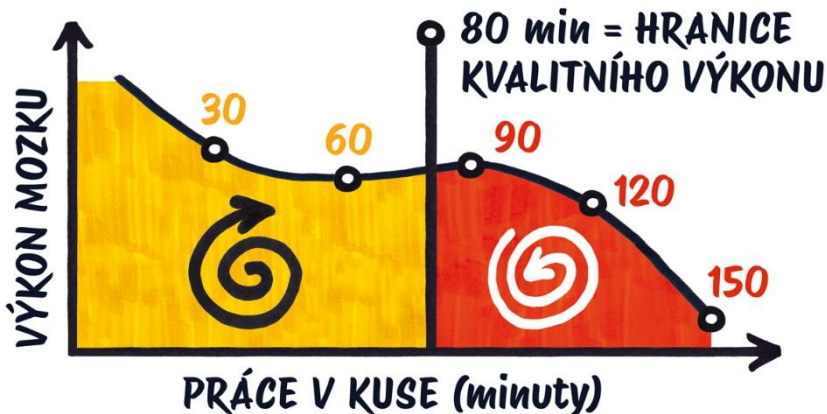
V minulých kapitolách jsme si řekli, že intenzita výkonu během dne klesá. To ale platí obvykle jen když pracujeme bez přestávek. Pravda je, že nejsme výkonní jen určitý čas od začátku pracovní doby, nýbrž od poslední pauzy.

Při delší práci v kuse klesá efektivita mozkových funkcí. Mozek šetří své zdroje a zhoršuje se vzájemná komunikace mezi částmi mozku, které jsou od sebe vzdálenější. To pak snižuje celkový kognitivní výkon.^[10]

Abychom se vůbec něčemu zvládli věnovat delší dobu, tak **mozek umí svůj zhoršený výkon kompenzovat** tím, že jisté části mozku vyvíjejí větší úsilí, aby vyvážily dopady únavy.^[11]

Kompenzace ale není nekonečná. Snímkování mozků ukázalo, že **vrcholí 60–100 minut** od začátku práce. Tehdy se pojí s lepším výkonem. Pak ale

kompenzace slábne a výkon prudce klesá. Především se **zpomalují reakce** a častěji se dostávají **výpadky pozornosti**.^[12]



Pozornost trpí nejvíce. Klesá nám totiž *vigilita*, tedy připravenost vnímat, reagovat a také schopnost se soustředit a udržet pozornost. Pokles vigility vede k chybování a v konečném důsledku třeba i k nehodám.^[13]

Úpadek pozornosti **přichází rychle i u rutinní a ruční práce**. V jednom montážním závodě z tříletých záznamů zjistili, že riziko nehod rostlo už v pracovních blocích dlouhých 120 minut. V první půlhodině bylo riziko 16 %, v druhé 22 %, ve třetí 28 % a ve čtvrté 34 %. Pak přišla pauza, která vrátila rizika do normálu, ale v dalším bloku práce se vše opakovalo.^[14]

Dlouhá práce v kuse tedy nejen že marní čas, ale také **zhoršuje výsledky**. Když se vrátíme k chirurgům, tak ti, kteří si dávali přestávky, udrželi pevné soustředění po celou operaci. Naopak těm, kteří si přestávky nedopřávali, pozornost slábla, a pak **chybovali 3× častěji**. Únava je nutila spěchat na úkor přesnosti. Přitom šlo jen o 3 hodiny v kuse.^[5]

Zkrátka, kvalitní **přestávka obnoví mozkové funkce**.^[11] Tudiž i výkon. Z toho plyne, že bez včasných přestávek tyto obnovy nenastávají. Pak klesá intenzita výkonu tak, jako jsme si ukázali dříve. Proto shluknutí práce nemá smysl ani nárazově. **Vynechání už jedné pauzy vám ihned sníží výkon**.

V nabité dny máme pocit, že musíme držet plné nasazení. Ale *právě proto* potřebujeme pauzy. Jinak to nasazení neudržíme. Jenže obvykle děláme pravý opak. Pauzy si upíráme, abychom *stihli více*. Což se stejně nestane.

Jediná cesta, jak udržet kvalitní výkon po celou pracovní dobu, je tedy pravidelně **zastavovat ještě pod hranicí** kompenzace. Ta je nezávislá na vašem nadšení a zkušenostech. I Darwin pracoval v blocích 90–105 minut. Zmínění houslisté zase trénink dělili do bloků 60–90 minut.^[15,16] Podobné hranice měly i zmíněné inspektorky.

Limity mozku jsou tedy zjevně **univerzální pro všechny**. Tudiž *všichni* potřebují pauzy. Ačkoli si třeba myslí, že nepotřebují. Proto nestačí zkrátit práci a odpočívat až večer. **Potřebujeme odpočívat už při práci**. I když pracujete 4 hodiny, tak po asi 100 minutách naberete takové zpomalení, že ve zbytku času vaše efektivita klesne o desítky procent.

Neznalost limitů byl důvod, proč jsem nad pauzami ani nepřemýšlel. Nestíhal jsem, takže jsem si nemohl dovolit zastavovat. Až pak jsem díky vědě pochopil, že si naopak nemohu dovolit *nezastavovat*. Sice jsem byl stále skeptický, ale ze zvědavosti jsem pauzy zkusil. A opravdu jsem za méně času stihl více práce. Přestože jsem **práci zkrátil o 40 minut, stihl jsem asi o čtvrtinu více** než jindy. A přišla i hromada dalších benefitů.

7 benefitů přestávek

Umožňují časotvůrčí skoky

Představte si, že potřebujete obejít les. Je to dlouhá cesta, ale na první pohled jediná. A tak kráčíte vpřed. Nezastavujete, abyste cestu ušli rychleji. Trik je v tom, že lesem vede zkratka. Jenom ji nevidíte. *Právě proto*, že už se soustředíte jen na chůzi po té cestě, kterou jste si zvolili.

10 MINUT

**KVŮLI
ZASLEPENÍ
ZVOLENOU
CESTOU**



2 MINUTY

**DÍKY
OBJEVENÍ
ZKRATKY**



To samé se děje při práci. Při *konání* už **nepřemýšlíme nad tím, co děláme. Prostě to děláme**. Držíme udaný směr a jedeme na automat. Vidíme jen to, co jsme se rozhodli vidět. Děláme jen to, co jsme se rozhodli dělat a *jak* jsme se to rozhodli dělat.

Sebevědomé konání je užitečné u dobře rozvrhnuté a předvídatelné práce. Horší je to u **nových a složitých úkolů**. Ty **vyžadují rozhlížení** po jiných řešeních a průběžné usměrňování pracovního postupu. Na to ale není čas. Takže zvolíme osvědčené řešení a dáme se do práce. Rychle se ponoříme do detailů, ztratíme nadhled a nevidíme nápovědy, které nám naznačují, že bychom daný úkol mohli zvládnout rychleji.

Pak trpí i kreativita. Čím častěji využíváme stejný postup, tím spíše se z něj stává zvyk, který nás nenapadne měnit. **Automaticky řešíme problémy stejně jako dřívě**, i když třeba existují vhodnější řešení. Také roste riziko **mentální fixace**. To je stav, kdy vyloženě *vidíme* jen řešení, která už známe. Toto zaseknutí pak brání příchodu nových nápadů.^[17,18]

Bohužel, když se lidé zaseknou, tak se obvykle ještě více ponoří do detailů a usilovně hledají cestu ven. A tím tu fixaci ještě více posílí.

Zastavování tomu ale zabrání. **Pauzy umožní čerstvý pohled** na problém a uvolní fixaci, tudíž i zaseknutí. Najednou vidíme více úhlů pohledu. A ten časový odstup a změna kontextu nám **pomohou najít nové nápady**.^[18]

Když tedy **přejdeme k odlišné činnosti, tak přijdeme s více nápady**, než když se *snážíme* vymyslet další nápady anebo se věnujeme podobnému úkolu. Efekt je ještě silnější, pokud máme v úmyslu se k problému vrátit. Také pomáhá ujasnit si před odchodem cíl. Tedy který konkrétní problém chceme po návratu vyřešit.^[19,20] To potvrzují. Často do hlavy uložím nějaký problém, odejdu a za chvíli začne chodit jeden nápad za druhým.

Za ty nápady vděčíme kreativní **inkubaci**, která zazněla už u odpočinku. Hluboké inkubování probíhá mezi dny, ale pro menší inkubaci stačí pauza. V jedné studii už **4 minuty rozptýlení**, oproti práci v kuse, umožnily snáze vyřešit úkol, který se účastníkům předtím nedařilo dokončit.^[21]

Navíc pauzy poskytují **čas na reflexi a zpracování** toho, co děláme. To nám **umožní využívat sílu intuice**. Rozumové řešení je postupné, analytické a úmyslné. Intuitivní je asociativní, nelogické a pocitové. Používáme obojí, ale rozum je pomalý. Intuitivní rozhodování je rychlé. A u složitějších

problémů bývá i kvalitnější. A tu kvalitu posílí právě rozptýlení a odstup od problému.^[22] Výsledkem jsou náhlá *prozření*. Jistě jste je sami zažili:

- Trklo vás, že by šlo úkol **provést efektivněji**.
- Přišli jste na **chybu**, kterou jste kvůli mentální fixaci přehlíželi.
- Napadl vás nový způsob, jak **zkvalitnit** výsledek rozdělané práce.
- Vzpomněli jste si na **prioritu**, kterou jste měli vyřídít a zapomněli na ni.
- Došlo vám, že jste se **motali v kruhu**, a najednou jste uviděli cestu ven.
- Uvědomili jste si, že **úkol je dávno hotový** a že ladíte zbytečné detaily.

A po návratu jste změnili přístup. Takovému **objevení a využití zkratk** říkám **časotvůrčí skok**. Je to náhlý a daleký posun vpřed. Možná byste tu zkratku časem našli i tak, ale pauza to urychlí. Umožní vám *skočit* v čase. Díky tomu i **pár sekund volna může ušetřit hodiny práce**.

Častý zvyk *neodcházet* od rozdělané práce je tedy neefektivní. **Maximální efektivita vyžaduje rytmus vědomé a nevědomé práce**. Soustředění a rozptýlení. Akce a rekapitulace. A přesně to vám zajistí pauzy. Přinesou vám paradoxní stav, kdy *vy* odpočíváte, ale *vaše podvědomí* stále pracuje. Takto vám pomohou řešit problémy, aniž byste se o to snažili.

Udržují energii a náladu celý den

Věděl to už Taylor, ale potvrzuje to i dnešní výzkum. **Pravidelné pauzy zabraňují hromadění únavy**.^[23] Díky pauzám skončíte práci odpočatí a zůstane vám síla na další činnosti, takže je stihnete rychleji.

Těžko se věří, že by šlo vyčerpání zabránit. *Všichni* se zdají vyčerpaní. Dnešní práce je tvrdá. Nicméně už Taylorův experiment zpochybnil vztah mezi únavou a náročností práce. Nakládání 40kg kusů železa je očividná dřina, ale díky pauzám byli pracovníci odpočatí. To naznačuje, že *tvrdá práce* neexistuje. Jen si ji tvrdou děláme, když ji včas nepřerušujeme.

Že můžeme být **odpočatí i po dlouhé činnosti**, **potvrzuje škola**. Přestávky nám umožnily *fungovat* v každé vyučovací hodině a mít sílu blbnout i po zbytek dne. Neměli jsme více energie. Jen jsme s energií lépe pracovali pomocí přestávek. Kdybychom se učili třeba 4 nebo více hodin v kuse, tak jako se běžně pracuje, rozhodně bychom po škole už energii neměli.

Zatímco tedy večerní odpočinek zabraňuje hromadění únavy mezi dny, tak **přestávky brání hromadění únavy během dne**. Samozřejmě *nějakou únavu* práce navodí. Proto stále dává smysl kvalitně odpočívat i po práci. Díky pauzám je ale večerní odpočinutí snazší a rychlejší.

A také záživnější. S vyčerpáním souvisí totiž i nálada. Spousta lidí je po práci otrávená a našťvaná. Pauzy ale zabraňují nahromadění stresu. A proto **dodržování přestávek** vede k tomu, že **lidé mají večer lepší náladu** a jsou se svou prací i dlouhodobě spokojenější.^[24–26]

To jsem při práci sám zažil. Dříve jsem snad **denně nadával nebo mlátil do stolu**, když se něco nedařilo. Našťvaný jsem byl většinu dne. Četl jsem knihy o zvládání vzteku a snažil se uklidnit. Moc se mi to ale nedařilo. Přijal jsem to tedy jako svou vlastnost. Jsem *nervák*. Ale už první den s pauzami **emoční výlevy zmizely** a já žasnul, že při práci ani po ní už *nejsem* vzteklý. Párkrát ročně si zanádvám, ale věčné podráždění je pryč.

Udržují vůli celý den

Vůle je klíčová. Dobrá **sebekontrola se pojí s lepšími výsledky** ve škole, v práci, ve vztazích i ve zdraví.^[27] Vůle ve smyslu snahy a ochoty o něco usilovat jde trénovat. Někdo ji má silnější a někdo slabší. My se zaměříme čistě na její vyčerpatelnost.

S nejnámější teorií přišel sociální psycholog Roy Baumeister roku 1998. Jeho **teorie omezeného zdroje vůle** říká, že při vyvíjení sebekontroly čerpáme z jakéhosi omezeného zdroje, který ubývá. A proto když musíme vyvinout vůli na jeden úkol, naše sebekontrola je při dalším úkolu podstatně horší. Tomuto stavu zhoršené sebekontroly se říká **vyčerpání ega** a ukázalo se, že funguje jak **u stejného typu úkolů**, tak i **mezi odlišnými typy úkolů**. Například ten, kdo odolal pokušení dát si čokoládu, nebyl pak schopen vydržet tak dlouho u náročného a frustrujícího hlavolamu.^[27,28]

Jelikož se vůle často vnímá jako duševní energie, tak tato teorie přispěla k rozšíření představy, že naše energie funguje jako baterie. Že denně máme omezenou vůli a energii. A pokud je vyčerpáme, tak máme až do zítřka smůlu. Ačkoli tuto teorii potvrdilo přes 200 studií, nedávno se **vyvrátila**. Desítky laboratoří po celém světě replikovaly staré experimenty a většina našla **nulový efekt vyčerpání ega**. A po přezkoumání starých dat se zjistilo, že řada dřívějších studií byla zkreslená a efekt zveličovala.^[27]

Pokud ale neexistuje omezený zdroj vůle, proč nám tedy přes den síla vůle klesá? Protože schopnost **vyvíjet vůli je jednoduše jedna z funkcí mozku**, a pokud po cca 100 minutách práce přestává mozek jako celek fungovat, tak přirozeně zeslábne i vůle. Konec konců, vůle je potřeba hlavně pro vyvíjení úsilí. A potřeba úsilí s únavou roste, neboť slábne náš výkon.

Že je vyčerpaná vůle jen součástí obecné únavy naznačují její projevy. Lidé s vyčerpanou vůlí **hůře zvládají složité úkoly a dříve je vzdávají**. Jsou také **impulzivnější a hůře odolávají** pokušení.^[29]

To vše, jak víme, jsou příznaky duševní únavy. Proto je i klesající vůle jen jeden z projevů únavy. Ona už samotná duševní únava se měří délkou práce v kuse. Vědci duševní únavě přezdívali *čas na úkolu*. Platí, že čím déle se úkolu věnujeme, tím máme menší chuť ho vykonávat.^[30]

Tedy **čím déle v kuse pracujeme, tím slabší vůli máme**. Což je rozdíl proti představě, že máme obecný zdroj vůle, který přes den rovnoměrně ubývá.

Studie potvrzují, že **vůle může být silná kdykoli během dne**. Odhalilo to sledování 17 tisíc studentů, kteří se učili a testovali v online programech. Kdyby se vůle vyčerpávala rovnoměrně, tak by během dne klesala chuť se učit. Studenti unavení ze školy by měli menší vůli se učit oproti těm, kteří by se učili s čerstvou vůlí ráno před vyučováním nebo o víkendu.

To se ale nestalo. Denní doba vůli neovlivnila. Studenti nicméně měli společné to, že se asi **po hodině testování unavili**. A tehdy se jim horšilo skóre v testech. I tato studie tedy ukázala, že neztrácíme vůli obecně během dne. Ztrácíme ji když na něčem pracujeme delší dobu v kuse.^[31]

A jelikož je dnes standardní pracovat v dlouhých úsecích, tak většina lidí skutečně vyčerpá vůli během dopoledne a pak už se nevzpamatují. Kdyby průběžně zastavovali, čímž by obnovovali mozkové funkce, tak by vůli nevyčerpali. Studie to potvrzují. Když účastníci experimentů dostanou **pauzu**, tak jim **sebekontrola stoupne** oproti těm, kteří ji nedostanou.^[32]

Není to žádná revoluční zjištění. Sám Baumeister tvrdil, že **sebekontrola je na vrcholu po odpočinku**. Proto pauzy pomáhají vůli zotavit. Zaprvé tím, že sníží nebo odstraní sebekontrolní zátěž. A zadruhé tím, že těmto duševním systémům umožní se obnovit.^[33]

Tyto myšlenky ale zapadly mezi ostatními argumenty o omezené vůli, které se staly základem mnoha odborných knih. I já omezené vůli věřil. A možná právě tím jsem si vůli oslaboval. Zjistilo se totiž, že **čím více lidé věří omezenosti vůle, tím slabší vůli projevují**. Naopak kdo věří, že je vůle neomezená, tak se sebekontrolou nemívá problém.^[34]

Nicméně nezávisle na tom, čemu věříme, pauzy vůli udrží. To je skvělé. Vůle totiž zahrnuje i schopnost *nemyslet* na starosti.^[35] S dostatkem vůle se tedy snáze odpoutáte od práce, a díky tomu si kvalitněji odpočinete.

Udržují motivaci

Jelikož s únavou klesá chuť pracovat, tak je **těžší udržet motivaci**. Podle jedné hypotézy je únava pouhým výsledkem nerovnováhy *ceny a odměny*. Při velkém úsilí klesá motivace a roste chuť přejít k jiným a potenciálně více odměňujícím aktivitám.^[36,37]

Souvisí to opět s vůlí. Vědci to vysvětlují tak, že stále zvažujeme, zda se nám aktuální činnost vyplatí. A čím více máme pocit, že proděláváme, tím více nás unavená vůle motivuje, abychom od té aktivity přešli k druhé nejlepší alternativě. I tato hypotéza se ale vyvrátila. Podle ní má odměna zvýšit výkon na odpočatou úroveň. Jenže **ani motivace vysokou odměnou neumí zvrátit zhoršený výkon kvůli únavě**.^[32,37]

Dále ta hypotéza nevysvětluje, proč únava přetrvává i mezi úkoly, pokud je rolí únavy přerušit činnost. Není ani jasné, proč má vůbec smysl odpočívat. Kdyby únava vycházela z pocitu, že je lepší usilovat o něco jiného, tak jen věčně střídáme činnosti s nejlepším poměrem ceny a odměny.^[32]

Nedává to smysl. Pokud děláme to, co nás baví a jsme za to i odměněni, proč bychom měli chtít změnit činnost? Nebo proč by měla do pár hodin klesnout vnímaná odměna? Přece čím blíže jsme cíli a čím více úsilí jsme vynaložili, tím by měla být motivace k dokončení naopak vyšší.

Naše priority nemají důvod do pár hodin zeslábnout. A pokud se **nemění odměna, musí se měnit cena**. Neochota pracovat přijde kvůli zvýšenému úsilí, které musíme vyvíjet pro vyvážení snížené *schopnosti* pracovat, která klesla kvůli dlouhé práci v kuse.

Proto, stejně jako u vůle, nemáme ani obecný zdroj motivace. **Motivace** jednoduše **klesá, když pracujeme dlouho na jednom úkolu.**^[31] To už smysl dává. Motivace je vlastně chuť usilovat o určitý výsledek. A protože s únavou klesá chuť i schopnost usilovat, tak přirozeně klesne i motivace. Z toho plyne, že **pauzy motivaci udrží.** Kdekdo se snaží *hledat* motivaci, ale přitom ji stačí *udržovat* pomocí pravidelných přestávek.

Udržují kvalitní rozhodování

Celý život se skládá z dílčích rozhodnutí a jejich kvalita rozhoduje o tom, jak kvalitně žijeme. Jenže i **schopnost se rozhodovat se unavuje.** Jistě to znáte. Večer se vám obvykle rozhoduje hůře než ráno *za čerstva.* Po každém rozhodnutí je těžší odolat té snazší, avšak méně vhodné volbě. Navíc se rozhodujeme stále zbrkleji. Přehlížíme více informací, jsme méně duševně přítomní a chceme udržovat status quo.^[38,39] Prostě jsme pohodlnější a nemáme chuť ani sílu cokoli měnit.

I rozhodování mnozí vnímají jako baterii. Tedy že máme omezený počet rozhodnutí pro každý den. Ani tohle ale neplatí. Opět jen unavíme mozek *včetně* schopnosti se rozhodovat.

Naznačila to studie, která sledovala tým 15 doktorů z různých oborů, kteří na 30 poradách plánovali péči o 1.335 pacientek. Tyto porady mohou trvat přes 3 hodiny. **Obvykle je zřejmá rozhodovací únava** a s délkou porady klesá podnětnost diskuse. Jakmile ale doktoři dostali **10 minut pauzu** uprostřed porady, tak jim **rozhodovací únava zmizela.** Po celou poradu se kvalita diskuse udržela a obecně se zlepšilo týmové rozhodování.^[39]

Proto i **schopnost rozhodovat se jde udržet celý den.** A to je senzační. Ta nejdůležitější životní rozhodnutí totiž často děláme až po práci. Pokud jsme ale zrovna unavení, těžko se rozhodneme kvalitně. Možná se rozhodnout ani *nedokážeme.* Když ale budeme večer odpočíatí, nejenže se rozhodnout *dovedeme,* ale nejspíš se i rozhodneme vhodně, což nám zkvalitní život.

I to můžu potvrdit. Dříve jsem býval po práci neschopný se rozhodovat i o maličkostech. **Od zavedení pauz jsem rozhodovací vyčerpání nezažil.** A krásně se to doplňuje s vůlí, která mi umožňuje se těch rozhodnutí držet.

Snižují prokrastinaci

Prokrastinace. Chorobné odkládání povinností a dělání nesouvisajících činností. To je pro mnoho lidí **největší časožrout**. Bavím se zejména o impulzivním odbíhání od práce a o emočním odkládání, kdy povinnosti neodsouváte kvůli nízké prioritě, ale protože se vám do nich *nechce*.

Jeden průzkum zkoumal pracovníky napříč obory. Od informatiky přes zdravotnictví až po zemědělství. Průměrně lidé **prokrastinovali 2 hodiny a 11 minut denně**. Psaní zpráv, povídání s kolegy, denní snění, brouzdání po sociálních sítích nebo nakupování na internetu. V jiném průzkumu to byly 2 hodiny a 2 minuty. Běžný člověk tedy promarní asi 2 hodiny denně. Není to ale flákání. Je to jen vynucený odpočinek. Jedním z **nejčastějších důvodů** prokrastinace je totiž **unavená sebekontrola**.^[36,40,41]

Nízká sebekontrola jednoduše zvýší riziko, že neodoláme svým impulzům. A jelikož vůle klesá s délkou práce, tak **čím déle v kuse pracujeme, tím více je prokrastinace nevyhnutelná**.

Při dlouhé práci přibývají tendence odbíhat kvůli **sílicímu rozptýlení**. Zároveň klesá naše schopnost těmto tendencím odolat kvůli **slábnoucí vůli**. Je tedy přirozené, že se nakonec neovládeme a impulzům podlehne. Bohužel málokdo vyhodnotí prokrastinaci jako náповědu, že si má dopřát pořádný odpočinek. Místo toho lidé na chvíli odběhnou, ale za chvíli se začnou cítit provinile a donutí se zase k práci vrátit.

Nutkáni prokrastinovat nám ale dává najevo, že naše vůle už je unavená, a proto se nedokážeme k práci tak lehce donutit. A to usilovné nucení naši vůli vyčerpává ještě více, takže dále snižuje šanci, že se k práci donutíme. Je to začarovaný kruh. **Narůstající snaha neprokrastinovat zvýší potřebu prokrastinovat**. A navíc klesne i schopnost té prokrastinaci odolávat.

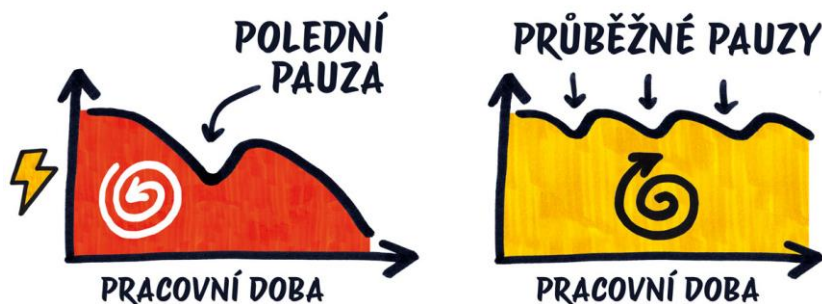
Proto je **boj s prokrastinací zbytečný**. Jediné, co dává smysl, je prevence pomocí přestávek. I tento benefit jsem si ověřil už první den. Dříve jsem, byť na chvíli, odbíhal několikrát za hodinu. Ani jsem si toho nevšiml, a už jsem byl na Facebooku nebo u ledničky. Stejně tak jsem často cítil nechuť k nějakému úkolu, odložil jsem ho a místo něj pracoval na méně důležitém, avšak snadnějším úkolu.

Po zařazení přestávek obojí zmizelo. Udržel jsem chuť pracovat a vydržel u toho důležitého. A to jsem si prokrastinaci nijak neztížil. Stačila sekunda

a byl bych na Facebooku. Jen zmizelo to *nutkání* odbíhat. Překvapilo mě to. Odbíhání jsem považoval za zlovyk naší *nepozorné generace*. Jak ale může mnohaletý zlovyk sám zmizet? To mi ukázalo, že o zlovyk nešlo. **Byl to jen projev unaveného mozku**. Za dalších 7 let jsem už jenom párkrát pocítil nutkání odbíhat nebo emotivně odkládat. Pokaždé ve dny, kdy jsem přetahoval své ideální bloky.

Zajistí maximálně efektivní den

Když vše sečtete, je zřejmé, že pauzy udrží výkon po celý den, neboť brání jeho poklesu. Platí tedy: **pauzy = vyšší efektivita = více času**. Takto vypadá rozdíl mezi denním výkonem při práci v kuse oproti přestávkování:



Každá pauza je tedy skutečně restart. **Okamžitě nás zotaví, a tím obnoví náš výkon.**^[42] V kombinaci s popracovním odpočinkem pak udržíme plný výkon po celý den. Já díky pauzám už několik let nezažil žádný *odpolední propad*. Objektivně jsem stejně produktivní ráno i večer.

Snad jediný **problém přestávek je, že ztěžují hledání denních limitů**. Udržují odpočatost, a tak vytvářejí iluzi, že se neunavujeme. Já po zařazení přestávek přidal večer sebevzdělávání. Ještě před spaním jsem byl pozorný a bdělý. Tak jsem začal věřit, že po práci už odpočinek nepotřebuji. Že mi stačí pauzy. Až o roky později jsem pochopil důležitost odpočinku. Uvědomil jsem si, že schopnost udržet výkon celý den ještě neznamená, že *musím* pracovat celý den. Naopak že to mému výkonu škodí. O tom už jsme se ale bavili. Teď přejděme k praktické části.

Jak začít s přestávkami

Snad už vás benefity přestávek nalákaly a máte chuť s nimi začít. Možná vás ale stále brzdí nějaké obavy. Stejně jako u odpočinku, i tady to bývají **obavy z nestíhání a nedostupnosti**. Vzhledem k limitům mozku je takřka nemožné *nezažít* zvýšení výkonu, takže strach z nestíhání rychle zmizí.

Ani **nedostupnost** by neměla být problém. Průběžná nedostupnost kvůli pauzám se neliší od nedostupnosti kvůli ponoření do důležitého úkolu. **Zpožděná komunikace** naopak **pomáhá**. Třeba já když na vše odpovídám ihned, lidé měli tendenci mi posílat mělké zprávy. Jakkmile ale viděli, že odepisuji zpožděně, tak s tím přestali a komunikace se zkvalitnila.

Možná máte úplně jiné obavy. Věřím ale, že i ony postupně zmizí. Zaměřím se už jen na jedinou obavu, kterou mají především kreativci.

Obava z přerušení flow

Častou obavou je, že **přestávky naruší flow**. Flow je to naprosté ponoření, kdy ztratíte pojem o čase a práce vám jde tak hladce, jako by se dělala *sama*. Je to ten nejvýkonnější možný stav a mnozí na něj nedají dopustit.

I když jsem zakázky důkladně prokládal přestávkami, tak u kreativní práce ani u psaní knihy jsem si to *nedovolil*. **Flow pro mě bylo posvátné**. Proto jsem vždy věnoval knize 5 hodin v kuse. O víkendu klidně i 10 hodin. Samozřejmě jsem si občas odskočil, ale to byly nezbytné útěky. Úmyslné přerušování nepřípadalo v úvahu. Ztratil bych přece rozjetost. Byl jsem si jistý, že na flow se pravidla přestávek nevztahují. Věřil jsem, že flow mě naopak nabíjí. Vnímал jsem ho jako duševní odpočinek.

Při studování únavy jsem ale pochopil, že i když je flow jiný *typ* pozornosti, stále to *je* pozornost. I když jde vše hladce a bez úsilí, stejně se unavujeme. **I když jsme rozjetí, tak nás při flow zpomaluje únava**.

A tak jsem do 5 hodin flow vložil dvě přestávky. Střídal jsem dny bez přestávek a s přestávkami a sledoval rozdíly v produktivitě. Výsledek byl, že **navzdory zkrácení o 40 minut jsem stihl stejně, nebo více**. A cítil jsem se lépe. Díky pauzám bylo flow příjemnější a intenzivnější. Takže jsem měl jasno. U flow platí stejná pravidla jako u běžné práce.

Na flow navazuje **obava z delšího rozjezdu** po pauze. Možná se bojíte, že se vám už nepovede vrátit do tak silného flow. I já se bál, ale nenaplnilo se to. Díky rituálům, které proberu později, se do flow vrátím do pár sekund. Jistě se to naučíte také. A i kdybyste se rozjížděli pomalu, tak vaše **základní tempo po pauze bude rychlejší než rozjeté flow před pauzou.**

Jak si dovolit přestávat

Přínos přestávek by měli pocítit všichni. Nejtěžší je ale začít. Pokud se obáváte, že kvůli přestávkám nestihnete to, co potřebujete, tak **posilte pocit, že si pauzy můžete dovolit.**

Pomůže vám **nárazník**, který jsme řešili už u odpočinku. Já si první den řekl, že **v nejhorším protáhnu** o 40 minut, abych dokončil, co jsem nestihl. Díky rezervě jsem se nebál ztraceného času kvůli pauzám. Mohl jsem si je dovolit. A i když jsem si byl *jistý*, že rezervu využiju, tak jsem ji nevyužil.

Jestli přetáhnout nemůžete, tak se uklidněte tím, že **v nejhorším případě budete dneska méně produktivní.** Mnohokrát jste neměli svůj den a stihli toho méně. Tak jednoduše *počítejte* s tím, že dnes nebude váš den. V klidu si dejte pauzy a zítra to vyvážíte tím, že zaberete více.

Jak se odpojit. Rituál zastavení a uložení stavu

Po zastavení akce **uložte stav**, stejně jako to děláte na konci pracovní doby. Sepište si vše, co držíte v hlavě a co vám po pauze umožní se rychle rozjet.

Pokud chcete **podpořit inkubaci**, tak těsně **před pauzou do hlavy uložte** problém k vyřešení. Nebo se třeba jen zkuste zorientovat v novém úkolu. Pak odejděte a nechte podvědomí, ať během pauzy něco vymyslí. Vytvořte si také **rituál zastavení** pro rychlejší odpojení. Rituál by měl být *slabší* než rituál konce, jelikož to ještě není konec, ale jenom zastávka. Mozek nemá dostat signál, že máte hotovo, ale jen že na chvíli odejdete.

Já schovám pracovní programy na lištu a pustím si hudbu nebo rozhovor. Pak se co nejrychleji zvednu pro kávu, zaliju kytky a protáhnu se. Sice se hned vrátím a strávím pauzu na stejné židli, ale to zvednutí slouží jako rituální přechod mezi prací a pauzou.

Jak najít ideální rozvrh práce a přestávek

Nyní jste odpojeni. **Na jak dlouho** se ale odpojit? A **jak často** se odpojit, abyste si udrželi tu nejvyšší možnou energii? Ve zmíněných příkladech se délka i četnost pauz lišila, protože každá práce unavuje jinak. Neexistuje tedy dokonale dlouhý pracovní blok ani dokonalá pauza. Obojí se ale **odvíjí od našich limitů**. Pauza musí být jednoduše tak častá a tak dlouhá, aby vyvážila únavu, která vznikla během daného pracovního bloku.

Jak najít maximální a ideální blok

Věda ukázala, kde se nachází obecné maximum. **Limit 60–100 minut** se podle mé zkušenosti týká většiny lidí. Já pracuji nejdéle 90–100 minut. Zvládnu i více, ale už nejsem tak efektivní. Proto tuto hranici respektuji.

Vy ale můžete mít maximum o trochu výše, nebo níže. A tak poradím, jak jsem své maximum odhalil u sebe. Pomohly mi **nápovědy únavy**. Ačkoli objektivní únavu vnímat neumíme, stejně existují projevy, které napovídají, že už jsme unavení a pracujeme přes své hranice. Běžnou únavu obvykle nevidíme. Ale třeba únava pozornosti má své zaručené projevy. A pokud je už unavená pozornost, musejí být unavené i další funkce mozku.

Projevy unavené pozornosti mohou být tyto:^[43]

- **Pocit neklidu**, pomatení, zapomnětlivost.
- **Nerozvážnost a nezvyklé chování**. Jako bychom to nebyli my.
- **Neschopnost plánovat a rozhodovat se**. Zhoršují se i úsudky.
- **Netrpělivost**, výbušnost, podrážděnost, asociálnost a nepříjemné pocity.
- **Špatné vyhodnocování** verbální i neverbální komunikace.

Čím více nápověd cítíte, tím unavenější je vaše pozornost. Pokud jde o nápovědy obecné duševní únavy, těch je celá řada. Následující nápovědy vycházejí z dřívějších kapitol i z mých zkušeností:

- **Začínáte být vystresovaní**, nervózní, netrpěliví a podráždění.
- **Pozornost slábne nebo úplně vypadává**. Častěji nastává *zírání do zdi*.
- **Pozornost selhává** a nedobrovolně se touláte v myšlenkách.
- **Přehlížíte detaily**, zmatkujete a častěji chybujete.
- **Hůře chápete** a texty čtete vícekrát, protože jste je napoprvé nepobrali.

- **Impulzivně odbíháte** k jiné činnosti a myslíte na nesouvisející věci.
- **Máte potíže si vybavit** z paměti něco, co bylo doteď očividné.
- **Máte náhlou chuť** na svačinu, sladký nápoj nebo kávu.
- **Práce vás začíná štvát** a nechcete dělat ani to, co vám doteď nevadilo.
- **Děsí vás** i malé úkoly, které vás na začátku práce nechávaly chladnými.
- **Jste otrávení** z vynaloženého úsilí a máte pocit, že už nevládáte.
- **Musíte tlačít na výkon** a motivovat se k udržení pozornosti.

Významná nápopvěda je i samotný **pocit nestíhání**. Jakmile si říkám, že si nemůžu dovolit zastavit ani na minutu, tak je to důkaz, že to zastavení naopak potřebuji jako sůl.

Pár týdnů sledujte a zapisujte si, po jaké době od začátku práce se tyto nápopvědy projevují. Jestli býváte tak zabraní do práce, že ani své tělo neposloucháte, nastavte si budíky třeba po 20 minutách a vždy se na chvíli zastavte, projděte si předchozí seznam a zhodnoťte svůj stav.

Pokud nemáte velmi rutinní práci, vaše limity se budou každý den lišit. Možná dokonce v každém pracovním bloku. Všichni ale jistě najdete svůj průměr. Až ho najdete, berte ho stejně vážně jako konec pracovní doby. Na rozdíl od pracovní doby se snažte své limity *nikdy* nepřekračovat. Protože **čím později zastavíte, tím spíše už vás pauza neobnoví.**^[26]

Když blok **přetáhnete výrazně, nemusí vás dobít ani dlouhá pauza**. To ukázalo sledování doktorů. Ti pracovali ve dvou blocích po 4 hodinách a měli dvouhodinovou pauzu na oběd. Výzkumníci jim měřili únavu tak, že sledovali, jak často předepisují antibiotika. To je totiž snadné a rychlé řešení, které preferují unavení doktoři. Každou hodinu četnost předpisů rostla, a **ani dvouhodinová pauza moc nepomohla**. Po obědě antibiotika předepisovali stejně jako před pauzou. Asi o 26 % častěji než na začátku pracovní doby. A každou další hodinou je předepisovali častěji.^[44]

Proto není dobré limity pokoušet. Stačí přepísknout první blok a po zbytek dne už se nemusíte vrátit do normálu. Zjistil jsem, že **o kolik přetáhnou bloky, o tolik času přijdu**. Pokud přetáhnou o 20 minut, musím protáhnout i pauzu aspoň o 10 minut. A když mám dodržet konec pracovní doby, tak přijdu o 10 minut, kdy jsem mohl pracovat. Navíc to, co na konci delšího bloku kvůli únavě řeším 20 minut, to bych po pauze s přehledem stihl za 10 minut. Takto **přijdu o 20 minut jen protože jsem neodpočíval včas**.

Ideální je tedy **zastavit včas**. Jinými slovy, jak radí vědci, dávejte si **pauzu předtím, než přijde únava**.^[45] Pauza by jednoduše měla sloužit jako prevence, ne léčba. Proto od svého **maxima odečtete rezervu**, ať končíte tehdy, kdy se stále ještě cítíte dobře.

Já od maxima odečetl 10 minut u běžné práce a 20 minut u té náročné. Držím se tedy mezi 70–90 minutami. Vám ale nic nebrání pracovat daleko pod limitem. Klidně pracujte jenom 30 minut v kuse, pokud vám vyhovují častější avšak kratší přestávky.

Na jak dlouho se zastavit

Aby vás pauza obnovila, musí být ve vhodném poměru k délce pracovního bloku. Ideál neexistuje, ale platí pravidlo: **Čím delší pracovní blok, tím delší pauzu potřebujeme** pro úplné zotavení.^[26]

Mně funguje 80 minut práce a 20 minut volna. Poměr pauzy k práci je tedy 4 : 1. Když pracuji 90 minut, už potřebuji tak 30 minut volna (3 : 1). A pokud přetáhnu na 100 minut, potřebuji přes 40 minut volna (2,5 : 1).

V praxi ale řadě lidí vyhovují ještě menší poměry. Aplikace DeskTime sledovala miliony pracovníků a zjistila, že ti nejproduktivnější, kteří udrželi **vysoký výkon celý den, pracovali 52 minut a odpočívali 17 minut**.^[4]

Poměr 3 : 1 je tedy zjevně efektivní. Jiným vyhovují kratší bloky a vyšší poměr. Třeba technika **Pomodoro** využívá poměr 5 : 1. **Po 25 minutách práce přijde 5 minut pauza**. A po každých 4 blocích přijde delší pauza 15 až 30 minut. Práce v tak krátkých blocích vás neunaví, takže vysoký poměr nevadí. Tento rytmus se hodí pro častější *časotvůrčí skoky*.

Nezbývá než experimentovat a najít si svůj ideál. Stejně jako jste sledovali rostoucí únavu při práci, tak **sledujte klesající únavu při pauze**. Měli byste cítit postupné uvolňování napětí, zlepšující se náladu a rostoucí chuť do práce. A v jednu chvíli se ucítíte *připraveni*. Tehdy se vraťte k práci.

I tady se sledujte třeba týden a zprůměrujte, jak dlouhé pauzy vám vyhovují. Pro pojištění klidně přidejte rezervu. Já si ji vyloženě nestanovil, ale občas pauzu o pár minut přetáhnu na úkor kratší práce. Budík tedy vyskakuje pravidelně, ale beru ho jen jako náповědu, ne rozkaz.

Technika Pomodoro a přestávky

Daniel Ondřejík – lektor angličtiny a celostní produktivity

Příspěvky od hostů neukazují. Bylo by to nefér vzhledem k úsilí, které vynaložili při jejich tvorbě. Proto tyto příspěvky najdete jen v plné verzi knihy.

V knize najdete 45 stran od [těchto hostů](#):



Efektivní rozvržení přestávek

Po nalezení ideálu **práci rozdělte do ideálních bloků práce a přestávek**. Rozdělení obvykle nevyjde přesně. Poslední pracovní blok bude nejspíš kratší. Což nevadí. Podstatné je, aby byl veškerý pracovní čas efektivní.

Pamatujte, že **rozvržení můžete kdykoli změnit**. Je to jen záchytná síť, která udržuje maximální efektivitu v běžný den. Když ale přijdou náročná nebo naopak volnější období, nebo máte chuť rozvrh změnit, změňte ho.

K dlouhodobému **dodržování přestávek** pomohou opět **budíky**. Jak pro konec bloků, tak i přestávek. Můžete si je nastavit stejné na každý den, nebo zapněte odpočet času na začátku každého bloku a pauzy.

Pokud nechcete budíky, **využijte hydrataci**. Vysledujte, kolik musíte vypít, aby vás *příroda zavolala* na konci pracovního bloku. Tolik vypijte na začátku práce a vaše biologie už vás včas *zvedne*.

Bonusové mikropauzy

Kdybyste se cítili odpočatí už do pár minut, nebo byste potřebovali pauzu zkrátit, klidně se do práce vraťte dříve. I když plné obnovení pozornosti trvá déle, tak nás **částečně obnoví i mikropauza**.

Mikropauza je pauza, která trvá **pár sekund až minut**. Může jít o relax, společenské aktivity, čtení nebo brouzdání po internetu. Všechna tato krátká rozptýlení **zlepší náladu**, která se pak pojí s **lepším výkonem**.^[46]

Už **30 sekund** volna každých **10 minut** zvýšilo přesnost a snížilo chyby při psaní na počítači. A už **5 minut** volna pomáhá významně zlepšit schopnost pozornosti a zvýšit rychlost práce.^[47,48]

Restart uprostřed dne

I když si dopřáváte kvalitní pauzy, zkuste **doprostřed dne přidat restart**. Zaměstnanci mají polední pauzu. Dopřejte si ji i vy. Pomáhá se kvalitně zotavit a získat odstup, který umožní časotvůrčí skoky. Restart se hodí i k **rozdělení tematických bloků**. Pro mě je to přelomový rituál, kterým odděluji práci na osobních projektech a práci na zakázkách.

Můj minimální restart je **oběd u seriálu**. Přičemž při vaření poslouchám nějaký rozhovor, přednášku, nebo hudbu. Volitelně před obědem přidám *skorošlofik*. Lehnu si, zavřu oči a **20 minut jen ležím a nechávám hlavu vypovídat**. Během celého restartu se odpoutám od první poloviny dne a připravím se na tu druhou. Mám skutečně **pocit, že začíná nový den**.

Co o přestávkách dělat

Efektivní pauza vyžaduje rychlé odpojení. Proto **najděte činnosti**, které vás **vtáhnou a rychle nastartují obnovu**. Opět je dobré zapojit změnu. Pokud jste seděli, tak se rozhybejte. Pokud jste komunikovali s lidmi, dejte si od lidí pohov. Pokud jste byli v tichu, pusťte si hudbu. A tak dále.

Také **změňte místo nebo upravte atmosféru** pracovního prostředí, abyste se cítili nepracovně. Jestli při práci pijete kávu, o pauze pijte něco jiného. Jestli jste zvyklí při práci *mlsat*, tak o pauze jezte něco jiného, nebo nic. Naopak, jestli o pauzách svačíte, při práci nic nejezte. Prostě zajistěte, ať se *nepřelévají* činnosti mezi prací a volnem. Jinak se budou přelévat i emoce a bude těžší se duševně odpoutat od práce.

I tady dám radu pro efektivnější řešení problémů. Věda zjistila, že záleží na typu úkolu, od kterého utíkáme. U **logických problémů vítězí klidný odpočinek**. V jedné studii měli účastníci dvakrát vyšší šanci, že najdou skryté matematické pravidlo, když si dopřáli klidný odpočinek, než když pracovali na nesouvisejícím úkolu.^[49]

Naopak u **kreativních úkolů** stoupla šance na vyřešení o 40 %, když se účastníci věnovali **nenáročnému a nesouvisejícímu úkolu**, než když jen klidně odpočívali. Bylo to připsáno tomu, že se více toulali v myšlenkách, čímž doprořili kreativní inkubaci.^[50]

Podle mě to je ale tím, že se lidé neumí *jen tak* toulat. Takže při nicnedělání dumají nad starostmi, a tím inkubaci potlačují. Já třeba od chvíle, co jsem se naučil skutečně toulat, zažívám inkubaci *hlavně* při klidných pauzách. Chce to tedy zkoušet a zjistit, jaké pauzy nejlépe fungují vám.

Jako u odpočinku, i tady **pomáhá plán**: jak, kde a s kým pauzu strávíte. To abyste pauzu neplánovali až na místě a nemrhali časem ani energií. Do začátku pomůže **seznam činností, užitečných i volnočasových**. O pauze pak stačí na ten seznam kouknout a vybrat, na co zrovna máte chuť a čas.

Nechcete plánovat? Aspoň se obklopte **odpočinkovými předměty**. Mohou to být knihy, časopisy, kuchařky, fotky, švihadlo, hakisák, jojo nebo hračky. A až přijde pauza, prostě po něčem sáhněte. V **digitálním světě skladujte odkazy** na články, videa a jiný obsah, a ten *konzumujte* o pauzách. Přijde vhod i **zásoba kratších seriálů**. Nebo delších, jen je rozdělte do více pauz.

Inspirace na běžné přestávky

- Ozvěte se své drahé polovičce, kamarádům nebo rodině.
- Pobavte se s někým, kdo vás zaručeně *nabije* a zlepší vám náladu.
- Projděte se kolem domu, nebo aspoň po bytě.
- Poslouchejte hudbu. Konečně máte čas dohnat všechna ta nová alba.
- Připravte si jídlo na večer nebo na zítřek.
- Projděte fotky z akcí, dovolených a výletů. Listujte kuchařkami.
- Tříděte nepořádek. Hledejte věci, co už roky nemůžete najít.
- Tvořte. Kreslete, čmárejte, modelujte, vyšivejte, skládejte origami.
- Nakupujte online nebo zajděte do obchodu.
- Protáhněte se, zacvičte si, skákejte přes švihadlo, tancujte.
- Dejte si čajový dýchánek, relaxujte, meditujte.
- Čtěte knihy. Raději ne na telefonu, ať vás neruší žádná oznámení.
- Čtěte komiksy. Obvykle vtáhnou rychleji než klasické knihy.
- Luštěte křížovky nebo sudoku, hrajte šachy sami se sebou, stavte puzzle.
- Hrajte nenáročné videohry. Můžete začít těmi, co vás bavily v dětství.
- Hrajte klasické hry. Deskové hry, karetní hry, domino.

Inspirace na mikropauzy

Pokud máte jen pár minut, **využijte sílu přírody**. Zjistilo se, že **obnovuje i na dálku**. Už fotky a videa přírody nás duševně obnovují a zlepšují nám pozornost. A regeneraci jde dále podpořit pomocí přírodních zvuků. Ty nás zklidňují a snižují stres.^[51,52]

Zapněte tedy dokumentární televizní kanály o přírodě nebo si na internetu dohleďte **přírodní nebo cestovatelská videa**. Hledejte třeba *aerial nature*. Najdete tisíce videí, ve kterých jako ptáci létáte nad krajinou. Často za

doprovodu přírodních zvuků nebo klidné hudby. Anebo sledujte satelitní snímky, virtuálně se projděte zajímavými místy v online mapách.

Zkuste si také zahrát pár minut **videohry**, která se odehrává ve fiktivním přírodním světě. Nemusíte ani hrát. Stačí si užívat krajinu. Anebo jen **koukejte z okna**. Jestli ho nemáte, zavřete oči a **představte si přírodu**.

Další tipy na mikropauzy:

- Pusťte si, zazpívejte nebo si zahrajte píseň od oblíbené kapely.
- Zhlédněte jednu okružní jízdu vteřinové ručičky na hodinách.
- Opláchněte si obličej, zalijte kytky, udělejte 10 dřepů.
- Přečtěte pár odstavců v knize, sepište si nákupní seznam.

Inspirace na užitečné přestávky

Tak jako odpočinek, i pauzy **jde využít užitečně**, ale přesto si při nich odpočinout. Já mám vždy aspoň jednu užitečnou pauzu. Za poslechu hudby třeba něco zjišťuji nebo plánuji. Nebo zkouknu seberozvojové video. Také průběžně **řeším to, co mě štve**. Jistě i vás při práci něco ruší a brzdí. Jenže není čas se tomu věnovat, takže to raději denně přetrpíte. Může jít o:

- Nechtěné použití klávesové zkratky, která zasekává program.
- Vyskakující chybu, kterou stále dokola odklikáváte.
- Časté překlikávání v programu a provádění nezamýšlených úkonů.
- Dlouhé hledání souborů kvůli nepořádku ve složkách.
- Zasekávání při práci kvůli nedokonalému pracovnímu procesu.
- Opakované vytváření podobných souborů.

Vše jde obvykle vyřešit. Zkratky jde změnit. Chybu jde dohledat a opravit. Ikony jde obvykle přerovnat nebo odstranit. Složky jde zpřehlednit. Proces si můžete sepsat, najít v něm díry a vylepšit ho. Pro podobné soubory jde připravit šablony. Vyřešení těchto zádrhelů dlouhodobě ušetří čas i nervy. Takže když vás něco **při práci naštvě, hned si to zapíšte** a o pauzách to vyřešte. Řešte i mimopracovní problémy, ať si uvolníte více času po práci.

Co když nejde zastavit?

Pokud vám **povaha práce brání** se pravidelně zastavovat, tak:

- **Plně využijte zákonem dané pauzy.** Co nejlépe se při nich odpoutejte. Nic nedodělávejte, nebavte se o práci ani se na ni nepřipravujte.
- **Využijte efektu změny.** Seskupte podobné činnosti. Střídejte třeba blok komunikace, plánování a realizace. Každý blok unaví i obnoví jiné zdroje. Nebo se 90 minut věnujte prioritnímu úkolu, poté na 30 minut přejděte k méně důležitým úkolům a pak se zase vraťte ke své prioritě.
- **Zařaďte mikropauzy.** Kdykoli jde *vypnout* myšlení, byť na půl minuty, tak ho vypněte. Třeba při čekání zírejte jen tak z okna nebo *do blba*.
- **Dopřejte si inkubační pauzy.** Využijte sílu svého podvědomí. Položte si nějakou otázku, odejděte k něčemu jinému a čekejte na odpovědi. Každou si zapíšte a pak se zase rychle vzdalte, ať udržíte inkubační stav.
- **Zaměřte se na pravidelnost.** Když nejde rozdělit práci na ideální úseky práce a volna, tak zastavujte klidně krátce, ale zato pravidelně. Pointou je nenechat přetéct pomyslný *pohár únavy* a zabránit velmi nízkému výkonu.
- **Obnovujte aspoň pozornost a vůli.** Průběžně vypínejte soustředění a zapojujte samovolnou pozornost. Také zastavujte úsilí a sebeovládání.
- **Posilte vyrušení.** Až vás něco vyruší, využijte toho k zastavení práce. Při telefonování nepracujte ani na práci nemyslete. A až vyrušení skončí, tak oddalte návrat k práci aspoň o minutu. V mezičase třeba něco pokliděte.

Pokud se vám **nedaří nebo nechce odcházet od rozdělané práce**, tak:

- **Přidejte aspoň užitečné pauzy.** Když uvidíte, že vaše práce *drhne*, tak se zastavte a drhnutí vyřešte. Tím se naučíte odpoutávat od samotného *dělání* práce i k jiným činnostem, byť jsou stále pracovní.
- **Občas se nadechněte.** Když se zaseknete, naštvete, nebo se vám úkol nedaří, tak zavřete oči, hluboce a pomalu se nadechněte nosem a pak pomalu vydechněte. Už taková krátká přestávka je nesmírně uvolňující.
- **Shlukněte prokrastinaci.** Sledujte, k jaké činnosti míváte tendenci odbíhat, a naordinujte si hromadné odběhnutí v podobě pauzy. O ten čas byste stejně přišli. Takto o něj přijdete efektivně.

• **Jestli plánujete aspoň nějakou pauzu, vložte ji doprostřed.** Ať vyvážíte zátěž. Pak zkuste rozdělení na třetiny, na čtvrtiny a tak dále. Nebo rovnou začněte s pravidelností. Třeba tři nádechy a výdechy každou hodinu. Poté přidejte pár minut toulání myšlenek a nakonec chvíle klidného relaxu. Takto pauzy rozšiřujte a zkvalitňujte, dokud nenajdete svůj ideál.

Shrnutí: Bez pauz neudržíte vysoký výkon

Kapitoly o přestávkách nás naučily:

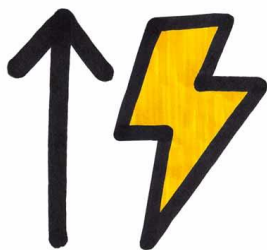
- **Nikdy nestlačujte práci** odstraněním přestávek. Ničí to výkon.
- **Mozkové funkce** totiž po 60–100 minutách prudce klesají.
- Ale včasná **pauza mozkové funkce obnoví.**
- A tím pauza **obnoví i vůli, motivaci, rozhodování a náladu.**
- Proto pravidelné **pauzy udržují výkon** celý den.
- Navíc každá pauza uvolní čas na kreativní **inkubaci a příchod nápadů.**
- Díky tomu **pauzy zvyšují efektivitu** o desítky až stovky procent.
- A proto vám pauzy celkovou **práci neprodlouží, ale zkrátí.**

Bez přestávek jednoduše **není možné dosáhnout maximální efektivitu.** Pauzy považuji za jednu z mých nejsilnějších časotvůrčích technik. A jsem přesvědčený, že vytvoří čas vám všem, ať už pracujete rukama nebo hlavou.

Pauzy *pří* práci a odpočinek *po* práci dokonale vyváží váš pracovní i volný čas. Díky tomu se **stanete mistry odpočatosti.** Vráťte se na svou základní hladinu energie a udržte si ji během dne, týdne, měsíce i roku. Díky tomu budete dlouhodobě podávat vrcholový výkon a tvořit si mraky času.

Přesto je **odpočatost jen začátek.** Možná zažijete takový nárůst energie, že sami sebe nepoznáte. Ale je to skutečně jen *obnovení* sil, nikoli *navýšení*.

Své síly ale můžete skutečně i dále budovat. Můžete zvyšovat výchozí hladinu své energie a *posouvat* schopnosti svého těla i mozku, a tím se přibližovat svému plnému potenciálu. Každý krok vpřed zvýší váš výkon i schopnost tvořit čas. A právě navyšování energie se teď budeme věnovat.



3. ZVÝŠENÍ ENERGIE

Nezvyšujte úsilí, ale sílu

Co nás čeká? Zlepšíme funkci svého těla i mozku.

Proč to řešíme? Abychom si zvýšili základní hladinu energie, a tím navýšili intenzitu svého výkonu a vytvořili si ještě více času.

Co když to přeskočíte? Nedosáhnete svého potenciálu a vaše schopnost pracovat a tvořit čas budou dlouhodobě upadat.

Témata: Zdraví, Výživa, Půsty, Hydratace, Pohyb, Spánek



**Chcete dalších 420 stran?
Poříd'te si celou knihu na
[Časotvorba.cz](http://časotvorba.cz)**

