

M

iriam Meckelová byla ideálem naší doby. Emancipovaná, vzdělaná, ctížádostivá, pracovitá. A navíc mladá a pohledná. V jednatřiceti letech se v roce 1999 stala nejmladší německou profesorkou. Poté byla mluvčí vlády v Severním Porýní-Vestfálsku, moderovala úspěšný televizní diskusní pořad, psala odborné články, přednášela, zasedala v různých grémiích a porotách.

Jako kriticky smýšlející sociální vědkyně si ale dobře uvědo-

movala rizika, která s sebou kariérní úspěch v době internetu přináší. „Kdo nechce ztratit své postavení a vliv, ten musí neustále komunikovat a mít ty nejnovější informace,“ napsala před třemi lety v eseji, v němž shrnula svůj bestseller – knihu *Das Glück der Unerreichbarkeit* (To štěstí být nedosažitelný). Zmínila v něm například, že 81 procent německých manažerů lze, když vysvětlují, proč neodpovídali na e-maily nebo nezvedali telefon. To je prý projevem společenské atmosféry, ve které se lidé prostě bojí otevřeně přiznat, že potřebují chvílku oddechu.

„Největším luxusem dnešní doby je být mimo dosah. A během chvíle off-line tu pro něco nebo pro někoho opravdově být,“ uzavřela svůj text, ve kterém čtenářům dala i několik praktických rad pro boj s informačním stresem – třeba kontrolovat e-mailovou schránku jen v předem stanovených časech nebo vypínat mimo pracovní dobu své služební telefony.

Několik měsíců po vydání bestselleru o nástrahách informační doby se Miriam Meckelová zhroutila. Z přepracování.



Nicnedělaní je cenné.

Byla právě doma v Berlíně, balila kufr na další služební cestu a současně v rychlosti odpovídala na e-maily. Náhle ji přepadlo zoufalství. Zablokovala se, začala se potit a plakat. Její tělo i duše odmítly pokračovat v tom úspěšném, ale zběsilém životě.

Miriam Meckelové se stalo přesně to, před čím varovala ve své knize – vyhořela. „Jako vědkyně jsem dobře věděla, že se přehlacení informacemi stává společenským problémem. Ale sama vůči sobě jsem byla slepá a ten sebevykořisťovatelský proces jsem nezastavila,“ řekla vloni v rozhovoru pro týdeník *Der Spiegel*.

Ve stejné slepé uličce se dnes ocitá stále více lidí. Psychické potíže jsou v Německu nejčastější příčinou předčasného odchodu do důchodu, tvoří skoro 40 procent z jejich celkového počtu (před 15 lety to bylo jen něco přes 15 procent). Kvůli stresu, vyhoření, obtížím se spánkem či emočnímu vyčerpání ročně odchází do důchodu 71 tisíc lidí, často vedoucích pracovníků, perfekcionistů a idealistů, kteří ve své práci vidí poslání. Ještě před 10 lety byly hlavní příčinou neschopnosti pracovat tělesné problémy – bolesti svalů a zad, srdeční potíže, úrazy. Epidemii „vyhoření“ pochopitelně nezažívají jen Němci, ale i další rozvinuté společnosti.

Psychologové to vysvětlují dvěma příčinami. Zprvče zrychlováním světa práce, jeho zvonicími mobily, stále novými e-maily, časovou tísní a neustále komplexnější a náročnější prací, při jejímž vykonávání zaměstnanci stále častěji zapomínají na své psychické limity. Zadruhé ale také lepší schopností lékařů odhalit psychické potíže a větší ochotou lidí přiznat sami sobě a svému okolí, že mají problém.

O potřebě odpočinku v době nutnosti práce na více úkolech najednou, tzv. multitaskingu, se v Německu tak často a otevřeně mluví i proto, že Miriam Meckelová napsala druhý bestseller *Brief an mein Leben* (Dopis mému životu). V něm otevřeně popsala průběh své nemoci. Nešlo jí přitom o spisovatelský úspěch, spíš to byl – jak autorka říká – účinný způsob terapie. „Po vyhoření jsem změnila celý svůj hodnotový žebříček a životní koncept. Do té doby jsem byla chycena v životě, kde všechno mělo jasný účel a bylo pečlivě naprogramováno. To se změnilo,“ napsala letos v listopadu. Proměněná Miriam Meckelová už netouží po pracovních postech, které vyžadují přísnou sebedisciplínu. Vystoupila z různých porot a komisí, nechává si více času jen pro sebe a vůbec se necítí být ochuzená. Je méně roztěkaná, koncentruje se na jednu činnost: na výzkum a psaní na univerzitě ve švýcarském St. Gallenu, kde je profesorkou podnikové komunikace. „Dívám se na svůj život a na svět jinak,“ říká. „Častěji chci klid, užívám si třeba, když jen tak sedím, dívám se před sebe a sním.“

Slastná zahálka

Máloco je přitom pro člověka tak prospěšné jako si jen tak sednout, dívat se před sebe a snít. „Nicnedělání je cenné,“ píše Ulrich Schnabel ve vynikající knize *Muße. Vom Glück des Nichtstuns* (Odpočinek. O štěstí nicnedělání), z níž do značné míry vychází tento text. „Ale zapomněli jsme to, neumíme už vystoupit ze stále rychlejšího každodenního života,“ dodává Schnabel, dlouholetý vědecký novinář týdeníku *Die Zeit*.

Umění odpočinku nespočívá jen v častějším flákání se a delším spánku.

Spát, podřimovat, meditovat, procházet se, být jen sami se sebou, nedělat vůbec nic – přesně to by dnes měly být naše priority. „Nejen že se díky takovým chvílím cítíme dobře,“ říká Schnabel. Používá na obranu zahálky i měřítko společnosti zaměřené na vysoký výkon: dostatek odpočinku prospívá kreativě zaměstnanců, zvyšuje jejich výkonnost a nápaditost, dává jim energii.

Ještě uvidíme, že umění odpočinku nespočívá jen v častějším flákání se a delším spánku. Najít si chvílky, kdy neděláme vůbec nic, ale k tomuto umění patří. A kdo chce více lenošit, ten se skutečně může opřít i o stále větší množství vědeckých argumentů.

Například americký neurolog Marcus Raichle nechal v roce 1998 dobrovolníky plnit úkol. Napojil je přitom na měřicí přístroje a sledoval procesy v jejich mozku. Stalo se něco nečekaného. Ve chvíli, kdy začínali cíleně přemýšlet nad zadaným úkolem, aktivita v jedné části jejich mozku výrazně poklesla. Jakmile se dobrovolníci přestali soustředit na práci, činnost této části mozku zase prudce stoupla. Část mozku tedy měla více práce v době, kdy lidé nedělali vůbec nic. Raichle tak dokázal, že v mozku máme vazby, které začínají fungovat až ve chvíli, kdy na nic konkrétního nemyslíme, kdy myšlení jen tak „pouštíme na volnoběh“.

„Už déle víme, které části mozku pracují, když lidé přemýšlejí sami o sobě. Překrývají se právě s těmi oblastmi, které jsou aktivní, když neuvažujeme vůbec nad ničím,“ cituje Schnabel německého neurologa Kaie Vogelaye. Vyvozuje z toho, že se při nicnedělání mozek zabývá sám sebou. Nepřijímá nové informace, ale zpracovává, „uklízí“ ty staré. Vytváří se tak naše vědomí, vnímání sebe samých – a to ačkoli navenek se zdá, že lenošíme a neefektivně „ztrácíme čas“.

Jiné výzkumy vědecky potvrzují platnost přísloví „ráno moudřejší večera“. Během spánku mozek třídí informace, propojuje je. Po probuzení tak často nacházíme řešení problémů, nad kterými jsme si večer bezúspěšně lámali hlavu. Podobně ducha osvěžují i chvílky slastné zahálky, odpolední siesty a krátkého podřimování – takové chvíle volna podle neurologů zvyšují kreativitu.

Není tedy náhodou, že si je tolik geniů minulosti tak uživalo: Isaac Newton vymyslel teorii gravitace, když dřímal pod stromem, Albert Einstein miloval dlouhý spánek, René Descartes se každé ráno dlouho povaloval v posteli, Goetha a řadu filozofů napadaly ty nejlepší myšlenky během pěších procházek. Jejich genialita se samozřejmě opírala o předchozí usilovné studium. Jenže kreativní nápady, které pak přišly jakoby z ničeho, potřebovaly dostatečně dlouhé doby odpočinku.

Tyto chvíle zahálky dnes – alespoň podle kritiků zrychlování světa – postupně mizí. Stále více lidí neumí vůbec vypnout, být o samotě a chvíli nic nedělat. Končí pak častěji v poradnách psychologů nebo si v různých anketách stěžují na neustálé nestihání. Ulrich Schnabel tuto tíseň popisuje jako pocit, že nám to podstatné v životě uniká mezi prsty, že se roztěkanost stala hlavní silou našich životů. Jako stav, kdy večer sedíme doma vyčerpaní z práce a máme pocit, že jsme navzdory celodennímu sezení u počítače neudělali vůbec nic. A jako zvláštní pocit, že nejsme pány svého času, že jsme pořád přítomní jen napůl a nedokážeme se už do práce úplně ponořit. Pokud vás takové pocity přepadají, tak nejste sami. Stejný dojem – jak ukázaly reakce čtenářů na letní rozhovor tohoto listu s šéfem německého Spolku pro zpomalení času Erwinem Hellerem (viz *Respekt* 26/2011) – trápí tolik lidí, že už není možné přičítat to individuálnímu selhání, neschopnosti naplánovat si svůj čas. Kde se v nás tedy tento pocit bere?

Změřte si štěstí

„Často slyším podezření, jestli si na nedostatek času nestěžujeme jen proto, že jsme neschopní nebo nějak líní,“ tvrdí německý sociolog Hartmut Rosa. Ten v současnosti platí za jednoho z hlavních teoretiků společnosti nestihání a říká: „Je samozřejmě často těžké zrychlování života a jeho škodlivost dokazovat pevnými daty, ale musíme přece brát vážně, že si stále více lidí na časovou tíseň stěžuje. A stále více jich má kvůli pracovnímu stresu psychické problémy.“

Tento pocit přepracovanosti je zčásti problémem společnosti přebytku a nebyvalých možností; problémem, který ve srovnání s nemocí a chudobou trápícími naše předky působí luxusně. Přesto je podle sociologa jednou z naléhavých otázek dneška.

Hartmuta Rosu před šesti lety proslavila kniha *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* (Zrychlení. Změna časových struktur v moderní společnosti). I teď se v rozhovoru opírá o její základní argument: máme více věcí, více možností, více známých, více informací než kdykoli dříve, ale den má stále jen těch samých 24 hodin. To musí logicky vést k pocitu časové tísně, navzdory všem technologickým novinkám, jež slibovaly ušetřit čas. „Každá nová technologie, která měla uspořit čas, naopak zrychlila rytmus našich činností,“ tvrdí Rosa a jako příklad uvádí e-mail – zpočátku také měly šetřit čas při komunikaci, ale lidé je začali používat tak intenzivně, že teď řadě zaměstnanců odpovídání na ně zabere až pětinu pracovní doby.

Výsledná roztěkanost může mít značné důsledky. Například vědci z londýnské King's College měřili kvalitu práce

**Musíme zkrátka
myslet více na sebe
a na své limity.**



Největším luxusem dnešní doby je být mimo dosah.

tří skupin, které dostaly k vypracování stejný, intelektuálně náročný úkol. První skupina mohla v klidu sedět u svých počítačů, koncentrovat se a pracovat. Druhá skupina dostala zdánlivě drobný úkol navíc – odpovídat na zprávy, které během práce chodily do jejich e-mailové schránky. To členové třetí skupiny nemuseli – povinně ale během přestávek kouřili marihuanu. THC z jointů omezil kvalitu jejich práce. Ale přesto nakonec podali lepší výkon než členové druhé skupiny. Ti se nemohli koncentrovat, každou chvíli se museli zamyslet nad jiným pracovním e-mailem a nové zprávy narušovaly proud jejich myšlenek. Výzkum reálných pracovních podmínek provedený v jedné hi-tech firmě v Kalifornii přitom ukázal, že zaměstnanci této korporace ruší e-maily, telefonáty či prosby kolegů v průměru každých jedenáct minut.

Hartmut Rosa zpracoval teorii, podle které je vývoj posledních 200 let v první řadě procesem neustálého zrychlování. Zrychlují se dopravní prostředky, přenos informací, výroba – podle jeho propočtů se díky rychlejšímu cestování svět za minulých 200 let „zmenšil“ šedesátkrát. Zrychlování životů lze ale vidět i na detailech. Doba, která uplyne od vynálezu do jeho výroby pro masový trh, se neustále zkracuje – od sestrojení psacího stroje v 18. století do jeho masového rozšíření uběhlo 150 let, u lednice nebo vysavače se doba mezi vynálezem a běžným užíváním zkrátala na 30–40 let, u internetu nebo iPhoneu stačilo jen několik let. Průměrná délka reklamního spotu se v Německu od roku 1970 zkrátala na šestinu. Mnohem rychleji se mění módní vlny. Filmy ze šedesátých let nám dnes připadají rozvláčné a pomalé. Kariéry celebrit jsou v průměru stále kratší.

Lidé podle Rosy „zrychlují“ své životy, aby stačili těmto změnám okolního světa, které samozřejmě a bezesporu výrazně zvýšily náš blahobyt i kvalitu života. Snaží se do jednoho dne vtěsnat stále více činností, vzdávají se chvil „neproduktivního“ odpočinku, čím dál častěji dělají více činností



Občas vypnout. Jen tak zůstane mozek kreativní a přemýšlivý.

najednou – sám Rosa přitom v rozhovoru své teze chrlí v rychlých větách a přitom v počítači hledá data, kterými by podpořil některá svá předchozí tvrzení. Zrychlení životů a časová tíseň nejsou selháním jednotlivců, ale kolektivní problém. Kdo totiž zpomalí, ten v konkurenci ostatních „běžců“ ztratí svou pozici. Jedinec se může tlakům trochu přizpůsobit, ale skutečná změna musí přijít z celospolečenské reformy.

Jenže jak by mělo takové řešení vypadat? To neví ani sociolog Rosa – vítá jen všechny reformy, které vedou k menší vzájemné konkurenci ve společnosti. Řešení prý nenajdeme do chvíle, kdy bude měřítkem pokroku růst materiálního bohatství – a nikoli například růst životní spokojenosti občanů. Cesta k méně stresujícímu životu pro každého by se otevřela až tehdy, kdy by se prosadily jiné způsoby měření rozvoje, než je růst hrubého domácího produktu. Jenže alternativy, promyšlené utopie dnes chybí. Hledání jiné budoucnosti je teprve v počátcích – například OECD, která se před 60 lety výrazně podílela na šíření indikátoru HDP, připravuje dotazník určený k měření národního štěstí v členských zemích. Už nejenom v himálajském království Bhútánu (kde národní štěstí sledují a měří od konce 70. let), ale i ve Velké Británii se nyní rozbíhá výzkum, v němž bude každým rokem dotazováno 200 tisíc lidí na jejich pocit životního štěstí a na faktory, které štěstí zvýšily, nebo snížily.

Ale co dělat do doby, než se podaří takové velké alternativy vymyslet a prosadit? „Jako jedinci se s tím tempem musíme nějak sžít. Jedinou alternativou totiž zatím je vykašlat se na kariéru, na moderní život, vzdát se profesního úspěchu – a taková oběť je pro většinu lidí příliš velká,“ míní Hartmut Rosa a radí: „Do té doby, než přijde lepší nápad, si musíme v životě stavět alespoň jakési oázy pomalosti.“

Odjet občas na výlet bez telefonu a přístupu k internetu. Napsat si na nějaký den do diáře „nic“ a nepustit do něj žádné schůzky. Vytvořit si pravidelnou rutinu, například pondělní večerní sport, který nic nenaruší. Častěji se izolo-

vat, abychom se mohli koncentrovat na práci. To jsou podle něj recepty, které zpříjemní život v informačním věku. „Ale hlavně se třeba musíme smířit s tím, že prostě na některé e-maily neodpovíme. Že nám některé – klidně důležité – věci uniknou, že musíme rezignovat na starou touhu po perfekcionismu,“ říká německý sociolog. Musíme zkrátka myslet více na sebe a na své limity.

Víte, co je důležité?

Káva v kelímku a iPhone rozhodně patří k symbolům právě uplynulých let. Můžeme se nabíjet kofeinem i za chůze po ulici. Pouštět si u toho do sluchátek Davida Bowieho, při čekání na přechodu pro chodce rychle pročíst nové e-maily a zkontrolovat novinky na BBC. Z popularity iPhone a kávy v kelímku je však zjevné, že za naši časovou tíseň a neschopnost odpočívat nemožou jen šéfové a „systém“, kteří po nás vyžadují více práce.

Přehlcení jsme i kvůli tomu, že vyhledáváme impulzy, které nám dělají dobře – nové informace, pozornost, zážitky, vzrušení, neustálé zlepšení. Podle Ulricha Schnabela v nekonečných možnostech a v naší touze jich co nejvíce využít leží jedna z hlavních překážek na naší cestě k většímu odpočinku.

To ukazuje, že nestíhání není jen objektivním faktem, který bychom mohli měřit počtem volných minut. Je také věcí našeho postoje. Výzkumy ve Francii například ukázaly, že méně vzdělané ženy za volný čas považovaly všechny aktivity po skončení pracovní doby – včetně péče o děti. Naopak vzdělanější ženy měly na život větší nároky a péči o děti považovaly spíše za další povinnost.

„Cesta ke štěstí už tedy vede spíše tím směrem, že se vzdáme některých vlastních přání, než že je budeme chtít všechna naplnit,“ píše Schnabel. Nevolat přitom po žádné askezi – chce jen vyvrátit mýtus, že budeme šťastnější, pokud využijeme více možností okolního světa. Pokud se tímto mýtem necháme ovládat, nikdy nebudeme schopni užít si jen přítomnost – a právě to je při hledání úniku z neustálého pocitu nestíhání klíčové. Jinými slovy, je třeba rozpoznat (neboli určit si), co je pro nás opravdu důležité, a do této činnosti se ponořit; nenechat se neustále rušit dalšími a dalšími impulzy a mít pocit, že jsme pány svého času.

Také odpočinek by měl v našich životech být stejnou prioritou jako péče o tělesné zdraví. Dáváme si pozor na vyváženou stravu a na dostatek pohybu, čteme si o zdravém životním stylu. Potřebu zahálet, nenechat se rozčilovat permanentní komunikací, kontrolovat proud informací mířící do našich mozků zatím zanedbáváme.

Až když v této abstraktní rovině prokoukneme největší svody věku informací a nepřeborných životních možností, můžeme se řídit praktickými radami: buďte co nejvíce se svými pohodově naladěnými přáteli, naučte se říkat častěji „ne“, zkuste si vybojovat více svobody v práci, najděte si každý den čas aspoň na krátké chvíle úplného nicnedělání nebo dřímoty. A hlavně vězte, že odpočívání je řemeslo, které je velmi těžké zvládnout. □

RESPEKT 51–52/2011

Chvála lenosti, Proč mozek pracuje nejlépe, když nepracujeme.

Tomáš Lindner, Respekt Speciál „běhat spát přemýšlet“ z 21. 9. 2016