Nestíháme. Proč?

Co se v čase, který máme k dispozici, dá stihnout? A co je naopak lepší pustit k vodě?
Karolína Vránková, Respekt Speciál „běhat spát přemýšlet“ z 21. 9. 2016

Nemáme čas – to je rozšířený pocit. I přesto, že jsme ho nikdy neměli víc, alespoň v posledních staletích. Délka života se oproti dožití našich pradědů skoro zdvojnásobila a stále méně času nám zabírá práce – ještě v půlce 19. století pracoval dělník i sedmdesát hodin týdně, dnes je pracovní doba čtyřicet hodin. Zároveň ovšem v nejrůznějších výzkumech vychází, že lidé mají pocit spěchu a nestíhání, „neustálý spěch“ je například v Německu podle tamních výzkumů nejčastějším spouštěčem stresu, a němčina zavedla dokonce i nová slova – „zeitnot“ a „zeitarmut“, čili „časová chudoba“. Spěcháme i ve svém volnu – podle pět let staré mezinárodní studie International Social Survey Programme má každý třetí Čech a každý třetí Evropan i ve volném čase pocit spěchu. A stejně jako jedna z účastnic kurzu time managementu, o kterém ještě bude řeč, by hodně lidí svůj životní pocit pojmenovalo: „Vůbec nic nestíhám.“ Co s tím?

Nepečlivě, nevstřícně

V malé učebně pražské vzdělávací agentury Pragoeduca sedí sedm lidí, ochotných dát za odpověď na tuhle otázku deset tisíc korun. Přihlásili se na dvoudenní kurz Time management IV. generace s podtitulem Máte chuť se cítit lépe a prokazatelně dosahovat lepší výsledky?. Samozřejmě, kdo by zrovna tohle nechtěl! Avšak lektor Petr Pacovský, který už od devadesátých let radí manažerům a lidem ve firmách, jak si zorganizovat život, má pro své frekventanty překvapivou zprávu: „Nestíhat je normální,“ říká. Posluchači jsou udiveni, neboť sem přišli proto, aby stíhali. „Byli jsme vychováni k tomu všechno stihnout, takže v opačném případě se cítíme blbě,“ pokračuje lektor. „Jenže v informační době nelze stihnout všechno – neuvidíte všechny filmy, nepřečtete všechny knihy a neuděláte všechnu práci.“ Účastníci, šest mladých mužů a jedna žena, si to poznamenají.

Před chvílí si zapsali další hesla, která by jim měla pomoci. NEPEČLIVOST a NEVSTŘÍCNOST stojí na tabuli velkými písmeny. To jsou další důležité věci, které se tady mají kurzisté naučit – ačkoli doma i ve škole jim vždycky říkali opak.

Pečlivost je podle téhle školy time managementu příliš drahá a energeticky a časově náročná, kvalita a dokonalost má být přiměřená účelu. Platí to v práci, třeba u prezentací pro zákazníky, ale i doma – luxování ani žehlení, nic z toho nemusí být provedeno perfektně a čas, který ušetříme tím, že nebudeme dokonalí, můžeme použít na něco důležitějšího – třeba na povídání s dětmi. „Domácnost má být natolik špinavá, aby byla šťastná,“ zní jedna Pacovského poučka.

Také nevstřícnost je důležitá a je třeba ji trénovat. Míněno je to tak, že člověk nepřistupuje na všechny požadavky, které na něj lidé mají, ale vždycky zvažuje, jestli je schopen a ochoten je splnit. „Kdybyste sepsali, co po vás kdo chce, a sečetli potřebný čas, musel by mít den šedesát hodin,“ říká lektor; žáci souhlasí a hned mají za úkol vymyslet, kde budou příště nevstřícní. Jeden muž na manželku – nebude hledat její ztracené věci, což po něm ona často chce. Další bude tvrdší k podřízeným – je vedoucí údržbářů a často jim pomáhá hledat, kde je závada a jak ji spravit –, teď je nechá, ať na to přijdou sami, bude je podporovat jen na dálku. A tak dále.

„Je potřeba být pozorný hlavně na začátku každého jednání, než člověk přijme nějaký závazek, než něco slíbí,“ vysvětluje dále lektor.

Postupem dne, jak se jde hloub ke kořenům toho permanentního pocitu nestíhání, otázky, které se řeší, jsou čím dál složitější. Petr Pacovský, svalnatý padesátník v šortkách, tu hraje roli suverénního krotitele času – je to prý jednoduché. Každý musí mít jasno v tom, co je pro něj v životě důležité a čeho by chtěl dosáhnout. Kdo nevidí cíl, jde odnikud nikam. Zde si učitel vypomůže metaforou hodnou indiánského náčelníka: „Pro člověka, který neví, kam jde, je každá cesta špatná.“ A k dispozici má i stručný návod na správný život: „Nestihnout všechno je normální, ale trestuhodnou chybou je, když se nestihne to důležité.“ A k tomu ještě dovětek: „Cokoli slíbíte, stává se automaticky důležitým.“

Druhý den v poledne mají už i účastníci pocit, že čas je jen krotké zvíře, a spoustu plánů, jak změní svůj život. Jeden z mladých mužů v učebně, který se představil ostatním jako Milan, přitom v „krotitelství“ patří k pokročilým. Je mu třicet čtyři let, vystudoval dvě vysoké školy, má dvě práce a dvě děti a všechno důležité z dnešní lekce si přehledně zanesl do svého smartphonu. Je vidět, že nemálo svého životního času věnoval právě kontrole času.

„Všechno to začalo u mého bratra-dvojčete,“ říká Milan. „Geneticky jsme stejní, ale bratr četl dvakrát rychleji než já.“ Milanovi z toho vyplynulo, že když bude svůj mozek trénovat, bratra musí zákonitě dohnat. Naučil se tedy nejdřív me-

MLÉKO A NIRVÁNA

Geekové, nerdové a technohračičkové vedou stálé spory o tom, která aplikace na organizaci času je lepší. Přou se hlavně o to, která je přehlednější, snadněji ovladatelná a lépe vypadá. Jde také o to, aby byly snadno přístupné z různých počítačů a telefonů. Některé aplikace mají rádi všichni – nebo aspoň skoro. Wunderlist (www.wunderlist.com) je označován za „minimalistický“ v ovládání i designu – výtečné pro začátečníka. Remember the Milk (www.rememberthemilk.com) je také praktický, zašle dokonce SMS zprávu – esemeska s něčím, na co jste už dávno úplně zapomněli, potěší. Vtipně nazvané, ale trochu komplikovanější na užívání je Toodledo (www.toodledo.com). Další oblíbené jsou Nirvana (www.nirvanahq.com) anebo Google Task od Googlu. Plus další stovky a tisíce jiných – jejich testováním je možné strávit spoustu času. □

todu rychločtení a pak pokračoval přes další techniky ke zefektivnění duševní práce. „Vždycky mě fascinovalo, že jsou lidé, kteří zvládají, a druzí, kteří nezvládají," říká. A měl pocit, že rozdíl je právě v tom, jak dobře dokážou využít svůj čas. „Někdo jen tak kouká na televizi, někdo v tom čase dělá něco pro sebe," vysvětluje.

Milan se vždycky chtěl zdokonalovat a byl na sebe náročný. Vystudoval práva, přibral k tomu ještě psychologii, navštěvuje kurzy, jako je tenhle, také sám v podobných kurzech školí. Pracuje jako státní úředník a s manželkou vychovávají dva syny – ale snaží se vždycky najít si i trochu času na svůj oblíbený trénink mozku, na čtení, psychologii, na jógu. Aby to všechno stihl, začal zkoušet všechny možné metody, jak plánovat čas.

Začínal prý docela intuitivně tím, že si psal seznamy úkolů – ovšem zjistil, že to zrovna nefunguje: „Vždycky jsem jeden úkol škrtl, ale dva další přibyly – takže jsem pořád jen přepisoval nesplněné úkoly na další seznam," popisuje něco, co se zdá být přímo základní vlastností těchto seznamů – nikdy nejsou prázdné.

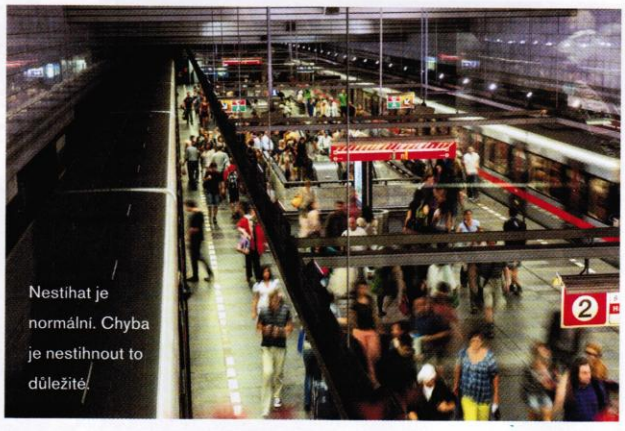
Hledal tedy sofistikovanější metody, pořídil si chytrý mobil, stahoval nejrůznější počítačové aplikace na šetření času a nakonec zůstal u systému GTD neboli Getting Things Done – „mít vše hotovo". Mottem systému je „nic nemít v hlavě". A tak se všechny plány, úkoly a nápady ihned píší do jednoho ze sady seznamů – Milan je má rozdělené podle svých životních rolí. Co má v plánu jako „rodič-kamarád", co jako „lektor", co jako „manažer" a co „doma". Jsou tam názvy knih, které si chce přečíst, akce, kam chce jít s dětmi, i to, že má doma vyměnit žárovku.

Každý týden, většinou v neděli večer, si seznam cílů a úkolů projde a některé si vybere pro následující týden. „Když něco odškrtnu, mám z toho prostě dobrý pocit," říká Milan.

Milan má rád výkony a splněné úkoly, ale postupně i on zjistil, že to má své meze. Také on se musel naučit vybrat to skutečně důležité. Má na to metodu, která vypadá na první pohled trochu morbidně – představuje si svůj vlastní pohřeb.

Na něm jsou různí řečníci – jedním z těch nejdůležitějších je například syn. „Přál bych si, aby můj syn při této závěrečné příležitosti řekl, že jsem byl dobrý táta, že jsem byl k dispozici vždycky, když mě potřeboval," popisuje. Když si tu synovu řeč představoval před třemi lety poprvé, uvědomil si ovšem vážnou věc – že pokud chce, aby to tak bylo, musí začít už teď: „Když ode mě syn uslyší jenom – počkej, teď dělám něco na počítači, tohle by asi neřekl. Od té doby se snažím syny neodhánět a počítač otevírám, až když jdou spát. Vím, proč to dělám," shrne to Milan a naznačí, že už musí hovor ukončit, protože má jinou práci.

Rada „myslet na vlastní pohřeb" – nebo líp „vědět, co chci, aby o mně říkali smuteční řečníci" – pochází z dílny amerického učitele efektivity Stephena Coveye. Jeho knížek se v Česku prodaly čtyři tisíce kusů, celosvětově jsou to miliony. Milan zjevně není sám, kdo si čte knížky teoretiků managementu času a podtrhává si jejich citáty. Hlavně v devadesátých letech se zrodilo několik guru time managementu, jejichž sláva stále rostla a o jejichž knihy a přednášky je stejný zájem jako o koncerty rockových hvězd. Lidé se za nimi táhnou jako



za novodobými mudrci a doufají, že se od nich naučí to největší kouzlo ze všech: ovládat svůj čas.

Krotitelé času

Stephen Covey je z těchto moderních mágů zřejmě vůbec nejpopulárnější. Pochází z mormonské rodiny a z jeho mládí se dochovaly historky o tom, jak si jeho spolužáci dávali pivo, on však raději šel pronášet pouliční kázání ke kolemjdoucím. Většinu svého života strávil jako univerzitní profesor organizace a managementu a teprve v roce 1989, to mu bylo padesát sedm let, vydal knížku *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Ta se stala mezinárodním bestsellerem.

Jsou to vlastně celkem jednoduché rady, jak si zorganizovat život – ta s pohřbem se nazývá „dělejte věci s myšlenkou na jejich konec", tedy když něco začínáte, představujte si, jak by to mělo dopadnout. Další zní „buďte proaktivní", tedy nereagujte na všechno, co vám kdo předloží, nýbrž sami si určujte, co chcete a co nechcete dělat (a buďte případně i trochu nevstřícní). Covey pořádal přednášky, založil vlastní vzdělávací institut a oslňoval svými úsměvy a zářivě bílými zuby. Zemřel letos v červenci – obklopen svými devíti dětmi a dvaapadesáti vnoučaty, jak si to podle tiskového prohlášení rodiny vždy přál. Zda podle jeho představ byla také pohřební řeč, zprávy nezmiňují.

Systém Getting Things Done, který se osvědčuje Milanovi, vymyslel další učitel time managementu, ovšem poněkud jiného střihu než konzervativní mormon. David Allen se narodil v Kalifornii, v uvolněných šedesátých letech vystudoval na ještě uvolněnější univerzitě v Berkeley, pak dělal kuchaře, učitele karate, prodavače motorek a mnoho dalších povolání. „V pětatřiceti jsem měl za sebou pětatřicet různých prací – to pak člověk může být buď konzultant, anebo flink," vzpomínal

Kdo dělá v životě to, co nechce, tomu nepomůže žádný diář.

CO RADÍ MISTŘI

(rady školitelů time managementu Davida Grubera, Petra Pacovského a Christiny Wiedmeyerové)

Plánujte: Pět minut plánování ušetří hodinu času.

Plánujte pravidelně: Je dobré si zvyknout na konci dne si udělat seznam úkolů na další den. Na konci týdne pak naplánovat další týden.

Plánujte, čím začnete: Do denního plánu se radí označit dvě až tři věci, které je opravdu nutné udělat. Také je dobré naplánovat, čím začneme. Většina odborníků radí začít tím nejobtížnějším, pro někoho je to ale odrazující. Radši začne věcí, která je rychle hotová, a tím získá další chuť do práce.

Neplánujte moc: Je vhodné plánovat jen 60 procent času, zbytek nechat volný pro operativní úkoly, které určitě přijdou.

Naplánujte si čas bez vyrušení: Doporučuje se mít ve svém rozvrhu alespoň hodinu, kdy se nenecháme vyrušovat a ani sami se nevyrušujeme (například čtením e-mailů nebo telefonováním).

Motivujte se: Pro zvýšení chuti do práce pomůže představit si skvělý pocit, který se dostaví po splnění úkolu. Zároveň je dobré si představit sebe sama v případě, že úkol nesplníme – pocity neschopnosti i zkažený večer.

Poslouchejte (se): Pozor na věty typu „za chviličku to bude hotové", „už je jen kousek" – člověk, který sugeruje, že něco není problém, většinou už v tu chvíli ví, že to problém je. Pokud se uslyšíte říkat tuto větu, hned zkoumejte, co znamená. □

na to v jednom rozhovoru. Rozhodl se pro to první a na základě svých zkušeností vydal pak v roce 2001 knihu *Mít vše hotovo*. Základní myšlenka je jednoduchá: „Mozek není moc dobré místo na ukládání úkolů. Je potřeba z hlavy všechno dostat." Nezpracované, neroztříděné úkoly a závazky hlavou bloudí, stále se připomínají, brání kreativnímu myšlení a koncentraci. Proto Allen vymyslel systém seznamů, do kterých si člověk úkoly zaznamenává – dlouhodobé, týdenní a denní, mezi nimiž se jednoduše pohybuje. „Je to vlastně jen trochu vylepšený zdravý rozum," říká k tomu vždy vtipný Allen.

Jeho GTD se stalo také oblíbeným systémem nerdů, geeků a technologických hračičků všeho druhu. Vytvářejí a stahují nekonečně aplikací, z nichž každá umožňuje založit si nějaký ten seznam v mobilu a počítači za účelem „mít vše hotovo" (*viz rámeček Mléko a nirvána*). Má to jen jednu nevýhodu – aplikací a programů je tolik a jsou tak zajímavé, že mnoho geeků tráví většinu svého času výběrem nejlepší aplikace pro šetření času.

Stephen Covey a David Allen jsou v oboru time managementu něco jako klasici, přitahují davy, na svých knihách a přednáškách vydělávají miliony. Na výsluní se ovšem postupně dostávají noví a noví mistři, učitelé, guru, kteří doufají v totéž. Momentálně se oblibě těší Leo Babauta, který napsal knihu *Zen a hotovo*, jež je podle jeho vlastních slov „destilátem" toho nejlepšího obou předchozích – jen jejich rady jakožto praktikující zenový buddhista dále zjednodušuje. Radí třeba ze seznamu úkolů toho co nejvíce vyškrtat, co nejvíce e-mailů smazat a vůbec si organizovat život co nejjednodušeji.

Kuriózním guru je Francesco Cirillo a jeho rajče – lépe řečeno „pomodoro technique", jak zní přesný název. Spočívá v tom, že se vezme kuchyňský budík ve tvaru rajčete anebo jakémkoli jiném. Nařídí se na dvacet pět minut a člověk pak celou tu dobu pracuje soustředěně na jednom stanoveném úkolu. Když budík zazvoní, může si dát pauzu a začne znovu. Zdá se to být dosti triviální, i „pomodoro technique" se však školí na seminářích a lze zakoupit též speciální „rajče".

Češi mají také své guru – jsou jimi právě Petr Pacovský (12 tisíc prodaných knih) či David Gruber (autor mnoha knih o efektivitě, jichž se dohromady prodalo milion). Dalším učitelem nové doby je Timothy Ferriss, který nabízí rady, jak si zkrátit pracovní týden na pouhé čtyři hodiny (mimo jiné selektivním ignorováním všeho, co se nám zrovna nehodí dělat). Oblíbený je též Mark Forster, jenž tvrdí, že po jeho školení už nikdo nebude mít problém: „Stěžovat si, že je málo času, je asi, jako kdyby si ryba v moři stěžovala, že je málo vody." Vůbec jsou učitelé time managementu vtipní chlapíci, kteří mají na všechno příměr a rychlou radu. Je jen logické, že lidé u nich hledají záchranu. Což ale neznamená, že by jim ji teorie managementu času vždycky přinesly.

Ona „záchrana" totiž obnáší odhodlání hodně změnit svoje návyky a zlozvyky a to není jednoduché. Jak říká český učitel time managementu David Gruber: „Mezi tím vědět, co mám dělat, a dělat to, je hodně velký rozdíl."

A kromě toho, za špatnou organizací času se často skrývají hlubší problémy – když má člověk pocit, že v životě nedělá to, co by měl, nepomůže mu ani nejkrásnější diář.

Zevlování ano

„Já mám hodně cílů, každý den trochu jiné," popisuje svůj životní program Josef, který nechce zveřejnit své skutečné jméno. Je překladatel a reklamní textař, má dvě děti, baví ho cestování, hory, lyže, čte si všechno o všem, rád o tom přemýšlí, a když s někým telefonuje, cítí povinnost si s ním ještě taky trochu pokonverzovat – umění nevstřícnosti je mu cizí. „A strašně mě baví zevlovat," dodává ještě.

A tak Josef nic nestíhá. Každý den začíná nestíháním – musí udělat malý překlad a odejít do práce, nikdy to ale nestihne tak, aby byl v práci včas. Studoval už tři vysoké školy, ale na žádné nestihl odevzdat všechny práce a složit zkoušky. Přišel už o pár zákazníků, kterým pozdě dodal překlady – nebyli všichni tak tolerantní jako nakladatel, kterému odevzdal knížku rok a půl po termínu. „Často se mi stane, že se vzbudím ve tři ráno a jsem ve strašném stresu z toho všeho nestíhání. Čas je nepřítel," říká Josef a neví, co s tím dělat – jeho snahy o lepší time management skončily zatím vždy jen u nekonečně dlouhých seznamů nesplněných úkolů.

Myšlenka na vlastní konečnost při organizaci práce nesmírně pomůže.

Takové nepřátelství s časem mívá ovšem hlubší příčiny. Josef jich sám pár vidí: že spoustu věcí, které dělá, vlastně moc dělat nechce – třeba překládat texty o čerpadlech anebo psát vtipné slogany o telekomunikačních službách. A že by místo toho dělal radši něco úplně jiného – například se věnoval svému oblíbenému zevlování nebo si alespoň koupil něco na kolo.

Psycholog Jaroslav Vacek potkává dost lidí, pro které je čas největší nepřítel. A často to vypadá trochu podobně jako u Josefa: „Mnoho lidí žije s pocitem, že úkoly, které mají, nejsou jejich, že jim je dal někdo zvnějšku a dělat je musí," líčí psycholog. Takové úkoly se jim pak logicky nechce plnit, vnitřní motor nefunguje. Radši tudíž hledají nějaké rychlé momentální uspokojení – právě proto si Josef ve chvílích největšího stresu, kdy by měl soustředěně pracovat, radši zajde na nákupy.

Jaroslav Vacek pracuje v adiktologické poradně 1. lékařské fakulty. Kromě lidí závislých sem přicházejí i ti, kteří mají extrémní problémy s časem a trpí chronickým odkládáním, takzvanou prokrastinací. Špatná organizace času je v něčem závislostem podobná – z pohledu psychologů je to projev nějaké „bolesti", problematického místa v psychice.

Někdo je právě typ, který má radši uspokojení tady a teď, a nedaří se mu jít za dlouhodobým cílem. Někdo je úzkostlivý, brzdí ho strach, že jeho práce nebude dost dobrá – a proto ji odkládá. Existují lidé nesebevědomí, pro něž je pocit nestíhání a zaneprázdněnosti důkazem vlastní hodnoty. „Dost často se s takovým klientem dostaneme až k nějaké hluboké existenciální nejistotě. Lidé mají pocit, že jejich život a práce nemají žádný smysl. Proto nejsou motivovaní a nestíhají," vysvětluje psycholog Jaroslav Vacek.

Jeho rady nejsou tak jednoduché jako poučky odborníků na time management, ale v podstatě podobné. Člověk si má především udělat pořádek ve svých hodnotách, v tom, co je pro něj důležité a co opravdu chce. Používá se na to řada technik, a i psychoterapeut posílá své klienty s oblibou na jejich vlastní pohřeb: „Konfrontace s vlastní konečností pomůže, aby si to člověk v hlavě srovnal," říká Jaroslav Vacek. Mnoho lidí se také musí trénovat právě v zevlování, neboť i schopnost užít si přítomný okamžik patří k umění zacházení s časem.

Takže připravit se na vlastní pohřeb, naučit se správně zevlovat, přidat trochu nevstřícnosti a nepečlivosti, změnit všechny svoje staré dobré zlozvyky a nedělat nic, co nechceme. A také si dobře vybírat novinové články, kterým věnujeme svůj čas. Tak málo stačí – a už nikdy nebude potřeba říct větu: „Vůbec nic nestíhám." □