

Ranní rutina

Je báječné, kolik práce lze za den zvládnout, pokud se řídíme pravidlem – mapovat svůj čas, rozdělit jej a pravidelně dělat jednu věc za druhou. Když se s prací loudáme nebo se ji naopak chaoticky snažíme stihnout co nejrychleji, nakonec toho za sebou zanecháme jen málo. Když dodržujeme pravidlo „jedna věc za druhou“, vždy práci daného dne odvedeme lépe, než když děláme dva či tři úkoly najednou. Tímto způsobem může člověk za den zvládnout více práce, než jiný dokáže za celý týden.

THOMAS MITCHELL, *ESSAYS ON LIFE*
(ESEJE O ŽIVOTĚ)

SCOTT ADAMS SE KAŽDÉ RÁNO probudí přesně v 5 hodin, sejde po schodech do kuchyně, dá si ke snídani šálek kávy a proteinovou tyčinku a přesune se do své domácí pracovny. V 5.10 již sedí na své

kancelářské židli a pracuje na svém prvním denním úkolu: novém stripu komiksu *Dilbert*, který již kreslí téměř třicet let. *Dilbert* se začal v novinách objevovat ještě v době, kdy byl Adams zaměstnaný jako technik ve společnosti Pacific Bell. Tehdy musel kvůli jeho tvorbě vstávat už ve 4 hodiny ráno. („Proto jen málokdy kreslím scénérii na pozadí,“ vysvětloval kdysi. „Prostě jsem tehdy neměl čas.“) V roce 1995 již *Dilbert* dosáhl takové popularity, že se Adams mohl jeho kreslení věnovat na plný úvazek a začít své dilbertovské impérium rozvíjet: V roce 1996 vyšla jeho první kniha příběhů z prostředí korporací s názvem *The Joy of Work* (Pracovní radosti). Svou ranní rutinu však neustále dodržuje a právě v ranních hodinách dodnes Adams vytváří většinu svých ilustrací.

Všimá si, že když se do své práce ponoří hlouběji, „v kreativní náladě čas plyne odlišným způsobem. První čtyři hodiny mého dne“ – zase jsme narazili na ty čtyři hodiny! – „ubíhají jako několik minut“. Když všechno probíhá normálně, na konci tohoto pracovního bloku má hotových několik stripů, publikované příspěvky na blogu a tweety a zpracovanou korespondenci nebo jinou agendu. O hodinu později „začíná studna kreativity vysychat“. Kolem poledne je čas na posilovnu. V té době „můj sotva fungující mozek dokáže akorát zvedat těžké předměty a umisťovat je zpátky na stejné místo“.

Adams se proslavil tím, že dokáže zesměšnit absurdity života v korporacích a všechny překážky, které brání skutečně kreativní práci. Nepřekvapuje tedy, že svou vlastní časné ranní rutinu navrhl tak, aby se vyhnul kreativním blokům, aby mohl pracovat, zatímco celý svět ještě spí, a aby byla dobře promyšlená a konzistentní. Káva a proteinová tyčinka? „Ty chutě se ideálně doplňují,“ říká. Později jej neruší hlad a může se „těšit ze vstávání a ze své produktivity“. Svou rutinu dodržuje beze změn. Když nastaví „své fyzické tělo ráno do režimu autopilota... uvolní tím svůj mozek, aby mohl projevit svou kreativitu“. Záměrně se vyhýbá vnější stimulaci. „Mé ráno je založeno výhradně na tom, že utiším vnější svět, aby moje mysl mohla vzlétnout.“

Podobně jako mnoho spisovatelů se touto rutinou řídí proto, že kreativita „není něco, co by bylo možné přivolat na povel. Nedá se udělat nic lepšího, než nachystat lákavou past a čekat. Mou pastí jsou moje rána“.

Rutina nezůstává stejná jen v rámci následujících dní. Adams poskytl rozhovor týkající se jeho pracovního stylu v době, kdy s komiksem *Dilbert* teprve začínal. Téměř o dvacet let později, v roce 2014, napsal dlouhý esej o tom, jak svou ranní rutinu „konstruuje“. V průběhu let se změnilo několik detailů, ale zásady zůstaly stejné. Adamsova ranní rutina vycházela z nutnosti, aby mohl komiks *Dilbert* tvořit bez toho, že by musel odejít ze svého pravidelného zaměstnání. V průběhu let mu však pomohla, aby dokázal vyjádřit své nejlepší nápady. Díky tomuto pracovnímu stylu se mu podařilo udělat z *Dilberta* mediální impérium: Strip se objevuje ve dvou tisících novin v šedesáti pěti zemích (a v dvaceti pěti jazycích) a na jeho základě vzniklo pět komiksových knih, devět beletristických titulů, krátká televizní show a filmový projekt.

Adamsův rozvrh ilustruje dva aspekty pracovních dní tvůrčích lidí, kteří objeví moc záměrného odpočinku: Začínají pracovat brzy a postupují podle dobře promyšlené rutiny. Někteří spisovatelé, umělci a vědci rádi ponocují, k soustředění potřebují blížící se termíny nebo čekají na záblesk inspirace, kdy se teprve pouštějí do psaní. Přijímají fakt, že inspiraci nelze předvídat, kreativita je nevyhnutelně chaotická a výjimečné dílo vyžaduje oběti a práci pod tlakem. Oproti tomu mnoho kreativních lidí s dlouhou a produktivní kariérou zaujímá odlišný přístup a postoj. Začínají pracovat dříve, někdy již před svítáním, i když jsou sami nočními sovami spíše než ranními skřivánky. Nejdříve se zaměřují na svou nejnáročnější práci, protože na začátku dne mají nejvíce kreativní energie. Věří na inspiraci, ale nečekají na ni. Místo toho soudí, že podmínky pro příchod inspirace tvoří samotná práce. Kromě toho zjišťují, že odpočinek jejich kreativitu netlumí, ale spíše povzbuzuje, a umožňuje jim dosáhnout vyšší

produktivity, místo aby produktivitu snižoval. Sestavení a údržba ranní rutiny vytváří ve zbytku dne prostor, kdy lze odpočívat, a zajišťuje, že je odpočinek hodnotnější.

Již dříve jsem prohlásil, že svět nám čas na odpočinek nedá, ale musíme si jej sami vzít. Brzký začátek práce umožňuje, aby se odpočinek do další části dne vešel. Dává nám právo odpočívat. Může také posílit naši kreativitu během těchto pracovních hodin a připravit naši podvědomou mysl, aby dokázala pracovat, i když svou pozornost zaměříme na jiné věci.

ADAMS SI DÁVÁ ZÁLEŽET na tom, aby „první nápor kreativní energie v daném dni“ směřoval do kreslení komiksu. Takový uspořádaný a řemeslnický přístup možná nepůsobí jako ideální předpis na kreativitu, ale přesto je velmi rozšířený.

V denním rozvrhu podnikových šéfů a finančních expertů se s časným vstáváním můžeme setkat pravidelně. Někteří se hned pouštějí do práce. Ředitelé nadnárodních společností nebo manažeři globálních finančních trhů se bez brzkého vstávání neobejdou, protože mezinárodní trhy fungují nepřetržitě. CEO společnosti Apple Tim Cook posílá ráno první e-maily kolem 4.30 kalifornského času a v pět hodin je v posilovně. Když Bill Gross vedl investiční firmu Pimco, vstával ve 4.30 tichomořského času (v Londýně je právě doba oběda a ve Frankfurtu začíná odpoledne). Podle průzkumu z roku 2014, který provedla firma Quartz, 44 procent vedoucích pracovníků ráno ze všeho nejdříve kontroluje zprávy (v dnešní době je často čtou na svých smartphonech). Jiní šéfové mají díky brzkému vstávání příležitost cvičit. Hans Vestberg, CEO švédské telekomunikační společnosti Ericsson, vstává záhy, aby mohl běhat nebo chodit do posilovny. Jack Dorsey, CEO společností Twitter a Square, se probouzí v 5.30, začíná meditovat a pak běhá. V té době je šéf řetězce Starbucks Howard Schultz již hodinu vzhůru a vrací se ze své ranní projížďky na kole. CEO a předsedkyně správní rady společnosti Xerox Ursula

Burnsová vstává před šestou a dvakrát týdně cvičí se svým osobním trenérem. Frits van Paasschen, bývalý CEO společnosti Starwood Hotels and Resorts (která vlastní mimo jiné hotelové řetězce Sheraton a Westin) se sice vydává běhat poměrně pozdě – v 6 hodin ráno – ale vynahrazuje to tím, že uběhne deset mil (přes 16 km).

U kreativních pracovníků je oproti tomu častější, že vstanou a pustí se hned do práce. Architekt Frank Lloyd Wright vstával ve čtyři ráno, tři hodiny pracoval a poté si šel znovu lehnout. Poté, co se John le Carré začal psaním živit na plný úvazek, začínal psát mezi 4.30 a 5.00. Ernest Hemingway a John Cheever, máme-li jmenovat alespoň dva spisovatele, začínali psát za svítání. Anthony Trollope platil svému sluhovi pět liber ročně navíc, aby mu chystal kávu a budil jej v pět ráno. Díky tomu mohl tři hodiny psát, než se musel vydat do svého běžného zaměstnání na poštu. Později prohlásil: „Za úspěch, kterého jsem dosáhl, vděčím zejména jemu.“ Maya Angelou si „na několik měsíců pronajala hotelový pokoj, v šest ráno odcházela z domu a snažila se, aby byla v práci do 6.30“. Poté psala až do oběda. Postarší Paul Cézanne každé ráno maloval od šesti do půl jedenácté a poté se k tvorbě vracel pozdě odpoledne. Někteří autoři přicházejí na výhody koncentrované ranní práce metodou pokusu a omylu. Když Gabriel García Márquez začal tvořit beletrii, pokoušel se psát celý den, ale brzy zjistil, že „to, co jsem napsal odpoledne, musím další ráno úplně předělat“. Když se na své psaní soustředil každé ráno, mohl dokončit své mistrovské dílo *Cien años de soledad* (česky vyšlo jako „Sto roků samoty“. Praha: Odeon, 2015).

Denní rozvrh vědců je sice obvykle více omezen výukou a pracovním kalendářem, ale i oni často patří mezi ranní ptáčata. Arnold Sommerfeld, matematik a teoretický fyzik, u kterého se učilo několik z největších fyziků dvacátého století, zdůrazňoval, že ti, kdo to s vědou myslí vážně, musí svou práci začínat brzy ráno. Werner Heisenberg (budoucí laureát Nobelovy ceny) vzpomínal, že když byl Sommerfeldovým studentem, Wolfgang Pauli (jiný budoucí laureát

Nobelovy ceny) se často v laboratoři objevil až v poledne. „Děláte chybu,“ říkal mu Sommerfeld. „V noci nepracujete dobře, mnohem lépe vám to jde časně zrána. Doufám tedy, že zítra ráno se v institutu objevíte už v osm.“ Hans Selye, otec vědeckého studia stresu a autor početných knih a patnácti set článků, se zásadním úvahám a psaní věnoval brzy ráno. Jako student medicíny si zvykl vstávat v šest hodin. Když se stal profesorem na University of Montreal, přicházel do své kanceláře v ústavu International Institute of Stress v 6.30, takže měl dostatek času, aby mohl nerušeně rozvažovat, než v 8.30 laboratoř zahájila činnost.

Mnoho lidí se nesnaží o to, aby se rychle vzpamatovali a začali pracovat, ale využívají plynulý přechod od snění do bdělého stavu. Selye dával sám sobě půl hodiny „konverzace... mezi svou vědomou a nevědomou osobností“ a teprve poté vstával z postele. Irská spisovatelka Edna O'Brienová cítila, že je ráno „blíže nevědomí, zdroji inspirace“. Sám jsem to objevil před několika lety. Jako student jsem často vysedával dlouho do noci, ale poté, co jsem začal pracovat a porýdíl si děti, těžko jsem v sobě na noční psaní hledal dostatek energie. Zkusil jsem tedy vstávat před svítáním a psát, dokud doma všichni ostatní ještě spali. Ke svému překvapení jsem nejen získal na psaní více času, ale navíc mi slova přicházela na mysl snáze: Dařilo se mi lépe soustředit a měl jsem na psaní dostatek energie a pozornosti. Po několika týdnech jsem objevil, že pokud jsem předchozí večer naprogramoval kávovar, naplánoval si předem, co budu ráno psát, a dokonce jsem si připravil šaty a nastavil v přehrávači vhodnou muziku, mohl jsem stejně jako Adams dosáhnout toho, že mé tělo začalo fungovat automaticky a na psaní jsem se dokázal koncentrovat ještě lépe.

Mnoho spisovatelů věří, že ráno jsou kreativnější. Dávají přitom za pravdu Mariovi Vargas Llosovi, že „časné hodiny dne... jsou nejvíce kreativní“. Ukazuje se, že vědci dokázali svou intuici ověřit. Zejména v případě nočních sov, jak jsem já, zjistili, že práce časně zrána dokáže podpořit kreativitu.

Již mnoho let psychology zajímá jev zvaný inhibice, což je schopnost potlačit myšlenky nesouvisející s daným úkolem. Tento typ inhibice je důležitý k tomu, aby člověk zachoval pozornost, zejména při úkolech, které samy o sobě nejsou příliš atraktivní: Jistě bychom nestáli o to, aby letecký provoz řídil člověk, který má nízkou schopnost inhibice. Jak ovšem výzkumníci také objevili, nižší inhibice může vést k nárůstu kreativity (vzpomeňte si na práci Naamy Maysessovové a případy paradoxního nabytí nových funkcí). Když se lidé cítí nejpozornější a nejaktivnější, mají nejvyšší inhibici. Pokud mají málo sil a potřebují si zdřímnout, jejich inhibice klesá. Z toho lze usoudit, že lidé mohou být kreativnější v nižších fázích svého denního biorytmu (přirozeného 24hodinového cyklu, který řídí úroveň energie, hladiny hormonů a další tělesné funkce). Psycholožky Mareike Wiethová a Rose Zacksová zjišťovaly, zda se denní biorytmy a únava projevují na řešení problémů, chápavosti a představitosti. Navrhly test se třemi problémy na porozumění a třemi analytickými problémy a náhodně rozdělily 428 vysokoškolských studentů do dvou skupin. Jedna skupina absolvovala test ráno, zatímco druhá pozdě odpoledne. Po dokončení testu účastníci studie vyplnili dotazník týkající se svých spánkových zvyků a dalších preferencí, ze kterého bylo možné určit, jaký mají chronotyp – zda jsou spíše ranní nebo večerní typy.

Když autorky studie analyzovaly její výsledky, přišly na to, že výkon studentů v analytické části testu nekolísá podle denních biorytmů ani chronotypu: Studenti dosahovali stejně dobrých výsledků blízko optima svého biorytmu i v méně vhodném čase. Na druhou stranu „v řešení problémů s nutností porozumění byli konzistentně lepší v době, která pro účastníky z hlediska biorytmů nebyla optimální“: ranní ptáčata dosahovala při odpovídání na tyto otázky lepších výsledků pozdě odpoledne v čase minima svého biorytmu, zatímco noční sovy bodovaly lépe ráno, kdy byl zase jejich biorytmus v nízké fázi.

Jeden potenciální problém s prací mimo vrchol vlastního biorytmu spočívá v tom, že se člověk snáze rozptyluje. Studie psycholožky

Cynthia Mayové z University of Arizona však ukázala, že při vhodných okolnostech lze tento efekt obrátit ve vlastní výhodu. Mayová se zajímala o vztah mezi lidskými schopnostmi řešení problémů, odolností k rušení a denními biorytmy. Posadila zkoumané osoby k počítači a dala jim test RAT (Remote Associates Test): Na obrazovce se na třicet sekund objevila tři slova a účastníci studie měli najít čtvrté slovo, které všechny tři předchozí spojovalo. Občas se na obrazovce rozsvítilo i rušivé slovo. I když se nacházelo v poli jejich vidění, testované osoby dostaly instrukce, že si jej nemají všimnout a mají se soustředit pouze na testová slova. Ve skutečnosti však některá rušivá slova byla zavádějící, zatímco jiná v testu pomáhala. (Pokud například test obsahoval tři slova *helium*, *trial* a *weather*, správná odpověď byla *balloon*. Zavádějící rušivé slovo by mohlo být třeba *chemistry*, zatímco pomocným rušivým slovem by bylo slovo *floating*.) Autorka předpokládala, že když lidé dosahují vrcholu svého biorytmu, dokážou rušivá slova ze své mysli snadno odstranit a mohou se soustředit pouze na testová slova. V čase mimo svou výkonnostní špičku však byly testované osoby rušivými slovy ovlivněny více: Při zobrazení zavádějícího rušivého slova nacházely správnou odpověď méně často a při zobrazení pomocného rušivého slova dosahovaly správných výsledků naopak častěji.

Autorka testovala dvě skupiny osob: studenty univerzit ve věku kolem dvaceti let a důchodce po šedesátce a sedmdesátce. Zjistila, že v čase mimo výkonnostní špičku měla rušivá slova velký vliv na výkon – ale u obou skupin se pomocná rušivá slova projevila výrazněji než ta zavádějící. Jinými slovy „když rušivý materiál souvisel s cíli úkolu, jednotlivci ve skutečnosti využívali své omezené efektivity inhibice“.

Takový experiment se velmi liší od praxe, ale výsledky naznačují, že existují „situace, kdy jednotlivci dokážou sníženou schopnost inhibice využívat“, uzavřela Mayová. Z tohoto efektu těží někteří kreativní pracovníci, kteří pracují časně ráno. Hans Selye brzy ráno pracoval v prostoru, kde se obklopoval „užitečnými“ rušivými předměty, jako

byly články z časopisů, knihy a poznámky, a izoloval se od „zavádějících“ rušivých prvků, jako jsou studenti a úřední povinnosti. Spisovatelé a skladatelé, kteří se brzy ráno zavírají do svých pracoven, obdobně tvoří prostředí bohaté na užitečné rušení a tráví v něm čas, kdy jejich kreativní mysl s větší pravděpodobností na tyto podněty reaguje a dokáže je lépe využít při tvorbě nových asociací a nápadů.

I když zrovna nepatříte mezi noční sovy, které získávají kreativní výhodu při práci během minima svých biorytmů, časně ranní začátek práce poskytuje praktické výhody. Může se jednat o způsob, jak zvládnout kreativní práci dříve, než okolí dostane příležitost k vyrušování. Spisovatel Isaac Bashevis Singer si stěžoval, že jej během dne „neustále někdo vyrušuje“, a jen brzy ráno si dokázal najít čas, kdy jej při psaní nikdo nerozptyloval. Pro autorku Toni Morrisonovou bylo „psaní před svítáním nejdříve nutností“: když v 70. letech pracovala na knihách *The Bluest Eye* (česky vyšlo jako „Velmi modré oči“, Hynek, 1995), *Sula* a *Song of Solomon* (česky vyšlo jako „Šalomounova píseň“, Odeon, 2002), starala se o dvě děti a pracovala jako redaktorka. Pouze časně ráno měla čas, kdy mohla v klidu psát. Když později tvořila knihu *Beloved* (česky vyšlo jako „Milovaná“, Euromedia Group, 2005), „vstávala brzy nejen ze zvyku... ale z vlastní volby“, vysvětlovala. „Uvědomila jsem si, že ráno mám jasnější hlavu, jsem sebevědomější a obecně vzato chytřejší.“

Časný začátek práce také ponechává dostatek času na odpočinek v další části dne a umožňuje tyto části rozvrhu zřetelně oddělit. Matematik John Littlewood z Cambridge radil, že člověk by měl „buď naplno pracovat, nebo úplně odpočívat“. Dokonce i lidem, jejichž mysl se přirozeně vrací k práci, jasné hranice mezi dobou práce a odpočinku umožňují, aby obě tyto fáze lépe využili. „Když jsme hodně unavení, snadno se nám může stát, že promarníme celý den ve snaze pracovat, ale přitom se do práce nikdy pořádně nepustíme,“ tvrdil Littlewood. „To je naprosté plýtvání časem, protože nic neuděláme a přitom si ani neodpočineme.“ S tímto shrnutím by souhlasil

prakticky každý plodný autor a vědec. Den, který začíná prací, poskytuje prostor na odpočinek, který si můžeme vychutnat bez pocitu viny. Když začneme brzy, můžeme si později odpočinout s vědomím, že jsme si tento čas zasloužili.

KREATIVNÍ LIDÉ, KTEŘÍ objevují záměrný odpočinek, se nespokojují s tím, že tráví několik hodin každého dne soustředěným pracovním úsilím, a své snažení neomezují na ranní hodiny. Pracují stejný počet hodin každého dne, často sedm dní v týdnu. Přístup založený na tom, že pro kreativní výstupy má klíčový význam rutina, je typický například pro Stephena Kinga. Nenapsal desítky knih v nějakém tvůrčím opojení, které by trvalo dlouhé dny. King pracuje metodicky, jak vysvětluje ve své knize *On Writing* (česky vyšlo jako „O psaní: memoáry o řemesle“, Beta, 2005). Psáním přitom tráví „čtyři až šest hodin – den co den“. Jak říká, psaní není „nic jiného než jedno z řady zaměstnání, jako je kladení potrubí nebo řízení kamiónu“. Stejně jako pravidelný čas ukládání do postele pomáhá lépe spát, pravidelný denní rozvrh – „který začíná přibližně ve stejnou dobu každého dne a končí tehdy, kdy je tisíc slov na papíře či na disku – existuje proto, aby si člověk zvykl a připravil se na to, že bude tvořit, stejně jako se večer chystá na spánek“.

U Kinga a jiných tvůrčích osobností tato rutina kreativitu nenarušuje, ale naopak ji podporuje. „Rutina je pro spisovatele neocenitelná,“ tvrdí Tobias Wolff, autor knih *This Boy's Life* a *In Pharaoh's Army*. William Osler radil studentům, že „čtyři nebo pět hodin denně – to není příliš velký požadavek“ na čas, který by měli vyhradit svému studiu, „ale práce v jednotlivých dnech, týdnech a měsících na sebe musí navazovat“. Několik náhodně strávených hodin a nárazové intenzivní úsilí jsou stejně neplodné. Je potřeba zkombinovat soustředění a rutinu. (Svémi zásadami se řídil ve vlastním životě: jeden z jeho spolužáků vzpomínal, že ve svých zvycích byl Osler „pravidelnější a systematictější, než lze vůbec popsat slovy“.)

Anthony Trollope zavrhoval představu, že spisovatelé musí čekat na inspiraci nebo že genialita je nepředvídatelná. Radil spisovatelům, aby „se vyhýbali entuziastickému mávání perem, ale aby usedali den po dni ke svému stolu tak, jako to dělají úředníci“. Trollope svou rutinu sledoval tak, že si vedl diář s rozvrhem práce na každé knize a sledoval, kolik slov každého dne napsal, „takže pokaždé, kdy jsem na den či dva propadl nečinnosti, existoval o tomto lenošení záznam, který jsem nemohl přehlédnout a který mě nutil, abych se více snažil“. Stejně jako William James v knize *„The Gospel of Relaxation“* (Evangelium relaxace) argumentoval, že stabilní emoční stav je méně unavující a produktivnější než projevy silných emocí, Trollope doporučoval, že „malý denní úkol, pokud jej skutečně plníme každý den, nakonec umožní překonat herkulovské výkony“. Raymond Chandler, jehož cynické detektivky vrhají dlouhý stín na moderní prózu o záhadách, prohlašoval, že „profesionální autor by si měl denně vyhradit časový úsek dlouhý alespoň čtyři hodiny, kdy nebude dělat nic jiného než psát“. V těchto hodinách nemusí psát, dodával Chandler, ale nesmí dělat nic jiného.

Co však v případě, že inspirace nepřichází? Ingmar Bergman říkal, že je nutné „každého dne v pevnou dobu systematicky sedat k práci bez ohledu na to, zda má člověk náladu či nikoli“. Petr Iljič Čajkovskij věřil, že „umělec, který si váží sám sebe, nesmí skládat ruce do klína pod záminkou, že právě nemá na práci náladu“. Joyce Carol Oates s ním souhlasil: „Člověk musí být v této záležitosti »nálady« neúprosný“ a musí začít psát, ať se děje cokoli, protože „nálada se objeví díky psaní“. Trollope se vysmíval představě, že „člověk, který při práci využívá svou představivost, by měl mít možnost čekat, dokud nepřijde inspirace“. Podle jeho názoru „by to bylo stejně absurdní, jako by na inspiraci čekal švec“.

Důvod, proč je nutné začít psát a v psaní pokračovat, spočívá v tom, že kreativita nepohání práci, ale naopak práce pohání kreativitu. Rutina vytváří prostor, kde se může objevit múza. Stephen King