



AKO EFEKTÍVNE  
PRACOVAŤ V DOBE  
PREŤAŽENEJ  
KOMUNIKÁCIOU

# **svet bez emailov**



C@L NEWPORT

# Svet bez emailov

Vyšlo aj v tlačovej podobe

Objednať môžete na  
[www.lindeni.sk](http://www.lindeni.sk)  
[www.albatrosmedia.sk](http://www.albatrosmedia.sk)

## Ljndeni

Cal Newport

Svet bez emailov – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2022

Všetky práva vyhradené.  
Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozširovaná  
bez písomného súhlasu majiteľov práv.

  
**ALBATROS** MEDIA

**svet bez  
e-mailov**



CAL NEWPORT

# **svet bez e-mailov**

AKO EFEKTÍVNE  
PRACOVAŤ V DOBE  
PREŤAŽENEJ  
KOMUNIKÁCIU

**Ljndeni**



*Maxovi, Asovi a Joshovi:  
Nech vašu budúcnosť neovládnu  
schránky s doručenou poštou.*





# Obsah

## **úvod**

Hyperaktívna skupinová myseľ 11

## **1. časť**

**Prípad: E-mail 25**

1. E-mail znižuje produktivitu 27

2. E-mail nás robí nešťastnými 63

3. E-mail má svoju vlastnú myseľ 93

## **2. časť**

**Princípy sveta bez e-mailu 127**

4. Princíp kapitálu pozornosti 129

5. Princíp procesu 171

6. Princíp protokolu 219

7. Princíp špecializácie 259

## **záver**

Cesta na mesiac 21. storočia 307

poďakovanie 313

poznámky 315

o autorovi 327



# úvod

## HYPERAKTÍVNA SKUPINOVÁ MYSEĽ

Koncom roku 2010 dorazil Nish Acharya do Washingtonu, D. C., odhodlaný pracovať od svitu do mrku. Prezident Barack Obama vymenoval Acharyu za riaditeľa pre inovácie a podnikanie, ako aj do funkcie vedúceho poradcu ministra obchodu. Acharya dostal na starosť koordináciu dvadsiatich šiestich rôznych federálnych agentúr a viac ako päťsto univerzít. Jeho úlohou bolo prerozdeliť finančné prostriedky vo výške 100 miliónov dolárov, čo znamená, že sa čoskoro mal stať ďalším ukážkovým silným hráčom z D. C.: bez smartfónu ani na krok, správy a e-maily lietajú tam a späť každú hodinu. Potom sa však stalo niečo neočakávané – spadla sieť.

V utorok ráno, len pár mesiacov na to, ako ho vymenovali do novej úlohy, Acharya dostal e-mail od výkonného technického riaditeľa s vysvetlením, že IT oddelenie muselo dočasne odstaviť sieť v kanceláriách pre počítačový vírus. „Všetci sme sa nazdávali, že sa to vyrieši o niekoľko dní,“ odvetil Acharya, keď som s ním neskôr robil rozhovor o tomto incidente. Očakávania pracovníkov z Acharyovej kancelárie sa však ukázali byť nanajvýš optimistické. Nasledujúci týždeň ministerská tajomníčka zvolala zasadnutie. Kolegom vysvetlila, že majú podozrenie, že vírus infikujúci ich sieť pochádza od cudzej mocnosti a že Vnútoraná bezpečnosť odporúča, aby

počas sledovania útoku zostala sieť nefunkčná. Len pre istotu plánovali zničiť všetky počítače, notebooky, tlačiarne – čokoľvek s čipom –, ktoré sa nachádzali v kancelárii.

Jedným z najväčších dopadov vypnutia siete bolo, že úrad stratil schopnosť odosielať a prijímať e-maily. Z bezpečnostných dôvodov bolo neprijateľné používať osobné e-mailové adresy na výkon vládnej práce a byrokratické prekážky zasa pracovníkom bránili vo vytváraní si dočasných účtov prostredníctvom sietí iných agentúr. Acharya a jeho tím boli efektívne odrezaní od chaotického, pingpong pripomínajúceho, digitálneho vymieňania si informácií, ktoré vystihuje väčšinu práce na vysokých pozíciách v rámci federálnej vlády. Výpadok trval šesť týždňov. S jemnou príchuťou šibeničného humoru začali nazývať osudný deň, keď sa to všetko začalo, ako „Temný utorok“.

Niet divu, že náhla a neočakávaná strata e-mailu mala na svedomí nejednu vrásku na Acharyovom čele. Zvyšok vlády sa totiž na tento nástroj aj naďalej veľmi spoliehal, a tak sa novovymenovaný riaditeľ často obával, že prepasie dôležité stretnutia alebo požiadavky. „Mali sme k dispozícii informačný kanál,“ vysvetľoval, „ale ja som v tom nevedel chodiť.“ Ďalšou ťažkosťou bola logistika. Acharyova práca vyžadovala starostlivé naplánovanie mnohých stretnutí a táto úloha bola oveľa nepríjemnejšia bez možnosti koordinácie schôdzok prostredníctvom e-mailu.

Pôvodne sa nazdával, že bez e-mailu nebude vedieť fungovať. Bolo to však celkom inak. Počas týchto šiestich týždňov bol Archarya v jednom kole a začal si všímať, že sa vo svojej práci dokonca zlepšuje. Keďže nemal možnosť odoslať rýchly e-mail, keď niečo potreboval zistiť, jednoducho odišiel zo svojej kancelárie a stretol sa s dotyčnou osobou zoči-voči. Pretože tieto schôdzky bolo občas ťažké dohodnúť, naplánoval

a vyhradil si dlhšie časové úseky, čo mu umožnilo skutočne spoznať svojich spolupracovníkov a porozumieť nuansám ich problémov. Ako Acharya vysvetlil, tieto predĺžené stretnutia sa ukázali byť „veľmi cenné“ predovšetkým pre neho ako novovymenovaného politického kandidáta pokúšajúceho sa prísť na kĺb jemnej dynamiky federálnej vlády.

Absentujúci priečinok doručenej pošty, ktorý by bolo treba skontrolovať medzi stretnutiami, mu otvoril dvere k tzv. kognitívnym prestávkam. Acharya ich nazýva „biele miesta“. V týchto chvíľach sa dokázal hlbšie ponoriť do výskumnej literatúry a legislatívy relevantnej pre témy, ktorými sa zaoberala jeho kancelária. Tento pomalší a ohľaduplnejší prístup k mysleniu mu priniesol pár prelomových myšlienok, ktoré nakoniec stanovili program Acharyho agentúry na celý nasledujúci rok.

„V politickom prostredí Washingtonu si nikto nedopraje niečo také, ako je môj biely priestor,“ zveril sa mi. „Všetci sa doslova neuroticky pozerajú na telefón a kontrolujú e-maily, čím sa ožobračujú o možnosť stavať sa k výzvam s vynaliezavosťou.“

Keď som sa rozprával s Acharyom o Temnom utorku a jeho následkoch, prišlo mi, že mnohé z útrap, ktoré spôsobil „ponondiaty“ výpadok, sa zdajú byť riešiteľné. Acharya napríklad priznal, že jeho obavy z toho, že bude mimo hry, do značnej miery zmiernil jednoduchý zvyk – každý deň volal do Bieleho domu, aby sa dozvedel, či sú na pláne nejaké stretnutia, o ktorých by mal vedieť. Tento telefonát by pravdepodobne zvládol aj špecializovaný asistent alebo mladší člen tímu. Ďalšou nepríjemnosťou bolo otravné plánovanie schôdzí a zasadnutí, ale aj o to by sa dokázal postarať napríklad asistent alebo nejaký druh systému automatického plánovania. Inými slovami, zdalo

sa mi, že skutočné výhody výpadku e-mailu by sa dali zachovať a zároveň sa vyhnúť mnohým sprievodným nepríjemnostiam. „Čo si myslíte o takomto spôsobe práce?“ spýtal som potom, čo som mu vysvetlil niekoľko vlastných nápadov. Na chvíľu stíchol. Postavil som ho pred takú absurdnú myšlienku – pracovať bez e-mailu natrvalo –, až Acharya na chvíľu stratil reč.

Acharyova reakcia pre mňa nebola prekvapujúca. Všeobecne uznávaný predpoklad modernej znalostnej práce sa zakladá na tom, že e-mail je naša spása: pretransformoval nemoderne a starosvetké kancelárie, kde sa to hemžilo sekretárkami, ktoré si čmárali správy na papieriky, a kde sa poznámkové lístky doručovali na poštových vozíkoch, na niečo elegantnejšie a efektívnejšie. Podľa tohto predpokladu, ak sa cítite byť zahltení nástrojmi ako e-mail alebo instant messenger, je to preto, lebo vaše osobné návyky sú nedbalé a vy ste lajdáci: musíte hromadne kontrolovať doručенú poštu, vypínať upozornenia a formulovať predmety správ jasnejšie! Ak vaša schránka s doručенou poštou praská vo švíkoch, možno organizácia, v ktorej pracujete, bude musieť prehodnotiť jej interné normy týkajúce sa času na odpoveď (napr. predĺžiť ho). Základnú hodnotu neustálej elektronickej komunikácie, ktorá definuje modernú prácu, nikto nespochybnuje, pretože by to bolo beznádejne spiatocnícke a nostalgické, asi ako žiaľ po stratených časoch, keď sa ľudia prepravovali na koňoch alebo si doma svietili romantickým svetlom sviečok.

Z tohto pohľadu bola Acharyova skúsenosť s nefunkčným e-mailom hotovou katastrofou. Ale čo ak je pravdou presný opak? Čo ak e-mail nezachránil znalostnú prácu ako takú, ale namiesto toho používateľom omylom poskytol drobný komfort výmenou za značnú záťaž s ohľadom na skutočnú

produktivitu (teraz nejde o šialenú zaneprázdnenosť, ale skutočné výsledky), čo za posledné dve desaťročia viedlo k *po-malšiemu* ekonomickému rastu? Čo ak naše problémy s týmito nástrojmi nepramenia z ľahko napravitelných zlozvykov ani striktných noriem, ale zo spôsobu, akým dramaticky a neočakávane zmenili podstatu znalostnej práce? Poviem to inak, čo ak by Temný utorok nebol žiadna tragédia, ale ukážka toho, ako si najinovatívnejší vedúci pracovníci a podnikatelia budú organizovať svoju prácu už vo veľmi blízkej budúcnosti?

Uplynulých päť rokov som bol posadnutý štúdiom negatívneho vplyvu e-mailu na prácu. Dôležitým kritickým bodom na tejto ceste bol rok 2016, keď som vydal knihu s názvom *Hlboká práca*, ktorá sa na moje prekvapenie stala knižným hitom. Zastával som v nej názor, že v sektore znalostnej práce sa koncentrácia vo všeobecnosti podceňuje. Hoci je schopnosť zrýchliť komunikáciu pomocou digitálnych správ užitočná, časté prerušenia činnosti spôsobené týmto správaním sťažujú sústredenie sa, čo ovplyvňuje schopnosť človeka vyprodukovať hodnotný výstup možno viac, ako by ste si predstavovali. V *Hlbokej práci* som sa nesnažil pochopiť, ako sme sa nakoniec utopili v schránkach doručenej pošty ani navrhovaním systémových zmien. Nazdával som sa, že tento problém je do značnej miery problémom nedostatku informácií. Vrazil som si, že akonáhle si organizácie uvedomia dôležitosť koncentrácie, určite nájdu spôsob, ako svoje pracovné postupy upraviť tak, aby sa sústredená a hlboká práca stala prioritou.

Zistil som, že som až prehnane naivný. Keď som cestoval po krajine, prezentoval som svoju knihu, stretával sa s vedúcimi pracovníkmi aj zamestnancami a písal som o tejto tematike viac na svojom blogu, ale i na stránkach *The New York Times*

a *The New Yorker*, narazil som na mrzuté zistenie, ktoré mi otvorilo oči. Nazrel som do súčasného stavu znalostného sektora a pochopil som, že neustála komunikácia nie je niečo, čo by skutočnej práci prekážalo – tento typ komunikácie sa totiž absolútne prepojil so spôsobom, akým sa v súčasnosti znalostná práca vykonáva – a nezabránia tomu ani bezvýznamné pokusy o redukciu rušivých elementov, ktoré sľubujú zlepšenia pracovných návykov, alebo krátkodobé výstrelky oddelenia manažmentu, ako sú piatky bez e-mailov. Ukázalo sa, že skutočná náprava by si vyžadovala zásadnú zmenu v spôsobe organizácie profesionálneho úsilia. Tieto zmeny však nemôžeme očakávať príliš skoro: zatiaľ čo bombardovanie e-mailmi sme na začiatku milénia vnímali ako módnu nepríjemnosť, v poslednej dobe prerástlo do oveľa vážnejšieho problému a mnohí sú z e-mailovej komunikácie už takí preťažení, že sa skutočnému produktívnemu výkonu môžu venovať iba skoro ráno, večer alebo cez víkendy, zatiaľ čo počas kancelárskych hodín vedú sisyfovské boje proti schránke s doručenou poštou – unikátny spôsob, ako spraviť z plnenia pracovných povinností nevidané utrpenie.

Táto kniha je mojím pokusom, ako prekonať súčasnú krízu, ako – po prvýkrát – spojiť dokopy všetko, čo doposiaľ vieme o tom, ako sme zakotvili v kultúre neustálej komunikácie a o účinkoch, ktoré má na našu produktivitu a duševné zdravie, ako aj snahou preskúmať tie najpresvedčivejšie vízie, ako by alternatívne formy práce mohli vyzeráť. Myšlienka sveta bez e-mailu bola dostatočne radikálna na to, aby Nisha Acharyu zaskočila. Napriek tomu verím, že je to nielen možné, no dokonca nevyhnutné, a mojím cieľom je načrtnúť v tejto knihe koncepciu nadchádzajúcej revolúcie. Predtým, ako sa dostanem k podrobnejšiemu vysvetleniu obsahu nasledujúcich stránok,



si musíme stručne a jasne zadefinovať problém, s ktorým sa v súčasnosti stretávame.

Keď sa e-mail v 80. a 90. rokoch minulého storočia stával čoraz bežnejšou súčasťou profesionálneho sveta, priniesol niečo nové: komunikáciu vo veľkom meradle. S týmto novým nástrojom sa náklady na čas a sociálny kapitál na komunikáciu s kýmkoľvek, kto súvisel s prácou, prudko znížili z vysokých cifier na úplný bagateľ. Ako poznamenáva spisovateľ Chris Anderson vo svojej knihe *Free* (Voľný) z roku 2009, dynamika znižovania nákladov na nulu môže byť „hlboko tajomná“<sup>1</sup>, čo nám pomáha porozumieť tomu, prečo len málokto predpovedal zmeny, ktoré príchod bezplatnej komunikácie rozpútal. Existujúci objem hlasových správ, faxov a poznámok sme nepresunuli iba na nové, pohodlnejšie elektronické médium – úplne sme pretransformovali základný *pracovný postup* určujúci, ako sa bude vyvíjať naše každodenné úsilie. Začali sme sa rozprávať oveľa viac ako kedykoľvek predtým, čím sme vyhladili kedysi hrubý sled diskrétnych pracovných činností, ktoré definovali náš deň, v kontinuálnejšie šírenie prázdnych rečí. Kontúry toho, čo sme predtým považovali za skutočnú prácu, sa začali prelínať a zjemňovať do stratena.

Podľa jednej štúdie do roku 2019 priemerný pracovník odosiela a dostával 126 pracovných e-mailov denne, čo predstavuje približne jednu správu na každé štyri minúty.<sup>2</sup> Softvérová spoločnosť RescueTime nedávno priamo zmerala toto správanie pomocou softvéru na sledovanie času a vypočítala, že používatelia si v priemere každých šesť minút kontrolovali e-mailu alebo nástroje na odosielanie okamžitých správ, ako je Slack.<sup>3</sup> Tím z Kalifornskej univerzity v Irvine vykonal podobný experiment a sledoval správanie

sa štyridsiatic zamestnancov vo veľkej spoločnosti počas dvanástich pracovných dní. Zistili, že pracovníci kontrolovali svoje schránky v priemere sedemdesiatsedemkrát za deň, pričom najaktívnejší používateľ ich skontroloval viac ako štyristokrát denne.<sup>4</sup> Prieskum, ktorý uskutočnila spoločnosť Adobe, zasa ukázal, že znalostní pracovníci sa sami otvorene priznávajú k tomu, že trávajú viac ako tri hodiny denne odosielaním a prijímaním pracovných e-mailov.<sup>5</sup>

Problémom teda nie je nástroj, ale nový spôsob fungovania, ktorý priniesol. Aby sme lepšie porozumeli tomuto novému pracovnému postupu, pomenujem a definujem ho:

#### HYPERAKTÍVNA SKUPINOVÁ MYSEĽ

Pracovný postup krútiaci sa okolo neutíchajúcej konverzácie poháňanej neštruktúrovanými a neplánovanými správami doručovanými prostredníctvom nástrojov digitálnej komunikácie, ako sú e-mailly a služby okamžitých správ.

Pracovný postup hyperaktívnej skupinovej mysle sa stal v znalostnom sektore všadeprítomným. Bez ohľadu na to, či ste počítačový programátor, marketingový poradca, manažér, redaktor v novinách alebo profesor, váš deň sa v súčasnosti do značnej miery točí okolo neprestávajúcej konverzácie v hyperaktívnej skupinovej mysli vašej organizácie. Práve tento pracovný postup spôsobuje, že trávime viac ako tretinu pracovného času prehrávaním sa v doručenej pošte a každých šesť minút máme nutkanie kontrolovať nové správy. Dnes sme už na to zvyknutí, ale keď sa to pozrieme v kontexte dokonca nedávnej histórie, takýto pracovný postup predstavuje posun v našej kultúre práce, ktorý je taký radikálny, že by bolo absurdné nepreskúmať ho bližšie.

Aby som bol spravodlivý, hyperaktívna skupinová myseľ nie je vyslovene zlý nápad. Medzi výhody tohto pracovného postupu patrí skutočnosť, že je jednoduchý a až neuveriteľne prispôsobivý. Ako mi vysvetlil jeden výskumník, súčasťou príťažlivosti e-mailu bolo, že tento jednoduchý nástroj sa dal využiť na takmer každý typ znalostnej práce – čo je oveľa ľahšie riešenie, než vytvoriť digitálny systém na mieru pre jednotlivé typy pracovných odvetví. Neštruktúrovaný rozhovor je tiež účinnou metódou na identifikáciu neočakávaných výziev a rýchlu koordináciu reakcií.

Ale ako budem argumentovať v prvej časti tejto knihy, pracovný postup hyperaktívnej skupinovej mysle, ktorý so sebou priniesol e-mail, sa ukázal byť veľmi neefektívny, hoci je v podstate úplne prirodzený. Vysvetlenie tohto zlyhania môžeme nájsť v ľudskej psychológii. Okrem veľmi malého rozsahu komunikujúcich (povedzme dvaja alebo traja ľudia), tento štýl neštruktúrovanej spolupráce jednoducho nezodpovedá spôsobu, akým sa vyvíjal ľudský mozog. Ak je vaša organizácia závislá na hyperaktívnej skupinovej mysli, nemôžete dlho ignorovať doručенú poštu alebo komunikačné kanály bez toho, aby ste spomalili celkové fungovanie spoločnosti. Neustála interakcia so skupinovou myslou si však vyžaduje, aby ste svoju pozornosť často prepínali z reálnej práce na rozprávanie sa o práci a potom znova späť. Priekopnícky výskum v psychológii a v neurovede odhaľuje, že tieto kontextové prepínače, hoci nezaberajú značné množstvo času, spôsobujú významné náklady na duševnú energiu, čo znižuje kognitívny výkon a vytvára pocit vyčerpania a zníženej produktivity. V súčasnosti sa schopnosť rýchlo rozdeľovať úlohy alebo vyžiadať spätnú väzbu môže javiť ako zefektívnenie, ale ako vám ukážem neskôr, v dlhodobom horizonte toto správanie pravdepodobne

zníži pracovnú produktivitu, pričom na vykonanie rovnakej práce je potrebný dlhší čas a vyššie náklady.

V prvej časti knihy si rozoberieme i to, aký konflikt vzniká, keď sociálny prvok pracovného postupu hyperaktívnej skupinovej mysle naráža na sociálne okruhy v ľudskom mozgu. Sami dobre viete, že šesťsto neprečítaných správ vo vašej schránke nie je nič príšerné, a pripomínate si, že odosielatelia týchto správ majú na práci pravdepodobne oveľa lepšie veci, ako netrpezlivo čakať, dychtiť a dívať sa na obrazovky preklíňajúc vašu oneskorenú reakciu. Ale hlbšia časť vášho mozgu sa evolučne vyvinula tak, aby inklinovala k opatrnému našľapovaniu v rámci sociálnej dynamiky. Jej cieľom bolo zabezpečiť nášmu druhu prosperitu už od čias paleolitu. Práve ona zostáva znepokojená, pretože neprečítané e-maily vníma ako zanedbávané sociálne povinnosti. Pokiaľ ide o sociálne okruhy, členovia vášho „kmeňa“ sa pokúšajú upútať vašu pozornosť a vy ich ignorujete: udalosť budete chtiac-nechtiac vnímať ako stav pohotovosti. Výsledkom tohto neustáleho stavu nepokojy je nevýrazný nízkofrekvenčný bzukot úzkosti na pozadí. Mnohí znalostní pracovníci úzkostlivo naviazaní na schránku s doručenou poštou sa domnievali, že sa tomuto pocitu nedá vyhnúť, hoci v skutočnosti je len artefaktom nešťastného nesúladu medzi modernými nástrojmi a starovekými mozgami.

Vzniká však otázka, prečo sme vôbec prijali pracovný postup, ktorý so sebou priniesol toľko negatív. Ako vysvetľujem na konci prvej časti knihy, príbeh za vznikom hyperaktívnej skupinovej mysle je komplikovaný. Nikto nenesie vinu, pretože nikto *nerozhodol*, že tento spôsob komunikácie bol dobrý nápad. Hyperaktívna skupinová myseľ vznikla v istom zmysle svojvoľne a spontánne. Presvedčenie, že intenzívna a hektická komunikácia je akýmsi synonymom práce, je do značnej

miery báčorkou, medovými fúzmi, ktoré si ťaháme popod vlastný nos, aby sme dali zmysel náhlym zmenám poháňaným komplexnou dynamikou.

Pochopenie súčasného vrtošivého charakteru spôsobu práce by nás pravdepodobne malo viac ako čokoľvek iné motivovať k tomu, aby sme našli lepšie možnosti. Presne tento cieľ si dávam v druhej časti knihy. Práve v nej vám predstavím systém, ktorému hovorím *teória kapitálu pozornosti*. Podľa nej môžeme navrhnúť špeciálne pracovné postupy postavené na procesoch tak, aby sme dokázali vyťažiť maximum z ľudského mozgu a zároveň minimalizovali zbytočné strasti. Možno vám to znie ako samozrejmosť, ale v skutočnosti je táto teória v rozpore so štandardným spôsobom uvažovania o riadení znalostnej práce. Ako vám ukážem neskôr, podľa vplyvného ekonomického guru, Petra Druckera, máme tendenciu chápať znalostných pracovníkov ako autonómne čierne skrinky – ignorujú všetky detaily, ako svoju prácu vykonávajú, zatiaľ čo sa úzkostlivo zameriavame na to, aby sme im poskytli jasné ciele a motivujúce vedenie. To je však chyba. V súčasnosti je v znalostnom sektore skrytá obrovská potenciálna produktivita. Na jej odomknutie však bude potrebné oveľa systematickejšie premýšľanie o tom, ako čo najlepšie nastaviť základný cieľ, ktorým je sieťové prepojenie ľudí čo najudržateľnejším spôsobom – iba tak dokážeme vytvárať tie najväčšie hodnoty. Tip: Správna odpoveď pravdepodobne neznie „kontrolovať si e-maily každých šesť minút“.

V druhej časti knihy sa prevažne zaoberám súborom princípov a zásad, ako aplikovať teóriu kapitálu pozornosti na obnovu pracovných postupov, ktoré v tomto smere poháňajú organizačnú, tímovú a individuálnu prácu – čím sa presúvame od hyperaktívnej skupinovej mysli k štruktúrovanejšiemu

prístupom. Tieto by mohli pomôcť predchádzať problémom neustálej komunikácie popísanej v prvej časti knihy. Niektoré nápady podporujúce tieto princípy vychádzajú z príkladov špičkových organizácií, ktoré experimentovali s novými pracovnými postupmi minimalizujúcimi neplánovanú komunikáciu. Iné sú zasa inšpirované postupmi, ktoré umožnili organizáciám s komplexnými znalosťami fungovať efektívne i v dobe pred digitálnymi sieťami.

Za princípmi popísanými v druhej časti knihy však nehladajte zarytú nenávisť ani odpor voči technológiám na zasielanie správ, ako je e-mail, alebo okamžitých správ. Uvedené zásady nevyžadujú, aby ste úplne zavrhlí používanie e-mailu, budú vás však tlačiť k zníženiu počtu digitálnych správ, k prechodu z neustálej prítomnosti na sporadickú. Komunikačné nástroje zostávajú veľmi užitočnými pomocníkmi, no bolo by bezpredmetné vracieť sa k starým technológiám len preto, aby sme dokázali, že máme s e-mailom pravdu. Svet bez e-mailu, na ktorý odkazuje názov tejto knihy, preto nie je miestom, kde sa nepoužívajú protokoly ako SMTP a POP3. Je to však priestor, kde väčšinu dňa skutočne pracujete na náročných úlohách namiesto toho, aby ste o svojej práci len hovorili, či o nekonečnom preskakovaní od jednej drobnej úlohy k novej správe a naopak.

Svoje rady som navrhol tak, aby sa vzťahovali na široké publikum – od vedúcich predstaviteľov podnikov túžiacich po prepracovaní spôsobu fungovania spoločnosti cez tímy snažiace sa pracovať efektívnejšie, sólo podnikateľov a na voľnej nohe pracujúcich živnostníkov, ktorí chcú maximalizovať produkciu svojich hodnôt, až po jednotlivých zamestnancov hľadajúcich spôsob, ako vyťažiť zo svojich individuálnych komunikačných návykov tým, že sa na ne budú

dívať z perspektívy teórie kapitálu pozornosti. Preto som do príkladov zaradil nielen zmeny veľkého rozmeru, zobrazujúce napríklad generálneho riaditeľa, ktorý sa rozhodol urobiť zásadné úpravy v kultúre svojej spoločnosti, ale i premeny menšieho rázu, ako sú moje vlastné experimenty s využitím systémov, ktoré som si prepožičal z vývoja softvéru, aby som mohol previesť svoje akademické administratívne úlohy zo schránky doručenej pošty do organizovanejšieho formátu.

Nie každý návrh v druhej časti knihy sa dá uplatniť v akejkolvek situácii. Ak ste napríklad zamestnancom spoločnosti, ktorá stále uctieva hyperaktívnu skupinovú myseľ ako svoju modlu, máte možnosť urobiť len také zmeny, ktoré môžete vykonať sami bez toho, aby ste rozhnevali svojich spolupracovníkov. Pri výbere stratégií, ktoré si osvojíte, bude preto potrebná určitá opatrnosť. (Snažil som sa vám v tomto výbere pomôcť tak, že som zvýraznil, ako sa rôzne zásady uplatnili v individuálnom kontexte.) Ak ste zasa začínajúcim podnikateľom, dokážete s novými radikálnymi pracovnými procesmi experimentovať viac než generálny riaditeľ veľkej spoločnosti.

Ja však stále skalopevne verím, že každá organizácia alebo jednotlivec, ktorý začne kriticky premýšľať o pracovnom postupe hyperaktívnej skupinovej mysle a potom jeho prvky systematicky nahradí procesmi kompatibilnejšími s realitou ľudského mozgu, v konečnom dôsledku uspeje a vytvorí si značnú konkurenčnú výhodu. Uvedomme si, že budúcnosť práce je čoraz viac kognitívna. To znamená, že čím skôr budeme brať ohľad na fungovanie ľudského mozgu a hľadať stratégie, ktoré budú čo najlepšie dopĺňať tieto skutočnosti, tým rýchlejšie pochopíme, že hoci je hyperaktívna skupinovú myseľ nanajvýš pohodlná, i tak ostáva katastrofálne neefektívnym spôsobom organizácie nášho pracovného úsilia.

Táto kniha by preto nemala byť vnímaná ako spiatočnícka alebo nabádajúca na boj proti technológiám. Opak je pravdou – jej posolstvo je výrazne orientované na budúcnosť. Uznáva, že ak chceme využiť úplný potenciál digitálnych sietí v profesionálnom prostredí, musíme sa neustále a agresívne snažiť optimalizovať spôsob, akým ich používame. Útočenie na nedostatky hyperaktívnej skupinovej mysle rozhodne nie je aktom luddizmu – skutočnou prekážkou pokroku je podlahnúť pohodliu, ktoré so sebou prináša tento ohlupujúci pracovný postup na úkor ďalšieho zdokonaľovania sa.

Podľa tohto názoru nie je svet bez e-mailu krokom späť, ale krokom vpred do vzrušujúcej technologickej budúcnosti, ktorej ešte len začíname rozumieť. Znalostná práca ešte nemá svojho Henryho Forda, ale inovácie pracovného postupu sú nevyhnutné (prinajmenšom také veľké, aké vznikli so zavedením montážnych liniek). Neviem predpovedať všetky detaily takejto budúcnosti, ale som presvedčený, že sa v nej nenájde čas na kontrolovanie schránky s doručenou poštou každých šesť minút. Svet bez e-mailu je na vzostupe a ja dúfam, že vás táto kniha nadchne pre jeho potenciál rovnako ako mňa.



# 1. část

PRÍPAD: E-MAIL





# prvá kapitola

## E-MAIL ZNIŽUJE PRODUKTIVITU

### SKRYTÉ NÁKLADY HYPERAKTÍVNEJ SKUPINOVEJ MYSLE

Keď som sa prvýkrát stretol so Seanom, vyzozprával mi až podozrivo povedomý príbeh o tom, ako s kolegami komunikovali na pracovisku. Bol spoluzakladateľom malej technologickkej firmy, ktorá navrhovala vnútro podnikové aplikácie pre veľké organizácie. V jeho spoločnosti pracovalo sedem zamestnancov z londýnskej kancelárie a boli to všetko, ako to opísal Sean, nadšení vyznávači pracovného postupu hyperaktívnej skupinovej mysle. „Kedysi sme mávali Gmail neustále otvorený,“ prezradil mi. „Všetko sme vybavovali cez e-mail.“ Sean ledva vytiahol päty z postele a už aj začal posielat a prijímať správy, pričom pokračoval až do hlbkej noci. Jeden zamestnanec dokonca Seana výslovne požiadal, aby prestal posielat e-maily tak neskoro, pretože ho stresovalo, keď sa mu počas spánku hromadili správy od šéfa.

Potom však hyperaktivita zaradila nový prevodový stupeň. „Všetci vychvaľovali Slack, bol okolo neho poriadny humbuk, a tak sme sa rozhodli kúsiť ho,“ zaspomínal si Sean. Miera komunikácie prostredníctvom rýchleho odosielania textových správ sa zintenzívnila najmä potom, čo istý náročný klient získal

prístup k ich komunikačným kanálom. To mu umožnilo prihlásiť sa a klásť otázky, kedykoľvek sa mu zachcelo: „V jednom kuse nás vyrušoval, ťahalo sa to takto deň čo deň.“ Sean cítil, ako ho bičuje striedavé prepínanie pozornosti od správ k práci, naspať k správam a opäť k práci... Uvedomoval si, že strácal schopnosť jasne uvažovať. Keď mu zapípal telefón a objavila sa ďalšia notifikácia, otváral sa mu pomyselný nožík vo vrecku. „Časom som ten zvuk znenávidel – ešte stále mi z neho behá mráz po chrbte,“ otvorene priznal. Sean sa obával, že mentálna záťaž z riadenia tohto spôsobu komunikácie znižuje efektívnosť jeho spoločnosti. „Každý deň som pracoval asi do jednej ráno,“ povedal, „pretože iba v tom čase ma nič nevyrušovalo.“ Začal tiež pochybovať o tom, že všetko toto neustále klebetenie a vymieňanie si správ bolo nevyhnutné. Keď prehodnocoval používanie Slacku vo svojom tíme, zistil, že najobľúbenejšou funkciou je doplnok, ktorý do konverzácií vkladá animované súbory GIF. Sean dosiahol nové dno, keď dvaja z jeho projektových dozorcov náhle skončili. „Boli vyhorení.“

Seanova nespokojnosť a pocit bezvýhodiskovosti prameniáci z predpokladu, že vďaka všetkým digitálnym technológiám umožňujúcim rýchle posielanie správ sme menej produktívny, sú medzi ľuďmi pomerne bežné. Na jeseň roku 2019 som v rámci výskumu k tejto knihe pozval svojich čitateľov, aby sa zapojili do prieskumu a napísali mi, čo považujú za úlohu e-mailu (a podobných nástrojov ako Slack) v ich profesionálnom živote. Odpovedalo viac ako 1 500 ľudí a mnohí z nich boli frustrovaní podobne ako Sean – nie zo samotných nástrojov, pretože sú evidentne efektívnymi spôsobmi komunikácie, ale z pracovných postupov v štýle hyperaktívnej skupinovej mysle, ktoré umožňujú.

Jedna skupina sa vyjadrila na margo obrovského objemu komunikácie generujúcej sa týmto pracovným postupom. „Každý deň dostávam prívál e-mailov o plánoch a termínoch a nemyslím si, že tieto nástroje používame obzvlášť efektívne,“ napísal právnik s prezývkou Art. George, tiež právnik, napísal, že v jeho schránke sa skrýva hotová „lavína správ“, v ktorej sa strácajú dôležité veci.

Ďalšia skupina sa zamerala na neefektívnosť nahaňovania konverzácií a vymieňanie si správ donekonečna. „Asynchrónna povaha tohto typu komunikácie je pre mňa požehnaním, ale i prekliatím,“ napísala finančná analytička Rebecca. „Požehnaním preto, lebo môžem klásť otázky, prípadne rozdeľovať úlohy bez toho, aby som musela potrebnú osobu vyhľadať. Prekliatím je však priamo nevyjadrené, ale prítomné očakávanie, ktoré nás neustále núti kontrolovať si e-maily a rýchlo odpovedať.“ Istý IT projektový manažér sa sťažoval podobne: „Z jednoduchej konverzácie (ktorú bolo možné odbiť v priebehu niekoľkých hodín) môže vzniknúť zdĺhavé e-mailové vlákno, ktoré si bude čítať neustále rastúci zoznam príjemcov.“ Správkyňa verejných služieb zasa podčiarkla fakt, ako presun týchto interakcií do digitálnych správ spôsobil, že sa stali „príliš formálnymi“ a „menej kreatívnymi alebo menej k veci“. Svoje tvrdenie spresnila slovami: „Projekt alebo úloha, ktorú dokáže spolupracujúca skupina relatívne jednoducho dokončiť, sa príšerne komplikuje, keď sa pokúšate manažovať všetku tú neprestajnú komunikáciu cez e-mail.“

Ďalší bežný argument dokazujúci tvrdenie, že e-mail znižuje produktivitu, sa zameril na jeho schopnosť zvýšiť množstvo irelevantných informácií, ktoré musíte spracovať. „Som sklamaný, že dostávam toľko aktualizácií, pretože nemajú nič spoločné s mojou robotou,“ napísal učiteľ menom Jay. „Akoby si dnes ľudia

vážne mysleli, že odpovedanie na e-maily je skutočnou prácou,“ vyjadрила sa redaktorka Stephanie. „Písanie e-mailov a pridávanie každého kolegu do kópie má v sebe štipku chvastania sa v zmysle: ‚Pozrite sa na všetku prácu, ktorú robím.‘ Je to otravné.“ Ako uviedla HR konzultantka Andrea: „Minimálne 50 % e-mailov, ktoré dostávam, obsahuje otvorené otázky. Niekedy mám pocit, že človek na druhej strane jednoducho odoslal e-mail bez toho, aby sa zaujímal o to, ako naň môžem odpovedať.“

Rovnako ako v Seanovom príbehu, ani moji respondenti nemohli nespomenúť nástroje na okamžité zasielanie správ, ako je Slack. Mnohí čitatelia ho opísali jednoducho ako e-mail s rýchlejšou odpoveďou. „Slack je len reťazec správ. Pozýva ľudí na uverejňovanie príspevkov takmer bez obmedzení,“ napísal odborný školiteľ Mark. „Je to niečo hrozné.“

Vyššie uvedené príbehy, samozrejme, neberte ako rukolapné dôkazy. Keď však upriamite svoju pozornosť na relevantnú výskumnú literatúru, bude vám jasné, že problémy, ktoré respondenti naznačili, sú ešte horšie, ako si väčšina pravdepodobne uvedomuje. E-mail mohol zefektívniť určité konkrétne aspekty nášho pracovného života, ale vedecké poznatky, ktoré odhalím na nasledujúcich stránkach, vám objasnia, prečo je pracovný postup hyperaktívnej skupinovej mysle, ktorý táto technológia umožnila, pre celkovú produktivitu hotovou katastrofou.

## NIKDY SA NEKONČIACE ŠIALENSTVO MENOM „MULTITASKING“

Koncom 90. rokov sa Gloria Marková tešila závideniahodným profesionálnym okolnostiam. Jej výskum sa zamerl na oblasť známu ako počítačom podporovaná spolupráca (angl. skratka:

CSCW), ktorá, ako naznačuje názov, sa zameriava na spôsoby, akými môžu vznikajúce technológie pomôcť ľuďom spolupracovať produktívnejšie. Hoci CSCW existovala už od 70. rokov 20. storočia, keď sa sústredili prevažne na nemastné-neslané témy, ako sú manažérske informačné systémy a automatizácia procesov, v 90. rokoch dostala druhý dych, keďže počítačové siete a internet umožnili nové inovatívne prístupy k práci.

V tom čase bola Marková výskumnou pracovníčkou Nemeckého národného výskumného centra pre informačné technológie v Bonne, kde mohla, ako sa mi pochválila, „pracovať na čomkoľvek, na čo som chcela“. V praxi to znamenalo, že sa „ponorila do hĺbky“ malého počtu projektov súčasne, pričom väčšina z nich sa zameriavala na nový softvér pre spoluprácu. Okrem iných projektov Marková pracovala aj na hypermediálnom systéme s názvom DOLPHIN, ktorý mal za úlohu zefektívniť stretnutia, a digitálnom systéme spracovania dokumentov pomenovaný PoliTeam. Ten mal zasa zjednodušiť papierovanie v rámci vládneho ministerstva. Ako je v Nemecku zvykom, obed je hlavným jedlom dňa. Marková mi vysvetlila, že si užila dlhé obedné prestávky so svojimi kolegami, po ktorých nasledovali dlhé prechádzky po areáli – nazývali ich „kolečká“ – aby im jedlo lepšie pretrávilo a zároveň mohli pracovať na zaujímavých myšlienkach. „Bolo to krásne,“ povzdychla si. „V areáli stál zámok.“

V roku 1999 sa Marková rozhodla, že je čas vrátiť sa do rodných Spojených štátov. Ona aj jej manžel si zaistili akademické zamestnanie na Kalifornskej univerzite v Irvine. A tak sa jedného pekného dňa pobalili, rozlúčili sa s dlhými úsekmi hlbokkej práce popretkáwanej chutným jedlom a pohodovými prechádzkami pri zámku a vyrazili naspäť na západ. Keď Marková dorazila do svojej novej práce na americkej

akademickej pôde, okamžite ju zarazilo, akí zaneprázdnení všetci vyzerali. „Dokázala som sa sústrediť len s ťažkosťami,“ vravela. „Musela som pracovať na toľkých projektoch. Dlhé obedové pauzy, ktoré som si v Nemecku tak užívala, sa stali len vzdialenou spomienkou. Ledva som mala čas dať si niečo pod zub, stíhala som akurát tak sendvič alebo šalát, a keď som sa vrátila naspäť do kancelárie, uvidela som svojich kolegov, ako neprestajne pracujú a jedia pred počítačmi.“ Zaujímalo ju, ako sa tieto pracovné návyky stali bežnou súčasťou pracovného dňa. Marková presvedčila miestnu spoločnosť pracujúcu v znalostnom sektore, aby počas troch pracovných dní sledovala jej výskumný tím pozostávajúci zo skupiny štrnástich zamestnancov. Miestni znalostní pracovníci mali prácu výskumníkov pozorne sledovať a presne zaznamenávať, ako trávili svoj čas. Výsledkom bola dnes už preslávená štúdia – alebo možno neslávne známa, v závislosti od vášho uhla pohľadu –, ktorú predniesla na konferencii o interakcii medzi človekom a počítačom v roku 2004 s provokatívnym názvom odzrkadľujúcim priebeh typického pracovného dňa skúmaných subjektov: „Constant, Constant, Multi-tasking Craziness“ (Nikdy sa nekončiacie šialenstvo menom ‚multitasking‘).<sup>41</sup>

„Naša štúdia potvrdzuje to, čo mnohí z našich kolegov i my sami už nejaký čas nezáväzne pozorujeme: že práca s informáciami je veľmi roztrieštená,“ píše Marková a jej spoluautor Victor González v diskusnej časti štúdie. „Čo nás prekvapilo, bolo práve to, ako roztrieštená je táto práca.“ Hlavným zistením štúdie je, že akonáhle odstránili formálne naplánované stretnutia, zamestnanci, ktorých pozorovali, presunuli svoju pozornosť na novú úlohu v priemere *raz za tri minúty*. Keď Gloria dorazila do Kalifornie a zmocnil sa jej pocit, že sa v práci môže aj roztrhať, nebolo to jej jedinečné



prežívanie – považovala ho za čoraz univerzálnejšiu vlastnosť postupne prenikajúcu do znalostnej práce.

Keď som sa Markovej spýtal, čo spôsobilo toto roztrieštie, vyhrkla: „E-mail.“ K tomuto záveru sčasti dospela preto, lebo sa hlboko ponorila do príslušnej odbornej literatúry. Minimálne od 60. rokov minulého storočia vedci pozorujú a merajú, ako manažéri trávia čas na pracovisku. Aj keď sa kategórie, ktoré sledovali, v priebehu rokov menili, existujú dva kľúčové konzistentne sa objavujúce typy úsilia: „plánované schôdze“ a „kancelárska práca“. Marková vytiahla zistenia o týchto dvoch kategóriách zo série článkov uverejnených v časovom horizonte od roku 1965 do roku 2006 v nadväznosti na jej pôvodnú štúdiu multitaskingového šialenstva.

Keď si zhrnula tieto výsledky do jednej dátovej tabuľky, ukázal sa jej jasný pracovný trend. V rokoch 1965 až 1984 pozorovaní zamestnanci strávili asi 20 % svojho dňa kancelárskou prácou a asi 40 % plánovanými schôdzkami. V štúdiách od roku 2002 sa tieto percentá v podstate vymenili. Čo vysvetľuje túto zmenu? Ako poukazuje Marková, v medzere medzi štúdiami z roku 1984 a 2002 sa „rozšíril e-mail“.<sup>2</sup>

Keď elektronická pošta dorazila na moderné pracovisko, ľudia už nepotrebovali sedieť v tej istej miestnosti ako ich kolegovia a diskutovať o práci, pretože mohli jednoducho komunikovať prostredníctvom elektronických správ vtedy, keď sa im to hodilo. Pretože v týchto štúdiách je e-mail považovaný za „kancelársku prácu“, vidíme, že čas strávený v kancelárii narastá, pretože čas na plánovaných schôdzkach zasa klesá. Na rozdiel od plánovaných schôdzí sa však konverzácie vedené prostredníctvom e-mailu vyvíjajú asynchrónne – medzi odoslaním správy a jej prečítaním zvyčajne existuje časová medzera – to znamená, že koktejl interakcií, ktorý