



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
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
KOMUNIKÁCIOU

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 príchutou 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 kľb 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 zlovykov 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 nevídané 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 čifier 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“¹, 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 diskretných 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.² 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-maily alebo nástroje na odosielanie okamžitých správ, ako je Slack.³ 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.⁴ 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.⁵

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-maily 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 prehrabávaním 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

zniži 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