



# POMALÁ PRODUKTIVITA

Stratené umenie úspechu bez vyhorenia

Cal Newport



# POMALÁ PRODUKTIVITA

**Cal Newport**

# Cal Newport

## POMALÁ PRODUKTIVITA

Vydala GRADA Slovakia s.r.o.  
Moskovská 29, 811 08 Bratislava 1  
www.grada.sk  
Tel.: +421 2 556 451 89  
ako svoju 425. publikáciu.

Z anglického originálu *Slow Productivity*, vydaného vydavateľstvom *Portfolio/Penguin Random House LLC* v roku 2024, preložil do slovenčiny Michal Zidor.

Jazyková redakcia Anetta Letková

Obálka Adrián Macho

Grafická úprava a sadzba Zuzana Ondrovičová

Zodpovedný redaktor Tomáš Hájek

Vydanie 1., 2026

Počet strán 232

Tlač Finidr, s.r.o.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © 2024 by Calvin C. Newport  
Slovak edition © GRADA Slovakia s.r.o., 2026  
Translation © Michal Zidor, 2026  
Cover art © Adrián Macho

### Upozornenie pre čitateľov a používateľov tejto knihy

*Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto tlačenej či elektronickej knihy nesmie byť reprodukováná a šírená v papierovej, elektronickej či inej podobe bez predchádzajúceho písomného súhlasu nakladateľa. Neoprávnené použitie tejto knihy bude **trestne stíhané**.*

*Automatizovaná analýza textov alebo dát v zmysle čl. 4 smernice 2019/790/EU a používanie tejto knihy na tréningovanie AI sú **bez súhlasu nositeľa práv zakázané**.*

*No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790).*

ISBN 978-80-8305-342-7 (ePub)

ISBN 978-80-8305-341-0 (pdf)

ISBN 978-80-8305-340-3 (print)

*Venujem svojej rodine, pretože mi každý deň pripomína,  
aká je to radosť, keď človek dokáže spomaliť.*



# Obsah

Úvod	9
1. časť <b>ZÁKLADY</b>	
1  Vzostup a pád pseudoproduktivity	18
2  Pomalšia alternatíva	34
2. časť <b>ZÁSADY</b>	
3  Robte menej vecí	48
4  Pracujte prirodzeným tempom	106
5  Posadnutosť kvalitou	155
Záver	197
PodĎakovanie	205
Poznámky	207
Index	225



# Úvod

V lete 1966, na konci svojho druhého roka ako redaktor časopisu *The New Yorker*, sa John McPhee ocitol na chrbte na piknikovom stole pod jaseňom vo svojej záhrade neďaleko Princetону v New Jersey. „Ležal som tam takmer dva týždne, hľadel na konáre a listy a bojoval so strachom a s panikou,“ spomína vo svojej knihe *Draft No. 4* z roku 2017. McPhee už v tom čase publikoval päť dlhších článkov v časopise *The New Yorker* a predtým sedem rokov pracoval ako pomocný redaktor v časopise *Time*. Inými slovami, písanie pre časopisy preňho nebolo nič nové, no článok, ktorý ho toho leta pripútal k piknikovému stolu, bol najzložitejší, aký sa kedy pokúsil napísať.

McPhee už predtým písal profily, napríklad svoj prvý veľký článok pre *The New Yorker* s názvom „A Sense of Where You Are“ (Pocit, kde ste), ktorý sledoval basketbalovú hviezdu Princetonskej univerzity Billa Bradleya. Písal aj historické texty: na jar roku 1966 publikoval dvojdielny článok o pomarančoch, v ktorom sledoval históriu tohto ovocia až po prvú zmienku o ňom v Číne v roku 500 pred n. l. McPheeho súčasný projekt, ktorý sa zaoberal nesmierne obsírnou témou Pine Barrens v južnej časti New Jersey, sa však pokúšal o oveľa viac. Namiesto toho, aby napísal profil sústredený na jednu tému, musel preplieť príbehy viacerých postáv vrátane rozsiahleho rekonštruovania dialógov a návštev konkrétnych miest.

Teda namiesto toho, aby zhrnul históriu jedného objektu, sa musel ponoriť do geologickej, ekologickej, a dokonca aj politickej histórie celého regiónu.

McPhee strávil osem mesiacov výskumom, ktorý vyvrcholil parálzou na piknikovom stole, a nazbieral to, čo neskôr nazval „do-  
statok materiálu na naplnenie jedného sila“. Z Princetону, kde bý-  
val, cestoval do Pine Barrens toľkokrát, že to ani nedokázal spočítať,  
a často si so sebou bral spací vak, aby tam mohol zostať dlhšie. Pre-  
čítal všetky relevantné knihy a porozprával sa so všetkými relevant-  
nými ľuďmi. A keď mal konečne začať písať, cítil sa tým všetkým  
zahľtený. „Chýbajúca sebadôvera na začiatku mi pripadá logická,“  
vysvetlil. „Nezáleží na tom, že niečo, čo ste urobili predtým, fun-  
govalo dobre. Vaše posledné dielo nikdy nenapíše to nasledujúce za  
vás.“ McPhee teda ležal na piknikovom stole, hľadel na konáre jase-  
ňa a snažil sa prísť na to, ako spojiť tú ťažkopádnu masu zdrojov  
a príbehov do jedného celku. Na stole ležal dva týždne, kým sa ko-  
nečne objavilo riešenie jeho dilemy: Fred Brown.

Na začiatku svojho výskumu stretol McPhee Browna, sedemde-  
siatdeväťročného muža, ktorý žil v „chatrči“ hlboko v Pine Barrens.  
Následne spolu strávili mnoho dní putovaním po lesoch. Náhle od-  
halenie, ktoré McPheeho vytrhlo z pripútania k piknikovému stolu,  
bolo to, že Brown bol takým či onakým spôsobom spojený s väč-  
šinou tém, ktoré chcel McPhee vo svojom článku spracovať. Mo-  
hol Browna predstaviť na začiatku článku a potom by témy, ktorým  
sa chcel venovať, zaradil ako odbočky od hlavnej línie svojich dob-  
rodružstiev, ktoré s Brownom prežil.

Aj po tomto momente inšpirácie trvalo McPheemu viac než rok,  
kým článok dokončil. Pracoval v skromnej prenajatej kancelárii na  
Nassau Street v Princetone, nad optikou a naproti švédskemu masáž-  
nemu salónu. Hotový článok mal viac ako tridsaťtisíc slov a bol rozde-  
lený na dve časti, ktoré vyšli v dvoch po sebe idúcich číslach časopisu.

Je to zázrak dlhého reportážneho žánru a jeden z najobľúbenejších titulov v McPheeho rozsiahlej bibliografii. Nemohol by však vzniknúť bez McPheeho ochoty odložiť všetko ostatné a len tak ležať na chrbte, hľadiť do neba a premýšľať o tom, ako by vytvoril niečo úžasné.

Na tento príbeh o Johnovom nenáhlivom prístupe som narazil v počiatočných dňoch pandémie koronavírusu, čo bolo pre ľudí pracujúcich v oblasti vedomostí\*, mierne povedané, komplikované obdobie. Ako táto jar plná úzkosti plynula, dlho tlejúca nespokojnosť s požiadavkami na produktivitu ľudí, ktorí sa živia prácou v kanceláriách a za počítačovými obrazovkami, začala v dôsledku pandemických obmedzení ešte viac vriieť. Ako človek, ktorý sa vo svojich článkoch o technológiách a rozptýlení často dotýkal otázok produktivity, som tento silnejší odpor pocítil na vlastnej koži. „Reči o produktivite sú pre mňa prekážkou,“ vysvetlil mi jeden z mojich čitateľov v e-maile. „Radosť z premýšľania a dobre vykonanej práce je v človeku zakorenená tak hlboko... a (podľa mňa) sa stráca, keď je spojená s produktivitou.“ Jeden z komentátorov na mojom blogu dodal: „Slovo produktivita neznamená len dokončiť veci, ale robiť ich za každú cenu.“ Konkrétna úloha pandémie ako hnacieho motora týchto pocitov bola v týchto reakciách často zrejmá. Ako vysvetlil jeden bystrý čitateľ: „Skutočnosť, že produktivita = vyrobené výrobky je počas tejto pandémie ešte očividnejšia, keďže od rodičov, ktorí majú to šťastie, že ešte neprišli o prácu, sa očakáva, že budú pracovať rovnako ako predtým, a zároveň sa starať o deti a vzdelávať ich.“ Táto energia ma prekvapila. Milujem svoje publikum, ale „nabudené“ nie je termín, ktorý by som na jeho opis zvyčajne použil. Až doteraz. Niečo sa zrejme menilo.

---

\* *Knowledge Workers* – autor týmto termínom zastrešuje všetky kancelárske povolania, podobne aj pri termíne „znalostná práca“. (pozn. preklad.)

Ako som čoskoro zistil, táto rastúca nechúť voči produktivite nebola obmedzená iba na mojich čitateľov. Medzi jarou 2020 a letom 2021, teda za necelý rok a pol, vyšli najmenej štyri významné knihy, ktoré sa priamo zamerali na populárne predstavy o produktivite. Boli to knihy Celeste Headleeovej *Do Nothing (Nerobte nič)*, Anne Helen Petersenovej *Can't Even (Nedá sa to zvládnuť)*, Devona Pricea *Laziness Does Not Exist (Lenivosť neexistuje)* a Olivera Burkemana *Four Thousand Weeks (Štyritisíc týždňov)*. Toto vyčerpanie z práce sa odrazilo aj v niekoľkých vlnách silne medializovaných spoločenských trendov, ktoré sa počas pandémie striedali jedna za druhou. Najskôr to bola takzvaná Veľká rezignácia. Hoci tento fenomén zahŕňal ústup z účasti na trhu práce v mnohých odvetviach hospodárstva, medzi mnohými vedľajšími naratívami bol u ľudí pracujúcich s vedomosťami jasný trend znižovať nároky, ktoré od nich ich kariéra vyžadovala. Po Veľkej rezignácii nasledoval nárast tichých výpovedí, pri ktorom začala mladšia generácia pracovníkov agresívne odmietat požiadavky svojich zamestnávateľov na produktivitu.

„Sme prepracovaní a vystresovaní, neustále nespokojní a snažíme sa dosiahnuť latku, ktorá je čoraz vyššia,“ píše Celeste Headleeová v úvode knihy *Nerobte nič*. O pár rokov skôr by sa tento názor mohol zdať provokatívny. Keď však pandémie dosiahla vrchol, jej slová už boli len potvrdením toho, čo všetci vedeli.

Keď som sa stal svedkom tejto rýchlo rastúcej nespokojnosti, bolo mi jasné, že sa deje niečo dôležité. Pracovníci v oblasti vedomostí boli vyčerpaní – vyhorení z čoraz neúprosnejšej pracovnej záťaže. Pandémia tento trend nezaviedla, skôr posunula jeho najhoršie prejavy za hranicu tolerovateľnosti. Mnohí vedomostní pracovníci, ktorí boli náhle vrhnutí do práce na diaľku, s deťmi kričiacimi

v susednej izbe, zatiaľ čo oni trpeli na ďalšej schôdzke cez Zoom, začali premýšľať: „Čo tu vlastne robíme?“

V mojom dlhoročnom newsletteri aj v novom podcaste, ktorý som spustil na začiatku pandémie, som začal rozsiahle pokrývať nespokojnosť vedomostných pracovníkov, ako aj alternatívne pohľady na zmysel profesií. Keď hnutie proti produktivite naďalej naberalo na obrátkach, začal som sa tejto téme venovať častejšie aj vo svojich reportážach pre *The New Yorker*, kde som prispievateľom, čo nakoniec viedlo k tomu, že na jeseň roku 2021 som začal písať dvakrát mesačne stĺpček s názvom Office Space venovaný tejto téme. Príbehy, ktoré som odhalil, boli zložité. Ľudia bojovali s preťažением, zdroje tohto rastúceho vyčerpania však neboli zrejmé. Online diskusie o týchto otázkach ponúkali množstvo rôznych a niekedy protichodných teórií: zamestnávateelia neúnavne zvyšujú nároky na svojich zamestnancov v snahe získať z ich práce väčšiu hodnotu. Nie, v skutočnosti vedie k nášmu vyčerpaniu internalizovaná kultúra, ktorá si cení zaneprázdnenosť, poháňaná online influencerami propagujúcimi produktivitu. Alebo možno to, čo skutočne vidíme, je nevyhnutný kolaps „kapitalizmu v poslednom štádiu“. Ľudia ukazovali prstom a ventilovali svoju frustráciu, zatiaľ čo vedomostní pracovníci upadali do čoraz väčšej nespokojnosti. Situácia vyzerala pochmúrne, keď som však pokračoval vo svojom výskume na túto tému, objavil sa záblesk optimizmu vyvolaný práve príbehom, akým sme túto diskusiu začali.

Keď som sa prvýkrát stretol s príbehom Johna McPheeho o dlhých dňoch strávených pozorovaním listov vo svojej záhrade, prijal som ho s nostalgiou – ako scénu z dávno minulých čias, keď ľudia, ktorí si na živobytie zarábali svojou myslou, mali skutočne čas a priestor potrebný na tvorbu pôsobivých vecí. „Nebolo by pekné mať takú prácu,

kde by ste sa nemuseli starať o *produktivitu*?“ pomyslel som si. Nakoniec som však dospel k neodvratnému zisteniu. McPhee *bol* produktívny. Ak odvrátíme pohľad od toho, čo robil na tom piknikovom stole v tých konkrétnych letných dňoch v roku 1966, a namiesto toho sa pozrieme na celú jeho kariéru, zistíme, že je to spisovateľ, ktorý doteraz vydal dvadsaťdeväť kníh, z ktorých jedna získala Pulitzerovu cenu a dve boli nominované na National Book Awards. Počas viac než piatich desaťročí napísal hŕbu výnimočných článkov pre časopis *The New Yorker* a prostredníctvom svojho slávneho kurzu kreatívneho písania, ktorý dlhé roky vyučoval na Princetonskej univerzite, vychoval mnoho mladých spisovateľov, ktorí sa neskôr presadili vo svojej kariére, medzi nimi Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weinerová a David Remnick. Neexistuje žiadna rozumná definícia produktivity, ktorá by sa nevzťahovala aj na Johna McPheeho, a pritom na jeho pracovných návykoch nie je nič zúfalé či zahlcujúce.

Tento počiatkový námet sa vyvinul do základnej myšlienky, ktorú táto kniha skúma: možno problémom ľudí pracujúcich s vedomosťami nie je produktivita vo všeobecnom zmysle, ale skôr konkrétna nesprávna definícia tohto pojmu, ktorá sa v posledných desaťročiach ujala. Neúnavné preťaženie, ktoré nás vyčerpáva, je spôsobené presvedčením, že „dobrá“ práca vyžaduje čoraz väčšiu zaneprázdnenosť – rýchlejšie odpovede na e-maily a chaty, viac stretnutí, viac úloh, viac hodín. Keď sa však na túto premisu pozrieme bližšie, nenájdeme v nej žiaden pevný základ. Dospel som k presvedčeniu, že alternatívne prístupy k produktivite môžu byť rovnako ľahko odôvodnené, vrátane tých, v ktorých sa preplnené zoznamy úloh a neustála aktivita degradujú a skôr sa vyzdvihuje niečo ako lenivá cieľavedomosť Johna McPheeho. Skutočne sa ukázalo, že zvyky a rituály tradičných vedomostných pracovníkov ako napríklad McPhee boli viac než len inšpirujúce – pri dostatočnom zohľadnení reality práce v dvadsiatom prvom storočí by mohli poskytnúť bohatý zdroj

nápadov, ako by sme mohli transformovať naše moderné chápanie profesionálneho úspechu.

Tieto odhalenia vyvolali potrebu nového uvažovania o tom, ako pristupujeme k našej práci, a nakoniec sa spojili do plnohodnotnej alternatívy k predpokladom, ktoré vedú k nášmu súčasnému vyčerpaniu, a tú môžeme nazvať:

## POMALÁ PRODUKTIVITA

*Filozofia organizovania vedomostnej práce udržateľným a zmysluplným spôsobom, založená na nasledujúcich troch princípoch:*

1. *Robte menej vecí.*
2. *Pracujte prirodzeným tempom.*
3. *Zameriavajte sa na kvalitu.*

---

Ako sa dozviete na nasledujúcich stránkach, táto filozofia odmieta zaneprázdnenosť a preťaženie považuje za prekážku dosahovania významných výsledkov, nie za dôvod na hrdosť. Okrem toho sa drží presvedčenia, že profesionálne úsilie by sa malo odvíjať v rôznorodejšom a humánnejšom tempe, pričom náročné obdobia by mali byť vyvažované relaxáciou v rôznych časových intervaloch, a že všetko by malo byť založené na dôraze na impozantnú kvalitu, nie na výkonnostnú činnosť. V druhej časti tejto knihy podrobne opíšem základné princípy tejto filozofie a poskytnem teoretické zdôvodnenie, prečo sú správne, ako aj konkrétne rady, ako ich uplatniť vo vašom profesionálnom živote bez ohľadu na to, či vediete vlastnú spoločnosť, alebo pracujete pod prísny dohľadom šéfa.

Mojím cieľom nie je len ponúknuť tipy, ako dosiahnuť, aby vás vaša práca o niečo menej vyčerpávala. Nechcem za vás ani metaforicky dvíhať päť proti vykorisťovateľom, ktorým je vaša úmorná práca plná stresu ukradnutá (hoci sčasti to určite urobím). Chcem vám namiesto toho navrhnúť *úplne nový* spôsob, ako vy, vaša malá firma alebo váš veľký zamestnávateľ môžete premýšľať o tom, čo znamená niečo dosiahnuť. Chcem zachrániť vedomostnú prácu z jej čoraz neudržateľnejšej frenetickosti a prebudovať ju na niečo udržateľnejšie a humánnejšie, čo vám umožní vytvárať veci, na ktoré budete hrdí, bez toho, aby ste sa pri tom museli zničiť. Samozrejme, nie každá kancelárska práca bude môcť okamžite prijať tento cieľavedomejší rytmus, no ako podrobne vysvetlím, je to oveľa širšie uplatniteľné, ako by ste si mohli na prvý pohľad myslieť. Inými slovami, chcem vám dokázať, že úspech bez vyhorenia je nielen možný, ale mal by byť novým štandardom.

Kým však pôjdeme ďalej, musíme najprv pochopiť, ako sa sektor vedomostí vôbec dostal do súčasného nefunkčného vzťahu s produktivitou, pretože keď skutočne pochopíme náhodnosť jeho vzniku, bude ľahšie odmietnuť súčasný status quo. Teraz sa teda vydáme na cestu s úmyslom dosiahnuť tento cieľ.

1. část

# ZÁKLADY

# 1 |

## VZOSTUP A PÁD PSEUDOPRODUKTIVITY

V lete roku 1995 Leslie Moonves, novo vymenovaný šéf zábavného oddelenia CBS, blúdil po chodbách rozsiahlej centrály televíznej stanice Television City. Nebol spokojný s tým, čo videl: bolo 15.30 v piatok a kancelárie boli z troch štvrtín prázdne. Ako píše mediálny novinár Bill Carter vo svojej knihe *Desperate Networks* z roku 2006 o televíznom priemysle v tomto období, frustrovaný Moonves poslal svojim zamestnancom ostro formulovanú správu o prázdnych kanceláriách. „Ak si to nikto nevšimol, sme na treťom mieste (v rebríčku sledovanosti),“ napísal. „Tipujem, že v ABC a NBC v piatok o 15.30 ešte pracujú. Toto už nebudem tolerovať.“

Na prvý pohľad táto anekdota predstavuje stereotypnú prípadovú štúdiu o spôsoboch, akými sektor znalostí v priebehu dvadsiateho storočia začal vnímať produktivitu: „Práca“ je nejasná definovaná vec, ktorú zamestnanci vykonávajú v kancelárii. Viac práce prináša lepšie výsledky ako menej práce. Úlohou manažéra je

zabezpečiť, aby sa vykonalo *dostatok* práce, pretože bez tohto tlaku sa leniví zamestnanci budú snažiť vyhnúť sa práci a urobiť len minimum. Najúspešnejšie spoločnosti majú najusilovnejších zamestnancov.

Lenže ako sme k týmto presvedčeniam dospeli? Počuli sme ich toľkokrát, že sme presvedčili sami seba, že sú pravdivé, no pri bližšom pohľade sa ukazuje, že je to zložitejšie. Netreba veľa pátrať, aby sme zistili, že pokiaľ ide o základný cieľ, ktorým je splnenie úloh, v prostredí znalostnej práce toho vieme v skutočnosti oveľa menej, ako si dokážeme priznať...

## Čo znamená „produktivita“?

Ako sa v posledných rokoch čoraz viac prejavovala rastúca únava našej kultúry z „produktivity“, rozhodol som sa spraviť prieskum medzi svojimi čitateľmi na túto tému. Mojm cieľom bolo prehľbiť svoje chápanie toho, čo stojí za touto zmenou. Nakoniec sa na mojom neformálnom prieskume zúčastnilo takmer sedemsto ľudí, z ktorých takmer všetci boli znalostní pracovníci. Moja prvá podstatná otázka mala byť jednoduchá, akési rozohriatie: „Ako by väčšina ľudí vo vašej profesijnej oblasti definovala ‚produktivitu‘ alebo ‚byť produktívny‘?“ Odpovede, ktoré som na túto úvodnú otázku dostal, ma však prekvapili. Problémom nebolo to, čo povedali, ale to, čo nepovedali. Zďaleka najčastejšími odpoveďami bolo jednoduché vymenovanie *typov* činností, ktoré respondent vykonáva v rámci svojej práce.

„Produkovanie obsahu a služieb v prospech našich členských organizácií,“ odpovedal manažér menom Michael. „Schopnosť produkovať (kázne) a zároveň sa starať o svojich veriacich prostredníctvom osobných návštev,“ odvetil pastor menom Jason. Výskumníčka

menom Marianna uviedla „účasť na zasadnutiach... vykonávanie laboratórnych experimentov... a vytváranie recenzovaných článkov“. Technický riaditeľ menom George definoval produktivitu ako „robiť to, čo ste povedali, že urobíte“.

Žiadna z týchto odpovedí neobsahovala konkrétne ciele, ktoré treba splniť, ani meradlá výkonnosti, ktoré by mohli rozlíšiť medzi dobrým a zlým výkonom práce. Keď sa množstvo *spomenulo*, bolo to skôr vo všeobecnom zmysle, že viac je vždy lepšie. (Produktivita znamená „pracovať neustále“, vysvetlil vyčerpaný doktorand Soph.) Ako som čítal ďalšie odpovede v prieskume, začalo sa vynárať znepokojujúce zistenie: napriek všetkým sťažnostiam na tento pojem nemajú znalostní pracovníci jednotnú definíciu toho, čo vlastne „produktivita“ znamená.

Táto nejasnosť presahuje sebareflexiu jednotlivcov a odráža sa aj v akademickom prístupe k tejto téme. V roku 1999 publikoval teoretik manažmentu Peter Drucker vplyvný článok s názvom „Produktivita znalostných pracovníkov: najväčšia výzva“. Na začiatku článku Drucker priznáva, že „práca na produktivite znalostných pracovníkov sa sotva začala“. V snahe napraviť túto skutočnosť ďalej uvádza šesť „hlavných faktorov“, ktoré ovplyvňujú produktivitu v sektore vedomostí, vrátane jasne zadaných úloh a záväzku k neustálemu vzdelávaniu a inováciám. Rovnako ako pri odpovediach v mojom prieskume, aj tu autor len obchádza problém – identifikuje veci, ktoré by *mohli* podporiť produktivitu práce vo všeobecnom zmysle, neuvádza však konkrétne vlastnosti, ktoré by bolo možné merať, ani procesy, ktoré je potrebné zlepšiť. Pred niekoľkými rokmi som v rámci písania článku robil rozhovor s renomovaným profesorom manažmentu Tomom Davenportom z Babson College. Davenport ma zaujal, pretože na začiatku svojej kariéry bol jedným z mála akademikov, ktorí sa vážne pokúšali študovať produktivitu v sektore vedomostí, čo vyvrcholilo v jeho knihe z roku 2005

*Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers (Zarábanie si myslením: Ako dosiahnuť lepší výkon a výsledky od vedomostných pracovníkov).* Davenport, nakoniec frustrovaný z toho, že sa mu nedarí dosiahnuť významný pokrok v tejto oblasti, prešiel k zaujímavejším témam. „Vo väčšine prípadov ľudia produktivitu vedomostných pracovníkov nemerajú,“ vysvetlil. „A keď to robíme, tak naozaj hlúpym spôsobom, napríklad podľa toho, koľko článkov akademici napíšu, bez ohľadu na ich kvalitu. Stále sme v pomerne ranom štádiu.“ Davenport napísal alebo editoval dvadsaťpäť kníh. Povedal mi, že *Thinking for a Living* sa z nich predávala najhoršie.

Pripadá mi neuveriteľné, že taký veľký ekonomický sektor, akým je práca so znalosťami, nemá použiteľné štandardné definície produktivity. Vo väčšine ostatných oblastí nášho hospodárstva je produktivita nielen jasne definovaným pojmom, ale často je aj kľúčová pre to, ako práca prebieha. Veľká časť úžasného ekonomického rastu, ktorý poháňa modernú spoločnosť, sa dá pripísať systematickejšiemu prístupu k tejto základnej myšlienke. Prvé použitie tohto pojmu sa dá vysledovať v poľnohospodárstve, kde je jeho význam jasný. Pre poľnohospodára sa produktivita daného pozemku dá merať množstvom potravín, ktoré tento pozemok produkuje. Tento pomer vstup – výstup poskytuje akýsi kompas, ktorý farmárom umožňuje orientovať sa v možných spôsoboch pestovania plodín: systémy, ktoré fungujú lepšie, vyprodukujú merateľne viac bušelov na akre. Toto použitie jasného meradla produktivity na pomoc pri zlepšovaní jasne definovaných procesov môže znieť ako samozrejmosť, zavedenie tohto prístupu však umožnilo explozívny skok vpred v oblasti efektivity. V sedemnástom storočí napríklad práve tento typ experimentovania založeného na merateľných