Od autora bestsellerů HLUBOKÁ PRÁCE a DIGITÁLNÍ MINIMALISMUS

Cal Newport

POMALÁ PRODUKTIVITA

Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Jan Melvil publishing

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Cal Newport
POMALÁ PRODUKTIVITA
Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Copyright © 2024 by Calvin C. Newport.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Podle anglického originálu Slow Productivity: The Lost Art of Accomplishment Without Burnout vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2024.
Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Filip Drlík
Odpovědná redaktorka Vladimíra Škorpíková
Jazykové redaktorky Martina Rybičková, Vendula Kusá
Šéfredaktor Marek Vlha
Grafická úprava a sazba David Dvořák
Obálka Nicole LaRoche, Alex Gutrai
Obrázky na obálce Lee Rentz / Alamy Stock Photo (krajina), Thomas / Adobe Stock (chata)
Fotografie autora Penny Gray
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2024
Všechny naše knihy najdete na www.melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby
Recenze a pochvaly: www.melvil.cz/kniha-pomala-produktivita
libisemi@melvil.cz
Kniha vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-245-7

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Věnováno mé rodině za to, že mi každý den
připomíná radost ze zpomalení.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Obsah

Úvod / 9

ČÁST PRVNÍ: ZÁKLADY

1. Vzestup a pád pseudoproduktivity / 21
2. Pomalejší alternativa / 39

ČÁST DRUHÁ: ZÁSADY

3. Dělejte méně věcí / 55
4. Pracujte přirozeným tempem / 120
5. Buďte posedlí kvalitou / 175

Závěr / 223
Poděkování / 230
Poznámky / 232
Rejstřík / 247

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Dělejte méně věcí

První zásada pomalé produktivity

Koncem října roku 1811 propagovala reklama v londýnských novinách „nový román od jisté dámy“. Jméno autorky neprozradila, ale v další reklamě vydané následující měsíc byla její identita upřesněna jako „Lady A“. Jednalo se o knihu *Rozum a cit* a pod pseudonymem se samozřejmě skrývala Jane Austen, která tímto románem debutovala. Přes deset let pracovala Austen na souboru rukopisů, které nyní (jak se mohlo jevit) všechny najednou vypilovávala do finální podoby. Vydání *Rozumu a citu* zahájilo pozoruhodnou pětiletou sérii, jež pravděpodobně nemá v dějinách moderní literatury obdoby a jejíž součástí byly dále *Pýcha a předsudek, Mansfieldské panství* a nakonec v roce 1815 *Emma*. O dva roky později ve věku pouhých jednačtyřiceti let Austen zemřela.

Produktivitu Jane Austen si lidé rádi vysvětlují tak, že si spisovatelské umění osvojila potajmu a prózu psala ve volných chvílích mezi mnoha rozptylujícími povinnostmi spjatými s jejím společenským postavením. S touto představou přišel její synovec James, který zhruba padesát let po smrti

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Austen v roce 1869 vydal útlý viktoriánský spis o životě své tety a představil tak její dílo širšímu publiku. V šesté kapitole James uvádí následující památný popis:

> Je až s podivem, jak to všechno dokázala, protože neměla vlastní pracovnu, kam by se mohla uchýlit, a většinu textů musela vytvořit ve společném obývacím pokoji, kde byla vystavena nejrůznějším náhodným vyrušením. Dbala na to, aby o jejím zaměstnání nevědělo služebnictvo, návštěvy ani nikdo jiný než její rodina. Psala na malé listy, které se daly snadno sklidit nebo zakrýt savým papírem. Mezi vchodovými dveřmi a obývákem byly vrzající lítací dveře, ona však nechtěla, aby je komorník promazal, protože díky nim ihned poznala, že někdo přichází.

Příběh ctižádostivé ženy z vyšší společnosti, která se navzdory velkým překážkám potajmu věnuje svému umění, je přímo jako vystřižený z některého z románů Jane Austen. Vzhledem k takové podobnosti tedy není divu, že se tento mýtus tak vžil. Převzala ho řada moderních příběhů, například nádherné kniha Masona Curreyho *Daily Rituals* (Denní rituály) z roku 2013, i starších pokusů o uchopení světa Jane Austen. „Jane Austen vítala vrzání pantů, protože díky němu mohla schovat svůj rukopis dřív, než někdo vstoupí," opakuje Virginia Woolf v knize *Vlastní pokoj* z roku 1929.

Tento příběh může sloužit několika různým účelům. Woolf například jeho prostřednictvím podtrhuje svůj argument o genderových rolích a intelektuální autonomii.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

V méně sofistikovaných výkladech zaznívá jako příklad houževnatosti a oddanosti svým snům. Když se však zaměříme na téma produktivity, Jamesovo líčení tetina pracovního procesu se záhy začne jevit znepokojivě. Podporuje model tvorby, podle kterého do svého rozvrhu musíte vtěsnávat čím dál více práce, abyste dosáhli lepších výsledků. Z tohoto pohledu vám tedy v napsání vlastního *Rozumu a citu* brání jediná překážka – neochota pracovat víc. Austen využívala krátké prodlevy mezi nekonečnými společenskými návštěvami v obývacím pokoji k psaní na malé listy papíru, tak proč byste si vy nemohli přivstat v pět hodin ráno nebo lépe využít polední pauzu?

Když se však na život Jane Austen podíváme blíže, odhalíme v těchto historkách o utajovaném psaní nesrovnalosti. Moderní životopisy čerpající ve větší míře z primárních pramenů ukazují, že skutečná Jane Austen nebyla vzorem vytíženosti, ale naopak zářným příkladem něčeho úplně jiného: pomalejšího přístupu k produktivitě.

Jane Austenová vyrůstala na konci 18. století v Anglii, na menším statku ve vesnici Steventon v hrabství Hampshire. A tam bylo potřeba dojit krávy a krmit drůbež. Její rodina pekla chleba a vařila vlastní pivo. V létě děti hrabaly seno a pomáhaly s přípravou marmelád a zavařenin. Na podzim se podílely na sklizni. Když byla Austen ještě mladá dívka, její otec, pastor, proměnil faru, na které bydleli, v provizorní chlapeckou školu a k denním povinnostem tak přidal i péči o půl tuctu splašených chlapců a o jejich stravování.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Austenovi však nebyli ryze dělnická rodina. Jak vysvětluje Claire Tomalin ve své biografii *Jane Austen: A Life* (Život Jane Austen) z roku 1997, obývali společenský svět „pseudošlechty", tvořený „rodinami snažícími se žít podle hodnot šlechty, aniž by vlastnily půdu nebo se mohly chlubit větším bohatstvím". Austen zcela jistě nevyrůstala jako postavy jejích knih, které tráví dny v přepychově zařízeném obývacím pokoji, přijímají návštěvy a nechávají si od služebnictva připravovat náročné pokrmy. Musela pracovat. Přestože byla Austen vášnivou čtenářkou a na popud svého otce začala psát již v mládí, byla příliš zaneprázdněná každodenní prací spojenou s provozem domu, farmy a školy, takže se spisovatelskému řemeslu nemohla poctivě věnovat.

Vše se změnilo v létě roku 1796, kdy se její otec rozhodl zavřít chlapeckou školu provozovanou u nich doma. „[To vedlo k] usnadnění plánování a přípravy jídel, praní, úklidu a stlaní postelí", píše Tomalin. A protože Austen díky tomu náhle a citelně ubylo povinností, nastalo jí období „fenomenální" produktivity. Pracovala u stolu v horním patře a svá rozpracovaná díla po večerech předčítala celé rodině. Takto vznikly rané verze textů, ze kterých nakonec vzešly tři zásadní romány. Jak zdůrazňuje Tomalin, právě schopnost „odpojit se od každodenního života kolem sebe" umožnila Austen najít svůj literární hlas.

V roce 1800 období omezených povinností náhle skončilo. Rodiče Jane Austen zdánlivě zničehonic opustili dům ve Steventonu a přestěhovali se do letoviska Bath. Během následujících deseti let se Austen neustále stěhovala, měnila

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

jednu domácnost za druhou a přebírala nové povinnosti, přičemž se vyrovnávala s nemocí a nakonec i smrtí svého otce. Přestala psát, protože ztratila schopnost udržovat „pracovní tempo", jak uvádí Tomalin.

Svět by byl málem ochuzen o její genialitu, nebýt osudového rozhodnutí učiněného v roce 1809, které zvrátilo okolnosti ohledně produktivity zpět ve prospěch Austen. Vyčerpaná událostmi předchozího desetiletí se Austen spolu s matkou, sestrou Cassandrou a rodinnou přítelkyní Martou Lloydovou usadila ve skromném domku na křižovatce v ospalém městečku Chawton. Dům náležel k rozsáhlému panství jejího bratra Edwarda. Ten zdědil pozemky po vzdálených příbuzných Austenových, kteří neměli vlastní děti a před lety jmenovali Edwarda svým zákonným dědicem.

Ve tvorbě Jane Austen hrálo klíčovou roli, že si její rodina, vyčerpaná komplikacemi a zkouškami předchozích let, dopřála tolik potřebný odpočinek a vzdala se účasti na společenském dění v Chawtonu. Nebylo to lehké rozhodnutí. Skutečnost, že Janin bratr město v podstatě vlastnil a žil jen o pár set metrů dál v impozantním sídle, pravděpodobně znamenala, že příležitostí k aktivnímu společenskému životu byl dostatek. Austen o ně však nestála. „Nepořádaly žádné plesy a omezily se na minimum večeří," píše Tomalin, „do značné míry se věnovaly jen svým soukromým aktivitám."

Matce Austen už táhlo na sedmdesát a ráda pracovala na zahradě v nádenických šatech, čímž vyvolávala veselí mezi ostatními obyvateli města. Díky tiché dohodě osazenstva

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

domu se nejmladší dcera Austenových osvobodila od většiny domácích prací. Ráno připravovala rodině snídani, ale kromě této povinnosti měla volnou ruku k psaní. „Když byly Cass a Martha doma, Jane se obecně nemusela zatěžovat domácími pracemi," vysvětluje Tomalin.

Austen se ve svém chawtonském útočišti náhle a téměř zázračně oprostila od většiny domácích i společenských povinností a poprvé po více než deseti letech získala skutečnou příležitost ke smysluplnému využití času k přemýšlení a tvůrčí práci. Právě zde, u prostého psacího stolu u okna s výhledem na silnici, dokončila romány *Rozum a cit* a *Pýcha a předsudek* a následně se pustila do *Mansfieldského panství* a *Emmy*.

Synovec Jane Austen sice zpopularizoval příběh o přepracované tetě, která v obývacím pokoji horečnatě dře v přestávkách mezi neustálým rozptylováním, ale pravda o jejím pozoruhodném pobytu v Chawtonu je zjevně úplně jiná.*

---

* Zajímavou paralelu k mýtu o produktivitě obývacího pokoje Jane Austen lze nalézt na příkladu J. R. R. Tolkiena. Podle Tolkienova životopisce Raymonda Edwardse se někteří lidé domnívali, že první příběhy pro svou *Knihu ztracených pověstí*, zárodky mytologií, z nichž se později vyvinula jeho proslulá fantasy sága, napsal Tolkien pod palbou v pekelných zákopech během první světové války. Edwards podotýká, že sám Tolkien později „poukázal na naprostou neproveditelnost kontinuální literární práce za takových podmínek" a označil tvrzení za „výsměch". Ve skutečnosti začal psát *Knihu ztracených pověstí* až během zotavování ze zákopové horečky v britské nemocnici, tedy za okolností, kdy se mu podobně jako Jane Austen v chawtonském domku náhle dostalo většího množství volného času. Raymond Edwards: *Tolkien*. Ramsbury, UK: The Crowood Press, 2022, s. 96.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Vyprávíme-li příběh podle skutečnosti, ani zdaleka neoslavuje utajovanou, ukázněnou vytíženost, ale propaguje pravý opak tohoto přístupu. Ve vytíženějších obdobích života Austen tvořit *nedokázala*. Teprve když jí díky okolnostem a vlastnímu přičinění značně ubylo povinností, mohla dokončit své nejlepší dílo.

Poučka, že méně práce může přinést lepší výsledky, je v přímém rozporu s naším současným tíhnutím k vyšší aktivitě vycházejícím z přesvědčení, že když pracujeme více, otevírají se nám jedny dveře za druhými a najde se více příležitostí k odměně. *Vytížená* Jane Austen však nebyla ani šťastná, ani nevytvářela nezapomenutelná díla; oproti tomu *nevytížená* Jane Austen píšící spokojeně v klidném domku v Chawtonu změnila anglickou literaturu.

Zjednodušování je pro naši formující se filozofii natolik důležité, že ho uvedu jako oficiální první zásadu pomalé produktivity:

ZÁSADA Č. 1: DĚLEJTE MÉNĚ VĚCÍ

Snažte se omezit své povinnosti natolik, abyste si dokázali snadno představit, že je zvládnete s časovou rezervou. Čas získaný snížením pracovní zátěže věnujte menšímu počtu nejzásadnějších projektů a pokročte v jejich realizaci.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Toto přání je samozřejmě snazší vysvětlit než realizovat. V kontextu profesního života se vám vytíženost pravděpodobně zdá nevyhnutelná. Klienti se dožadují pozornosti a manažeři vás bombardují úkoly. I když podnikáte sami na sebe a denní rozvrh máte čistě ve vlastních rukou, záměr snížit pracovní zátěž může ztroskotat na tom, že se zkrátka potřebujete uživit. Zápolíte-li s donekonečna se plnícím inboxem, mohou vám dlouhé hodiny, které Jane Austen strávila se svou tvorbou u stolu v domku v Chawtonu, připadat jako fantastický přelud.

V této kapitole se vás budu snažit přesvědčit, abyste se této ambiciózní vize nastolení jednoduchosti nevzdávali. *Lze* ji realizovat ve většině moderních pracovních prostředí. Jen je zapotřebí být kreativní – a občas možná dokonce radikální – při plánování a organizování vlastní práce. Na následujících stránkách podrobně zdůvodním, proč může být snaha o jednoduchost v moderní znalostní práci stejně prospěšná (a dosažitelná) jako v případě Jane Austen ve viktoriánské době, a poté představím několik konkrétních taktik pro zavedení této první zásady pomalé produktivity.

Z chawtonského domku do kanceláře aneb Proč by znalostní pracovníci měli dělat méně věcí

Na jaře roku 2021 dostal programový manažer společnosti HSBC Jonathan Frostick během práce z domova infarkt. Víme to díky fotografii na nemocničním lůžku, kterou

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

následně zveřejnil na LinkedInu společně s šesti předsevzetími, jež hodlal realizovat, pokud přežije. Příspěvek se stal virálním, měl téměř tři sta tisíc komentářů a přilákal pozornost mezinárodních médií.

Frostickova příhoda mě zaujala kvůli předsevzetí, které uvedl na prvním místě: „Už nebudu trávit celý den na Zoomu." Jak Frostick později upřesnil v rozhovoru pro agenturu *Bloomberg*, během prvního roku pandemie čas strávený videohovory neustále narůstal. Proto se jeho pracovní dny začaly protahovat. „Zatímco dřív jsem končil rozumně někdy mezi pátou a půl sedmou, teď jsem kolikrát úplně vyšťavený seděl u práce v pátek v osm s tím, že musím něco připravit na pondělí, a nestíhám to," řekl. „Pak jsem začal pracovat i o víkendech." Frostick nebyl sám, kdo se během pandemie cítil zahlcený povinnostmi. Zpráva o pracovních trendech uveřejněná společností Microsoft odhalila, že čas strávený na meetinzích se během prvního roku pandemie zvýšil 2,5×, navíc prudce narůstal rovněž počet notifikací na chatu a příchozích e-mailů. V závěru zprávy stojí, že „digitální náročnost pracovních dnů se výrazně zvyšuje".

Většina znalostních pracovníků samozřejmě nepotřebuje statistiky, aby se přesvědčila o trendu, který zažila na vlastní kůži. Když se rok 2020 přehoupl do roku 2021, začali se mi pravidelně ozývat čtenáři se stížnostmi, že prakticky celý den věnují virtuálním schůzkám a prostoje mezi nimi vyplňují téměř nepřetržitým hyperaktivním tlacháním na Slacku. Zoufalé výpovědi mě vedly k tomu, že jsem toto období začal označovat jako zoomovou apokalypsu. Není tedy divu, že Jonathan Frostick dostal infarkt a že jeho hlavním

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

předsevzetím při zotavování bylo uniknout z pekla videokonferencí. Pro naše účely je však důležitá otázka, proč k tomu všemu vůbec došlo.

Se znalostní prací se to má tak, že pokud odsouhlasíte nový závazek (ať už se jedná o drobný úkol, nebo velký projekt), přináší to s sebou určitou průběžnou administrativní režii: třeba e-mailová vlákna potřebná ke shromažďování informací nebo schůzky naplánované za účelem sladění se spolupracovníky. Tato *režijní daň* se aktivuje pokaždé, když převezmete novou odpovědnost. A její výše s každým dalším úkolem na seznamu narůstá. Vzhledem k tomu, že den má pevně stanovený počet hodin, administrativní úkony budou ubírat stále více času z hlavní náplně vaší práce a zpomalovat tempo plnění důležitých úkolů.

Při přiměřeném pracovním zatížení je možná tento efekt frustrující – může vás sužovat obecný pocit, že dokončení práce trvá déle, než by mělo. S rostoucím pracovním zatížením však režijní daň, kterou platíte, nakonec překročí bod zlomu, kdy už logistika zabírá tak zásadní část vašeho rozvrhu, že nezvládáte dokončovat staré úkoly dostatečně rychle na to, abyste stíhali nové. Tato zpětnovazebná spirála se může rychle vymknout kontrole a zvyšovat vaši pracovní zátěž, a to až do bodu, kdy vám režijní činnosti zaberou veškerý pracovní čas: schůzka střídá schůzku na pozadí neustálého šumu e-mailů a chatu. Nakonec vám v zoufalé snaze vyprodukovat alespoň nějaké užitečné výstupy nezbyde než přesunout skutečnou práci mimo pracovní dobu – na

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

večery, časná rána nebo víkendy. Máte víc práce než kdykoli dřív, a přesto téměř nic nestíháte.

Právě tato dynamika stojí za zoomovou apokalypsou. Chceme-li zjistit proč, musíme se blíže podívat na to, co se s příchodem pandemie změnilo pro znalostní pracovníky, jako je Jonathan Frostick. Mimořádná zdravotní situace se v jednotlivých hospodářských odvětvích projevila různě. V oblasti znalostní práce byl jasným narušením přechod na práci na dálku a s ním související záplava nových úkolů spojených s přizpůsobováním práce, aby běžela mimo kancelář. Vzpomínám si, jak jsem se jako vysokoškolský profesor během prvního pandemického jara snažil vymyslet, jak převést své kurzy do online formátu. Koupil jsem si levný plastový tablet a dotykové pero, abych mohl kreslit na virtuální tabuli sdílenou se studenty přes Zoom. Záhy jsem však zjistil, že tato technologie je nedostačující, takže jsem zkoušel různé aplikace podporující Apple Pencil, dokud jsem se nedopracoval k něčemu, co by mohlo fungovat. Situace mě konečně dotlačila k tomu, abych se naučil se softwarem pro správu kurzů Canvas, díky němuž mohli studenti odevzdávat úkoly elektronicky. Tyto nové výzvy nebyly samy o sobě nijak nepřekonatelné, ale přišly nečekaně a budily dojem naléhavosti. Podobnou zkušenost mělo mnoho dalších znalostních pracovníků. Pandemie je sice nezaplavila novou prací, ale náhle navýšila jejich režijní daň.

S přechodem na práci na dálku se také poněkud snížila efektivita spolupráce, a plnění požadavků nové režijní daně bylo následkem toho časově náročnější. Když pracujeme ve

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

stejné budově a chci se vás zeptat na něco ohledně projektu, stačí počkat, až budete mít zrovna otevřené dveře do kanceláře, a vyřídíme všechno během pětiminutového rozhovoru, není potřeba žádná příprava nebo plánování. Pokud však pracuji z domova, můžeme si místo toho domluvit schůzku na Zoomu. Na tu si však vzhledem k povaze většiny digitálních kalendářů pravděpodobně budeme muset vyhradit alespoň třicet minut. „Když pracujeme na dálku, tento druh ad hoc spolupráce se koordinuje obtížněji," napsal jsem v roce 2020 v článku o nákladech práce na dálku, „a rozhodnutí se začínají protahovat."

Zvýšení objemu režijní daně a souvisejících nákladů bylo v mém případě mírné. (Musel jsem si sice kvůli vysokoškolským kurzům osvojit nové technologie, avšak nevytvářel jsem zcela nové kurzy od nuly.) Přesto i takto drobná navýšení požadavků stačila k tomu, aby se mnozí podobně jako Jonathan Frostick octli za bodem zlomu a ve všudypřítomném logistickém přetížení, které definovalo nejhorší okamžiky zoomové apokalypsy. Toto zjištění je důležité nejen pro to, co říká o naší práci během pandemie, ale také pro to, co vypovídá o naší práci těsně před jejím příchodem. Když na jaře 2020 začal přechod na práci na dálku, pracovní zátěž mnoha znalostních pracovníků již byla za bodem zlomu, tedy maximálního možného množství administrativních nákladů, které jim ještě relativně umožňovalo stíhat práci. K destabilizaci jejich profesního života tak stačil poslední nečekaný impulz. Když účinky pandemie ustoupily a my jsme unikli zoomové apokalypse, mnozí se podle všeho opět ocitli na tomto nebezpečném bodě – stěží stíhali odvádět

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

dostatek práce a obávali se, že od opětovné ztráty kontroly je dělí jediný požadavek navíc nebo mimořádná událost.

Člověk nemusí být provozní manažer, aby pochopil, že tato hra na honěnou s bodem zlomu režijní daně je šílený způsob, jak profesně fungovat. Abychom si to přiblížili, podívejme se na několik jednoduchých čísel. Představte si, že vytváříte reporty, které vaše společnost prodává. K dokončení jednoho reportu potřebujete sedm hodin reálného úsilí a každý report, který jste se zavázali napsat, generuje režijní daň (e-maily, schůzky, mentální kapacita atd.) ve výši jedné hodiny denně, dokud úkol nedokončíte.* Pokud se, hypoteticky, zavážete k tomu, že budete pracovat vždy jen na jednom reportu a věnujete mu plnou mentální pozornost, dokud ho nedokončíte, a teprve potom začnete pracovat na dalším, budete každý den schopni vytvořit jeden report (za předpokladu, že pracujete osm hodin denně). Dohodnete-li se ale, že se ujmete čtyř různých reportů současně, celková režijní daň za vedení všech čtyř výkazů na vašem seznamu úkolů vám zahltí polovinu dne, což fakticky zdvojnásobí čas potřebný k dokončení jednoho reportu. V tomto příkladu vede provádění menšího počtu věcí k větším výsledkům.

---

* Klíčovou vlastností režijní daně je fakt, že tíhne k rozpínavosti a vyplňuje tolik času, kolik jí poskytneme. Dokud je projekt ve fázi závazku a ještě není dokončený, bude zpravidla generovat průběžnou daň v podobě porad, neplánovaných e-mailových konverzací a starého známého mentálního vytížení.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Výhodou menšího počtu činností však není jen zvýšení počtu hodin reálně věnovaných užitečné práci, ale také zvýšení její kvality. Když se pouštíte do projektu a nemusíte udržovat několik skomírajících ohňů zároveň, máte více prostoru pro experimentování a širší možnosti. Můžete třeba sestavit novou chytrou obchodní strategii, vymyslet elegantní algoritmus nebo přijít s odvážnou reklamní kampaní, která by vám v méně soustředěném stavu proklouzla mezi prsty. Tento efekt má nezáživná fyziologická a neurologická vysvětlení, která zahrnují utlumující dopady kortizolu při nerealisticky plném rozvrhu nebo čas potřebný k vybuzení bohatých sémantických spojení mezi neurony v mozku. Nepotřebujeme však vědu, aby nás přesvědčila o něčem, co jsme všichni zažili: náš mozek pracuje lépe, když nespěcháme.

Právě jsme vyvrátili častý omyl týkající se první zásady pomalé produktivity: „dělat méně věcí" lze snadno zaměnit za „dokončit méně věcí". Tady však hovoříme o pravém opaku. Ať už máte přeplněný, nebo prořídlý seznam úkolů, stále pracujete každý týden přibližně stejný počet hodin. Délka vašeho seznamu ovlivňuje pouze to, jak užitečné výsledky tyto hodiny práce přinesou. A právě tady jsme narazili na nejzásadnější argument, proč je dělání méně věcí pro moderní znalostní pracovníky stejně důležité jako pro Jane Austen. Nejde jen o to, že přetížení je vyčerpávající, neudržitelné a bezpochyby nám kazí život. Když toho děláme méně, naše práce je lepší nejen z psychologického, ale i z ekonomického a tvůrčího hlediska. Soustředíme-li se intenzivně na malý počet úkolů, postupně je dokončujeme

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

a teprve potom se pouštíme do nových, jde objektivně o mnohem lepší způsob, jak využít mozek k vytváření hodnotných výsledků.

Je ale vůbec ještě možné nastavit si pracovní život na nižší zatížení? Zdá se, že znalostní práce z velké části stojí na žonglování s čím dál větším počtem úkolů a na rostoucí „efektivitě", takže myšlenka dělat méně věcí, i když je v teoretické rovině logická, se zdá být v praxi nesplnitelným cílem. Než se pustíme do zkoumání konkrétních strategií, jak tuto zásadu uplatnit, musíme se nejprve přesvědčit, že takový přístup moderní pracoviště vůbec umožňuje.

Potom, co jsem se poprvé setkal s příběhem Jonathana Frosticka a širším trendem zoomové apokalypsy, záhada této záležitosti mi nepřestávala vrtat hlavou: Jak je možné, že tolik znalostních pracovníků balancuje svým vytížením přesně na bodu zlomu režijní daně? Lze si představit alternativní scénář, kde se většina pracovníků nachází na míle daleko od tohoto bodu a snadno zvládá nové neočekávané povinnosti, nebo naopak scénář, kde se tito lidé neustále pohybují za bodem zlomu podobně jako vyhořelý Frostick. Tak to ale ve skutečnosti není. Většina pracovníků, kteří mají to štěstí, že mohou svou činnost určitým způsobem ovlivnit (například znalostní pracovníci, podnikatelé v malých firmách nebo lidé na volné noze), dbají na to, aby si nenabrali neúnosné množství práce, ale zároveň také zpravidla nezůstávají u rozumné míry vytíženosti. Živoří na hraně nejvyšší možné udržitelné režijní daně, v pravděpodobně nejhorší

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

ze všech možných konfigurací – přináší s sebou totiž bolest pracovního přetížení, která je však ještě zvladatelná, a tak je nic nenutí své závazky měnit.

Většina dosavadních diskusí o těchto otázkách, na které jsem narazil, přejímala myšlenky z tradičního rámce teorie konfliktu. Podle ní nás k přepracování tlačí vykořisťovatelský subjekt, jako je manažer nebo majitel firmy, který se snaží z naší práce vytěžit co největší hodnotu. Tyto rámce byly původně používány pro přísně kontrolovanou průmyslovou výrobu. Na sektor služeb s hodinovou mzdou, částečně autonomní a nejednoznačnou znalostní prací se začaly aplikovat až mnohem později a se značnými obtížemi. Pokud se živíte prací na počítači, nedostáváte úkoly nutně přímo od manažera, který se stopkami v ruce hlídá plnění cíle, ale spíše u vás přistávají náhodně a ze všech stran – od kolegů, z personálního oddělení, od klientů. Dynamika kognitivní práce se od dynamiky fyzické práce liší. V továrně může být mnohem výhodnější tlačit zaměstnance do práce na delší směny. V oblasti znalostní ekonomiky ale může nucení zaměstnanců k většímu pracovnímu nasazení snižovat jak kvantitu, tak kvalitu jejich výstupů. Kdyby naši pracovní zátěž určovali výhradně všemocní manažeři zaměření na maximalizaci zisku, možná bychom ve skutečnosti mohli očekávat *méně* práce, byť to zdánlivě zní jako paradox.

Řešení záhady nám poskytne přijetí nekontrolovatelné povahy znalostní práce; spočívá v samoregulaci. Podle čeho se znalostní pracovníci rozhodují, kdy říct stop a odmítnout neustálý příval požadavků? V moderních kancelářích zaměstnanci vnímají jako výchozí nástroj ke zmírňování

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

vytíženosti nejčastěji stres. Pokud odmítnete pozvánku na poradu na Zoomu, utrpí tím váš sociální kapitál, protože způsobíte mírnou újmu spolupracovníkovi a potenciálně můžete vzbudit dojem nekolegiálnosti nebo lenosti. Vyvolává-li však u vás pracovní vytížení dostatečný stres, taková cena vám může připadat přijatelná: cítíte jistotu, že už jste téměř neudržitelně vytížení, a snadno si z psychologického hlediska ospravedlníte vynechání callu. Jinými slovy musíte pociťovat dostatečný osobní dyskomfort, abyste si omluvili dyskomfort, který může vaše odmítnutí vyvolat u druhých.

Problém s rozhodováním na základě stresu samozřejmě spočívá v tom, že nové úkoly začnete odmítat až ve chvíli, kdy se ocitnete na pokraji nesnesitelné pracovní zátěže. Zajišťuje to naše setrvávání ve vyčerpávající situaci těsně před bodem zlomu režijní daně. Právě proto tolik znalostních pracovníků neustále vnímá neurčitý pocit zahlcenosti a proto jsme tak náchylní k pádu do úplného vyhoření, když nás postihnou nečekané otřesy. Neformální způsob, jakým řídíme svou pracovní zátěž, zaručuje, že toho máme neustále naloženo nebezpečně mnoho.

To je dobrá zpráva pro naši snahu o zavedení první zásady pomalé produktivity. Pokud se na přepracovanosti do jisté míry podílí i typický způsob, jak zvládáme své úkoly, můžeme chovat naději, že existují lepší možnosti. Při zkoumání odpovědí z dotazníku pro účely této knihy jsem skutečně narazil na řadu příkladů znalostních pracovníků v běžných zaměstnáních, kteří zjistili nejen to, že v profesním životě mohou dělat méně věcí, ale že jsou díky tomu navíc šťastnější a odvádějí lepší práci.

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

Koučka Laura například svou práci zjednodušila tím, že omezila nabídku na několik klíčových služeb. Jak se mi svěřila: „Od té doby, co jsem to vyřešila, je můj mozek klidnější, interakce s druhými kvalitnější a odvádím lepší práci." Díky tomu teď vydělává stejnou částku při kratší pracovní době. Lauřiným původním cílem paradoxně bylo najít větší rovnováhu v ostatních oblastech života. Fakt, že si při menším objemu práce udržela stejný příjem, ji mile překvapil.

Podobný příběh o úspěšném „zúžení zaměření" mi vyprávěl Jason, profesor práv. Zhruba rok před naším rozhovorem přerušil své „obvyklé zběsilé tempo" psaní článků, aby se mohl důkladně soustředit na jeden důležitý případ, kde figuroval jako soudní znalec. „Díky tomu, že jsem se mohl koncentrovat na posudky a připravovat na náročné výpovědi a křížové výslechy, jsem dokázal odvést nejlepší práci v mé dosavadní kariéře," řekl. „Vytvořil jsem k tomuto tématu několik předběžných akademických příspěvků a dočkal jsem se nebývalého zájmu a ohlasu." Jinými slovy, Jasonova kariéra vzkvétá, protože se rozhodl nenechat bobtnat svůj seznam úkolů.

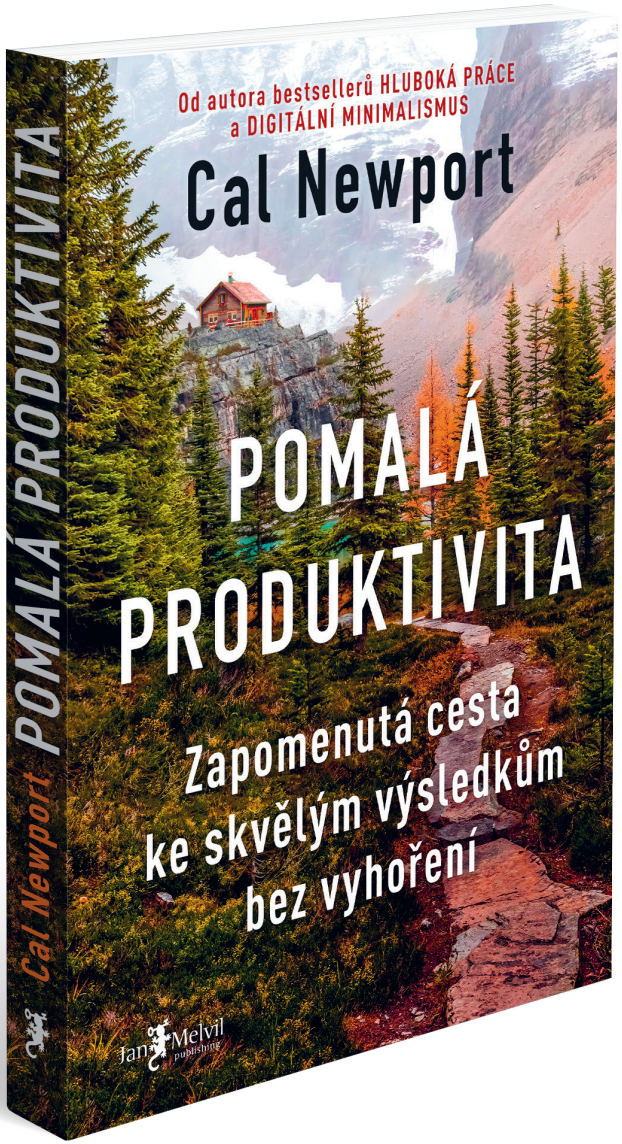
Učitelka Aurelia už měla po krk vytíženosti, která je pro základní školu tak typická, a tak v tichosti přijala jednoznačné pravidlo: „Už nedělám práci, za kterou nedostávám odměnu, byť se to ode mě v mé profesi vyžaduje." Její vymezení hranic nemělo žádný negativní dopad. Ukázalo se, že spousta „hloupostí", které ji připravovaly o čas, nebyla ve skutečnosti tak naléhavá. Jeden seniorní konzultant, který chtěl zůstat v anonymitě, mi vyprávěl o tom, jak se jeho kariéra proměnila, když společnost zavedla pro

Volně šiřitelná ukázka z knihy POMALÁ PRODUKTIVITA – Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

konzultanty pravidlo, že s přidělenými neúčtovatelnými hodinami mohou naložit podle libosti. „Změnilo mi to život," vysvětlil. „Mohl jsem se učit a rozvíjet v nových oblastech [...] znovu mě to vtáhlo do oboru [...] připomnělo mi to, proč mě moje práce vlastně baví." Manažer ve stavebnictví Nick opustil vyčerpávající práci vyžadující šedesát hodin týdně a přešel na pozici s třicetihodinovým týdenním úvazkem a mnohem jasněji definovanými očekáváními. Dokázal si tak lépe udržovat zvladatelnou pracovní zátěž. „Jsem schopný udělat téměř stejný objem práce jako dříve, a to za poloviční dobu, protože moje zaměření je užší," vysvětlil očividně překvapený.

Zjistili jsme, že přetížení není nutně nedílnou součástí znalostní práce. Jde spíše o vedlejší účinek samostatného improvizovaného (ne)řízení objemu práce. Také už víme, že maximální pracovní nasazení značně snižuje rychlost dokončování prospěšných úkolů, protože nás zavaluje administrativou a tříští naši pozornost natolik, že nelze zapojit kreativitu. To, co platilo pro Jane Austen v osmnáctém století, platí i pro ty, kdo v jednadvacátém století hledí do monitorů: klíčem k dobré práci je dělat méně věcí.

Tato poučka však sama o sobě váš profesní život nepromění. Znalostní sektor i nadále definují požadavky pseudoproduktivity. Nezasvěcení by vaše odhodlání dělat méně mohli vnímat jako lenost nebo sníženou pracovní morálku. K úspěšnému osvobození ve stylu chawtonského domku je v profesním světě zahlceném pozvánkami na meetingy



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz