

# Úvod

## *Prečo sa dobíjať?*

Bývalá bankárka a súčasná akademička Alexandra Michelová strávil deväť rokov pozorovaním a študovaním investičných bankárov na ich na vrchol čarovného stromu bankovníctva.

Investičné bankovníctvo nie je vyhlásené svojou láskou a starostlivosťou, ktorú vkladá do svojich tímov. Celé desaťročia platí nepísaná dohoda, že nováčikovia sa podvolia pätnásťhodinovému pracovnému dňu – od 8:00 do 23:00 hodiny – za šancu stať sa jednými z 0,1% superboháčov. Goldman Sachs v roku 2015 priznal, že priemerný plat v ich britskej divízii je 1 milión libier – a to zahŕňa aj ostatné pridružené zamestnania, nielen bankárov, čiže ich priemerné mzdy boli ešte vyššie. Mzdy tých najlepšie zarábajúcich mohli pokojne byť aj niekoľkonásobne vyššie. Ľudia, ktorí na začiatku svojej kariéry pracujú pätnásť hodín denne, začínajú na zlomku z tejto sumy, ale príslub rozprávkového platu v budúcnosti je silnou motiváciou vytrpieť si pár rokov bez poriadneho spánku a ľudskej vzájomnosti.

Len málo z nás je nútených vydržať také neľútostné pracovné časy, ale mnohému sa môžeme naučiť pozorovaním ich účinkov na ľudí, ktorí ich musia zvládať. Vďaka tomu môžeme pochopiť, čo vytvára nátlak na nás samotných.

Alexandra Michelová vo svojej štúdiu prišla na to, že extrémne pracovné zaťaženie kráča takmer vždy ruka v ruke s fyzickým dopa-

dom na človeka – markantný úbytok hmotnosti, vypadávanie vlasov, zapríčinené stresom, návaly úzkosti, nespavosť. Po troch – štyroch rokoch takéhoto pracovného vyťaženia môže byť zdravie vážne narušené, objavuje sa cukrovka, problémy so srdcom, žľazami a dokonca rakovina. Dopady prepracovanosti boli často ľahko pozorovateľné inými ľuďmi: „Nedokázala udržať otvorené oči,“ povedal istý klient o konkrétnej zamestnankyni.

Psychické následky boli rovnako ťažké – závislosť (drogy, alkohol, pornografia), strata súcitu s ostatnými, depresia, úzkosť. Telesné a duševné dopady boli vlastne úzko späté: fyzická únava mala za následok nedostatok energie, ktorú sa následne snažila doplniť závislosťou. „Som najdisciplinovanejšou osobou, ktorú poznám. Niekedy sa však moje telo prepne do režimu autopilota a robí veci, za ktoré sa nenávidím, no nedokážem sa zastaviť. Som zúfalý,“ povedal jeden bankár. Ďalší, ktorý bojoval so závislosťou, dodal: „Niekedy, keď sa ráno zobudím a spomeniem si na to, čo som včera robil, prajem si, aby to bol iba zlý sen. Vtedy chcem len nejako zvládnuť ďalší deň a nedovoliť telu, aby prevzalo kontrolu.“ Iný vysvetľoval, že snaha ovládnuť vlastné telo mala fyzické následky: „Bezmyšlienkovite som robil všetko pre to, aby moje telo znečitlivelo a nepletlo sa mi do cesty.“

Všeobecný záver Michelovej bol, že bankári, ktorých študovala, sa stali horšími verziami seba samých. „Dobehol som k taxíku,“ spomína jeden, „ale dvere boli zamknuté. Vodič ich chcel odomknúť, lenže nemohol, pretože som neustále ťahal za páčku. Rozzúrnil som sa tak, že som začal trieskať na okno a tomu chudákovi nadávať.“ Vodič Uberu sa pozrie do kamery. Žmurkne. Zvolí jednu hviezdčku. „Keď stratíte cit pre vlastné telo, keď stratíte súcitu a rešpekt pre samého seba, staviate sa rovnako aj k iným. Z bankárov, ktorí takto humpľovali vlastné telá, sa stali ľudožrúti,“ prezradil Miche-

lovej istý riaditeľ. Prepracovanosť závažne postihla aj ich morálny kompas a neúnavné tempo tiež zadusilo akúkoľvek kreatívnu iskru, ktorá tam pôvodne bola: „Boli časy, kedy som sa cítil nažive a nápady sa mi len tak sypali z ruky. Teraz musím pracovať oveľa ťažšie a nápady majú ďaleko od originality,“ povedal jeden postihnutý zamestnanec.

Nie je prekvapivé, že takéto pracovné *Hry o život* po sebe zanechávajú zmasakrované ľudské telá. *Spáliť a zahodiť*. Pre veľké spoločnosti je neustály prísun čerstvých síl súčasťou procesu. Pre súcit nie je priestor, pretože o pár mesiacov prídu čerstvé telá. Koniec koncov, nie je to nič nové – tieto praktiky sú celé desaťročia súčasťou bankovníctva. Dlhé roky sa nad nimi nikto nepozastavoval – skutočne to boli beštiálne vstupné rituály pre každého, kto si chcel vy dobyť miesto v légii dobre zarábajúcich. V auguste roku 2013 jeden praktikant investičnej divízie Bank of America Merrill Lynch skolaboval a umrel na epileptický záchvat. Po tom, čo bolo telo Moritza Erhardta objavené, jeho kolegovia uviedli, že celé tri dni nespál.

Vtedy sa čosi zmenilo. Celý sektor sa podujal na kolektívnu snahu zlepšiť pracovnú kultúru. Na jeseň roku 2013 oslovili Goldman Sachs svojich najnovších pracovníkov so žiadosťou, aby si osvojili odlišný prístup: „Prosíme vás, v sobotu nepracujte.“ Dodal, že by zamestnanci nemali pracovať viac, než sedemdesiat až sedemdesiatpäť hodín týždenne. Toto pravidlo Goldman Sachs sa zmenilo na dekrét, že zamestnanci by mali byť mimo pracoviska od 21:00 hodiny v piatok do nedeľného rána.

Neboli jediní. Sobotné pravidlo zaviedli aj Credit Suisse a Bank of America Merrill Lynch navrhli, že zamestnanci by mesačne nemali pracovať viac, než dvadsaťšesť dní z tridsiatich.

Moji americkí kolegovia by sa nad tým pozastavili a rozobrali si to. Je jasné, že sa toho veľa deje v pozadí. Máme týchto ašpirujúcich mi-

lionárov ľutovať? Alebo máme tlieškať riaditeľom bánk za ich precitnutie a krokodílie slzy? Tak či tak môžeme skrz tieto excesy v bankovníctve vidieť extrémnu verziu toho, čo sa deje v našich vlastných obyčajnejších životoch.

Váš pracovný týždeň je pravdepodobne kratší, než ten bankársky, ale ak si *ich* práca vyberá daň na zdraví (často neodvratnú) do troch – štyroch rokov, je jasné, že aj tá *naša* má na nás neblahý dopad, hoci sa môže prejavíť neskôr. Tiež sa snažíme predstierať, že to s nami nič nerobí. Z väčšiny z nás sa síce ešte nestali ludožrúti, ale určite na sebe môžeme pozorovať niektoré symptómy.

Svet ničí epidémia vyhorenia. Zamestnávateľia bez škrupulí sa však nákladom na prevenciu vždy radšej vyhnú. Pracovný model funguje presne ako v bankovom sektore – *použiť a odhodiť*. Do zamestnania sa prijímú čerství absolventi, na plecía sa im uloží pätnásťhodinový pracovný čas a keď už viac nevládzu, firma ich vymení za nových. Vyžmýkajú ich a potom vymenia za nové palivo.

Takéto dlhé pracovné časy sú však v našej spoločnosti zakorenené po stáročia, prečo si teda vyberajú takú vysokú daň práve v dnešnej dobe? Odpoveďou je, že v súčasnosti máme neustále v rukách telefóny. Áno, bankári vždy trávili vo svojich kanceláriách dlhé hodiny, lenže tých sedem hodín mimo pracoviska, boli *voľným časom*. Dnes je preč aj ten a situácia sa iba zhoršuje. Tvárou v tvár tejto zmene sa stáročná prax rúca. Odvetvia, ktoré stáli na tejto praxi použitia a zahodenia pracovných síl zisťujú, že spaľujú a zahadzujú priveľa svojich potenciálnych budúcich hviezd.

Stav súčasnej pracovnej situácie je taký, že v prieskume za prieskumom sa vyše polovica pracujúcich priznáva, že sú vyhovení a vyčerpaní.

Na vzostupe je ďalší pozorovaný trend – v posledných rokoch narastá osamelosť na pracoviskách. Vedci zistili, že pocit izolácie na-

rastá priamo úmerne s vyčerpaním. Ľudia prichádzajú na pracoviská a sadajú si za stôl uprostred mora stoličiek a cítia sa osamelo. Nedávny prieskum ukázal, že 42% britských pracujúcich nemá v práci jediného priateľa. Takýto stav vecí je alarmujúci. Historicky boli ľudia v práci šťastnejší a mali silnejší pocit naplnenia, než tí bez práce. Nech bola ich práca akákoľvek, dávala im pocit spolupatričnosti a naplnenia.

My sme sa však veľmi príhodne narodili do éry závratného technologického pokroku. Ak vám unikol včerajší večerný televízny program, môžete si ho pozrieť na telefóne v autobuse cestou do práce. Vďaka prístroju vo svojom vrecku máte schopnosť ihneď komunikovať s kýmkoľvek na planéte. Keď sme o tejto budúcnosti snívajú, nepredstavovali sme si samých seba ako zombie, čo sa bezducho šuchcú, aby sa „odpípli“ do práce; predstavovali sme si robotických sluhov, ktorí nám nosia zmrzlinové poháre, zatiaľ čo sa vyhrievame na slniečku.

Niečo sa pokazilo a nenapravíme to, kým nepreskúmame všetky dôkazy.

Táto sekcia vás povedie procesom zotavenia.

***Dobitie batérií*** je súborom reforiem, vzniknutých za účelom urobiť vás v práci šťastnejších a zároveň pomôcť rozšíriť toto šťastie medzi zvyšok kolektívu. Je plná najnovších vedeckých poznatkov, ktoré môžete zdieľať so šéfmi a spolupracovníkmi a navrhovať vďaka nim zlepšenia v pracovnom živote. Berte ju ako súbor overených posilňovačov výkonu. Všetky boli testované a preukázateľne zlepšujú produktivitu, tvorivosť a radosť z práce.

V posledných pätnástich rokoch sme sa v chápaní práce významne posunuli. Vďaka neurovede, behaviorálnej ekonomike a nástupu „ľudských analytikov“ vieme oveľa viac o tom, čo nám práca spôsobuje a o tom, ako ju zlepšiť. Nájdete tu tiež množstvo významných

podnetov a ideí, ktoré skutočne transformujú váš prístup k zamestnaniu – a následne vás spravia šťastnejšími.

Práca kedysi bývala zábavnejšia ako dnes. Môžeme to však napraviť. Musíme prijať skutočnosť, že nároky na nás sa zmenili a sami sa prispôbiť.

## *Dobitie 1*

# **Osvojte si mód mníšskeho rána**

Ako vyzerá vaša kancelária? Je dosť možné, že je veľkopriestorová. Zväčša ide len o to, v akom *druhu* otvoreného priestoru skončíte a toto sa ďalej zužuje na debatu o tom, či má šéf vlastnú kanceláriu, alebo či pracuje za stolom, umiestneným pred zasadacou miestnosťou.

Šéf Googlu má kanceláriu. Šéf Facebooku sedí pred zasadacou miestnosťou. Netflix – bez kancelárie. Šéf Gapu – kancelária (avšak bez stola, nechám vás hádať).

To, čo naši šéfovia robia, je zrkadlom dvoch činných faktorov, ktoré sú v hre – potreby byť spojený so svojím tímom a snahy vôbec niečo dokončiť vo veľkopriestorovej kancelárii.

Ako sa práca stávala menej formálnou, klasické kancelárie začali miznúť. Menej firiem vyžadovalo nosenie kravaty a bolo nám dovolené byť v práci bližšie k svojmu skutočnému ja. Pre mnohých bola klasická kancelária reliktom hierarchie. Upúšťa sa od systému „králikárne“, čím chcú spoločnosti naznačiť, že im ide o rovnejšiu štruktúru a nezáleží im tak veľmi na vrstvách a vrstvách manažmentu.

Avšak ďalším dôvodom, prečo sa stali veľkopriestorové kancelárie takými populárnymi bolo, že sú jednoducho veľmi lacné. Keď je nájomné za kancelárske priestory drahé, pre spoločnosti je jednou z ekonomicky najvýhodnejších vecí strhnúť steny. Istý fejtonista pre *Financial Times* udal dôkazy, že cena pracovných priestorov v Londýne

v roku 2017 predstavovala za veľkopriestorové kancelárie 15 000 li-bier a osobné kancelárie boli ešte drahšie. A tak sme dali stenu preč. Veľké spoločné kancelárie ovládli všetky pracoviská. Mnohé z nich vyzerajú štýlovo a pekne. Množstvo miesta dáva priestor umeniu a krajším dekoráciám a vpúšťa dnu viac prirodzeného svetla.

Ich zástancovia tiež namietajú, že vytvárajú lepšie pracovné prostredie – príjemné stretnutia, kolegovia sa lepšie spoznajú a môžu si vymieňať vtipné poznámky. Dizajnový vedúci pre Apple Jony Ive opísal víziu novej kancelárie pre trinásťtisíc ľudí v Kalifornii ako „vyjadrenie otvorenosti a slobodného pohybu“. Pre časopis *Wired* povedal: „Cieľom je vybudovať miesto, kde sa tisíce ľudí môžu stretávať, spájať a komunikovať medzi sebou.“

Jediným problémom tejto utópie je, že... Nuž, je to utópia. Veľkopriestorové kancelárie sa neustále skúmajú a výsledky sú stále rovnaké – čo sa produktivity týka, je to katastrofa. Vezmime si zistenia z prieskumu konkrétnej ropnej spoločnosti: „Psychológovia vyhodnotili spokojnosť zamestnancov s ich okolím, úroveň stresu, výkon na pracovisku a medziľudské vzťahy pred zmenou prostredia, štyri týždne po zavedení nových kancelárií a nakoniec po pol roku,“ píše sa v úvode správy. To, čo sa zistilo, vôbec nebolo povzbudivé: „Zamestnanci trpeli v každom ohľade: nové priestory boli rušivé, stresujúce a ťaživé. Zamestnanci sa necítili byť vzájomne spätí, ba práve naopak. Cítili sa osamelo, vzdialene, neuspokojene a rozčúlene. Produktivita klesala.“

Prieskum inej spoločnosti zistil, že keď sa v nej prešlo na otvorené kancelárie, množstvo emailov, ktoré si ľudia medzi sebou posielali, vzrástlo o 56% a osobné rozhovory poklesli o tretinu. Jedna novozélandská štúdia objavila, že otvorené kancelárie nielen zvýšili nároky na zamestnancov, ale zároveň ich urobili menej priateľskými k sebe navzájom – možno preto, lebo boli frustrovaní, že nedokážu riadne vykonávať svoju prácu.



Keď Jony Ive v Apple prezentoval svoj sen otvoreného priestoru, zabalil ho do prekrásnych slov. Keď sa však sen stal skutočnosťou, mnohí zo zamestnancov nesúhlasili. Podľa *Silicon Valley Business Journal* sa dokonca niektorí z najvyššie postavených rozhodli pracovať v inej budove. Jednoducho povedané, hluk otvoreného priestoru odvádza pozornosť, nebol konzistentný so spôsobom, akým tímy Apple vytvárali svoje slávne produkty.

Dôkazy v prospech pozitívneho dopadu otvorených kancelárií jednoducho neexistujú. Ľudia, ktorí v takýchto prostrediach pracujú, si berú voľno zo zdravotných dôvodov oveľa častejšie, než tí, ktorí majú nablízku len zopár kolegov (menej, než šesť). Keď už v práci sú, tak sú podľa jednej správy vyrušení v priemere každé tri minúty – otázkami kolegov, započutými útržkami rozhovorov a to nespomínam zvyšný ruch, zapríčinený modernou dobou. Odborníci tvrdia, že návrat k sústredeniu trvá osem minút. Z toho vidíme, že množstvo strateného času je obrovské (iní tvrdia, že doba, za ktorú sa navrátime do sústredného stavu, môže byť pokojne aj dvadsať minút). Je pravdou, že ľudia nie sú veľmi dobrí v prepínaní pozornosti. Istá štúdia, zameraná na softvérových vývojárov uvádza, že pokiaľ jednotlivec pracoval súvisle na piatich projektoch, 75% času strávil prepínaním pozornosti medzi nimi. Na jeden projekt mu tak zostalo 5% pozornosti.

MNOŽSTVO SÚBEŽNÝCH PROJEKTOV	ČAS, STRATENÝ PREPÍNANÍM POZORNOSTI	PERCENTO ČASU, NÁSLEDNE VOLNÉHO PRE PROJEKT
1	0%	100%
2	20%	40%
3	40%	20%
4	60%	10%
5	75%	5%

Bruce Daisley

## **Radosť z práce**

**30 spôsobov, ako napraviť vašu pracovnú kultúru  
a znova sa zamilovať do svojej práce**

Prvé slovenské vydanie

Z anglického originálu *The Joy Of Work, 30 Ways to Fix Your Work Culture and Fall in Love with Your Job Again*, ktorý vyšiel vo vydavateľstve Random House Business Books v roku 2019, preložil Slavomír Hrivnák.

Vydalo vydavateľstvo Lindeni v Bratislave v roku 2020

v spoločnosti Albatros Media Slovakia, s. r. o.,

so sídlom Mickiewiczova 9, Bratislava, Slovenská republika.

Číslo publikácie 2 228

Zodpovedná redaktorka Zuzana Kullová

Sadzbu zhotovilo Grafické a DTP studio Albatros Media

Obálka slaavo

Tlač NOVOPRINT SLOVENSKO, s. r. o., Zlaté Moravce

Cena uvedená výrobcom predstavuje nezáväznú odporúčanú spotrebiteľskú cenu.

Objednávky kníh:

[www.albatrosmedia.sk](http://www.albatrosmedia.sk)

[eshop@albatrosmedia.sk](mailto:eshop@albatrosmedia.sk)

tel.: 02/4445 2046

© Albatros Media Slovakia, s. r. o., 2020

Všetky práva sú vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť kopírovaná a rozmnožovaná za účelom rozširovania v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek spôsobom bez písomného súhlasu vydavateľa.

  
**ALBATROS MEDIA**