

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 prival 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 naťahovania 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 pretrávil 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 hlbokej 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 nekončiace šialenstvo menom ‚multitasking‘).⁴¹

„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 roztrieštenie, 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“.²

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

kedysi definoval synchrónne schôdze, sa teraz rozšíril do rýchlej a roztržitej kontroly doručenej pošty. V štúdiu Markovej a Gonzáleza trvalo priemerné plánované stretnutie takmer štyridsaťdva minút. Naopak, priemerný čas strávený v schránke s doručenou poštou pred pustením sa do inej úlohy činil iba dve minúty a dvadsaťdva sekúnd. Interakcia sa dnes objavuje v malých kúskoch a drví ostatné snahy a povinnosti, z ktorých sa skladá deň typického znalostného pracovníka.

Preto tu, v týchto nevýrazných dátach z dokumentov CSCW, ktoré boli publikované pred viac ako desaťročím, nachádzame niektoré z prvých empirických dôkazov o hypotéze týkajúcej sa hyperaktívnej skupinovej mysle, ktoré som načrtnol v úvode tejto knihy. Nemali by sme však klásť príliš veľký dôraz len na jednu štúdiu. Našťastie pre nás si v čase, keď Gloria Marková začala študovať, ako komunikačné technológie transformujú znalostnú prácu, začali klásť podobné otázky aj ďalší vedci.

Príspevok z roku 2011, ktorý sa objavil v časopise *Organisation Studies*, napodobnil priekopnícku prácu Markovej a Gonzáleza tak, že pozoroval skupinu štrnástich zamestnancov austrálskej telekomunikačnej firmy. Vedci zistili, že zamestnanci, ktorých sledovali, rozdelili svoj pracovný deň priemerne na osemdesiatosem odlišných „epizód“, z ktorých šesťdesiat zasvätili komunikácii.³ Ako sumarizujú: „Zdá sa, že tieto údaje... podporujú myšlienku, že znalostní pracovníci majú veľmi roztrieštené pracovné dni.“ V roku 2016 v inej štúdií, ktorej spoluautorkou je opäť Gloria Marková, jej tím použil sledovací softvér na monitorovanie návykov zamestnancov vo výskumnej divízii veľkej spoločnosti a zistil, že si elektronickú poštu kontrolovali v priemere viac ako sedemdesiatsedemkrát za deň.⁴

Štúdie a príspevky merajúce priemerný počet odoslaných a prijatých e-mailových správ za deň tiež poukazujú na trend

smerom k rastúcej komunikácii: z päťdesiatich e-mailov denne v roku 2005⁵ na šesťdesiatdeväť v roku 2006⁶, na deväťdesiatdva do roku 2011⁷. Nedávna správa technologickej výskumnej firmy s názvom Radicati Group predpokladala, že v roku 2019, v roku, keď som začal písať túto kapitolu, priemerný firemný používateľ e-mailu odošle a prijme 126 správ za deň.⁸

Dohromady tieto výskumy starostlivo dokumentujú vzostup a realitu práce s hyperaktívnym skupinovým myslením v znalostnom sektore za posledných pätnásť rokov. Citované štúdie však nastavujú iba malé zrkadielka našej súčasnej situácii, keďže každý experiment sledoval nanajviš niekoľko desiatok zamestnancov iba niekoľko dní. Aby sme získali komplexnejší obraz o tom, čo sa deje v štandardnej prepojenej kancelárii, obrátíme sa na malú softvérovú firmu s názvom RescueTime, ktorá v posledných rokoch s pomocou dvojice špecializovaných dátových vedcov v tichosti produkuje pozoruhodný súbor údajov, ktorý nám umožní nevídaný pohľad na detaily komunikačných návykov súčasných znalostných pracovníkov.

Hlavným produktom RescueTime je jeho rovnomenný nástroj na sledovanie času, ktorý beží na pozadí na vašom zariadení a zaznamenáva, koľko času strávite používaním rôznych aplikácií a webových stránok. Príbeh vzniku spoločnosti sa začal písať v roku 2006, keď skupinu vývojárov webových aplikácií premohol pocit, že hoci celý deň tvrdo dreli, ich pracovné výstupy sa ani zďaleka nerovnali času, ktorý práci venovali. Zvedavosť ich prinútila pozrieť sa bližšie na to, kde mizne všetok ich čas. Rozhodli sa zostaviť niekoľko skriptov, ktoré mali sledovať ich správanie. Ako mi vysvetlil Robby Macdonell, súčasný generálny riaditeľ spoločnosti, experiment sa stal

populárnym v rámci ich sociálnych kruhov. Povedal mi: „Ozývalo sa nám čoraz viac ľudí a všetci chceli zistiť, koľko času trávia používaním aplikácií.“ V zime roku 2008 túto myšlienku prijal prestížny inkubátor nápadov Y Combinator a *voilà*, spoločnosť bola na svete.

Primárnym účelom RescueTime je poskytnúť jednotlivým používateľom podrobnú spätnú väzbu o ich správaní, aby mohli nájsť spôsoby, ako byť produktívnejší. Keďže je tento nástroj webovou aplikáciou, všetky údaje sa ukladajú na centrálnom serveri, čo spoločnosti umožňuje zoskupovať a analyzovať návyky využívania času desiatok tisíc používateľov. Začiatok sa nezaobišiel bez prešlapov, ale napokon sa RescueTime poučil a obrátil svoju pozornosť na správnosť analýz. V roku 2016 najali na plný úväzok dvojicu dátových vedcov, ktorí transformovali údaje do správneho formátu. Tento im poskytol možnosť študovať postupne prevládajúce trendy a náležite chrániť súkromie používateľov. Potom sa snažili porozumieť tomu, ako moderní znalostní pracovníci zameraní na produktivitu skutočne trávajú svoj čas. Výsledky boli ohromujúce.

Správa z leta 2018 analyzovala anonymizované údaje o správaní od viac ako päťdesiat tisíc aktívnych používateľov sledovacieho softvéru.⁹ Odhalila, že polovica z nich kontrolovala komunikačné aplikácie ako e-mail a Slack každých šesť minút alebo častejšie. Najbežnejší priemerný čas kontroly komunikačných nástrojov sa vyšplhal na *raz za minútu*, pričom viac ako tretina ľudí si kontrolovala svoju schránku každé tri minúty alebo dokonca častejšie. Neopomínajme fakt, že priemerné časy sú podľa všetkého trochu nafúknuté, pretože zahŕňajú aj prestávky na obed a individuálne stretnutia, počas ktorých subjekty pravdepodobne nesedeli za pracovným

stolom. (V porovnaní s tým štúdia Glorie Markovej pri výpočte priemerných časov prepínania pozornosti sledovaných subjektov nezarávala čas strávený na formálnych stretnutiach.).

Vedci z RescueTime tiež vypočítali *najdlhší* interval, počas ktorého každý používateľ pracoval bez kontroly doručenej pošty alebo okamžitých správ, aby im pomohol pochopiť skutočný nedostatok neprerušovaného pracovného času. U polovice skúmaných používateľov najdlhší neprerušovaný interval nepresiahol štyridsať minút, pričom najbežnejšia dĺžka dosiahla úbohých dvadsať minút. Viac ako dve tretiny používateľov počas experimentu nikdy nestrávil hodinu alebo viac času neprerušovanou prácou.

S cieľom poskytnúť používateľom konkrétnejšiu predstavu, Madison Lukaczyková, jedna z dátových vedkýň podieľajúcich sa na zostavení tejto správy, zverejnila tabuľku zachytávajúcu údaje o jej vlastnom používaní komunikačných nástrojov. Obsahovala údaje zo sedemdnového sledovacieho obdobia, no nájdeme v nej iba osem blokov s dĺžkou 30 alebo viac minút, ktoré nezahŕňali kontrolu komunikačných nástrojov – teda v priemere o niečo viac ako skromný polhodinový neprerušovaný pracovný blok za deň. (A to sa bavíme o niekom, kto si zarába na živobytie štúdiom technologických rozptýlení!)

V súvisiacej správe sa vedci zaoberajúci sa údajmi RescueTime snažili prepojiť komunikáciu s produktivitou tým, že obmedzili svoju pozornosť na čas strávený aktivitami, ktoré sami používatelia označili za „produktívne“. ¹⁰ Produktívny čas každého používateľa rozdelili do päťminútových časových úsekov a potom izolovali segmenty, ktoré *nezahŕňali* kontrolu e-mailovej schránky alebo aplikácie instant messenger. Tieto izolované sekvencie sa v podstate podobajú niečomu, ako je

nerušená práca. Ukázalo sa, že priemerný používateľ dosiahol len pätnásť neprerušovaných časových úsekov, čo predstavuje celkovo nie viac ako hodinu a pätnásť minút nerušenej produktívnej práce za deň. Aby bolo jasné, nejde o hodinu a pätnásť minút *v kuse*, ale o celkové množstvo nerušenej produktívnej práce absolvovanej počas celého dňa.

Výsledky súboru údajov RescueTime sú pozoruhodné: moderný znalostný pracovník sa stretáva s odoslaním alebo prijatím nejakého druhu elektronickej komunikácie takmer každých pár minút. Ak by som tieto informácie uzavrel slovami, že si kontrolujeme e-maily príliš často, bolo by to veľmi slabé tvrdenie. Realita je taká, že tieto nástroje používame *neustále*.

Vo vyššie spomínaných súboroch údajov chýba jedna dôležitá informácia – o čom si vo všetkých tých prepotrebných e-mailoch, ktoré cez deň tak často posielame, vlastne píšeme. Aby som vyplnil túto medzeru v našich vedomostiach, obrátil som sa na 1 500 účastníkov môjho čitateľského prieskumu s prosbou. Požiadal som ich, aby si vybrali akýkoľvek nedávny pracovný deň a kategorizovali e-maily, ktoré počas neho dostali. Poskytol som im sedem kategórií: plánovanie (dohadovanie stretnutí, dohadovanie hovorov atď.), informačné (ktoré som definoval ako „nevyžadujúce odpoveď“), administratívne, pracovné diskusie, komunikácia s klientom, osobné a rôzne.

Bol som zvedavý, aké typy e-mailov dominujú v práci mojich čitateľov. Prekvapilo ma, keď sa ukázalo, že sú zastúpené *všetky kategórie správ*. Priemerný počet prijatých plánovacích, administratívnych, pracovných diskusií, komunikácie s klientmi a rôznych e-mailov sa pohyboval medzi ôsmimi až desiatimi za deň, pričom priemerný počet osobných e-mailov

bol o niečo nižší. Jediným extrémom boli informačné e-maily, ktorých počet dosiahol v priemere osemnásť za deň.

Spojenie týchto rôznych pozorovaní nám poskytuje jasný a znepokojujúci portrét interakcie v modernom kancelárskom prostredí. Považovať komunikačné nástroje za občasné prerušenie práce je nepresné; realistickejší model je ten, v ktorom znalostní pracovníci v podstate rozdeľujú svoju pozornosť do dvoch paralelných dráh: v jednej vykonávajú pracovné úlohy a v druhej riadia vždy prítomnú, prebiehajúcu a preťaženú elektronickú konverzáciu týkajúcu sa ich úloh. Autori austrálskej štúdie z roku 2011 túto pointu zdôrazňujú slovami: „Naše zistenia nás vedú k záveru, že rozlišovanie [medzi primárnou prácou a komunikačnými prerušeniami] neplatí v prostredí vyplnenom komunikačnými médiami, ktoré si neustále vyžadujú pozornosť zamestnancov.“ Nielenže v jednom kuse komunikujeme, no ako je podrobne uvedené v odpovediach čitateľského prieskumu, množstvo tém, o ktorých komunikujeme, je veľmi bohaté. Moderná organizácia znalostnej práce je skutočne založená na princípe skupinovej mysle – kolektívna inteligencia mnohých rôznych mozgov elektronicky spojených do dynamického prílivu a odlivu informácií i súbežných rozhovorov.

Hoci sa vám *paralelný prístup* k práci so znalosťami možno zdá pohoršujúci, je dôležité vyzdvihnúť, že ho netreba hneď zatracovať. Na obhajobu by sme mohli použiť argument, že nepretržitá komunikácia je efektívna, pretože eliminuje režijné náklady potrebné na plánovanie formálnych stretnutí a umožňuje ľuďom získať presne tie informácie, ktoré potrebujú, presne vtedy, keď ich potrebujú. V roku 1994, teda na začiatku revolúcie v oblasti digitálnej komunikácie, sociologička Deirdre Bodenová presvedčivo obraňovala spomínané tvrdenie tým, že prirovnala čoraz chaotickejšie zvyky posielania

správ k procesom „just in time“, ktoré sa nedávno ukázali ako brutálne ziskové vo výrobe a veľkoobchodnom predaji.¹¹ Dalo by sa tiež tvrdiť, že široké spektrum tém, o ktorých v určitý deň komunikujeme, sa tiež prispôsobuje: vždy otvorené dvere k potrebným informáciám nám poskytnú iba vysokoefektívne nástroje na odosielanie správ.

V ďalších častiach knihy sa však dozvieme, že podľa mňa tento optimizmus nie je na mieste. Abstraktná hodnota pracovného postupu hyperaktívnej skupinovej mysle sa rýchlo stráca, keď sme nútení konfrontovať sa s konkrétnou realitou toho, ako naše starodávne mozgy – ktoré sa vyvíjali v kontexte úplne vzdialenom od elektronických sietí a bazbariérového posielania správ – v skutočnosti fungujú, keď sme nabádaní k rýchlemu prepínaniu pozornosti.

SEKVENČNÝ MOZOG V PARALELNOM SVETE

Našu schopnosť sústrediť sa považujeme za samozrejmosť. Ako však ukazujú základné výsledky z oblasti neurovedy, časť toho, čo nás odlišuje od našich predkov, primátov, je schopnosť prefrontálnej kôry fungovať v podstate ako dopravný policajt koordinujúci našu pozornosť – na jednej strane zosilňuje signály z mozgových sietí spojených so súčasným objektom nášho zamerania a na druhej potláča signály odšadiaľ inokadiaľ.¹² Iné živočíchy sa dokážu zamerať len na bezprostredné podnety, predstavte si napríklad jeleňa, ktorý ostražito zdvihne hlavu, keď začuje prasknutie konára. Len ľudia sa môžu rozhodnúť, že sa sústredia na niečo, čo sa okolo nich momentálne reálne nedeje, napr. na plánovanie lovu mamutov alebo zostavovanie obchodnej stratégie.

CAL NEWPORT

svet bez e-mailov

Prvé slovenské vydanie.

Vydalo vydavateľstvo Lindeni v roku 2022

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

so sídlom Mickiewiczova 9, Bratislava, Slovenská republika.

Číslo publikácie XXXX

Zodpovedný redaktor Tomáš Čačko

Z anglického originálu A World Without Email, ktorý vyšiel
vo vydavateľstve Portfolio v spoločnosti Penguin Random House
LLC v roku 2021,

preložila Radka Smržová.

Jazyková korektúra Katarína Markovová

Odborná korektúra Ľuboš Kmeňko

Sadzba Karel Hána

Tlač XXXX

Cena uvedená výrobcom predstavuje nezáväznú odporúčanú
spotrebiteľskú cenu.

Objednávky kníh:

www.albatrosmedia.sk

eshop@albatrosmedia.sk

tel.: 02/4445 2046

ALBATROS  MEDIA