

Kapitola 1

Hlboká práca je vzácna

Keď v roku 2012 nastal deň volieb, návštevnosť na webovej stránke New York Times stúpila, čo je v okamihoch mimoriadneho národného významu celkom bežné. Ale tentoraz na tom bolo niečo zvláštne. Podľa niektorých zdrojov dáta ukázali, že viac ako 70 percent návštevníkov v tejto rozľahlej doméne klikalo na jediné miesto. Nebol to však najnovší spravodajský príbeh na titulnej strane a dokonca to nebol ani stĺpček známeho žurnalistu ovenčeného Pulitzerovou cenou. Všetkých prekvapivo prevalcoval blog Nata Silvera, zanieteneho bejzbalového štatistika a úspešného volebného prognostika. O nedeľu rok neskôr ho *ESPN* a *ABC News* zviedli a odlákali z novín *New York Times* (tie túžili, aby ostal členom „rodiny“ a snažili sa ho udržať príslubom zostavenia vlastného tímu novinárov, redaktorov, analytikov). Silver totiž dostal ponuku, ktorá sa neodmieta – štatistik získal šancu figurovať takmer vo všetkom, od športu cez počasie, spravodajské správy a udalosti, až po, dosť neuveriteľne, udeľovanie Cien Akadémie. Aj keď sa veľa debatuje o metodologickej presnosti Silverových ručne vyrobených modelov, existuje len málo ľudí, ktorí popierajú, že v roku

2012 si tento tridsaťpäťročný prognostický čarodejník podmanil celú americkú ekonomiku.

Ďalším šampiónom je programátorská hviezda David Heinemeier Hansson, ktorý vytvoril rámec webových aplikácií *Ruby on Rails* obsahujúci všetky nástroje na vytvorenie webových aplikácií. V súčasnosti poskytuje základ pre niektoré z najpopulárnejších a najnavštevovanejších webových stránok vrátane Twitteru a Hulu. Hansson je spoločníkom vo vplyvnej vývojárskej firme *Basecamp* (do roku 2014 nazývaná *37signals*). O veľkosti svojho podielu na zisku z *Basecampu*, ani o iných zdrojoch svojho príjmu verejne nehovorí, ale môžeme predpokladať, že sa pohybuje v lukratívnych číslach, nakoľko často pendluje medzi Chicagom, Malibu a Marbellou v Španielsku, po ktorej sa preháňa vo vysokovýkonnom pretekárskom aute.

Naším tretím a posledným príkladom jasného víťaza v americkej ekonomike je John Doerr, spoločník v legendárnom rizikovom kapitálovom fonde *Silicon Valley Kleiner Perkins Caufield & Byers*. Doerr pomohol financovať mnohé z kľúčových spoločností poháňajúcich súčasnú technologickú revolúciu, vrátane internetových služieb ako *Twitter*, *Google*, *Amazon*, *Netscape* a *Sun Microsystems*. Návravnosť týchto investícií bola astronomická: v čase písania tejto knihy tvorí čistý majetok Johna Doerra vyše troch miliárd dolárov.



Prečo dosiahli Silver, Hansson a Doerr taký veľký úspech? Na túto otázku existujú dve možné odpovede. Prvú môžeme hľadať na *mikro úrovni*, zohľadňujúc osobnostné črty

a stratégie, ktoré stoja za úspechom tejto trojice. Druhú nachádzame na *makro úrovni*, pričom sa viac zameriavame na jednotlivcov a typ práce, ktorú zastupujú. Aj keď sú oba prístupy k hlavnej otázke dôležité, makro odpovede sú pre našu diskusiu relevantnejšie, pretože presnejšie osvetľujú, čo sa v našej súčasnej ekonomickej situácii ukázalo ako výhodné. Aby sme preskúmali túto makro perspektívu, obraciame sa na dvojicu ekonómov z MIT, Erika Brynjolfssona a Andrewa McAfeeho, ktorí vo svojej pôsobivej knihe z roku 2011, *Race Against the Machine* (Súperenie so strojmi), načrtli presvedčivý príklad toho, ako nárast digitálnej technológie medzi rôznymi inými pôsobiacimi silami neočakávané mení trh práce. „Sme v počiatkoch veľkej reštrukturalizácie,“ vysvetľujú Brynjolfsson a McAfee na začiatku knihy. „Technológie uháňajú vpred, ale mnoho našich zručností a organizácií zaostáva.“ Pre mnohých pracovníkov naše prešlapovanie na mieste predpovedá zlé správy. Keď sa inteligentné stroje zlepšujú a priepasť medzi schopnosťami strojov a ľudí sa zmenšuje, zamestnávateľia čoraz častejšie najímajú „nové stroje“ namiesto „nových ľudí“. A ak niečo stále dokáže len človek, vylepšenia v oblasti komunikačných a kooperčných technológií mu uľahčujú prácu na diaľku a motivujú spoločnosti, aby zadávali kľúčové úlohy rozličným externým špecialistom v požadovanom odbore – a lokálna pracovná sila tým pádom zostáva bez práce.

Táto skutočnosť však nie je taká ponurá. Ako zdôrazňujú Brynjolfsson a McAfee, prebiehajúca veľká reštrukturalizácia *neznižuje počet všetkých úloh, ale mení ich rozdelenie*. Aj keď v novej ekonomike pracuje čoraz menej ľudí, pretože ich zručnosti sa stávajú automatizovanými alebo zamestnávateľia preferujú využitie externých zdrojov, v systéme existujú

aj takí, ktorí nielenže prežijú, ale budú všetko doslova valcovať – stanú sa vzácnejšími (a teda lepšie odmeňovanými) ako predtým. Brynjolfsson a McAfee nie sú jediní, ktorí hovoria o ekonomickej bimodálnej trajektórii. Napríklad v roku 2013 Tyler Cowen, ekonóm a profesor ekonómie na univerzite George Masona, publikoval knihu s názvom *Average Is Over* (Priemernosti nastal koniec), pričom táto opakuje vyššie spomínanú tézu digitálneho rozdelenia. Čo však robí analýzu Brynjolfssona a McAfeeho obzvlášť užitočnou, je to, že pokračujú v identifikácii troch konkrétnych skupín, ktoré spadajú do lukratívnej časti tohto rozdelenia, a ťažia neprimerane veľa výhod plynúcich z veku inteligentných strojov. Niet divu, že Silver, Hansson a Doerr patria do týchto troch skupín. Pustime sa do detailného prieskumu jednotlivých skupín a zistíme, čo ich robí nenahraditeľnými.

Vysoko kvalifikovaní pracovníci

Brynjolfsson a McAfee nazývajú prvú skupinu zosobnenú Natom Silverom „vysokokvalifikovanými“ pracovníkmi. Technologické pokroky súvisiace s robotikou alebo rozpoznávaním hlasu automatizujú mnoho pracovných pozícií s nízkou kvalifikáciou, ale, ako zdôrazňujú autori, „ďalšie technológie, ako je vizualizácia údajov, analytika, vysokorýchlostná komunikácia a rýchle prototypovanie, zvýšili prínos abstraktného a dátovo-orientovaného myslenia, čím posilnili jeho postavenie.“ Inými slovami, tým, ktorí majú prozreteľnú schopnosť pracovať a ťažiť prvotriedne výsledky zo stále zložitejších strojov, sa bude dariť. Tyler Cowen bez obalu hovorí o súčasnej dobe: „Kľúčovou otázkou bude: ste dobrý v práci s inteligentnými strojmi, alebo nie?“

Nate Silver je symbolom vysokokvalifikovaného pracovníka, niet divu, veď pohodlne vkladá údaje do veľkých databáz a potom ich filtruje do záhadných simulácií Monte Carlo, čo je výpočtová metóda, ktorá berie do úvahy rozsah možných hodnôt pre viac vstupných premenných, aby sa vypočítal celý rad možných výsledkov. Inteligentné stroje Silverovi nehádzu polená pod nohy, práve naopak, poskytujú mu predpoklad úspechu.

Superhviezdy

Programátorské eso David Heinemeier Hansson je reprezentantom druhej skupiny, ktorej Brynjolfsson a McAfee predpovedajú obrovský ekonomický úspech – sú to tzv. „superhviezdy“. Vysokorýchlostné dátové siete a nástroje zamerané na spoluprácu, akými sú e-mail a softvér na virtuálne stretnutia, zničili regionalizmus v mnohých odvetviach. Nemá už zmysel najímať si napríklad programátora na plný úväzok, vyčleniť mu kancelárske priestory a vyplácať výhody, keď namiesto toho môžete platiť jednému z najlepších svetových programátorov, ako je Hansson, práve za dostatok času na dokončenie vášho projektu. Za týchto okolností pravdepodobne dosiahnete lepší výsledok za menej peňazí, zatiaľ čo Hansson môže spolupracovať s väčším počtom klientov ročne, a preto na tom de facto skončí lepšie.

Na fakte, že Hansson môže pracovať na diaľku zo španielskej Marbelly, zatiaľ čo sa jeho kancelária nachádza v Des Moines v Iowe, nezáleží, pretože pokrok v komunikačných a kooperačných technológiách robí tento proces takmer úplne bezproblémový. (Táto skutočnosť je však dôležitá pre menej kvalifikovaných lokálnych programátorov, ktorí žijú v Des Moines a potrebujú stabilný príjem.) Rovnaký

trend platí pre rastúci počet oblastí, v ktorých technológie umožňujú produktívnu prácu na diaľku – poradenstvo, marketing, písanie, dizajn, atď. Hneď ako sa pracovných trh špecialistov a talentov stane všeobecne prístupným, prosperujú tí, ktorí sú na vrchole trhu, zatiaľ čo ostatní trpia.

V seminárnej práci z roku 1981 ekonóm Sherwin Rosen vypracoval matematický vzorec týkajúci sa práve trhu „víťaz berie všetko“. Jedným z jeho kľúčových poznatkov bolo explicitné modelovanie talentu, ktoré bolo nevinne označené premennou q ako faktor s „nedokonalou substitúciou“, čo Rosen vysvetľuje takto: „Ak si vypočujete sled za sebou idúcich priemerných spevákov, nedočkáte sa ani jediného vynikajúceho výkonu.“ Inými slovami, talent nie je komodita, ktorú si môžete nakúpiť v množstevných zľavách a kombinovať ju tak, aby ste dosiahli potrebnú úroveň: byť najlepším prináša obrovské výhody. Preto ak sa pohybujete na trhu, kde má spotrebiteľ prístup ku všetkým „spevákom“, a hodnota q každého je jasná, spotrebiteľ si vyberie toho najlepšieho. Aj keď je ten najlepší iba o čosi lepší ako za ním nasledujúci, superhviezdy držia v rukáve tromf a vždy ovládnu väčšinu trhu.

V 80. rokoch, keď Rosen študoval efektivitu tohto fenoménu, sústredil sa na filmové hviezdy a hudobníkov, teda na odvetvie s jasným cieľovým trhom, napr. hudobniny a kiná. Publikum má totiž možnosť vyberať si spomedzi rôznych hercov a herečiek a zároveň presne kalkulovať s ich hereckým nadaním, ešte skôr než si lístok na film alebo koncert kúpi. Rýchly rozvoj technológií v oblasti komunikácie a spolupráce zmenil mnoho lokálnych trhov na podobne univerzálny bazar. Malá spoločnosť, ktorá hľadá počítačového programátora alebo konzultačné služby v oblasti vzťahov s verejnosťou, má teraz prístup k medzinárodnému trhu talentov, rovnako

ako nástup obchodov s hudobnými nahrávkami umožnil fanúšikovi z malého mesta nahliadnuť do tvorby miestnych hudobníkov a kúpiť si radšej albumy najlepších svetových kapiel. Inak povedané, efekt superhviezdy má dnes širšie uplatnenie ako predpovedal Rosen pred tridsiatimi rokmi. V súčasnej situácii na pracovnom trhu súťaží rastúci počet znalostných pracovníkov – jednotlivcov – s najväčšími ročkovými hviezdami vybraných odvetví.

Majitelia

Poslednou skupinou, ktorá bude v novej americkej ekonomike prosperovať, je skupina, ktorú zastupuje John Doerr. Do tejto kategórie patria ľudia s dostatočným kapitálom na investovanie do nových technológií, ktoré sú hnacou silou veľkej reštrukturalizácie. Ako sme pochopili už za čias Marxa, prístup ku kapitálu poskytuje obrovské výhody. Pravdou je však aj to, že niektoré investičné obdobia ponúkajú viac výhod ako iné. Brynjolfsson a McAfee uvádzajú ako príklad obdobie povojnovej Európy, kedy nebolo šťastným rozhodnutím sedieť na hĺbe peňazí, pretože kombinácia rýchlej inflácie a agresívneho zdanenia zničila kedysi nadobudnutý majetok prekvapujúcou rýchlosťou (čo by sme mohli nazvať aj „efekt panstva *Downtown*“).

Počas veľkej reštrukturalizácie je, na rozdiel od povojnového obdobia, mimoriadne výhodné mať prístup ku kapitálu. Aby sme pochopili prečo, pripomeňme si najskôr kľúčovú súčasť štandardného ekonomického zmysľania – teóriu vyjednávania. Táto tvrdí, že ak sa peniaze zarábajú kombináciou kapitálových investícií a práce, zisky sa vracajú odhadom úmerne v pomere ku vkladom. Keďže digitálna technológia znižuje potrebu práce v mnohých odvetviach, podiel výnosov vlastníkov

inteligentných strojov sa zvyšuje. Poskytovateľ rizikových kapitálových fondov v súčasnej ekonomickej situácii môže financovať spoločnosť ako Instagram, ktorá bola nakoniec predaná za miliardu dolárov, pričom zamestnáva iba trinásť ľudí. Kedy v histórii malo také malé množstvo práce podiel na takej obrovskej hodnote? Podiel bohatstva, ktoré sa vracia späť majiteľom strojov, je pri takom nízkom vklade práce – v tomto prípade poskytovateľom rizikových kapitálových fondov – bezprecedentný. Niet divu, že poskytovateľ rizikových kapitálových fondov, s ktorým som robil rozhovor pre moju predošlú knihu, mi s obavami prezradil: „Každý by chcel moju prácu.“



Zhrňme si všetko, čo ste sa doteraz dozvedeli: z môjho výskumu vyplýva, že podľa súčasného ekonomického myslenia bezprecedentný rast a vplyv technológií vytvára masívnu reštrukturalizáciu americkej ekonomiky. V tejto novej ekonomike budú mať výhodu tri skupiny ľudí: po prvé tí, ktorí dokážu dobre a tvorivo pracovať s inteligentnými strojmi, po druhé tí, ktorí sú najlepší v tom, čo robia, a po tretie tí, ktorí majú prístup ku kapitálu.

Je potrebné spomenúť, že veľká reštrukturalizácia, ktorú identifikovali ekonómovia Brynjolfsson, McAfee a Cowen nie je v súčasnosti *jediným* dôležitým hospodárskym trendom. Tri uvedené skupiny nie sú *jedinými* skupinami, ktorým sa bude dobre vodiť. Pre dokazovanie tvrdení tejto knihy je však dôležité uvedomiť si, že aj keď dané trendy *majú* svoj význam, existujú *aj iné*. Hoci vymenované skupiny nie sú zástupcami *celej* civilizácie, práve tie sa budú s veľkou pravdepodobnosťou tešiť z priaznivých ekonomických

podmienok. Ak sa teda pripojíte k niektorej z týchto skupín, bude sa vám dariť. Ak to nejde, možno sa vám podarí uspieť aj tak, ale vaša pozícia bude skôr neistá.

Natíska sa otázka: ako sa môže človek pripojiť k jednej z troch úspešných skupín? Musím sa priznať, aj za cenu toho, že potlačím vaše rastúce nadšenie, že nemám kľúč k tajomstvu ako rýchlo zhromaždiť kapitál a stať sa ďalším Johnom Doerrom. (Keby som to vedel, asi by som toto tajomstvo neprezrádzal v knihe.) Ostatné dve víťazné skupiny sú ale prístupné. Ďalej sa budeme zaoberať tým, ako sa k nim dostať.

AKO SA V NOVEJ EKONOMIKE STAŤ VÍŤAZOM

Predstavil som vám dve skupiny, ktoré slávia triumf a podľa môjho presvedčenia sú prístupné: tí, ktorí dokážu tvorivo pracovať s inteligentnými strojmi, a tí, ktorí sú hviezdami vo svojom odbore. Ale ako preraziť v lukratívnych odvetviach rozširujúcej sa digitálnej priepasti? Zastávam názor, že nasledujúce dve základné schopnosti sú rozhodujúce.

Dve hlavné schopnosti na dosiahnutie úspechu v novej ekonomike

1. Umenie rýchlo sa naučiť zvládať náročné veci
2. Umenie produkovať prvotriedne výsledky s ohľadom na kvalitu aj rýchlosť

Začnime prvou schopnosťou. Nezabudnite, že sme rozmaznaní intuitívnou a jednoduchou používateľskou skúsenosťou s mnohými technológiami orientovanými na spotrebiteľov, ako sú Twitter a iPhone. To sú však spotrebné výrobky, nie

skutočné nástroje: pochopiť a zvládnuť väčšinu inteligentných strojov, ktoré riadia veľkú reštrukturalizáciu, je oveľa zložitejšie.

Posúďte sami na predchádzajúcom príklade Nata Silvera, ktorému sa v práci výborne darí, pretože dokáže spravovať komplikované technológie. Ak sa ponoríme hlbšie do jeho metodológie, zistíme, že generovanie dát založené na údajoch prognózy volieb nie je také ľahké ako napísať do vyhľadávača „Kto získa viac hlasov?“. Silver namiesto toho spravuje rozsiahlu databázu výsledkov prieskumov (tisíce prieskumov verejnej mienky od viac ako 250 anketárov), ktorú zadáva do systému Stata, obľúbeného systému štatistickej analýzy od spoločnosti StataCorp. To nie je jednoduchá úloha. Tu je typ príkazu, ktorému musíte porozumieť, aby ste mohli pracovať s modernou databázou ako Nate Silver:

```
CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude
FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude
FROM non_capitals;
```

Práca s databázou tohto typu si vyžaduje ovládanie štruktúrovaného vyhľadávacieho jazyka SQL (*Structured Query Language*). Do databázy sa odosielajú príkazy, akými sú tie vyššie uvedené, čo vám umožní manipulovať s informáciami, ktoré sú v nej uložené. Pochopiť zaobchádzanie s databázami môže byť ľstivé. Napríklad príkaz vytvorí „náhľad“: virtuálnu databázovú tabuľku spájajúcu údaje z viacerých existujúcich tabuliek, ktoré môžu byť následne smerované príkazmi v jazyku SQL ako na štandardnú tabuľku. Kedy vytvoriť náhľady a ako to urobiť dobre je koreňom problému

Cal Newport

Hlboká práca

Tipy, ako dosiahnuť dokonalé sústredenie v roztržitom svete

Prvé slovenské vydanie.

Vydalo vydavateľstvo Lindeni v roku 2021

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

so sídlom Mickiewiczova 9, Bratislava, Slovenská republika.

Číslo publikácie 2352

Zodpovedná redaktorka Lucia Lenická

Z anglického originálu Deep Work,

ktorý vyšiel vo vydavateľstve Grand Central Publishing, v roku 2016,

preložila Radka Smržová.

Jazyková korektúra Jana Popovicsová

Návrh obálky slavao

Sadzba Daniel Štreit

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

Cena uvedená výrobcom predstavuje nezáväznú odporúčanú spotrebiteľskú cenu.

Objednávky kníh:

www.albatrosmedia.sk

eshop@albatrosmedia.sk

tel.: 02/4445 2046

ALBATROS  **MEDIA**