

*The Sunday Times Bestseller*



# RADOSTĚ Z PRÁCE

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

BRUCE DAISLEY

**Ljndeni**



# Radosť z práce

Vyšlo aj v tlačovej podobe

Objednať môžete na  
**www.lindeni.sk**  
**www.albatrosmedia.sk**

## Lindeni

**Bruce Daisley**  
**Radosť z práce – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2020

Všetky práva vyhradené.  
Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozširovaná  
bez písomného súhlasu majiteľov práv.

  
**ALBATROS** MEDIA

**Bruce Daisley**

# **Radost z práce**

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

**Ljndeni**

*Venované Billymu, Coco a Tule*

# OBSAH

Úvod 7

## Časť 1 **Dobitie batérií: Dvanásť úkonov na zlepšenie výkonu a spríjemnenie práce**

Úvod 21: *Dobitie 1*

Osvojte si mód mníšskeho rána 27

*Dobitie 2*: Stretnite sa na prechádzke 34

*Dobitie 3*: Užite si slúchadlá 38

*Dobitie 4*: Odstráňte chorobu unáhlenosti 46

*Dobitie 5*: Skráťte svoj pracovný týždeň 51

*Dobitie 6*: Zosaďte diabolského vlastníka továrne, ktorý vo vás drieme 59

*Dobitie 7*: Vypnite si upozornenia 64

*Dobitie 8*: Choďte na obed 72

*Dobitie 9*: Stanovte si normy 78

*Dobitie 10*: Spravte si digitálny šábes 84

*Dobitie 11*: Doprajte si výdatný spánok 89

*Dobitie 12*: Sústreďte sa len na jednu vec 93

## Časť 2 **SÚHRA: Osem riešení pre zblíženie tímov**

Úvod 99

*Súhra 1*: Presuňte kanvicu 119

*Súhra 2*: Navrhните pauzu na čaj 124

*Súhra 3*: Obmedzte stretnutia na polovicu 128

*Súhra 4*: Vytvorte spoločenské stretnutie 137

*Súhra 5*: Smejte sa 145

*Súhra 6*: Energizujte uvádzanie 154

*Súhra 7*: Stop zlému šefovi 158

*Súhra 8*: Vedzte, kedy nechať ľudí na pokoji 167

### Časť 3 **Bzukot: Desať tajomstiev energických tímov**

Úvod 175

*Bzukot 1:* Berte prácu ako problém, ktorý riešite 199

*Bzukot 2:* Keď sa pomýlite, priznajte si to 205

*Bzukot 3:* Udržujte malé tímy 210

*Bzukot 4:* Sústreďte sa na problém, nie na ľudí 216

*Bzukot 5:* Zaveďte hackerský týždeň 220

*Bzukot 6:* Zakážete na schôdzach telefóny 226

*Bzukot 7:* Povzbudzujte rôznorodosť 232

*Bzukot 8:* Zameňte prezentáciu za čítanie 235

*Bzukot 9:* Vykonajte pre-mortem 240

*Bzukot 10:* Oddychujte 245

*Epilóg:* #LoveWhereYouWork 251

Bibliografia 257

Poďakovanie 263

# Úvod

## *Milujte svoje pracoviško*

Aké bolo vaše úplne prvé zamestnanie? Keď som mal šesťnásť rokov a bol o dvadsaťpäť centimetrov nižší, než mojich súčasných stoosemdesiat, začal som pracovať v rýchlom občerstvení v centre Birminghamu, vo Veľkej Británii. Bol som úplným protikladom sebavedomého adolescenta. Občas som sa bál, že mi preskočí hlas a mal som vážny nedostatok hrdosti. Vo svete práce som bol zelenáčom a ostýchal som sa čo i len začať rozhovor zo strachu, že by ma mohli vyhodíť zo zamestnania. V duchu žiaka, ktorý si neprizná, že možno obľubovať školu, som si vzal do hlavy, že nie je v poriadku mať rád svoju prácu. Mojou úlohou bolo jednoducho prísť a v tichosti utierať stoly.

Pre svoju poddajnosť sa zo mňa stal veľmi úslužný zamestnanec. Pristal som dokonca na vytieranie potkaních výkalov spod umývadla, len s použitím papierových obrúskov. Počas tých lepších dní som bol ušetrený upratovania. Vtedy som si obliekol celotelový kostým a vybral sa na ulicu Corporation Street rozdávať zľavové letáky nevlúdnyim futbalovým fanúšikom.

Bolo to však všeobecne moje najhoršie zamestnanie? Pri spätnom pohľade pravdepodobne áno. V tej dobe však nie. Keď som totiž pochopil, že zhováranie sa s kolegami je dovolené, aj tie najdlhšie a najútrpnejšie dni sa stali znesiteľnými. Uvedomil som si, že moje

vlastné šťastie priamo závisí od toho, ako často som sa cez deň smial. Kým tu boli chvíle ľahkosti, cítil som puto s ľuďmi okolo mňa. Dlhé hodiny motania sa popri nich mi boli príjemnejšie, než by som mal osamelo sedieť doma a čakať, kým niekto vynájde internet.

Nasledovali zamestnania v baroch, továrňach, reštauráciách a hoteloch (je nutné priznať, že byť v nich spokojný je oveľa jednoduchšie, pokiaľ nepotrebujete zarábať toľko, aby ste uživil celú rodinu). Ako som prechádzal od jedného zamestnania k druhému, začal som si všímať zvláštny fenomén. Tie najlepšie pracoviská, ktoré som našiel, neboli nutne výtvorom vizionára, ktorý rozbehol svoj dokonalý plán; skôr sa im často darilo *navzdory* šéfom. Raz som pracoval v mexickej reštaurácii, ktorá sa prebudila k životu po tom, ako jej monštruózy majiteľ vypenil a oddupotal preč. Bol to úžasný debil, ale len čo sa vyparil, na tanieroch sa začala objavovať znamenitá chimichanga, teda vysmážené burrito, pôvodom zo severného Mexika.

Začal som si uvedomovať, že kultúra pracoviska nezávisí jedine od šéfa. Závisí od zodpovednosti každého zamestnanca. Každý z nás sa podieľa na vytváraní príjemného a spokojného pracoviska.

Počítačový vizionár a zakladateľ firmy Apple Steve Jobs kedysi povedal: „Musíte milovať, čo robíte.“ To sa ľahšie povie, ako urobiť. Je to presne jedna z tých hlášok, ktoré dokážu ľudí znechutiť a vyvolať v nich pocit neschopnosti. Ak sa od nás čaká, že budeme svoju prácu milovať, komu môžeme dať za vinu, keď to tak nie je. Je to naša chyba? Môže to nebodaj byť použité proti nám? „Ak ste túto prácu skutočne chceli, nepýtali by ste si väčší plat, nehovorili by ste, že toho robíte priveľa a nesťažovali by ste sa na stres. Možno by sme sa mali obzrieť po niekom, kto tu naozaj *chce* pracovať.“

Hoci je podľa mňa nesprávne uložiť bremeno zadosťučinenia z práce jednotlivcovi, existujú veci, ktoré môže pre spríjemnenie práce spraviť každý z nás. Problémom je, že všetky dôkazy naznačujú, že veci sa



hýbu úplne opačným smerom. Podozrenie, že „práca bývala kedysi zábavnejšia, než dnes“, sa skutočne zdá byť založené na realite.

Mnohí z nás nie sú spokojní s tým, čo robia a cítíme sa byť vyčerpaní snahou túto spokojnosť dosiahnuť. Celosvetový pracovný prieskum spoločnosti Gallup uvádza, že len 13 percent zamestnancov sa vo svojom zamestnaní angažuje, prípadne k svojej práci pristupujú s entuziazmom a nasadením. V Spojenom kráľovstve je toto číslo ešte nižšie, a to 8 percent. Ubíja nás pocit neistoty v zamestnaní, ubíja nás pracovné prostredie, ktoré si neustále ukrája z nášho voľného času. Zápasíme, aby sme stíhali odpísať na všetky emaily a v nedeľu ráno sa pozeráme na telefón s obavou, či to pípnutie nehlási nejakú náhlu pracovnú udalosť.

Odhliadnuc od mojej skúsenosti s potkaním trusom som mal vo svojom pracovnom živote všeobecne veľké šťastie. Za posledných desať rokov som získal možnosť pracovať pre medzinárodné spoločnosti ako Google, Twitter a YouTube. Predtým som pracoval pre firmy, zodpovedné za časopisy *Heat* a *Q*, Capital Radio a Kiss. Boli to skvelé pracoviská a odkedy som sa odtiaľ posunul do svojho súčasného zamestnania a prijal zodpovednosť za vlastné tímy, pociťujem príjemnú hrdosť, keď mi návštevníci našich kancelárií Twitteru v Londýne hovoria, ako veľmi sa im páči atmosféra; alebo, keď sa v emailoch pýtajú na rady, ako zlepšiť ich vlastné pracovisko.

Avšak dôvod, pre ktorý som začal svoj dlhodobý záujem o pracovnú kultúru pretvárať do štúdie bol, že v istom čase to v kanceláriách Twitteru tak dobre nefungovalo. Zdalo sa, že ľudia už z práce nemajú takú radosť ako kedysi. Niektorí podali výpoveď. Iní vyzerali vyčerpaní a sklúčené. Trápilo ma, že som vlastne nevedel, čo sa pokazilo a ako sa s tým vysporiadať.

Zmietaný pochybnosťami o samom sebe som sa rozhodol pre možno nejasný krok robiť podcast. Mal som pocit, že rozprávať o tom mi

dá povolenie využiť mozgy expertov na organizačnú psychológiu – ľudí, ktorí skutočne vedia, čo vytvára funkčné pracoviská. Prekvapilo ma, že mnohé odpovede a riešenia vyzerali veľmi jednoducho. S mojou spolutvorkyňou Sue Toddovou sme teda niektoré z nich skĺbili do newyorského manifestu – priamočiareho zoznamu ôsmych zmien, na ktoré sa môže s cieľom zlepšiť svoju prácu podujat ktokoľvek. Malo to vynikajúcu odozvu. Policajné zložky, zdravotníctvo, právny a bankový sektor – tí všetci nás kontaktovali a pýtali sa, ako môžu myšlienky manifestu uviesť do praxe.

Zistil som, že vedeckých poznatkov o zadosťučinení z práce, je neúrekom. Problémom je to, že len málo z nich sa dostane k ľuďom, vykonávajúcim každodennú prácu. Rozhodol som sa preto napísať knihu, v ktorej by boli poznatky odborníkov zhrnuté do tridsiatich jednoduchých zmien. Také, ktoré si môže každý vyskúšať sám na sebe a následne ich napríklad ponúknuť na tímovom stretnutí. Niektoré z nich poznám už dávno a sám ich úspešne využívam. Iné sú užitočnými nápravami zlých návykov, ktoré som si osvojil alebo všimol u iných. Zopár z nich znie až zvrhlo kontraintuitívne – avšak fungujú.

Zamestnania – nech sú akékoľvek – môžu pomôcť nájsť zmysel v našom živote. Hoci sa možno zdráhame prejaviť k nim náklonnosť, nikdy by sme sa nemali hanbiť za hrdosť z pocitu šťastia z vlastnej práce.

Dúfam, že táto kniha vám pomôže znova sa cítiť šťastnejšími.

## ***Pod tlakom***

Pôsobil síce pokojne a bezstarostne, avšak bol pod neustálym stresom. Rastúce očakávania a požiadavky boli všade, kde sa Julian pozrel: ľudia mu volali „len tak“, ale nezabúdali do svojho hlasu pridať

naliehavý tón; kolegovia úzkostlivo očakávali jeho najnovšie kreatívne nápady. Väčšina z nás si možno myslí, že naša práca je príliš skromná v porovnaní so životom rockových hviezd, avšak lekcie, ktoré sa môžeme naučiť od Juliana Casablancasu sú dôležitým krokom na našej ceste znova si obľúbiť vlastné zamestnanie. Vyrozprávajme si teda jeho príbeh.

Prvý album americkej rockovej kapely The Strokes s názvom *Is This It* bol obrovským komerčným hitom, kritikmi oceňovaným ihneď po vydaní v roku 2001. So skóre 91% na stránke Metacritic sa zaradil medzi top štyridsať albumov všetkých čias. *Guardian* ho zaradil medzi päť najlepších albumov desaťročia, v *NME* ho nazvali štvrtým najlepším vôbec a nostalgicky si povzdychli, že by mohol „zachrániť rock“. Kritik z časopisu *Rolling Stone* sa vyjadril, že album je „veselší a intenzívnejší, než všetko ostatné, čo toho roku počul“ a opísal ho ako „materiál, ktorý plodí legendy“. V priebehu jedného roka už kapela vypredávala najprestížnejšie koncertné haly sveta.

Ako to už s debutovými albumami neznámych umelcov býva, tvorivý proces bol obyčajný. The Strokes – päťčlenná kapela z New Yorku – ho nahrála v jednoduchom a skromnom nahrávacom štúdiu vo štvrti Lower East Side na Manhattane. Hlavným a jediným tvorcom piesní bol spevák Julian Casablancas a kvôli tejto zaneprázdnenosti zostal vlastníkom až štvrtého najlepšieho účesu v kapele. Konečný výsledok, hoci hudobnými kritikmi opisovaný ako garážový rock a hudba zo šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov, bol však svieži. V priebehu nasledujúceho roka The Strokes koncertovali a promovali svoj album. Podarilo sa im získať oddanú fanúšikovskú základňu. Čoskoro sa začalo rozprávať o tom, aký by mohol byť ich ďalší album.

Ak berieme debutový album ako takzvané osadenie vlajky do piesku, druhý album je často základom reputácie. Len málo umelcov dosiahne status ikony svojím prvým albumom. S druhým

sa to však už podariť môže: *Nevermind* od Nirvany, *Back to Black* od Amy Winehouse, *Late Registration* od Kanye Westa, *Steam* od East 17... Pre The Strokes bolo teda nahranie druhého albumu, stavajúceho na úspechu toho prvého, ďalším nutným krokom. A keďže ten prvý bol platinový, mali čo dokazovať.

Výsledkom bol tlak – tlak fanúšikov, kritikov, tlak od podporujúcej rodiny a aj od kapely samotnej. Hovorilo sa o tom, ako sa viackrát začalo nahrávať od začiatku a o rôznych zmazaných nahrávkach. Julian Casablancas musel byť zo všetkého toho stresu poriadne vyčerpaný, keď sa pre novinára z časopisu *Mojo* vyjadril: „Mám pocit, že sa zlomím pod napätím, ktorému sa vystavujem. Čo keď kritik, alebo verejnosť povedia, že som ich tentokrát naozaj sklamal? To by ma vykoľajilo a zaboľelo.“

Kapela si bola vedomá, že od nich všetci čakajú silný druhý album, a tak v štvrtom kvartáli roku 2003, v čase najvyšších predajov, vydali *Room on Fire*. Začala výroba CD a ich zasielanie fanúšikom medzi novinárskou obcou. Keď sa Casablancas pustil do čítania prvých októbrových recenzií, určite ho v hlave mátal strach z toho, že sklame ľudí. Dúfam, že vtedy sedel.

Články boli všeobecne nepriaznivé. Recenzenti písali, že nahrávka sa síce snažila zopakovať silné momenty debutu, ale chýbala jej sviežosť. Jeden novinár pre britský denník *The Guardian* napísal: „Väčšina albumu *Room on Fire* znie, akoby sa vyčerpaná kapela snažila spomenúť si, ako zneli dobré časti ich debutu... Polovica *Room on Fire* je len nudná výplň.“

V Spojených štátoch americký týždenník *Entertainment Weekly* vystihol dojmy väčšiny poslucháčov: „Je to menej výrazná kópia *Is This It*.“

Je možné, že Casablancasovu tvorivú intuíciu zahubil stres? Bola jeho nápaditosť rozdrvená pod tlakom túžby po originalite? Máme

množstvo zásadných vedeckých dôkazov o tom, že stres a očakávania, ktoré sa na Casablancasa navalili – od neho samého i od ostatných – boli priamo zodpovedné za zničenie jeho schopnosti tvoriť. Je možné, že tento tlak, ktorý bol predtým pomocným činiteľom, nakoniec jeho predstavivosť zadusil. Jeho myseľ sa miesto nápadov zapchala hlukom a zmätkom. Keď sme v strese, nápaditosť obyčajne vyletí hore komínom. Namiesto toho sa radšej utiekame k tomu, čo fungovalo naposledy. Iba opakujeme, neinovujeme. Ako napísal muž z týždenníka *Entertainment Weekly*: „Robí mi starosti, že The Strokes začali samých seba opakovať tak skoro.“

Prečo je to relevantné pre vašu vlastnú prácu? Nuž, na našich pracoviskách sa stres stáva normou psychického stavu. Tie isté sily, ktoré majú záporný účinok na tvorivý proces komponovania piesní sa taktiež podieľajú na každodennom narušovaní schopnosti rozhodovania naprieč celým svetom práce. Vývoj povahy našej dennej práce ženie týmto silám vodu na mlyn. Jednoducho povedané, moderná práca sa zhoršuje. Vyhliadky sú tiež chabé.

V podstate sme všetci lapení v priesečnici dvoch trendov, ktoré v základe menia tak gro našej práce, ako aj jej dopad na nás. Menia celú jednu éru, nazvime ich teda *megatrendy*. Jedným je *neustále spojenie*. Tým druhým je *umelá inteligencia*.

Za posledných dvadsať rokov sa s nami pracovné požiadavky vôbec nemaznali. Emaily v našich telefónoch celkom zmenili náš vzťah k zamestnaniu. S prácou sme v spojení vo vlaku, v autobuse, aj na gauči. Pracujeme dlhšie a predsa niet dôkazov, že sme toho spravili viac.

Spočiatku to všetko vyzeralo úžasne. Prijímanie emailov v telefónoch zmazalo rozdiel medzi *pracou* ako slovom a *pracou* ako slovesom. Mali sme slobodu odpovedať na správy kdekokoľvek a kedykoľvek – a pôsobilo to skutočne oslobodzujúco. Aspoň sme mohli

zákazníkom odpovedať na ich otázky ohľadom ceny luxusnej podšívky z pohodlia nášho gauča; prepravnú spoločnosť sme ohľadom faktúry za autobus do Corby mohli kontaktovať, keď sme sami sedeli vo vlaku; Steve z predajného oddelenia mohol každému poslať video, ktoré s ním po piatkovom večere v bare zdieľal slobodomyselný kamarát. Neuvedomovali sme si, že prenesenie emailov do telefónov zapríčiní, že budeme pracovať viac a rozhodne nikto nevedel, o koľko viac.

Teraz už však máme celkom dobrú predstavu. Prieskum pracujúcich z roku 2012 uvádza, že priemerný britský kancelársky pracovník pociťuje nárast práce o 23 %, denne, respektíve o dve hodiny, zo 7,5 na 9,5 hodín. To je značný nárast, najmä ak vezmeme do úvahy, že platy priamoúmerne nevzrástli. Ešte významnejšie je, že naša psychická pracovná dostupnosť presahuje aj tento už aj tak dlhý pracovný čas. Jedna americká štúdia zistila, že 60 % profesionálov bola s prácou v spojení 13,5 hodín denne počas pracovného týždňa a počas víkendov celých 5 hodín – dokopy to predstavuje viac, než sedemdesiat hodín týždenne. Stali sme sa dostupnými na požiadanie a naši zamestnávateľia prišli k záveru, že tak by to malo byť: spoločnosť Gallup v celosvetovom prieskume pracujúcich zistila, že vo firmách, ktoré od zamestnancov očakávali spojenie aj mimo pracovného času, sa 62 % zamestnancov podvolilo.

Neskôr si ukážeme, že dlhší pracovný čas nie je preukázateľne výhodnejší. V skutočnosti všetky dôkazy nasvedčujú tomu, že tu platí nepriama úmera. Čím je pracovný čas dlhší, tým je naša kreativita nižšia. Tým, že vyhoríme sa dostávame do stavu, ktorý psychológovia nazývajú „negatívny afekt“. Dokáže našu prácu zmeniť z niečoho, čo máme radi na niečo, čo nenávidíme. Vedci poukázali na to, že pokiaľ nie sme v stave vysokej osobnej pohody, prestávame mať našu prácu radi. Spojenie, ktoré nás vyčerpáva, nás zároveň robí

nešťastnými. Podľa vedcov, ktorí merali úroveň kortizolu v slinách, až polovica ľudí, ktorí si kontrolujú email mimo práce, vykazuje vysokú hladinu stresu.

Ďalším trendom – pardon, *megatrendom* – je umelá inteligencia.

Príchod robotov na scénu ponúka hrozivé vyhliadky – nikto totiž v skutočnosti nevie, kam nás to zavedie. Jednoznačne to vyzerá tak, že automatizácia bude mať vážny dopad na menej platené zamestnania, avšak, keďže najlepšie využiteľná je umelá inteligencia pri opakovaných úkonoch, môže to mať oveľa širší rušivý účinok. Jednou z oblastí, ktorá sa často spomína, je právny sektor. Prečo? Pretože množstvo právnej praxe zahŕňa študovanie dokumentov a snahu o objavenie precedensov z predošlých prípadov, inými slovami rozoznávanie vzorcov. Na to sú počítače uspôsobené dokonale a dokážu tieto úlohy vykonávať rýchlo a efektívne. Právny sektor tak momentálne vyzerá ako atraktívna možnosť a mnohé predpovede naznačujú, že časom v ňom môže zaniknúť až polovica pracovných miest. Čoskoro bude počítačový softvér rozhodovať, že „tento právny spor je podobný inému, ktorého výsledok bol nasledovný...“

Isteže je množstvo ľudí optimistických. Generálny riaditeľ spoločnosti Royal Society of Arts Mathew Taylor, ktorého britská premiérka Theresa Mayová požiadala o spísanie správy o budúcnosti zamestnania, mi povedal: „Vyzerá to, že presun množstva predajní do digitálneho priestoru mal priaznivý dopad na vytváranie pracovných miest. Áno, v obchodoch teraz pracuje menej ľudí. Príbytok pracujúcich v skladoch a doručovacích službách je však väčší, než ich úbytok v predajniach.“ Napriek tomu však nemožno prehliadnúť hrozivú predpoveď, že každému zamestnaniu, kde sa ponúka menej, než 30 libier na hodinu, hrozí ovládnutie robotmi.

Ktoré zamestnania majú teda nádej na prežitie? Všeobecne možno povedať, že čím je práca rutinnejšia, tým jednoduchšie je človeka

vymeniť za stroj. Mali by sme chápať, že relatívne najťažšie je strojmi nahradiť pracovné pozície, kde našu mozgovú kapacitu využívame na riešenie nepredvídateľných problémov. Sú to zamestnania, kde sa pracujúci neustále pýtajú samého seba: „Čo, keby? Čo, keby sme vyskúšali toto? Čo, keby sme to zabalili inak?“ Ide o tvorivosť na každodennej úrovni. Vynaliezavosť, inteligencia, premýšľanie; to sú veci, ktoré umelá inteligencia tak skoro nenahradí.

Jeden následok prvého megatrendu – neustáleho spojenia – sa prehliada. Práca nám smaží naše vlastné mozgy. To, že život v dnešnej dobe má silnú pachuť úzkosti, má svoj dôvod. Hlavná časť nášho života, práca, je stresujúcejšia, než kedykoľvek predtým. Samozrejme, že práca vždy znamenala tlak, ale predchádzajúca generácia bola uchránená pred spojením práce s osobným životom. Bola uchránená pred vyčerpávajúcou potrebou ešte raz sa pozrieť, či nás náhodou niekto nepotrebuje.

Vec sa má tak: ak máme prežiť následky nástupu umelej inteligencie, musíme rozvíjať tvorivejšie pracovné odvetvia. Tlak, ktorý na nás vyvíja neustále spojenie, nás však stresuje do tej miery, že dosiahnuť nejaké tvorivé nastavenie mysle je čoraz ťažšie. A tak sme sužovaní z oboch strán. Ako som spomenul vyššie, vedci tento stav nazývajú „negatívny afekt“. V tejto knihe ukážem, ako päťdesiat rokov vedeckého výskumu odhalilo problémy negatívneho afektu a výhody pozitívneho afektu.

Dôkazy naznačujú, že kapacita pre zmenu a zlepšenie je v nás. Väčšina z nás na pracovisku nie je šéfmi. Možno organizujeme niekoľkých ľudí, ale rozhodnutia o tom, ako budú veci fungovať, ležia na pleciach vyšších nadriadených. Toto nám však nebráni mať dosah na to, ako sa cítime a ako komunikuje náš bezprostredný tím. Táto kniha je pre všetkých, čo sú v tejto situácii. Či už organizujete len samých seba, alebo vaša príležitosť pre zmenu končí pri návrhu,



že by si celý tím mohol pozrieť na konferenciu TED Talk o tom, ako veci zlepšiť, môžete prispieť k zmene seba aj okolia.

*Radosť z práce* je rozdelená na tri sekcie. Spolu vytvárajú schému vybudovania lepších pracovných prostredí, ale snažil som sa, aby bola každá kapitola samostatná.

**Dobitie** – v prvej sekcii sa sústredím na to, ako si môžeme dobiť energiu. Ako si kompletne dobiť baterky? Existujú jednoduché triky, ako lepšie zvládať prácu? Ako sa môžeme presunúť od *negatívneho afektu* k *pozitívnemu afektu*?

**Súhra** – druhá sekcia sa do značnej miery opiera o prelomový výskum v snahe ponúknuť nápady pre vybudovanie dôvery a prepojenia v tíme. Odvíjam sa od predpokladu, že to nie je vo vašej réžii – že nemôžete len tak povedať svojim kolegom, čo majú robiť. Nemožno však čakať, že šéf vie, ako zmeniť veci k lepšiemu. Generálni riaditelia nečítajú tento druh kníh. Chodia na kurzy, ktoré stoja tisíce libier. Áno, videl som tucty tímov, ktorých chod zlepšil jeden člen s motiváciou, víziou a hrstkou dobrých článkov.

**Bzukot** – táto sekcia načrtáva tímovú nirvánu: pracovnú kultúru so špecifickou vibráciou. Niektoré najzaujímavejšie poznatky v druhej a tretej časti pochádzajú z Massachusettského technologického inštitútu v Bostone, kde jeden výnimočne osvietený mysliteľ ukázal, že tie najúspešnejšie tímy nielenže spoľahlivo spolupracujú, ale majú aj merateľnú vibráciu. Ktoré lekcie nám môžu pomôcť stimulovať na pracovisku tvorivosť, energiu a úspech? Ako môžeme dosiahnuť stavu, kedy tím *bzučí*?

Mysliteľ, ktorého som spomenul, sa volá profesor Sandy Pentland. Než prišiel na scénu, výskumníci sa na rôzne pracovné situácie dí-

vali tak, že ich približne simulovali v laboratóriu. Pentland sa však nechcel spoliehať na umelo vytvorené situácie. On a jeho tím miesto toho vytvorili „people metre“ – malé sociometrické kartičky, zavesené okolo krku. V nich boli integrované pracovné údaje zamestnanca. Mnohí z nás majú v práci bežne niečo také, hlásime tým príchod a odchod z práce a podobne, ľudia sa teda nemuseli prispôbovať niečomu novému. Tieto kartičky Pentlandovi umožnili skúmať, čo sa skutočne na pracoviskách deje, čo ľudia skutočne robia a aký je reálny dopad ich rozhodnutí na okolie. Takto dokázal poukázať na to, čo *nefunguje*. Jeho objavy by nám mali pomôcť prehodnotiť naše správanie v kancelárii, čo by sme mali a čo by sme nemali robiť. Pozor, spoiler: email nijako neprispieva k úrovni produktivity.

Vďaka tejto a podobným štúdiám nájdeme spôsob, ako do našej kancelárie priniesť viac súhry a bzukotu. Vyberte si kapitolu. Prečítajte si ju, vyskúšajte, prineste jej myšlienky na tímové stretnutie, povedzte o nej priateľom. Uvidíte, že každý z nás môže urobiť prácu zábavnejšou.

Začnime si znova užívať našu prácu. Je čas znova objaviť radosť z práce.

## Časť 1

# DOBITIE BATÉRIÍ

---

Dvanásť úkonov na zlepšenie  
výkonu a spríjemnenie práce

---

### Úvod

- Dobitie 1:* Osvojte si mód mníšskeho rána
- Dobitie 2:* Stretnite sa na prechádzke
- Dobitie 3:* Užite si slúchadlá
- Dobitie 4:* Odstráňte stres z unáhlenosti
- Dobitie 5:* Skráťte svoj pracovný týždeň
- Dobitie 6:* Zosadte diabolského vlastníka továrne,  
ktorý vo vás drieme
- Dobitie 7:* Vypnite si upozornenia
- Dobitie 8:* Choďte na obed
- Dobitie 9:* Stanovte si normy
- Dobitie 10:* Spravte si digitálny šábes
- Dobitie 11:* Doprajte si výdatný spánok
- Dobitie 12:* Sústreďte sa len na jednu vec



# Úvod

## *Prečo sa dobíjať?*

Bývalá bankárka a súčasná akademička Alexandra Michelová strávila 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 prisľub 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 neplietlo 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. Rozzúril som sa tak, že som začal trieskať na okno a tomu chudákovi nadávať.“ Vodič Uberu sa pozrie do kamery. Žmurkne. Zvolí jednu hviezdičku. „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 ludožrúti,“ 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 súcitiť 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 nespali.

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 tliekať 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 ľudožrúti, 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 vyhorení 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.