

O lume fără e-mail →

| |
|--------------------|
| ● Cum |
| ● să |
| ● regândești |
| ● munca |
| ● într-o |
| ● epocă |
| ● a |
| ● excesului |
| ● de |
| ● comunicare |

Traducere din engleză de
Emilia Vasiliu

Cal Newport



Cuprins

| | |
|---|---|
| Introducere. Conștiința colectivă hiperactivă | 9 |
|---|---|

PARTEA ÎNTÂI | Pledoarie împotriva e-mailurilor

| | |
|--|----|
| 1. E-mailurile scad productivitatea | 25 |
| 2. E-mailurile ne fac profund nefericiți | 63 |
| 3. E-mailul are o minte proprie | 95 |

PARTEA A DOUA | Principii pentru o lume fără e-mail

| | |
|--|-----|
| 4. Principiul capitalului de atenție | 133 |
| 5. Principiul procesului | 179 |
| 6. Principiul protocolului | 231 |
| 7. Principiul specializării | 273 |

| | |
|---|-----|
| Concluzie. Ambiția pe termen lung a secolului XXI | 325 |
|---|-----|

| | |
|-----------------|-----|
| Mulțumiri | 331 |
|-----------------|-----|

| | |
|------------|-----|
| Note | 333 |
|------------|-----|

Introducere

Conștiința colectivă hiperactivă

Spre finalul lui 2010, Nish Acharya a ajuns la Washington DC, fiind pus pe treabă. Președintele Barack Obama îl numise în poziția de director de inovație și antreprenoriat, dar și pe post de consilier de rang înalt pentru ministrul comerțului. Acharya trebuia să colaboreze cu 26 de agenții federale și peste cinci sute de universități pentru a distribui fonduri de o sută de milioane de dolari, ceea ce însemna că era pe cale să devină prototipul individului influent de la DC: cu telefonul întotdeauna în mână, trimițând și primind mesaje la orice oră. Dar apoi a căzut rețeaua.

Într-o dimineață de marți, la doar câteva luni de când își ocupase postul, Acharya a primit un e-mail de la directorul tehnic prin care i s-a explicat că a fost necesar să se dezactiveze temporar rețeaua cabinetului său din cauza unui virus. „Ne așteptam cu toții să se rezolve în câteva zile”, mi-a spus Acharya ulterior, când i-am luat un interviu pe tema incidentului. Însă previziunea aceasta s-a dovedit a fi teribil de optimistă. În săptămâna care a urmat, un secretar de stat de la Ministerul Comerțului a convocat o ședință. Acesta a explicat că virusul care le infectase rețeaua ar fi fost o acțiune lansată de o altă țară și că Departamentul pentru securitate internă al SUA recomandă ca rețeaua să rămână dezactivată până când se identifică sursa atacului. Din motive de siguranță, urmau să distrugă și

toate calculatoarele, laptopurile, imprimantele – orice avea un cip – din birou.

Una dintre consecințele cu cel mai mare impact pe care le-a avut dezactivarea acestei rețele a fost faptul că întregul cabinet nu a mai putut să trimită sau să primească e-mailuri. Din rațiuni de securitate, le era greu să-și folosească adresele de e-mail personale pentru a-și îndeplini sarcinile guvernamentale, iar din cauza piedicilor birocratice nu puteau să-și creeze conturi temporare în rețelele altor agenții. Practic, Acharya și echipa lui nu mai aveau acces la acel ping-pong frenetic de mesaje digitale, specific mediului de lucru din cel mai înalt nivel al guvernului federal. Problema a durat șase săptămâni. Cu un strop de umor negru, aceștia au început să numească acea zi fatidică când începuse totul drept „Marșea neagră”.

Deloc surprinzător, dispariția subită și neașteptată a e-mailurilor a făcut ca anumite aspecte ale muncii lui Acharya să fie „de-a dreptul îngrozitoare”. Pentru că restul guvernului continua să se bazeze masiv pe acest instrument, Acharya își făcea griji adesea că putea să rateze informații despre ședințe sau solicitări importante. Mi-a explicat că „există un anumit flux al informațiilor, iar eu eram în afara lui”. O altă dificultate ținea de logistică. Datoria lui Acharya era să stabilească numeroase întruniri, iar această sarcină era semnificativ mai enervantă în lipsa coordonării prin e-mail.

Totuși activitatea lui Acharya nu s-a blocat în acele șase săptămâni – un lucru mai puțin așteptat. În schimb, a început să observe că devenea chiar *mai priceput* la ceea ce făcea. Pentru că nu mai avea posibilitatea de a trimite pur și simplu un e-mail rapid atunci când avea de pus o întrebare, a început să plece de la birou pentru a se întâlni personal cu lumea. Din cauză că era un chin să aranjeze aceste întâlniri, și-a programat intervale de timp mai generoase, ceea ce i-a permis chiar să ajungă să-i

cunoască pe cei cu care se întâlnea și să înțeleagă nuanțele problemelor acestora. După cum explică Acharya, aceste sesiuni extinse s-au dovedit a fi „foarte valoroase” pentru cineva care fusese numit recent într-o astfel de funcție și care încerca să învețe dinamica subtilă a guvernului federal.

Lipsa unui Inbox pe care să-l verifice între aceste întruniri a deschis calea pauzelor cognitive – pe care Acharya a ajuns să le numească „timp eliberat” – timp în care putea să se afunde mai mult în literatura de specialitate și legislația relevantă pentru chestiunile de care se ocupa cabinetul său. Această abordare mai lentă și mai atentă a dus la nașterea unor idei revoluționare care, până la urmă, au ajuns să traseze întreaga activitate a agenției lui Acharya din anul următor. „În mediul politic de la Washington, nimeni nu-și acordă un astfel de timp”, mi-a spus el. „Totul se rezumă la uitat nevrotic la telefon, la verificat e-mailuri – toate acestea afectează ingeniozitatea.”

În timp ce vorbeam cu Acharya despre Marșea neagră și consecințele pe care le-a avut, mi-am dat seama că multe dintre dificultățile care făcuseră ca această pană de comunicare să fie „îngrozitoare” păreau rezolvabile. De exemplu, Acharya a recunoscut că îngrijorarea de a nu avea acces la fluxul de informații s-a risipit, în mare parte, pur și simplu prin faptul că și-a creat obiceiul de a suna în fiecare zi la Casa Albă ca să afle dacă existau întruniri despre care trebuia să fie informat. Un asistent sau un membru nou-venit în echipă ar fi putut să se ocupe de acest apel telefonic. Cealaltă problemă era legată de cât de enervantă era programarea întrunirilor, dar și acest aspect putea fi rezolvat de un asistent sau de vreun sistem automatizat pentru programări. Cu alte cuvinte, părea posibilă păstrarea beneficiilor uriașe aduse de restricționarea accesului la e-mail, evitându-se, în același timp, multe dintre minusurile adiacente. „Ce părere ai avea despre acest sistem de lucru?”, l-am întrebat

după ce i-am explicat propunerile mele de remediere. S-a făcut liniște pentru o clipă. Susținusem o idee atât de absurdă – să lucrezi permanent fără acces la e-mail – încât mintea lui Acharya se blocase temporar.

Reacția lui Acharya nu a fost surprinzătoare. O premisă larg acceptată despre modul de lucru în lumea modernă este că e-mailul ne-a salvat: a transformat vechile birouri greoaie, pline de secretare care dactilografiau mesaje telefonice și notificări scrise livrate prin cărucioare pentru corespondență, în ceva mai simplu și mai eficient. Conform acestei premise, dacă te simți copleșit de instrumente ca e-mailul sau serviciile de mesagerie instant, aceste lucru se întâmplă din cauză că ești neglijent în privința anumitor obiceiuri: trebuie să-ți organizezi Inboxul, să-ți dezactivezi notificările și să scrii mai clar subiectele e-mailurilor! Dacă se înmulțesc solicitările din Inbox în mod semnificativ, atunci poate că întreaga organizație trebuie să-și ajusteze „normele” legate de aspecte precum așteptările față de timpii de răspuns. Totuși niciodată nu se pune la îndoială valoarea profundă a comunicării electronice constante care definește munca modernă, pentru că așa ceva ar fi extrem de retrograd și nostalgic, ca și cum am tânji după vremurile de demult când se mergea pe cal sau când se folosea lumina de la lumânare.

Din acest punct de vedere, experiența lui Acharya cu Marțea neagră a fost un dezastru. Dar cum ar fi să fi înțeles noi fix pe dos? Cum ar fi ca e-mailul să nu fi salvat munca intelectuală, ci în schimb să fi făcut un troc accidental între micile beneficii și marile piedici în calea productivității (în loc să obținem cu adevărat rezultate, să fim doar extrem de ocupați), ceea ce a dus la o creștere economică mai lentă în ultimele două decenii? Cum ar fi ca problemele pe care le avem cu aceste instrumente să nu

izvorască din obiceiuri proaste și reguli laxe ușor remediabile, ci din felul în care au modificat profund și inexplicabil însăși natura felului în care lucrăm? Cu alte cuvinte, cum ar fi ca Marțea neagră să nu fi fost un dezastru, ci o avanpremieră pentru felul în care își vor organiza activitățile în viitorul foarte apropiat cei mai inovatori directori și antreprenori?

Am fost obsedat să analizez cum a afectat e-mailul modul de lucru cel puțin în ultima jumătate de deceniu. Un moment important din această călătorie a fost anul 2016, când am publicat o carte intitulată *Deep Work*^{*}, care a ajuns să fie o reușită surprinzătoare. Această carte susținea că sectorul bazat pe munca intelectuală nu valorifică suficient de mult concentrarea. Deși abilitatea de a comunica rapid prin mesaje digitale este utilă, întreruperile frecvente generate de acest comportament fac dificilă concentrarea, ceea ce are un impact mai mare decât s-ar putea să ne fi dat seama până acum asupra capacității noastre de a obține rezultate valoroase. Când am scris *Deep Work*, nu am alocat prea mult timp pentru a încerca să înțeleg cum am ajuns în situația de a ne îneca în propriul Inbox și nici pentru a sugera schimbări sistemice. Credeam că această problemă ținea, în mare parte, de faptul că nu aveam informații suficiente. Odată ce organizațiile conștientizau importanța concentrării, m-am gândit eu, acestea puteau să-și corecteze cu ușurință operațiunile pentru a face o prioritate din concentrare.

Am descoperit că eram mult prea optimist. Pe măsură ce am călătorit prin țară pentru a-mi prezenta cartea, întâlnindu-mă și cu directori, și cu angajați, și scriind mai mult despre aceste subiecte pentru blogul meu, dar și pentru publicații ca *The New York Times* sau *The New Yorker*, am descoperit o imagine ceva

* Carte apărută în limba română cu titlul *Deep Work*, traducere de Mihaela Sofonea, Editura Publica, București, 2018 (n.t.)

mai sumbră și mai nuanțată a stării actuale în care se află sectorul muncii intelectuale*. Comunicarea constantă nu stă în calea modului de lucru; în schimb, a ajuns să se întrepătrundă complet cu modul de lucru efectiv – împiedicând micile eforturi care ar putea să diminueze distragerea atenției prin obiceiuri mai sănătoase sau artificii ocazionale din partea managementului, cum ar fi zilele de vineri fără e-mailuri. Mi-a fost clar că, pentru a face cu adevărat un progres, erau necesare schimbări fundamentale legate de modul nostru de lucru. De asemenea, mi-a fost clar că aceste schimbări nu urmau să aibă loc prea curând: deși excesul de e-mailuri a început să se contureze ca un frecvent motiv de iritare la începutul anilor 2000, de curând a ajuns să fie o problemă cu mult mai gravă, atingând un punct de saturație pentru mulți, un punct în care intervalele propriu-zise de productivitate sunt cele de la primele ore ale dimineții, din weekend, sau din cursul serii, în vreme ce zilele de lucru se transformă în bătălii sisifice împotriva Inboxului – o abordare care induce teribil de multă nefericire în încercarea de a îndeplini toate sarcinile.

Această carte este încercarea mea de a gestiona această criză. Să punem la un loc – pentru prima dată – tot ceea ce știm acum despre cum am ajuns într-o cultură a comunicării constante și despre efectele pe care le are acest lucru asupra productivității și sănătății noastre mintale, dar și să explorăm cele mai convingătoare viziuni despre cum ar putea să arate modurile alternative de lucru. Ideea unei lumi fără e-mailuri a

* În original, *knowledge work*, adică acel tip de muncă pentru care este necesară o gândire divergentă și convergentă deopotrivă, eventual cunoștințe de specialitate, și presupune rezolvarea unor probleme care nu sunt de rutină. Termenul a fost consacrat de Peter Drucker, o referință pe care autorul o folosește constant pe parcursul cărții. Nu există neapărat o definiție concisă în limba engleză și nici în limba română nu pare să fie un consens în privința echivalentului, motiv pentru care conceptul a fost tradus în această carte preponderent prin „muncă intelectuală”, alături de alternative ca „lucru cu informații” (n.t.).

fost suficient de radicală pentru a-l prinde nepregătit pe Nish Acharya. Dar eu am ajuns să cred nu doar că este posibil așa ceva, ci chiar este inevitabil, iar obiectivul meu este să ofer prin această carte un plan pentru revoluția care urmează să se producă în acest sens. Înainte să pot sintetiza mai bine la ce să te poți aștepta în paginile următoare, trebuie să începem prin a înțelege mai clar problema cu care ne confruntăm în prezent.

Pe măsură ce e-mailul s-a răspândit în lumea profesională între anii 1980 și 1990, acesta a adus ceva cu totul nou: comunicarea relaxată la scară mare. Prin acest nou instrument a avut loc o scădere uriașă, în termeni de timp și capital social, a costurilor care se cereau atunci când comunicai cu oricine chestiuni legate de serviciu – de la niște costuri semnificativ mari s-a ajuns la aproape niciunul. După cum consemnează scriitorul Chris Anderson în cartea lui din 2009, *Free*, dinamica aferentă scăderii costurilor până la zero poate fi „profund misterioasă”¹, ceea ce ne-ar putea ajuta să ne explicăm de ce au fost puțini cei care au prezis schimbările determinate de această apariție a comunicării gratuite. Noi nu doar că ne-am transferat volumul existent de mesaje vocale, faxuri și notificări către un mediu electronic, mai convenabil; noi am transformat complet *fluxul inerent de lucru* care stabilește felul în care se desfășoară activitățile noastre zilnice. Am început să comunicăm în toate direcțiile mai mult decât o făcusem vreodată până atunci, transformând secvența întreruptă a activităților de lucru care ne defineau ziua la birou într-un flux de vorbărie constantă, estompând granițele sarcinilor la care obișnuiam să ne gândim ca fiind munca propriu-zisă.

Un studiu estimează că în 2019 angajatul obișnuit trimitea și primea 126 de e-mailuri de serviciu în fiecare zi, ceea ce înseamnă cam un mesaj la fiecare patru minute.² O companie de software care se numește RescueTime a măsurat recent

acest comportament, folosindu-se de soluții software care țin evidența timpului și a calculat că utilizatorii acestora își verificau adresa de e-mail sau conturile pe alte instrumente de comunicare, cum ar fi Slack, în medie, la fiecare șase minute.³ O echipă de la Universitatea din California, Irvine, a făcut un experiment similar, urmărind comportamentul a 40 de angajați de la o companie de anvergură pe parcursul a douăsprezece zile de lucru, în fața calculatorului. Aceștia au descoperit că angajații se uitau în Inbox, în medie, de 77 de ori pe zi, iar utilizatorul cel mai înverșunat se uitase de mai bine de 400 de ori pe zi.⁴ Un studiu realizat de Adobe a scos la iveală că cei care lucrează cu sarcini intelectuale au declarat că-și petrec mai mult de trei ore pe zi cu e-mailuri profesionale.⁵

Atunci problema nu este instrumentul, ci noul mod de lucru pe care l-a generat. Pentru a înțelege mai bine acest nou mod de lucru, îi voi da un nume și o definiție:

Conștiința colectivă hiperactivă

Un mod de lucru centrat pe conversațiile continue, alimentate de mesaje nestructurate și neprogramate, transmise prin instrumente digitale de comunicare, cum sunt e-mailul sau serviciile de mesagerie instant.

Modul de lucru al conștiinței colective hiperactive a devenit omniprezent în sectorul muncii intelectuale. Fie că ești programator, consultant de marketing, manager, editor de ziar sau profesor, zilele îți sunt structurate acum în mare parte în jurul gestionării conversațiilor continue determinate de conștiința colectivă din organizația de care aparții. Acest mod de lucru ne

face să ne petrecem mai bine de o treime din timpul de lucru cu ochii în Inbox, verificând dacă am primit sau nu mesaje noi la fiecare șase minute. Acum suntem obișnuiți cu asta, dar, dacă analizăm situația, fie și în contextul istoriei recente, vedem o transformare la nivel de cultură a muncii care este atât de radicală încât ar fi absurd să nu o studiem mai îndeaproape.

Dacă e să fim corecți, conștiința colectivă hiperactivă nu este, în mod evident, o idee rea. Printre beneficiile aferente acestui mod de lucru se numără faptul că este o modalitate simplă și incredibil de adaptabilă. După cum mi-a explicat un cercetător, o parte din farmecul e-mailului ține de faptul că este un instrument facil care poate fi folosit în aproape orice tip de activitate intelectuală – se învață mult mai ușor decât dacă ar trebui stăpânit câte un sistem digital dedicat pentru fiecare tip de activitate. De asemenea, conversațiile nestructurate reprezintă o metodă eficientă pentru a identifica provocările neașteptate și a găsi rapid răspunsuri.

Însă, așa cum voi susține în prima parte a acestei cărți, fluxul de lucru al conștiinței colective hiperactive facilitat de e-mailuri – deși firesc – s-a dovedit a fi extrem de inefficient. Explicația pentru acest eșec ține de psihologia noastră. Cu câteva mici excepții (să zicem două-trei persoane), acest stil de colaborare nestructurată pur și simplu nu se armonizează cu felul în care a ajuns să funcționeze, prin evoluție, creierul uman. Dacă organizația din care faci parte se bazează pe o conștiință colectivă, atunci nu poți să nu acorzi atenție prea mult timp Inboxului și nici canalelor de comunicare fără să ajungi rapid să încetinești întreaga operațiune. Totuși această interacțiune constantă dictată de conștiința colectivă presupune că trebuie adesea să-ți îndrepti atenția de la muncă spre discuții despre muncă și invers. După cum voi detalia, cercetări revoluționare din domeniul psihologiei și al neuroștiințelor

dezvăluie că aceste schimbări de context, fie și de scurtă durată, presupun un cost semnificativ în termeni de energie mintală – ceea ce scade nivelul performanțelor cognitive și generează o senzație de epuizare și o eficiență redusă. Pe moment, trasaarea rapidă de sarcini sau solicitarea de feedback ar putea să pară un act de fluidizare, însă, după cum voi arăta, pe termen lung, cel mai probabil *va scădea* productivitatea, va fi nevoie de mai mult timp și de costuri mai mari pentru a îndeplini același număr de sarcini.

În această primă parte a cărții, voi detalia și cum elementul social al conștiinței colective intră în contradicție cu circuitele sociale din creierul nostru. Rațional vorbind, știi că 600 de mesaje necitite în Inbox nu reprezintă ceva crucial și îți reamintești că expeditorii acelor mesaje au lucruri mai bune de făcut decât să stea și să aștepte, uitându-se insistent la monitoare și blestemând că le răspunzi atât de greu. Dar o parte mai profundă a creierului a evoluat în așa fel încât să se ocupe de dansul studiat al dinamicii sociale care ne-a ajutat specia să se dezvolte atât de spectaculos din Paleolitic până acum, iar acea parte rămâne îngrijorată în privința a ceea ce percepe a fi obligații sociale neglijate. Din punctul de vedere al acestor circuite sociale, membrii grupului din care faci parte încearcă să-ți atragă atenția, iar tu îi ignori – un eveniment care este perceput drept o urgență. Rezultatul este o senzație de anxietate ca un murmur care se aude pe fundal, despre care mulți dintre cei care stau cu ochii pe Inbox au ajuns să presupună că este ceva inevitabil. Însă, de fapt, este o consecință a acestei nepotriviri nefericite dintre instrumentele noastre moderne și creierul nostru antic.

Întrebarea evidentă este de ce am adopta vreodată un mod de lucru care să vină la pachet cu atât de multe aspecte negative. După cum explic la finalul primei părți, povestea din spatele

dezvoltării conștiinței colective este una complicată. Nimeni *nu a hotărât*, de fapt, că ar fi o idee bună; în schimb, *a apărut*, într-un anume fel, prin propria sa voință. Credem că o comunicare frenetică este cumva sinonimă cu a lucra, însă, de fapt, ne spunem acest lucru doar pentru a ne explica schimbările bruște determinate de mecanisme complexe de dinamică.

Dorința de a înțelege caracterul arbitrar care stă la baza modului de lucru actual ar trebui să ne motiveze, poate mai mult decât orice altceva, să căutăm opțiuni mai bune. Tocmai acesta este obiectivul pe care îl urmăresc în cea de-a doua parte a cărții. În partea a doua, propun un cadru de lucru pe care îl numesc *teoria capitalului de atenție*, care susține crearea unor moduri de lucru construite în jurul unor procese concepute anume pentru a ne ajuta să ne folosim cât mai bine creierul, minimizând, în același timp, suferințele inutile. S-ar putea să sune evident, dar, de fapt, contrazice mentalitatea standard referitoare la managementul muncii intelectuale. După cum voi arăta, inspirat de ideile teoreticianului extrem de influent din domeniul afacerilor, Peter Drucker, tindem să-i considerăm pe cei care prestează activități intelectuale ca fiind niște cutii negre autonome – ignorând detaliile referitoare la modul în care aceștia reușesc să-și facă treaba și concentrându-ne, în schimb, să le oferim obiective și îndrumări clare care să-i motiveze. Aceasta este o greșeală. Există un potențial uriaș în ceea ce privește productivitatea din sectorul muncii intelectuale, care este însă latent în prezent. Pentru a-l activa, va fi necesară o gândire mult mai sistematică a modului în care poate fi cel mai bine organizat obiectivul fundamental de a conecta un grup de minți la rețele care să producă cea mai mare valoare posibilă în cel mai sustenabil mod. Indiciu: răspunsul corect este puțin probabil să aibă legătură cu verificarea adresei de e-mail la fiecare șase minute.

Partea a doua a cărții explorează, în general, o serie de principii pentru aplicarea teoriei capitalului de atenție în așa fel încât să se regândească modurile de lucru care susțin munca din organizație, munca de echipă și pe cea individuală în această direcție – îndepărtându-ne de conștiința colectivă hiperactivă și apropiindu-ne de abordări mai structurate care evită problemele aferente comunicării neîntrerupte, detaliate în prima parte a cărții. Unele dintre ideile pe care se bazează aceste principii au fost determinate de exemple revoluționare de organizații care încearcă stiluri de lucru inovatoare ce minimizează comunicarea neprogramată. Alte idei sunt inspirate de practici care le-au permis organizațiilor complexe să funcționeze eficient în epoca de dinaintea rețelelor digitale.

Principiile descrise în partea a doua nu încurajează renunțarea la tehnologiile de comunicare, cum ar fi e-mailul și serviciile de mesagerie instant. Aceste instrumente rămân modalități de comunicare foarte utile și ar fi retrograd să revenim la tehnologii mai vechi și mai puțin convenabile doar pentru a demonstra ceva. Însă aceste principii te vor încuraja să limitezi comunicarea prin mesaje, astfel încât să nu mai fie ceva constant, ci doar ocazional. Astfel, lumea fără e-mailuri, titlul acestei cărți, nu este un loc în care sunt interzise protocoale precum SMTP și POP3. Totuși este un loc în care să-ți petreci cea mai mare parte a zilei lucrând propriu-zis la sarcini dificile în loc să discuți despre acestea sau să tot pasezi de la unul la altul sarcini mărunte prin mesaje.

Aceste sfaturi sunt menite să se poată aplica unor auditorii diverse. Printre acestea se numără lideri din domeniul afacerilor care își doresc să revizuiască operațiunile companiilor pe care le conduc, echipe care-și doresc să funcționeze mai eficient, antreprenori pe cont propriu și freelanceri care își propun să maximizeze valoarea producției, ba chiar și angajați care vor

să obțină mai mult din obiceiurile lor individuale de comunicare, raportându-se la acestea din perspectiva capitalului de atenție. La fel, exemplele mele acoperă o gamă largă, de la cele la scară mare, cum ar fi directorii executivi care fac schimbări drastice la nivelul culturii companiilor pe care le conduc, până la unele la scară mică, așa cum sunt propriile mele experimente cu utilizarea sistemelor împrumutate din zona dezvoltării de software pentru a-mi transfera sarcinile academice administrative din Inbox într-un format mai organizat.

Nu toate sugestiile din partea a doua se aplică tuturor situațiilor. Dacă ești angajat la o companie care, de exemplu, încă preaslăvește modelul conștiinței colective, poți să faci multe schimbări pe cont propriu fără să-ți enervezi colegii de muncă. Așadar, va fi necesară puțină grijă pentru a alege strategiile pe care să le implementezi. (Eu încerc să te ajut să faci această selecție subliniind exemplele care ilustrează cum au fost puse în practică diferitele principii în context individual.) La fel, dacă ești un antreprenor care a lansat un start-up, ești mai în măsură să încerci moduri de lucru cu totul noi decât dacă ai fi CEO într-o companie de anvergură.

Dar eu sunt ferm convins că orice individ sau organizație va avea un avantaj competitiv substanțial dacă va începe să se gândească în mod critic la modul de lucru definit de conștiința colectivă și apoi va înlocui sistematic elemente ale acestuia cu procese mai compatibile cu modul de funcționare al creierului uman. Viitorul muncii are o componentă cognitivă din ce în ce mai mare. Cu cât luăm în serios mai repede felul în care funcționează cu adevărat creierul uman și căutăm strategiile care încurajează acest lucru, cu atât ne vom da seama mai repede că, deși este convenabilă, conștiința colectivă hiperactivă este o modalitate dezastruos de ineficientă pentru a ne organiza sarcinile de lucru.

Așadar, această carte nu ar trebui interpretată ca fiind retrogradă sau antitehnologică. Din contră, mesajul ei este profund orientat spre viitor. Recunoaște că, dacă vrem să ne bucurăm de adevăratul potențial al rețelelor digitale în context profesional, trebuie să încercăm în mod constant și ferm să optimizăm felul în care le folosim. Expunerea cusurilor conștiinței colective hiperactive nu reprezintă în mod cert un act de luddism* – de fapt, adevărata piedică în fața progresului este cedarea în fața confortului simplist al acestui mod de lucru ineficient, în detrimentul îmbunătățirilor suplimentare.

Formulată astfel, ideea unei lumi fără e-mailuri nu este un pas înapoi, ci un pas înainte, către un viitor tehnologic incitant pe care abia începem să-l înțelegem. Munca intelectuală nu are încă un echivalent al său pentru Henry Ford, dar schimbări inovatoare în modul de lucru care să aibă un impact de aceeași magnitudine ca liniile de producție sunt inevitabile. Eu nu pot să prezic toate detaliile acestui viitor, dar sunt convins că nu vor presupune verificarea Inboxului la fiecare șase minute. Această lume fără e-mailuri se apropie, iar eu sper că această carte te va face să fii la fel de entuziasmat ca mine în privința potențialului ei.

* Luddiții erau o facțiune radicală formată din lucrători englezi din domeniul textil în secolului al XIX-lea care se împotriveau folosirii mașinărilor industriale, criticând că se dorea înlocuirea lucrătorilor manuali, motiv pentru care apelau adesea la proteste violente. Se crede că mișcarea și-a luat numele de la un țesător, Ned Ludd, originar din orașul Anstey, de pe lângă Leicester (n.r.).

**Partea
întâi**

Pledoarie împotriva
e-mailurilor

1 | E-mailurile scad productivitatea

Costurile ascunse ale conștiinței colective hiperactive

Când l-am întâlnit pe Sean, mi-a spus o poveste familiară despre cum se realiza comunicarea în firma lui. Sean era cofondatorul unei mici companii care se ocupa de proiectarea de aplicații interne pentru organizații mari. Compania lui avea șapte angajați care lucrau dintr-un birou londonez, iar aceștia erau, conform descrierii lui Sean, practicanți entuziaști ai conștiinței colective hiperactive. „Obişnuiam să avem deschis tot timpul Gmail-ul”, mi-a spus el. „Totul era gestionat prin e-mail.” Sean începea să primească și să trimită mesaje imediat ce se trezea și continua la fel până noaptea. Un angajat chiar l-a rugat pe Sean să nu mai trimită e-mailuri atât de târziu, pentru că îl stresa teribil gândul că se tot adunau mesaje de la șeful său cât timp el dormea.

Apoi hiperactivitatea a trecut la un alt nivel. „Se vorbea mult despre Slack, așa că ne-am hotărât să încercăm și noi platforma”, și-a amintit Sean. Ritmul comunicării în toate direcțiile s-a intensificat, mai ales după ce i-au oferit acces la canalele lor de comunicare unui client pretențios, ceea ce îi permitea celui din urmă să verifice starea lucrurilor și să pună întrebări oricând avea chef: „Întreruperi constante, în fiecare zi”. Sean simțea efectul pe care îl avea faptul că atenția îi pendula între mesaje și muncă și invers, scăzându-i din ce în ce mai mult capacitatea de a gândi clar. Ajunsesese să disprețuiască sunetul notificărilor de pe telefon. „Îl uram – sunetul acela încă îmi dă fiori”, a spus

el. Sean își făcea griji că uzura mintală aferentă gestionării unui volum atât de mare de comunicare scădea eficiența companiei lui. „Lucram în fiecare noapte până la ora unu”, mi-a spus, „pentru că aceea era singura perioadă în care mă simțeam eliberat de orice mă putea distra”. De asemenea, a început să se îndoiască de faptul că toate acele discuții nesfârșite ar fi fost vitale pentru misiunea lor. Când a verificat cum folosea echipa lui platforma Slack, a descoperit că cea mai populară funcție era un plug-in care insera GIF-uri animate în conversațiile din chat. Sean s-a demoralizat și mai mult când doi dintre supervizorii săi de proiect și-au dat demisia subit. „Erau epuizați.”

Senzația aceasta de frustrare pe care o resimțea Sean față de acest schimb constant de mesaje digitale care ne-ar face mai puțin productivi s-a dovedit a fi un sentiment pe care-l au mulți alții. În toamna lui 2019, ca parte a documentării pe care am făcut-o pentru această carte, mi-am invitat cititorii să participe la un sondaj despre rolul pe care-l are e-mailul (respectiv instrumentele adiacente, cum ar fi Slack) în viețile lor profesionale. Mi-au răspuns mai mult de 1 500 de persoane și multe dintre acestea reflectau frustrarea lui Sean – nu față de instrumentele în sine, care în mod evident sunt modalități de comunicare eficiente, ci față de fluxurile de lucru specifice conștiinței colective hiperactive pe care le imprimă.

O temă recurentă printre răspunsurile pe care le-am primit la sondaj avea legătură cu volumul în sine de comunicare pe care îl genera acest mod de lucru. „În fiecare zi e un asalt de e-mailuri despre planificări, termene-limită, și nu sunt folosite foarte eficient”, a scris un avocat pe nume Art. George, și el avocat, a spus că Inboxul lui este o „avalanșă de mesaje”, în care se pierd lucrurile importante.

O altă discuție se concentra pe ineficiența conversațiilor întinse la nesfârșit prin schimburi de mesaje. „Natura asincronică este, în egală măsură, o binecuvântare și un blestem”, scria Rebecca, o analistă din domeniul financiar. „Este o binecuvântare în sensul că pot să pun o întrebare sau să deleg o sarcină fără să trebuiască să caut persoana. Este un blestem pentru că există așteptarea implicită că ne verificăm adresa de e-mail tot timpul și că răspundem rapid.” Un manager de proiect din domeniul IT s-a plâns cam de același lucru: „Conversații simple (care s-ar fi putut finaliza în câteva ore) pot să genereze un șir nesfârșit de e-mailuri, citit de o listă de destinatari mereu în creștere”. Un administrator de servicii publice a punctat că transformarea acestor interacțiuni în mesaje digitale le face și „excesiv de formale” și „mai puțin creative sau la subiect”. „Un proiect sau o sarcină care ar putea fi rezolvată relativ simplu de un grup care lucrează, fizic, la un loc, ajunge să fie cu mult mai complicată atunci când se încearcă gestionarea comunicării din toate direcțiile prin intermediul e-mailului.”

Un alt argument frecvent care susținea ideea că folosirea e-mailului scade productivitatea se concentra pe capacitatea acestuia de a crește cantitatea de informații irelevante pe care suntem deodată forțați să le procesăm. „Eu sunt deranjat că primesc atât de multe actualizări... care nu au nicio legătură cu funcția mea”, a scris un profesor pe nume Jay. „Oamenii confundă acum faptul că răspund la e-mailuri cu munca propriu-zisă”, a notat o editoare pe nume Stephanie. „Există o dimensiune teatrală în a scrie e-mailuri și a pune pe toată lumea în CC; ceva de genul: «Uitați cât de mult muncesc». Este enervant.” După cum a spus și Andrea, consultantă în domeniul resurselor umane: „În cel puțin 50% dintre mesaje încă rămân întrebări deschise... Ai sentimentul că persoana a

trimis pur și simplu un e-mail fără să-i pese de cum ai putea răspunde la acel mesaj”.

La fel ca în povestea lui Sean, instrumentele de mesagerie instant, ca Slack, nu au scăpat netaxate de către cei care au participat la sondajul meu. Acestea au fost descrise de mulți dintre cititori ca fiind e-mailuri la care se așteaptă să răspunzi rapid. „Slack nu e nimic altceva decât un șir nesfârșit de mesaje. Îi invită pe oameni să scrie aproape fără nicio limită”, a scris Mark, specialist în coaching pentru directori. „E groaznic.”

Firește, relatările de mai sus au rol exemplificativ. Însă, după cum voi dezvolta în paginile următoare, atunci când îți concentrezi atenția asupra literaturii de specialitate relevante, devine clar că problemele pe care le-au sugerat participanții la sondaj sunt chiar mai grave decât conștientizează majoritatea. Datorită e-mailului, anumite acțiuni punctuale au devenit mult mai eficiente, însă, după cum vor evidenția studiile științifice, modul de lucru pe care l-a determinat această tehnologie a fost dezas-truos pentru productivitate per ansamblu.

Un haos constant și perpetuu de sarcini multiple

La sfârșitul anilor 1990, Gloria Mark se bucura de un cadru profesional de invidiat. Cercetările lui Mark se concentrau asupra unui domeniu cunoscut drept muncă în colaborare asistată de calculator (CSCW*), care, așa cum sugerează numele, căuta modalități prin care tehnologiile emergente îi puteau ajuta pe oameni să colaboreze într-un mod mai productiv. Deși CSCW exista încă din anii 1970, perioadă în care a apărut pentru a explora subiecte neinteresante, cum erau sistemele de

* *Computer-supported collaborative work* (n.t.).

management al informațiilor și de automatizare a proceselor, în anii 1990 s-a bucurat de un mare interes, pe măsură ce rețelele de calculatoare și internetul făceau posibile noi abordări inovatoare față de modul de lucru.

La acel moment, Mark se ocupa de cercetare la Centrul Național German de Cercetare pentru Tehnologia Informației din Bonn, acolo unde putea, după cum mi-a spus ea însăși, „să lucrez la orice îmi doream”. Practic, aceasta însemna că ea „se ocupa amănunțit” de puține proiecte deodată, dintre care cele mai multe se concentrau pe forme noi de software de colaborare. Printre alte proiecte, Mark a lucrat la un sistem „hypermedia” care se numea DOLPHIN, sistem menit să facă ședințele mai eficiente, precum și la un sistem digital de gestionare a documentelor care se numea PoliTeam, cel din urmă fiind menit să simplifice toată muncă de hârțogăraie din cadrul unui minister. După cum era obiceiul în Germania, prânzul era principala masă a zilei. Mark mi-a explicat că se bucura de mese lungi alături de colegii săi, după care urmau plimbări lungi prin campus – ei le spuneau „ture” – pentru o bună digestie și pentru a discuta despre idei interesante. „Era minunat”, mi-a spus ea. „În campus era și un castel.”

În 1999, Mark a hotărât că era momentul să se întoarcă în Statele Unite, locul în care se născuse. Atât ea, cât și soțul ei, aveau servicii asigurate în învățământul superior, la Universitatea din California, Irvine, așa că și-au făcut bagajele, și-au luat rămas-bun de la sesiunile îndelungate de muncă profundă care erau presărate cu mese plăcute și ture date după-amiaza pe lângă castel, și s-au îndreptat spre vest. Când și-a început slujba în mediul universitar american, Mark a fost imediat uluită de faptul că toată lumea părea să fie foarte ocupată. „Mi-a fost foarte dificil să mă concentrez”, mi-a spus ea. „Aveam o mulțime de proiecte la care trebuia să lucrez.” Prânzurile

îndelungate de care se bucurase în Germania deveniseră o amintire îndepărtată. „Abia dacă aveam timp să înfulec un sandviș sau o salată la prânz”, mi-a spus, „iar când mă întorceam îi vedeam pe colegii mei, în birourile lor, făcând același lucru, mâncând în fața calculatoarelor”. Curioasă să aflu cât de răspândite deveniseră aceste obiceiuri la locul de muncă, Mark a convins o companie locală din domeniul serviciilor să-i permită echipei de cercetare pe care o coordona să se țină după un grup de paisprezece angajați de-ai companiei pe parcursul a trei zile lucrătoare, urmărindu-i îndeaproape și consemnând cu precizie felul în care-și petreceau aceștia timpul. Rezultatul a fost o lucrare devenită celebră între timp – sau infamă, în funcție de cum privești lucrurile – prezentată la o conferință din 2004 pe tema interacțiunilor dintre calculatoare și oameni, cu un titlu care stârnea curiozitatea, ales după un citat prin care își descrisese una dintre participantele la studiu o zi de lucru obișnuită: „Un haos constant și perpetuu de sarcini multiple.”¹

„Cercetarea noastră confirmă ceea ce mulți dintre colegii noștri și noi înșine tot observăm în mod informal de ceva timp: că lucrul cu informații este foarte fragmentat.” Mark și coautorul lucrării, Victor González, notează în secțiunea de discuții a lucrării că: „Ceea ce ne-a surprins pe noi a fost cât de fragmentată este, de fapt, munca”. Descoperirea esențială a studiului este că, odată ce au fost eliminate ședințele programate în mod oficial, angajații pe care i-au urmărit și-au redirecționat atenția asupra unei sarcini noi, în medie, *la fiecare trei minute*. Ceea ce simțise Mark când se mutase în California, ca și cum ar fi fost brusc trasă din toate părțile, nu era ceva valabil doar pentru ea –, ci părea să fie mai degrabă o proprietate universală care începea să se contureze în sectorul muncii intelectuale.

Când am întreat-o pe Mark ce provocase această fragmentare, mi-a răspuns rapid: „E-mailul”. Ajunsese la această

concluzie după ce consultase literatura de specialitate relevantă. Începând cel puțin cu anii 1960, cercetătorii tot urmăriseră cum își petrec managerii timpul la locul de muncă. Deși diferitele categorii pe care le-au monitorizat s-au schimbat în timp, există două tipuri esențiale de activități care se evidențiază în mod consecvent: „ședințele programate” și „munca de birou”. Mark a extras rezultatele pentru aceste două categorii dintr-o serie de lucrări începând din 1965 și terminând cu un studiu realizat în 2006, complementar pentru lucrarea sa inițială despre haosul creat de sarcinile multiple.

Când Mark a pus cap la cap aceste rezultate într-un singur tabel, s-a conturat o tendință clară. Între 1965 și 1984, angajații monitorizați își petreceau aproximativ 20% din zi făcând muncă de birou și circa 40% participând la ședințe programate. În studiile apărute după 2002, aceste procentaje s-au cam inversat. Ce explică această schimbare? După cum subliniază Mark, în intervalul dintre studiile făcute până în 1984 și cele după 2002, „s-a răspândit la scară largă e-mailul”².

Odată ce e-mailul și-a făcut apariția la locul de muncă modern, oamenii nu au mai trebuit să se afle în aceeași cameră cu alți colegi pentru a discuta despre munca lor, pentru că acum puteau pur și simplu să facă schimb de mesaje electronice ori-când le convenea. Întrucât trimiterea și primirea de e-mailuri sunt considerate drept „muncă de birou” în aceste studii, vedem că timpul alocat muncii de birou a crescut, în vreme ce intervalul dedicat ședințelor programate a scăzut. Totuși, spre deosebire de ședințele programate, conversațiile purtate prin e-mail sunt asincronice – de regulă există o sincopă între momentul în care un mesaj este trimis și când ajunge să fie citit până la urmă – ceea ce înseamnă că interacțiunile comprimate, care defineau cândva ședințele sincronizate, se întind acum într-un ritm fragmentat de verificări rapide ale Inboxului pe tot parcursul zilei. În studiul