

P R O
D U C
T I V I
T A T E
L E N
T Ă

**Cal
Newport**

Traducere
din engleză de
Tudor Călin Zarojanu



Cuprins

Introducere	9
-------------------	---

Partea întâi | FUNDAMENTE

1. Mărirea și decăderea pseudo-productivității	21
2. O alternativă mai lentă	39

Partea a doua | PRINCIPII

3. Faceți mai puține lucruri	55
4. Munciți într-un ritm natural	121
5. Fiți obsedați de calitate	175

Concluzie	223
-----------------	-----

<i>Mulțumiri</i>	231
------------------------	-----

<i>Note</i>	233
-------------------	-----

*Familiei mele, pentru că îmi amintește în
fiecare zi despre bucuria de micșora ritmul.*

INTRODUCERE

În vara lui 1966, spre sfârșitul celui de-al doilea an ca editorialist la *The New Yorker*, John McPhee era întins pe spate pe o masă de picnic, sub un frasin, în curtea lui din apropiere de Princeton, New Jersey. „Am stat întins pe ea timp de aproape două săptămâni, privind în sus la ramuri și frunze, luptându-mă cu frica și panica”, își amintește el în cartea sa din 2017, *Draft No. 4*.¹ McPhee publicase deja cinci articole ample pentru *The New Yorker* și, înainte de asta, fusese șapte ani editor colaborator pentru *Time*.² Cu alte cuvinte, nu era un novice în scrisul pentru publicații, dar articolul care l-a încremenit pe masa lui de picnic în acea vară era cel mai complicat pe care încercase până atunci să-l scrie.

McPhee semnase anterior portrete, cum ar fi primul lui articol important pentru *The New Yorker*, „A Sense of Where You Are”, care-l descria pe baschetbalistul Bill Bradley, vedeta Universității Princeton.³ Scrisese, de asemenea, articole de istorie: în primăvara lui 1966 publicase un articol în două părți despre portocale, care urmărea istoria banalului fruct până la prima sa menționare documentară din anul 500 î.e.n.

în China.⁴ Totuși, proiectul actual al lui McPhee, care abordează subiectul imposibil de larg al Pine Barrens* din sudul statului New Jersey, încerca să facă mult mai mult. În loc să scrie un profil concentrat, el a vrut să împlătească poveștile mai multor personaje, inclusiv o recreare extinsă de dialoguri și vizite în anumite zone. În loc să rezume istoria unui singur obiect, a insistat să plonjeze în detalii geologice, ecologice și chiar politice ale unei întregi regiuni.

McPhee a petrecut opt luni cercetând subiectul înainte de a se bloca pe masa de picnic, adunând ceea ce el a numit mai târziu „suficient material pentru a umple un siloz”.⁵ Călătorise de la casa lui din Princeton până la Pine Barrens de mai multe ori decât își putea aminti, aducând adesea un sac de dormit pentru a-și prelungi șederea. Citise toate cărțile relevante și vorbise cu toți oamenii relevanți. Acum, că trebuia să înceapă să scrie, se simțea copleșit. „Lipsa de încredere de la început mi se pare rațională”, a explicat el.⁶ „Nu contează că un lucru pe care l-ai făcut înainte a funcționat bine. Ultima ta lucrare n-o va scrie niciodată pe următoarea în locul tău.” Așa că McPhee s-a întins pe masa lui de picnic, privind în sus la ramurile aceluia frasin, încercând să-și dea seama cum să facă să lege împreună volumul uriaș de surse și povești. A stat pe masa aceea două săptămâni înainte să apară în sfârșit o soluție la dilemă: Fred Brown.

La începutul cercetării sale, McPhee îl cunoscuse pe Brown, un bătrân de 79 de ani, care locuia într-o „baracă”, adânc în zona Pine Barrens.⁷ Ulterior, petrecuseră multe zile rătăcind împreună prin pădure. Revelația care l-a zguduit pe McPhee pe masa lui de picnic a fost că Brown părea să aibă legătură

* Cel mai mare ecosistem supraviețuitor al pinilor de coastă atlantici, care se întinde pe mai mult de șapte comitate din New Jersey (n.t.).

într-un fel sau altul cu majoritatea subiectelor pe care voia să le acopere în articolul lui. El l-ar putea prezenta pe Brown la începutul lucrării și apoi să structureze subiectele pe care dorea să le exploreze ca variațiuni de la tema de bază a aventurilor sale cu Brown.

Chiar și după acest moment de revelație, lui McPhee i-a trebuit totuși mai mult de un an pentru a termina de scris articolul, lucrând într-un modest birou închiriat de pe strada Nassau din Princeton, situat deasupra unui magazin de optometrie și vizavi de un salon de masaj suedez. Textul finisat se întindea pe mai mult de treizeci de mii de cuvinte și era împărțit în două, ca să apară în două numere consecutive ale revistei. Este o minune de reportaj long-form și una dintre cele mai iubite lucrări din lunga bibliografie a lui McPhee. Totuși, nu ar fi putut exista fără dorința lui de a pune totul în așteptare și de a se întinde pe spate, privind în sus, spre cer, gândindu-se bine cum să creeze ceva minunat.

Am dat peste această poveste despre abordarea lentă a lui John McPhee în primele zile ale pandemiei de coronavirus, care a fost, ca să folosim un eufemism, o perioadă complicată pentru truiditorii din domeniul cunoașterii. Pe măsură ce se scurgea acea primăvară plină de griji, a început să se manifeste, sub tensiunea perturbărilor legate de pandemie, o neliniște de lungă durată legată de cerințele de *productivitate* în rândul celor care se chinuie în birouri și în fața computerelor pentru a-și câștiga existența. Fiind un om care a abordat adesea problemele de productivitate în scrisul meu despre tehnologie și distragerea atenției, am experimentat direct această reacție din ce în ce mai intensă. „Limbajul productivității este pentru mine un impediment”, mi-a explicat unul dintre cititorii mei

într-un e-mail. „Plăcerea de a gândi și de a face lucrurile bine este o profundă plăcere omenească... și este (pentru mine) diluată când este legată de productivitate.” Un comentator de pe blogul meu a adăugat: „Terminologia productivității codifică nu numai realizarea lucrurilor, ci și realizarea lor cu orice preț”. Rolul specific al pandemiei ca motor al acestor sentimente era adesea evident în acest feedback. După cum a explicat un cititor perspicace: „Faptul că productivitatea = widget* -urile produse este, până la urmă, mai evident în timpul acestei pandemii, deoarece este de așteptat ca părinții suficient de norocoși să aibă încă locuri de muncă să ofere cam același volum de muncă în timp ce-și îngrijesc copiii și-i și educă”. Această energie m-a surprins. Îmi iubesc publicul, dar *încântat* nu este un termen pe care să-l folosesc de obicei pentru a-l descrie. Până acum. Ceva se schimba în mod clar.

Așa cum aveam să descopăr în curând, acest sentiment în creștere împotriva productivității nu se limita doar la cititorii mei. Din primăvara lui 2020 până în vara lui 2021, o perioadă de mai puțin de un an și jumătate, au fost publicate cel puțin patru cărți majore care au vizat direct noțiunile consacrate de productivitate. Printre acestea se numără *Do Nothing* a lui Celeste Headlee, *Can't Even* a lui Anne Helen Petersen, *Laziness Does Not Exist* a lui Devon Price și încântător de sardonica *Four Thousand Weeks*** a lui Oliver Burkeman. Epuizarea muncii s-a reflectat, de asemenea, în mai multe valuri de tendințe sociale puternice, care au crescut una după alta în timpul pandemiei. Mai întâi a fost așa-numita Marea Demisie (*Great Resignation*). Deși acest fenomen a cuprins retrageri din participarea forței de muncă în multe sectoare economice diferite, printre aceste

* Widget = un mic dispozitiv sau o aplicație menită să asigure un anumit serviciu (n.t.).

** Carte publicată și în limba română, cu titlul *4 000 de săptămâni*, în traducerea Ancăi Bărbulescu, editura Publica, 2022 (n.r.).

numeroase sub-narațiuni a fost o tendință clară în rândul celor care lucrează în birouri de a reduce cerințele carierei lor. Marea Demisie a fost apoi urmată de ascensiunea renunțării fără zgomot (quiet quitting), în care o cohortă mai tânără de lucrători a început să respingă agresiv cererile de productivitate ale angajatorilor.

„Suntem suprasolicitați și suprastresați, nemulțumiți în mod constant și trebuie să ajungem la o ștachetă care continuă să urce din ce în ce mai sus”, scrie Celeste Headlee în introducerea cărții sale, *Do Nothing*.⁸ Cu câțiva ani mai devreme, acest sentiment ar fi putut părea provocator. Și totuși, când pandemia a atins apogeul, era vocea mulțimii.

În timp ce asistam la această nemulțumire care creștea rapid, mi-a devenit clar că se întâmpla ceva important. Lucrătorii din domeniul cunoașterii* erau epuizați – copleșiți de o încărcare din ce în ce mai necruțătoare. Pandemia nu doar a introdus această tendință, cât a dus cele mai grave excese dincolo de pragul tolerabilității. Mai mulți lucrători din domeniul cunoașterii, împinși brusc spre munca de la distanță, cu copiii țipând în camera alăturată în timp ce pătimeau într-o nouă întâlnire pe Zoom, au început să se întrebe: „Ce facem cu adevărat aici?”

Am început să reflectez pe larg la nemulțumirea lor, precum și la construcții alternative de semnificații profesionale, în vechiul meu newsletter, precum și într-un nou podcast pe care-l lansasem la începutul pandemiei. Pe măsură ce mișcarea antiprodactivitate a continuat să câștige viteză, am început, de asemenea, să tratez mai frecvent subiectul în reportajele mele

* Lucrători al căror capital principal sunt cunoștințele: IT-iști, medici, farmaciști, arhitecți, ingineri, oameni de știință, designeri, cadre universitare etc. (n.t.).

pentru *The New Yorker*, unde fac parte dintre colaboratori, ajungând în cele din urmă, în toamna lui 2021, la un editorial bilunar numit *Office Space*, dedicat acestui subiect.

Poveștile pe care le-am descoperit erau complicate. Oamenii erau copleșiți, dar sursele epuizării în creștere nu erau evidente. Discuțiile online despre aceste probleme au oferit teorii variate și uneori contradictorii: angajatorii creșteau neîncetat pretențiile față de angajați, în încercarea de a obține mai multă valoare din munca lor. Nu, de fapt o cultură interiorizată care prețuiește gradul de încărcare, condusă de *influenceri* ai productivității, ne duce la epuizare. Sau poate ceea ce vedem cu adevărat este colapsul inevitabil al „capitalismului de ultimă etapă”. Oamenii arătau cu degetul și frustrările se revărsau; în tot acest timp, lucrătorii din domeniul cunoașterii au continuat să se afunde într-o nefericire tot mai adâncă. Situația părea sumbră, dar pe măsură ce îmi continuam cercetările pe această temă, a apărut o licărire de optimism, stârnită de însăși povestea cu care am deschis această discuție.

Când am aflat povestea lungilor zile în care John McPhee a privit frunzele din curtea lui, am întâmpinat-o cu melancolie – o scenă dintr-un timp demult trecut, când celor care își câștigau existența cu mintea li se ofereau timpul și spațiul necesare pentru a crea lucruri impresionante. „N-ar fi frumos să ai o astfel de slujbă în care să nu-ți faci griji dacă vei fi *productiv*?”, m-am gândit. Dar în cele din urmă am realizat cu insistență altceva: McPhee *era* productiv. Dacă priviți de departe ceea ce făcea el pe masa de picnic în acele zile de vară din 1966, luând în considerare întreaga sa carieră, veți descoperi un scriitor care a publicat până în prezent douăzeci și nouă de cărți, dintre care una a câștigat un Premiu Pulitzer și două

au fost nominalizate la National Book Awards. A scris și articole de specialitate pentru *The New Yorker* timp de peste cinci decenii și, prin faimosul său curs de nonficțiune creativă, pe care l-a predat multă vreme la Universitatea Princeton, a îndrumat mulți scriitori tineri care s-au bucurat ulterior de propria carieră distinctă, printre care Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner și David Remnick. Nu există o definiție rezonabilă a productivității care să nu se aplice și lui John McPhee și, totuși, nimic din obiceiurile sale de lucru nu este frenetic, încărcat sau copleșitor.

Această perspectivă inițială s-a dezvoltat în ideea de bază pe care o va explora cartea: poate că problema celor care lucrează cu mintea nu este cu productivitatea în sens general, ci cu o defectuoasă definiție specifică a acestui termen, care s-a impus în ultimele decenii. Supraîncărcarea nemiloasă care ne erodează este generată de convingerea că munca „bună” necesită un grad ridicat de încărcare – răspunsuri mai rapide la e-mail și chat-uri, mai multe întâlniri, mai multe sarcini, mai multe ore lucrate. Dar când privim mai îndeaproape această premisă, nu reușim să-i găsim o bază solidă. Am ajuns să înțeleg că abordările alternative ale productivității pot fi la fel de ușor justificate, inclusiv cele în care sunt clasate în importanță listele de sarcini supraîncărcate și activitatea constantă. În schimb este apreciat ceva precum intenționalitatea languroasă a lui John McPhee. Într-adevăr, a devenit clar că obiceiurile și ritualurile lucrătorilor tradiționali din domeniul cunoașterii, precum McPhee, erau nu doar inspiratoare, dar puteau, cu suficientă grijă pentru a ține seama de realitățile locurilor de muncă din secolul XXI, să ofere o sursă bogată de idei despre modul în care am putea transforma înțelegerea modernă a realizării profesionale.

Aceste revelații au declanșat o nouă gândire despre modul în care ne abordăm munca, convergând în cele din urmă într-o complet formată alternativă la ipotezele care ne conduc la epuizarea actuală:

PRODUCTIVITATEA LENTĂ

O filosofie pentru organizarea eforturilor lucrătorilor din domeniul cunoașterii într-un sistem durabil și relevant, bazată pe următoarele trei principii:

- 1. Faceți mai puține lucruri.*
- 2. Munciți într-un ritm natural.*
- 3. Fiți obsedați de calitate.*

După cum veți afla din paginile următoare, această filosofie respinge încărcarea și vede supraîncărcarea drept un obstacol în producerea unor rezultate care contează, nu ca un motiv de mândrie. De asemenea, postulează că eforturile profesionale ar trebui să se desfășoare într-un ritm mai variat și mai suportabil, cu perioade grele contrabalansate de relaxare în multe intervale de timp diferite și că totul ar trebui susținut de accentul pus pe o calitate înaltă, nu pe activitatea performantă. În a doua parte a cărții voi detalia principiile de bază ale acestei filosofii, oferind atât justificarea teoretică potrivit căreia acestea sunt corecte, cât și sfaturi concrete despre cum să le folosiți în viața voastră profesională, indiferent dacă vă conduceți propria companie sau lucrați sub atenta supraveghere a unui șef.

Scopul meu nu este să ofer pur și simplu sfaturi despre cum să-ți faci munca oarecum mai puțin obositoare. Nici nu înseamnă doar a-mi strânge metaforic pumnul în numele tău față de diabolicii exploataitori indiferenți la stresanta voastră situație (deși cu siguranță vom face și asta). Vreau, în schimb, să propun o modalitate *cu totul nouă* pentru voi, afacerea voastră sau angajatorul vostru, pentru a vă gândi la ce înseamnă să duci lucrurile la bun sfârșit. Vreau să salvez activitățile făcute cu mintea din frenezia lor din ce în ce mai insuportabilă și să le reconstruiesc în ceva mai durabil și mai uman, permițându-vă să creați lucruri de care sunteți mândri, fără a fi necesar să vă măcinați. Desigur, nu orice serviciu la birou va avea capacitatea de a adopta imediat acest ritm mai lejer, dar, așa cum voi detalia, el este mai aplicabil decât ați putea ghici prima dată. Vreau să vă demonstrez, cu alte cuvinte, că munca fără epuizare nu numai că este posibilă, dar ar trebui să fie noul standard.

Cu toate acestea, înainte de a trece mai departe, trebuie să înțelegem mai întâi cum sectorul cunoașterii s-a blocat în relația actuală, disfuncțională, cu productivitatea, deoarece va fi mai ușor să respingem statu-quoul înțelegând cu adevărat hazardul formării sale. Așadar, ne vom începe acum călătoria urmărind acest scop.

Partea întâi

FUNDAMENTE

1 | MĂRIREA ȘI DECĂDEREA PSEUDO-PRODUCTIVITĂȚII

În vara lui 1995, Leslie Moonves, proaspăt numit șef al redacției de divertisment pentru CBS, rătăcea pe holurile vastului sediu al rețelei Television City. Nu îl făcea fericit ceea ce vedea: era ora 15:30, într-o zi de vineri, iar birourile erau pe trei sferturi goale. După cum povestește jurnalistul Bill Carter în *Desperate Networks*, cartea sa din 2006 despre industria televiziunii din acea perioadă, un Moonves frustrat a trimis angajaților lui un mesaj incendiar despre birourile goale. „Nu știu dacă a observat cineva, dar suntem pe locul trei [în rating]”, a scris el.¹ „Pariez că la ABC și NBC încă se lucrează la 15:30 vineri. Acest lucru nu va mai fi tolerat.”

La prima vedere, acest episod oferă un studiu de caz standard despre felurile diferite în care, în sectorul cunoașterii, a ajuns să fie privită productivitatea în timpul secolului XX: „Munca” este un lucru vag pe care îl fac angajații într-un birou. Mai multă muncă produce rezultate mai bune decât mai puțină. Este datoria unui manager să se asigure că se lucrează

suficient, fiindcă fără această presiune angajații leneși vor încerca să scape cu minimumul necesar. Cele mai de succes companii au cei mai harnici lucrători.

Dar cum am ajuns la aceste convingeri? Le-am auzit suficient pentru a ne convinge că probabil sunt adevărate, dar la o privire mai atentă descoperim o poveste mai complicată. Nu e nevoie de multă cercetare pentru a descoperi că, într-un mediu de lucru intelectual, când vine vorba de obiectivul de bază de a duce lucrurile la bun sfârșit, știm de fapt mult mai puțin decât încercăm să lăsăm să se vadă...

Ce înseamnă „productivitate”?

Pe măsură ce în ultimii ani a devenit din ce în ce mai evidentă întreaga amploare a oboselii crescânde a culturii noastre față de „productivitate”, am decis să-mi întreb cititorii despre acest subiect. Scopul meu era să-mi nuanțez înțelegerea despre ce a determinat această schimbare. Până la urmă, au participat la studiul meu informal aproape șapte sute de oameni, aproape toți lucrători în domeniul cunoașterii. Prima mea întrebare a fost menită să fie ușoară; un fel de încălzire: „În domeniul tău profesional, cum ar defini majoritatea oamenilor «productivitate» sau «a fi productiv»?” Dar răspunsurile pe care le-am primit la această întrebare inițială m-au surprins. Problema a fost mai puțin ceea ce au spus decât ceea ce nu au spus. De departe, cel mai obișnuit stil de răspuns a enumerat pur și simplu tipurile de lucruri pe care le făcea respondentul la locul de muncă.

„Să produci conținut și servicii în beneficiul organizațiilor noastre membre”, a răspuns Michael, un director. „Abilitatea de a produce [predici] în timp ce simultan ai grijă de echipa ta

prin vizite personale”, a spus un pastor pe nume Jason. O cercetătoare, Marianna, a subliniat „participarea la întâlniri... derularea experimentelor de laborator... și elaborarea de articole revizuite de echipă”. George, directorul unui departament de inginerie, a definit productivitatea drept „a face ceea ce ai spus că vei face”.

Niciunul dintre aceste răspunsuri nu includea obiective specifice de îndeplinit sau măsuri de performanță care ar putea face diferența între a munci bine sau prost. Când *era* menționată cantitatea, ea tindea să fie în sensul general că mai mult este întotdeauna mai bine. (Productivitatea „înseamnă să lucrezi tot timpul”, a explicat Soph, o postdoctorandă extenuată.) Pe măsură ce citeam mai multe răspunsuri, s-a născut o revelație tulburătoare: pentru toate plângerile noastre despre termene, cei care lucrează cu mintea nu cădeau de acord nici măcar în privința definiției a ceea ce înseamnă „productivitate”.

Această ambiguitate se extinde dincolo de reflexiile noastre interioare; ea se manifestă și în abordările academice ale acestui subiect. În 1999, Peter Drucker, teoretician al managementului, a publicat o lucrare influentă intitulată „Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge” („Productivitatea lucrătorilor din domeniul cunoașterii: cea mai mare provocare”). La începutul articolului, Drucker admite că „munca la productivitatea lucrătorului din domeniul cunoașterii abia a început”.² În încercarea de a rectifica această realitate, el enumeră șase „factori majori” care influențează productivitatea în acest sector, inclusiv claritatea sarcinilor și angajamentul față de învățarea și inovarea continuă. Ca în răspunsurile mele la sondaj, toate acestea sunt doar părerile lui generale despre această problemă – identificând lucruri care *ar putea* sprijini munca productivă în sens general, fără a oferi proprietăți specifice de măsurat sau procese de îmbunătățit.

Cu câțiva ani în urmă, am intervievat un distins profesor de management de la Universitatea Babson, Tom Davenport, pentru un articol. Mă interesa pentru că, la începutul carierei sale, fusese unul dintre puținii academicieni pe care i-am putut descoperi care încerca în mod serios să studieze productivitatea în sectorul cunoașterii, culminând cu cartea sa din 2005, *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers* („A gândi pentru a trăi: Cum să obții performanțe și rezultate mai bune de la lucrătorii din domeniul cunoașterii”). Davenport a ajuns în cele din urmă să fie frustrat de dificultatea de a face progrese semnificative pe acest subiect și a trecut la domenii mai pline de satisfacții. „În majoritatea cazurilor, oamenii nu măsoară productivitatea lucrătorilor din domeniul cunoașterii”, a explicat el.³ „Și când o facem, o facem în moduri cu adevărat stupide, cum ar fi câte lucrări produc academicienii, indiferent de calitate. Suntem încă în faze destul de incipiente.” Davenport a scris sau editat douăzeci și cinci de cărți. Mi-a spus că *Thinking for a Living* a fost cartea cel mai prost vândută dintre toate.

Nu se poate accentua îndeajuns cât de neobișnuit este faptul că un sector economic atât de vast precum munca de cunoaștere nu are definiții standard, utile, ale productivității. În majoritatea celorlalte zone ale economiei noastre, productivitatea nu numai că este un concept bine definit, dar este adesea esențială pentru modul în care se desfășoară munca. O mare parte din creșterea economică uimitoare care alimentează modernitatea poate fi atribuită unei tratări mai sistematice a acestei noțiuni fundamentale. Primele utilizări ale termenului pot fi urmărite până în agricultură, unde sensul este simplu. Pentru un fermier, productivitatea unei anumite

parcele de pământ poate fi măsurată prin cantitatea de hrană pe care o produce. Raportul dintre ce se dă și ce se obține oferă un fel de busolă care permite fermierilor să aleagă dintre posibilele modalități de a-și cultiva culturile: sistemele care funcționează mai bine vor produce recolte mai bune la hectar. Această utilizare a unei metrice clare de productivitate pentru a ajuta la îmbunătățirea proceselor clar definite ar putea părea evidentă, dar introducerea acestei abordări a permis progrese explozive în eficiență. În secolul al XVII-lea, de exemplu, tocmai acest tip de experimentare bazată pe cuantificare a condus la sistemul de plantare din Norfolk*, cu patru culturi prin rotație, care a eliminat necesitatea de a lăsa o vreme câmpurile necultivate. Acest lucru, la rândul său, i-a făcut dintr-odată mult mai productivi pe mulți fermieri, contribuind la stimularea revoluției agricole britanice.⁴

Pe măsură ce revoluția industrială a început să se răspândească din Marea Britanie în secolul al XVIII-lea, primii capitaliști au adaptat, de la câmpurile agricole la morile și fabricile lor, noțiuni similare de productivitate. Ca în cazul culturilor în creștere, ideea-cheie a fost de a măsura cantitatea producției pentru o anumită cantitate de semințe și apoi de a experimenta diferite procese pentru îmbunătățirea acestei valori. Fermierilor le pasă de producția la hectar, în timp ce proprietarilor de fabrici le pasă de mașinile produse pe fiecare oră de muncă plătită. Fermierii și-ar putea îmbunătăți cifrele utilizând un sistem mai inteligent de rotație a culturilor, în timp ce proprietarii de fabrici o pot face prin trecerea producției pe o linie de asamblare cu mișcare continuă. În aceste exemple sunt produse diferite tipuri de lucruri,

* Sistemul a fost inventat de agricultorul Charles Townshend (n.t.).

dar forța care conduce schimbări în metode este aceeași: productivitatea.

A existat, desigur, un cost uman bine-cunoscut pentru accentul pus pe îmbunătățirea măsurabilă. Lucrul pe o linie de asamblare este repetitiv și plictisitor, iar impulsionarea oamenilor să fie mai eficienți în tot ceea ce fac creează condiții care favorizează rănirea și epuizarea. Dar capacitatea productivității de a genera o creștere economică uluitoare în aceste sectoare a eliminat majoritatea acestor preocupări. Liniile de asamblare sunt frustrante pentru muncitori, dar în 1913, când Henry Ford și-a trecut fabrica din Highland Park, Michigan, la această metodă, orele de muncă necesare pentru a produce un Model T au scăzut de la 12,5 la aproximativ 1,5 – o îmbunătățire uluitoare.⁵ Până la sfârșitul deceniului, jumătate din mașinile din Statele Unite fuseseră produse de Ford Motor Company.⁶ Aceste recompense erau prea puternice pentru a le rezista. Povestea creșterii economice în lumea occidentală modernă este în multe privințe o poveste despre triumful gândirii productivității.

Apoi, sectorul cunoașterii a apărut ca o forță majoră la mijlocul secolului XX, iar această dependență profitabilă de noțiuni clare, cantitative și formale de productivitate aproape a dispărut. A existat, după cum se dovedește, un motiv bun pentru acest abandon: vechile noțiuni de productivitate care funcționau atât de bine în agricultură și producție nu păreau să se aplice acestui nou stil de muncă cognitivă. O problemă este variabilitatea efortului. Când infamul consultant în eficiență Frederick Winslow Taylor a fost angajat pentru a îmbunătăți productivitatea la Bethlehem Steel*, la începutul

* Una dintre cele mai mari companii de producție de oțel și construcție de nave până la închiderea sa în 2003 (n.t.).

secolului XX, el a putut presupune că fiecare muncitor din turnătorie era responsabil pentru o singură sarcină clară, cum ar fi să degajeze cu lopata zgura de fier. Acest lucru i-a permis să măsoare cu precizie producția pe unitatea de timp și să caute modalități de îmbunătățire a acestei valori. Astfel, Taylor a ajuns să proiecteze o lopată mai bună pentru lucrătorii din turnătorie, care a satisfăcut nevoia de a degaja mai mult fier într-o șarjă, evitând totodată suprasolicitarea neproductivă. (Dacă vă întrebați, el a stabilit că sarcina optimă pentru lopată era de nouă kilograme și jumătate.)⁷

În schimb, în munca de cunoaștere, indivizii se confruntă adesea cu sarcini complicate și în continuă schimbare. Este posibil să lucrați la un raport al clientului în același timp în care culegeți recomandări pentru site-ul companiei, organizați o petrecere la birou și actualizați o declarație de conflict de interese despre care tocmai v-au scris pe e-mail cei de la resurse umane. În această combinație, nu există o ieșire clară și unică de urmat. Și chiar dacă traversați această mlaștină de activități pentru a o identifica pe cea care contează cel mai mult – amintiți-vă exemplul lui Davenport cu numărarea publicațiilor academice ale unui profesor –, nu există o modalitate ușoară de a controla impactul obligațiilor nelegate de respectiva activitate asupra capacității fiecărui individ de a fi productiv. S-ar putea ca eu să fi publicat mai multe lucrări academice decât tine anul trecut, dar acest lucru ar putea fi, în parte, din cauza unui comitet consumator de timp, dar important, pe care a trebuit să-l prezidezi. În acest scenariu, sunt eu cu adevărat un angajat mai productiv?

O abordare în stilul Henry Ford, de îmbunătățire a sistemelor în locul indivizilor, s-a străduit, de asemenea, să se impună în contextul muncii din domeniul cunoașterii. Procesele de fabricație sunt definite cu precizie. La fiecare

etapă a dezvoltării liniei de asamblare, Ford a putut detalia exact cum au fost produse modelele T în fabrica sa. În sectorul cunoașterii, dimpotrivă, deciziile privind organizarea și executarea muncii sunt lăsate în mare parte la latitudinea indivizilor, să-și dea seama singuri. Companiile pot standardiza software-ul pe care îl folosesc angajații lor, dar sistemele de atribuire, gestionare, organizare, colaborare și, până la urmă, de executare a sarcinilor sunt de obicei lăsate la judecata fiecărei persoane. „Lucrătorul din domeniul cunoașterii nu poate fi supravegheat îndeaproape sau în detaliu”, a argumentat Peter Drucker în influenta sa carte din 1967, *The Effective Executive*.⁸ „El poate fi doar ajutat. Dar trebuie să se orienteze singur.”

Organizațiile care lucrează în acest sector au luat în serios recomandarea. Sistemele atent proiectate ale fabricilor au fost înlocuite cu „productivitatea personală” a birourilor, în care angajații folosesc propria lor colecție ad-hoc și adesea prost definită de instrumente și improvizații pentru a da un sens joburilor, fără ca nimeni să știe cu adevărat cum își gestionează altcineva munca. Într-un cadru atât de imprezvizibil, nu există niciun sistem care să poată fi îmbunătățit cu ușurință, niciun echivalent al creșterii productivității de zece ori atribuite unei linii de asamblare. Drucker însuși a ajuns în cele din urmă să recunoască dificultățile de a urmări productivitatea pe fondul unei atât de mari autonomii. „Cred că a crezut că e greu de îmbunătățit... lăsăm pacienții să conducă azilul, îi lăsăm să facă munca așa cum vor”, mi-a spus Tom Davenport, amintindu-și conversațiile pe care le-a avut cu Drucker în anii 1990.

Aceste realități au creat o problemă adevărată pentru emergentul sector al cunoașterii. Fără dimensiuni concrete ale productivității care să poată fi măsurate și fără procese bine definite care să fie îmbunătățite, companiilor nu le era clar cum ar trebui să își gestioneze angajații. Și pe măsură ce

freelancerii și micii antreprenori din sector au ajuns din ce în ce mai răspândiți, nici acești indivizi, responsabili doar pentru ei înșiși, nu erau siguri cum ar trebui să se gestioneze singuri. Din această incertitudine a apărut o alternativă simplă: *utilizarea activității vizibile ca un substitut brut pentru productivitatea reală*. Dacă mă poți vedea în biroul meu – sau, dacă sunt la distanță, poți să vezi răspunsurile mele la e-mailuri și mesajele de chat care sosesc regulat –, atunci, cel puțin, știi că fac *ceva*. Cu cât vezi mai multă activitate, cu atât poți presupune mai mult că eu contribui la rezultatul final al organizației. În mod similar, cu cât sunt mai ocupat ca liber profesionist sau antreprenor, cu atât pot fi mai sigur că fac tot ce pot ca să obțin asta.

Pe măsură ce secolul XX a progresat, această euristică a activității vizibile a devenit modul dominant în care am început să ne gândim la productivitate în munca de cunoaștere. Acesta este motivul pentru care ne adunăm în clădiri de birouri folosind aceleași săptămâni de lucru de patruzeci de ore, stabilite inițial pentru a limita oboseala fizică a muncii din fabrică, și pentru care ne simțim vinovați dacă ne ignorăm căsuțele de e-mail sau pentru care simțim presiunea interioară de a ne oferi voluntari sau de „a fi ocupați” atunci când vedem că șeful este în apropiere. În absența unor măsuri mai sofisticate de eficacitate, ne îndepărtăm și de eforturile mai profunde către sarcini mai superficiale, mai concrete, care pot fi bifate mai ușor dintr-o listă de sarcini. Sesiunile lungi de lucru care nu produc efecte imediate sunt o sursă de anxietate – este mai simplu să ataci mulțimea de e-mailuri și să sari să răspunzi la telefoane decât să-ți pui mintea la contribuție și să crezi o strategie nouă și îndrăzneță. În răspunsul la sondajul meu pentru cititori, o asistentă socială care s-a identificat doar ca N a descris necesitatea „să nu iau pauze, ci să mă reped și să mă grăbesc toată ziua”, în timp ce un manager de proiect pe

nume Doug a explicat că a-și face treaba bine se reduce la „a produce o mulțime de artefacte”, indiferent dacă folosesc sau nu la ceva.

Trecerea de la productivitatea concretă la o euristică mai relaxată este atât de importantă pentru ca discuția noastră să-și urmeze cursul, încât trebuie să-i dăm un nume și o definiție formală:

PSEUDO-PRODUCTIVITATE

Utilizarea activității vizibile ca mijloc principal de aproximare a efortului productiv real.

Imprecizia acestei filosofii i-a pus în încurcătură pe cititorii mei când le-am cerut să definească „productivitatea”. Nu este un sistem formal care poate fi ușor explicat; este mai mult o stare de spirit – o atmosferă generică de activitate semnificativă menținută prin mișcare frenetică. Cusurile sale sunt, de asemenea, mai subtile. Pentru foștii lucrători din sectorul cunoașterii existau avantaje clare ale pseudo-productivității în comparație cu sistemele concrete care organizau munca industrială. Mulți oameni preferă să pretindă că sunt ocupați într-un birou cu aer condiționat decât să toarne toată ziua foi de metal pe podeaua fierbinte a unei fabrici. După cum vom vedea în continuare, abordarea muncii centrată pe pseudo-productivitate a luat-o razna doar în ultimele câteva decenii. Dar, odată ce a făcut-o, pagubele au fost semnificative.