

*Cal Newport*

# **POČASNA PRODUKTIVNOST**

*Pozabljena veščina doseganja ciljev  
brez izgorelosti*



*Cal Newport*

# **POČASNA PRODUKTIVNOST**

*Pozabljena veščina doseganja ciljev  
brez izgorelosti*

*Prevedel Samo Kuščer*



**UMco**

25 let

---

**Ljubljana 2025**

**Cal Newport**  
**POČASNA PRODUKTIVNOST**  
**Pozabljena večšina doseganja ciljev brez izgorelosti**

**SLOW PRODUCTIVITY**  
**The Lost Art of Accomplishment Without Burnout**

Copyright © 2024 by Calvin C. Newport. All rights reserved.

© za Slovenijo UMco, d. d., 2025. Vse pravice pridržane.

*Prevod:* Samo Kuščer  
*Izdajatelj in založnik:* UMco, d. d.  
Zbirka Preobrazba

*Odgovorni urednik:* Samo Rugelj  
*Pomočnica urednika:* Renate Rugelj  
*Oblikovanje ovitka in postavitev:* Aleš Cimprič

*Slika na naslovnici:* iStock  
*Številčenje kazala:* Neža Vilhelm  
*Tisk:* Camera, d. o. o.

*Naklada:* 500 izvodov, 1. natis  
Ljubljana 2025

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, v številni fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7:159.942  
330.111.4

NEWPORT, Cal  
Počasna produktivnost : pozabljena večšina doseganja  
ciljev brez izgorelosti / Cal Newport ; prevedel Samo Kuščer.  
- 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2025. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: Slow productivity

ISBN 978-961-7225-38-9  
COBISS.SI-ID 243987203

*Moji družini,  
ker me vsak dan opominja na radosti upočasnitve.*



# VSEBINA

---

Uvod 11

## 1. del | TEMELJI

1. poglavje  
Vzpon in padec psevdo-produktivnosti 23

2. poglavje  
Počasnejša alternativa 41

## 2. del | NAČELA

3. poglavje  
Počnite manj stvari 59

4. poglavje  
Delajte z naravnim tempom 127

5. poglavje  
Zavzeto si prizadevajte za kakovost 185

Sklep 237

Zahvale 245

Končne opombe 249

Imensko in stvarno kazalo 263





# POČASNA PRODUKTIVNOST



# UVOD

---

John McPhee je poleti leta 1966, ko je že skoraj dve leti redno pisal za revijo *The New Yorker*, ležal na hrbtu na vrtni mizi pod jesenom na svojem vrtu v bližini Princetona v New Jerseyju. »Skoraj dva tedna sem hodil ležat na to mizo, strmel v veje in listje ter se boril s strahom in paniko,«<sup>1</sup> piše v svoji knjigi *Draft No. 4* (Četrty osnutek) iz leta 2017. Pred tem je za to revijo objavil pet daljših člankov,<sup>2</sup> še prej pa je sedem let kot eden od urednikov delal pri reviji *Time*. Z drugimi besedami, pisanje za revije zanj ni bilo nekaj novega, vendar je bil članek, zaradi katerega je tisto poletje tako pogosto ležal na vrtni mizi, najzahtevnejši, kar si jih dotlej zastavil.

V svojem prvem resnejšem članku za *The New Yorker*, »A Sense of Where You Are«, je pisal o košarkarskem zvezdniku Univerze Princeton Billu Bradleyju.<sup>3</sup> Pisal je tudi zgodovinske prispevke<sup>4</sup> – spomladi leta 1966 je objavil

dvodelni članek o pomenu pomaranč za človeka vse od prve pisne omembe 500 let pr. n. št. na Kitajskem do danes. Zdaj pa se je ukvarjal z izjemno široko temo obsežnih borovih gozdov na jugu New Jerseyja in je skušal storiti veliko več. Želel je preplesti zgodbe več likov, zato bi moral opraviti več poglobljenih pogovorov in obiskati več različnih krajev. Namesto da bi obdeloval en sam predmet, se je moral poglobiti v geološko, ekološko in celo politično ozadje celotnega velikega območja.

Preden se je znašel v ohromelem stanju na mizi, je to temo raziskoval osem mesecev in po svojih besedah zbral »toliko gradiva, da bi lahko napolnil silos«. <sup>5</sup> Sploh se ni več spominjal, kolikokrat se je iz Princetona odpeljal v Pine Barrens, in pogosto s seboj vzel spalno vrečo, da je lahko ostal dlje, kot je načrtoval. Prebral je vse pomembne knjige in se pogovarjal z vsemi pomembnimi ljudmi. Zdaj, ko bi moral začeti pisati, se je počutil preobremenjenega. »Pomanjkanje samozavesti na začetku se mi zdi normalno,« je pojasnil. <sup>6</sup> »Nič ne pomaga, če se je nekaj, kar si že prej napravil, dobro izteklo. Tvoje zadnje delo ne bo namesto tebe napisalo naslednjega.« In tako je torej ležal na vrtni mizi, gledal v krošnjo jese na in skušal ugotoviti, kako naj neukrotljivo gmoto virov in zgodb spravi skupaj. Na mizi je ostal dva tedna, preden je končno našel rešitev za zadrego: Freda Browna.

Devetinsedemdesetletnega Browna, ki je živel v »baraki« globoko v Pine Barrens, je spoznal že na začetku raziskovanja. <sup>7</sup> Potem sta ob pohajkovanjih po gozdu skupaj preživela

veliko dni. McPheeja je ležanja na mizi rešilo spoznanje, da je Brown na določen način povezan skoraj z vsem, kar je želel obravnavati v članku. Browna bi torej lahko predstavil na začetku članka, nato pa bi teme, ki jih je želel obdelati, oblikoval kot stranske veje glavne linije svojih doživetij z Brownom.

Tudi po tem ustvarjalnem preblisku je potreboval več kot leto dni, da je v skromni najeti pisarni na ulici Nassau v Princetonu nad trgovino z optičnimi pripomočki in nasproti salona za švedsko masažo dokončal članek. Članek je obsegal več kot trideset tisoč besed in je izšel v dveh delih v dveh zaporednih številkah revije. To je čudovit primer dolgega članka in eden od najbolj priljubljenih del v McPheejevi obsežni bibliografiji. Vendar ga ne bi bilo, če ne bi bil pripravljen vsega drugega odložiti, ležati na hrbtu in zreti v nebo, medtem ko je intenzivno razmišljal, kako oblikovati nekaj resnično dobrega.

Za ta pristop Johna McPheeja brez naglice sem izvedel v prvih dneh pandemije koronavirusa, v tem tako kaotičnem obdobju, ki je bilo še posebej obremenjujoče za vse, ki se pri delu zanašajo na obdelovanje informacij. Že obstoječe nezadovoljstvo zaradi zahtev po *produktivnosti* v pisarnah in pred računalniškimi zasloni se je zaradi pandemije še stopnjevalo. Glede na to, da sem se v svojem pisanju o tehnologiji in motnjah pri delu pogosto dotaknil vprašanj

produktivnosti, sem ta vse močnejši odziv izkusil neposredno. »Govorjenje o produktivnosti me resno ovira,« mi je v elektronskem sporočilu zaupal eden od mojih bralcev. »Plodovito razmišljanje in uspešno reševanje izzivov, ki si jih zadamo, je globoko zakoreninjen užitek ... vendar se mi zdi, da je razvrednoten, če je povezan s produktivnostjo.« Komentator na mojem blogu je dodal: »Terminologija produktivnosti ne pomeni le, da je treba kaj narediti, ampak da je to treba narediti za vsako ceno.« V teh povratnih informacijah je bila pogosto povsem jasna vloga pandemije kot gonilne sile takšnih občutkov. Eden od pronicljivih bralcev je pojasnjeval: »Zveza produktivnost = izdelki je med pandemijo postala še toliko bolj jasna, ko od staršev, ki imajo morda srečo, da niso izgubili službe, pričakujejo, da bodo opravljali bolj ali manj enako količino dela, hkrati pa skrbeli za otroke in jih šolali.« Odločnost me je presenetila. Rad imam svoje občinstvo, vendar se to v preteklosti ni dogajalo. Nekaj se je očitno spremenilo.

Kmalu sem ugotovil, da naraščajoče nasprotovanje produktivnosti ni omejeno le na moje bralce. Med pomladjo leta 2020 in poletjem leta 2021, torej v manj kot letu in pol, so izšle vsaj štiri knjige, ki so se neposredno lotevale razširjenih pogledov na produktivnost: *Do Nothing* (Ne storite ničesar) Celeste Headlee, *Can't Even* (Ne morem niti) Anne Helen Petersen, *Laziness Does Not Exist* (Lenoba ne obstaja) Devona Pricea in humorna *Štiri tisoč tednov* Oliverja Burkemana. Izčrpanost je dosegala nove visoke stopnje različnih

družbenih trendov. Prva se je pokazala tako imenovana »velika resignacija«. Čeprav je bilo pri tem pojavu videti slabljenje sodelovanja delovne sile na različnih gospodarskih področjih, je bil predvsem med umskimi delavci jasen trend nižanja zahtev v njihovih poklicih. Veliki resignaciji je sledilo naraščanje pojava tihe odpovedi, pri katerem so se mladi zaposleni začeli resno zoperstavljati zahtevam delodajalcev po produktivnosti.

»Smo preobremenjeni in pod prevelikim pritiskom, nenehno smo nezadovoljni in se pehamo za cilji, ki se pomikajo vse više,«<sup>8</sup> piše Celeste Headlee v uvodu v knjigo *Do Nothing* (Ne počni ničesar). Še pred nekaj leti bi se takšen pogled morda zdel skrajšen. V času, ko je pandemija dosegla vrhunec, pa je bil že povsem običajen.

Ko sem opazoval to hitro naraščajoče nezadovoljstvo, mi je postalo jasno, da se dogaja nekaj pomembnega. Umski delavci so bili izčrpani – izgoreli zaradi vse bolj neizprosnega poudarjanja delavnosti. Pandemija ni povzročila tega trenda, le najhujše presežke je potisnila čez prag sprejemljivosti. Nemalo umskih delavcev, ki so bili nenadoma prisiljeni delati na daljavo in sestankovati po Zoomu, medtem ko so njihovi otroci kričali v sosednji sobi, se je začelo spraševati: »Kaj v resnici sploh počnem?«

V svojem glasilu, ki sem ga objavljal že več let, in v novem podkastu, s katerim sem začel na začetku pandemije, sem

obširno pisal o nezadovoljstvu umskih delavcev in alternativnih pogledih na pomen teh poklicev. Ko se je gibanje proti produktivnosti še naprej krepilo, sem to temo začel pogosteje obravnavati tudi v reviji *The New Yorker*, kjer sem stalni sodelavec. Jeseni leta 2021 sem začel dvakrat mesečno objavljati kolumno z naslovom Office Space («službeni prostor») na to temo.

Odkril sem precej zapletene zgodbe. Ljudje so bili preobremenjeni, vendar ni bilo jasno, od kod natančno izhaja naraščajoča izčrpanost. V spletnih razpravah o teh vprašanjih ni manjkalo vsakovrstnih teorij, ki so si včasih tudi nasprotovale: Delodajalci naj bi od zaposlenih neizprosno zahtevali vse več in več, da bi njihovo delo prinašalo vse večjo vrednost. Ne, v resnici naj bi bila izčrpanost posledica ponotranjenja kulture, ki tako močno ceni delavnost in jo še dodatno spodbujajo spletni vplivneži. Ali pa smo morda res priča »zadnje stopnje« neizbežnega propada kapitalizma. Veliko je bilo teoretiziranja in obtoževanja, umski delavci pa so se še naprej pogrezali v vse globlje nezadovoljstvo. Stanje je bilo videti mračno, ko pa sem še naprej raziskoval, sem uzrl žarek optimizma, ki ga je sprožila prav zgodba, s katero smo začeli to razpravo.

Ko sem se prvič srečal z zgodbo o Johnu McPheeju, ki je cele dneve zrl v liste na krošnji drevesa, sem jo dojemal kot prizor iz davno minulih časov, ko so tisti, ki so se preživljali

s svojim umom, dejansko imeli čas in prostor za ustvarjanje česa izjemnega. »Ali ne bi bilo lepo imeti takšne službe, pri kateri se ne bi bilo treba obremenjevati s *produktivnostjo*?« sem si mislil. Čez čas pa me je prešinilo, da je McPhee dejansko *bil* produktiven. Če pogledamo širše in se ne posvečamo le tistim nenavadnim poletnim dnevom leta 1966, ko je poležaval na vrtni mizi, in razmislimo o njegovi celotni ustvarjalni poti, vidimo pisatelja, ki je do danes objavil devetindvajset knjig in je za eno od njih prejel Pulitzerjevo nagrado, dve pa sta bili nominirani za državno književno nagrado. Več kot pol stoletja je pisal nadvse vidne članke za *The New Yorker*, s svojim dolgoletnim poučevanjem predmeta kreativnega stvarnega pisanja na Univerzi Princeton pa je vzgojil številne mlade ustvarjalce, ki so se potem podali na uspešno pisateljsko pot – med njimi tudi Richarda Prestona, Erica Schlosserja, Jennifer Weiner in Davida Remnicka. Ni razumne definicije produktivnosti, ki ne bi veljala tudi za Johna McPheeja, in vendar njegove delovne navade niso niti mrzlične niti preobremenjujoče.

To začetno spoznanje se je postopno razvilo v osrednjo misel, ki jo bomo raziskali v tej knjigi: morda problem umskih delavcev ni v produktivnosti v splošnem pomenu, temveč v konkretni neustrezni opredelitvi tega pojma, ki se je oblikovala v zadnjih desetletjih. Neusmiljena preobremenjenost, ki nas izčrpava, je posledica prepričanja, da »dobro« delo zahteva vse večjo delavnost – vse hitrejše odzivanje na elektronska sporočila in klepete, vse več

sestankov, vse več nalog, vse več delovnih ur. A če si to tezo ogledamo podrobneje, ne najdemo trdnih temeljev zanjo. Prišel sem do prepričanja, da prav tako zlahka utemeljimo alternativne pristope k produktivnosti, tudi takšne z manjšim poudarkom na prenatrpanih seznamih opravil in nenehni aktivnosti, ter s povzdigovanjem značilnosti, kakršna je počasna namernost Johna McPheeja. Postalo mi je jasno, da so navade in postopki tradicionalnih umskih delavcev, kakršen je McPhee, vredne več kot le navdih. Če z ustrezno pozornostjo upoštevamo stvarnost delovnih mest 21. stoletja, so lahko bogat vir zamisli o tem, kako bi bilo mogoče preoblikovati sodobno dožemanje poklicnih dosežkov.

Ta razkritja so spodbudila novo razmišljanje o tem, kako pristopamo k delu, in se sčasoma združila v popolnoma oblikovano alternativo predpostavkam, ki povzročajo našo sedanjo izčrpanost:

---

---

## POČASNA PRODUKTIVNOST

*Miselnost za vzdržljivo in smiselno organizacijo dela z znanjem, ki temelji na naslednjih treh načelih:*

- 1. Počnite manj stvari.*
  - 2. Delajte z naravnim tempom.*
  - 3. Zavzeto si prizadevajte za kakovost.*
- 
-

Kot bomo videli na naslednjih straneh, ta miselnost zavrača nenehno delavnost, saj preobremenjenost vidi kot oviro pri doseganju pomembnih rezultatov in ne kot nekaj, s čimer bi se ponašali. Prav tako bi se morala poklicna prizadevanja odvijati v bolj raznolikem in humanem tempu, tako da bi se napornejša obdobja v različnih časovnih merilih izravnala s sproščenimi obdobji, temelj vsega pa bi moral biti poudarek na kakovosti, ne performativni dejavnosti. V drugem delu knjige bom podrobno opisal temeljna načela tega pogleda in teoretično utemeljil njihovo pravilnost, ter podal konkretne nasvete, kako jih uresničiti v poklicnem življenju, ne glede na to, ali vodimo lastno podjetje ali delamo znotraj strogih okvirov, ki nam jih določajo nadrejeni.

Ne želim zgolj ponujati nasvetov za lajšanje dela, prav tako pa tudi ne žugati izkoriščevalskim zlikovcem, ki se ne menijo za stres podrejenih (čeprav se tudi temu ne bomo izognili). Delavcu, malemu podjetju ali delodajalcu v velikem podjetju želim podati *povsem nov* način razmišljanja o tem, kaj pomeni nekaj postoriti. Delo, ki temelji na znanju, želim rešiti iz vse bolj nevzdržne mrzličnosti in ga preoblikovati v nekaj bolj vzdržljivega in človeškega, kar nam bo omogočilo ustvarjati nekaj, na kar bomo ponosni, ne da bi se morali pri tem povsem uničiti. Pri prav vseh intelektualnih opravilih seveda ne bo mogoče takoj sprejeti tega bolj premišljenega ritma, videli pa bomo, da je takšen pristop uporaben širše, kot bi si morda sprva mislili. Z drugimi

besedami, pokazati želim, da dosežki brez izgorelosti niso le mogoči, temveč bi morali biti nov standard.

A pojdimo po vrsti. Najprej moramo razumeti, kako se je sektor znanja sploh znašel v sedanjem nedelujočem odnosu s produktivnostjo, saj bomo sedanje stanje lažje zavrgli, ko bomo resnično razumeli nenamernost njegovega nastanka. Podajmo se na pot proti temu cilju.

*1. del*

# TEMELJI



# 1

## VZPON IN PADEC PSEVDO- PRODUKTIVNOSTI

Poleti leta 1995 se je Leslie Moonves, novopečeni vodja kulturno-zabavnega programa CBS, v petek popoldne sprehajal po hodnikih sedeža te televizijske hiše. Kar je videl, ga je spravljalo v nejevoljo: ob 15.30 so bili prostori že na tri četrt prazni. Novinar Bill Carter v svoji knjigi *Desperate Networks* (Obupane TV mreže) iz leta 2006 o televizijski industriji v tem obdobju piše, kako je razočarani Moonves zaposlenim poslal jezno sporočilo: »Če morda nihče ni opazil, smo [po gledanosti] na tretjem mestu. Domnevam, da na ABC in NBC v petek ob pol štirih še delajo. Tega ne bomo več dopuščali.«<sup>9</sup>

Na prvi pogled ta prigoda predstavlja stereotipen primer različnih načinov, kako so v sektorju znanja v 20. stoletju razmišljali o produktivnosti: »Delo« je nekaj nejasnega, kar

zaposleni počnejo v delovnem prostoru. Z več dela so rezultati boljši kakor z manj. Menedžer mora zagotoviti, da se opravi *dovolj* dela, leni zaposleni naj bi se brez tega pritiska poskušali izmazati z najmanjšo možno količino dela. V najuspešnejših podjetjih naj bi delavci najbolj trdo delali.

Kako smo razvili ta prepričanja? Slišali smo jih že tolikokrat, da smo začeli domnevati, da so verjetno resnična, a če si jih ogledamo podrobneje, ugotovimo, da je zadeva bolj zapletena. Brez posebnih težav ugotovimo, da v delovnem okolju, kjer uporabljamo znanje, nikakor ne vemo vsega, ko gre za osnovni cilj, da nekaj opravimo.

## Kaj pomeni »produktivnost«?

Ker je v zadnjih letih postajalo očitno, da ima naša kultura vse resnejše pomisleke o »produktivnosti«, sem se odločil, da o tej temi napravim anketo med svojimi bralci. Želel sem si razjasniti, kaj poganja ta premik. Nazadnje je v moji neformalni študiji sodelovalo skoraj sedemsto ljudi, skoraj sami umski delavci. Prvo vprašanje, ki naj bi bilo bolj ali manj za ogrevanje, je bilo kaj preprosto: »Kako bi večina ljudi na vašem poklicnem področju opredelila 'produktivnost' ali 'biti produktiven'?« Odgovori so me presenetili, a ne toliko zaradi tega, kar so povedali, kot zaradi tega, česar niso. Večina anketirancev je preprosto naštel opravila in postopke, s katerimi se srečujejo pri svojem delu.

»Proizvajanje vsebin in storitev, ki koristijo članicam naše skupine,« je odgovoril vodstveni delavec Michael. »Sposobnost pripravljanja [pridig] ob hkratni skrbi za farane z obiski na domu,« je odgovoril župnik Jason. Raziskovalka Marianna je izpostavila »udeležbo na sestankih ... izvajanje laboratorijskih poskusov ... in pripravo člankov«. Direktor inženiringa George je produktivnost opredelil kot »opravljanje tega, kar si rekel, da boš naredil«.

V nobenem od teh odgovorov ni bilo specifičnih ciljev, ki jih je treba doseči, ali meril uspešnosti, po katerih bi lahko ločili med dobrim in slabim opravljanjem dela. Če je kdo že omenil količino, je to običajno storil povsem splošno – da je več pač vedno bolje. (Produktivnost pomeni, da »delaš ves čas«, je pojasnila izčrpana podoktorska študentka Soph.) Po pregledu številnih anket se mi je začela porajati zaskrbljujoča ugotovitev: ob vsem pritoževanju nad izrazom »produktivnost« med umskimi delavci ni niti soglasja o njenem pomenu!

Te nejasnosti ne vidimo le pri poljudni, temveč tudi pri akademski obravnavi. Leta 1999 je teoretik menedžmenta Peter Drucker objavil vpliven članek z naslovom »Produktivnost umskih delavcev: največji izziv«. Na začetku članka priznava, da se je »raziskovanje produktivnosti umskih delavcev komaj začelo«. <sup>10</sup> To pomanjkljivost popravlja z navajanjem šestih »glavnih dejavnikov«, ki vplivajo na produktivnost v sektorju znanja, vključno z jasnostjo opravil ter zavezanostjo k neprekinjenemu učenju in razvoju inovacij.

Tako kot pri odgovorih na mojo anketo je tudi to le govorjenje okoli osrednjega vprašanja. Opredeljuje stvari, ki *bi lahko* podpirale produktivno delo v splošnem, ne podaja pa posebnih značilnosti, ki bi jih lahko merili, ali procesov, ki bi jih lahko izboljšali. Pred nekaj leti sem se za potrebe članka pogovarjal s Tomom Davenportom, uglednim profesorjem menedžmenta na Babsonovi visoki šoli. Davenport mi je bil zanimiv, ker je bil na začetku svoje poklicne poti eden redkih strokovnjakov, ki je resno poskušal preučiti produktivnost v sektorju znanja in je na to temo leta 2005 napisal knjigo *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers* (Razmišljanje kot poklic: kako doseči boljšo učinkovitost in rezultate pri umskih delavcih). Nazadnje je obupal, ker je imel občutek, da je pretežko resno napredovati, in se je posvetil hvaležnejšim področjem. »V večini primerov ne merimo produktivnosti umskih delavcev,«<sup>11</sup> je pojasnil. »Kadar pa to počnemo, to počnemo prav smešno neumno, na primer s preštevanjem člankov, ki jih napišejo strokovnjaki, ne glede na njihovo kakovost. Še vedno smo zelo na začetku.« Napisal ali uredil je petindvajset knjig. Povedal mi je, da se je *Thinking for a Living* najslabše prodajala.

Nikakor ni pretirano reči, da je kaj nenavadno, če v tako velikem gospodarskem sektorju, kot je delo z znanjem, ni uporabnih standardnih opredelitev produktivnosti.

Pri večini drugih področij gospodarstva produktivnost ni le dobro opredeljen pojem, temveč je pogosto osrednjega pomena za potek dela. Dejansko je mogoče velik del osupljive gospodarske rasti, ki poganja sodobni svet, pripisati bolj sistematični obravnavi te temeljne ideje. Prvo rabo tega pojma vidimo v kmetijstvu, kjer je njegov pomen jasen – produktivnost določene površine merimo s količino hrane, ki jo na njej pridelamo. To razmerje med proizvodnjo in vložkom kmetom omogoča, da se odločajo o načinih pridelave: pri boljših sistemih je hektarski donos večji. Uporaba jasne metrike produktivnosti za izboljšanje jasno opredeljenih procesov se morda zdi samoumevna, vendar je uvedba tega pristopa omogočila izjemen napredek učinkovitosti. V 17. stoletju je na primer prav tovrstno eksperimentiranje pripeljalo do norfolškega sistema sajenja s štiriletnim kolobarjenjem, s katerim so odpravili potrebo po puščanju njive v prahi. Kmetovanje je tako nenadoma lahko postalo veliko bolj produktivno, kar je pripomoglo k britanski kmetijski revoluciji.<sup>12</sup>

Ko se je industrijska revolucija v 18. stoletju začela širiti iz Velike Britanije, so prvi kapitalisti pojmovanje produktivnosti z njiv prenesli v tovarne. Podobno kot pri pridelovanju poljščin je šlo za merjenje količine proizvoda za določeno količino vložka ter za preizkušanje različnih postopkov za izboljšanje te vrednosti. Kmetje se ukvarjajo s hektarskim donosom, lastniki tovarn pa na primer s številom avtomobilov, izdelanih na plačano uro dela. Kmetje lahko izboljšajo

rezultat s pametnejšim kolobarjenjem, lastniki tovarn pa s proizvodnjo na montažni liniji. Proizvodnja se torej razlikuje, sila, ki poganja spremembe pristopov, pa je ista: večja produktivnost.

Vse te izboljšave so seveda terjale dobro znano človeško ceno. Delo na montažni liniji je repetitivno in dolgočasno, pritisk na posameznika, da dela učinkoviteje, pa ustvarja razmere, zrele za porajanje poškodb in izčrpanosti. Ker pa večji produktivnosti v teh sektorjih lahko sledi izjemna gospodarska rast, tovrstni pomisleki niso prišli do izraza. Montažne linije so za delavce sicer res dolgočasne,<sup>13</sup> po drugi strani pa se je število delovnih ur, potrebnih za izdelavo modela T v tovarni Henryja Forda v Highland Parku v Michiganu, ko so leta 1913 prešli na to metodo proizvodnje, zmanjšalo z 12,5 na približno 1,5 ure, kar je naravnost osupljivo izboljšanje. Do konca desetletja je kar polovico avtomobilov v Združenih državah Amerike izdelalo podjetje Ford Motor Company.<sup>14</sup> Korist je prevelika, da bi se ji lahko uprli. Zgodba o gospodarski rasti v sodobnem zahodnem svetu je v mnogih pogledih zgodba o zmagi razmišljanja v okvirih produktivnosti.

Ko se je sredi 20. stoletja pojavil sektor znanja kot pomembna gospodarska sila, je ta odvisnost od jasnih, kvantitativnih in formalnih pojmov produktivnosti skoraj izginila. Stari pojmi produktivnosti, ki so se tako dobro obnesli v kmetijstvu in industrijski proizvodnji, za novo obliko kognitivnega dela niso bili primerni. Ena od težav

je spremenljivost vloženega napora. Ko so v družbi Bethlehem Steel na začetku 20. stoletja zloglasnega svetovalca za učinkovitost Fredericka Winslowa Taylorja prosili, naj jim izboljša produktivnost, je lahko mirno privzel, da je vsak delavec v livarni odgovoren za eno samo, jasno opravilo, na primer za prekladanje železove žindre. Tako je lahko natančno izmeril njegovo storilnost na časovno enoto in poskušal poiskati izboljšave. V tem konkretnem primeru je nazadnje oblikoval boljšo lopato za delavce v livarni, tako da je bilo z njo mogoče s čim manjšim vloženim trudom premakniti čim večjo količino materiala. (Če vas morda zanima: ugotovil je, da je optimalna obremenitev lopate devet kilogramov in pol.<sup>15</sup>)

Nasprotno pa se pri umskem delu posamezniki pogosto spopadajo z zapletenimi in nenehno spreminjajočimi se delovnimi obremenitvami. Nekdo lahko na primer pripravlja poročilo za stranko, zbira prispevke za spletno stran podjetja in pripravlja zabavo za zaposlene, hkrati pa posodablja izjavo o navzkrižju interesov, ki mu jo je kadrovska služba pravkar poslala po elektronski pošti. Pri tem ni enega samega nedvoumnega rezultata, ki bi ga lahko spremljali. Tudi če bi se prebili skozi to goščo dejavnosti, da bi opredelili najpomembnejše delo – ob tem se spomnimo Davenportovega primera štetja znanstvenih objav profesorjev –, nikakor ni mogoče preprosto upoštevati vpliva nepovezanih obveznosti na sposobnost posameznika, da pride do rezultata. Morda sem lani objavil več strokovnih člankov kot vi, vendar