

THE MAGAZINE FOR MANAGERS / LE JOURNAL DU GESTIONNAIRE

CANADIAN

Manager

CANADIEN



Leaders in Management — A Publication of the Canadian Institute of Management — *La gestion par excellence*

Vol. 37, No. 2 • SUMMER 2012



In This Issue:

DIGITAL SURVIVAL

- Plugged In, Burned Out
- Pursuit of Full Alignment
- Volunteering/Internships
- Winning with Laughter
- How to Get More Time
- Director Profile – Dr. Matthew Jelavic



Craig Dowden, Ph.D.

Plugged in and burned out Branchés et épuisés

The vast majority of us would likely agree that technology is advancing at a breakneck pace. This has resulted in the creation of countless ways for us to remain plugged into our environments 24/7. The latest iPhone and social media platforms such as Facebook, LinkedIn and now Twitter are widely heralded as keys to staying connected and on the cutting edge.

It is difficult to fathom life without the internet or electronic communication, although they have only been around for a relatively short time. In a fascinating column that appeared in *Science Magazine*, Dr. Martin Hilbert noted that our capacity for information storage and communication has increased by at least 23% per year for the past 25 years. Even more powerful was the revelation that in 2007, the average person transmitted the equivalent of six newspapers of information every business day, and received approximately 175 newspapers worth of information in returnⁱ.

Given the speed and tenacity with which technology has been incorporated into our lives, it is little wonder that its impacts are rarely questioned. This column will examine the potential costs of these innovations and hopefully raise questions for us to consider as we go about our personal and professional lives. Its goal is not to engage in fear-mongering or elicit romantic calls for times of yore. Instead, it is designed to raise our awareness about the 'silent' consequences of unmitigated engagement in our techno-universe.

EMAIL AS A PRODUCTIVITY INHIBITOR

Research conducted by the ePolicy Institute, a widely respected organization that sets out corporate guidelines for recommended email and internet usage, has shown that the average employee checks their email approximately 50 times per day. Translated into the typical day, this means we check our email

La plupart d'entre nous s'entendent pour dire que la technologie avance à un rythme fou. Ceci a eu comme conséquence la création d'innombrables manières de demeurer branché 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le dernier iPhone et les plateformes de réseaux sociaux telles que Facebook, LinkedIn et Twitter sont largement perçus comme indispensables afin de rester branché et être à la fine pointe.

Il est difficile de s'imaginer la vie sans Internet ou sans communication électronique bien qu'ils aient seulement été inventés assez récemment. Dans un reportage fascinant qui est apparu dans le *Science Magazine*, Dr Martin Hilbert écrit qu'au cours des 25 dernières années notre capacité à stocker et à communiquer de l'information avait augmenté d'au moins 23 % par année. Plus étonnant encore, l'employé moyen en 2007 aurait transmis l'équivalent en information de six journaux et reçu l'équivalent de 175 journaux en échange lors de chaque journée de travailⁱ.

Étant donné la vitesse et la ténacité avec laquelle la technologie a été incorporée à nos vies, il n'est guère étonnant que ses impacts soient rarement remis en cause. Cet article examine les éventuelles conséquences de ces innovations et espère susciter un questionnement quant à nos attentes personnelles et professionnelles. Son objectif n'est pas de susciter la panique ou de vous convaincre de revenir aux façons de faire du passé. Mais plutôt de nous sensibiliser aux conséquences inapparentes qu'engendre notre univers techno.

LE COURRIEL COMME INHIBITEUR DE PRODUCTIVITÉ

Une étude menée par le ePolicy Institute, une organisation grandement respectée qui établit les directives recommandées pour l'utilisation du courriel et de l'Internet, a démontré que l'employé moyen vérifie son courriel environ 50 fois par jour. Cela signifie qu'au

ⁱ It should be noted that much of this estimate comes from translating videos and photos to reach this estimate. Nonetheless, it is still a staggering amount of information to process.



approximately once every 10 minutes.

At first glance, this estimate makes a lot of sense. Indeed, many of us may question whether we check our emails more frequently. Although this seems like a rather innocuous statistic, once we start to peel back the layers of this technological onion, the implications may be quite troubling. A few years ago, an article in the *New York Times* reported that the average 'knowledge worker' at Microsoft took a full 15 minutes to regain their focus and return to the task at hand (such as writing reports or computer code) after being interrupted. Not surprisingly, the interruption spurred other 'distraction behaviours' such as replying to other messages or browsing the web. Other research suggests that as the complexity of the task increases, the re-engagement time required following a distraction goes up accordingly.

In a widely publicized study conducted by the Institute of Psychiatry in London, the researchers found that our IQ drops an average of 10 points when we are trying to manage an onslaught of emails, text messages, and phone calls. What is even more unsettling about these findings is that this drop in performance is similar to what would be observed if we were working after being sleep-deprived for 24 hours.

Not surprisingly, this wasted time has major implications for our bottom line. For example, in a compelling article entitled "The cost of not paying attention", research firm Basex estimated that these types of interruptions cost the U.S. economy almost \$600 billion per year.

The negative effects of email are not purely restricted to our time at the office. Indeed, there is a substantial spillover effect as many of us continue to remain 'connected' outside of working hours. A study conducted by Lexmark International found that 92% of respondents say they engaged in some form of work-

cours d'une journée typique, nous vérifions notre courriel une fois toutes les 10 minutes.

À première vue, cela semble raisonnable. En effet, bon nombre d'entre nous peuvent même penser le vérifier plus souvent que cela. Bien que cette statistique peut sembler plutôt inoffensive, une fois que nous commençons à analyser toutes les ramifications que cela encourt, cela peut s'avérer plutôt préoccupant.

Il y a quelques années, un article paru dans le *New York Times* a signalé que le travailleur du savoir moyen chez Microsoft prenait plus de 15 minutes à regagner sa concentration et retourner à la tâche encours (rédaction de rapports ou encodage informatique) après avoir été interrompu. Comme on peut s'y attendre, l'interruption a eu comme conséquence de susciter d'autres comportements distrayants comme répondre aux messages ou naviguer sur Internet. D'autres études suggèrent qu'à mesure que la complexité de la tâche augmente, le temps requis pour se concentrer de nouveau sur la tâche en cours après une distraction augmente en conséquence.

Dans une étude largement diffusée menée par l'Institute of Psychiatry à Londres, les chercheurs ont constaté que notre QI baisse d'environ 10 points en moyenne lorsque nous essayons de gérer une multitude de courriels, de messages textuels et d'appels téléphoniques. Ce qui est plus étonnant encore est que cette baisse de productivité est semblable à ce qui est observé lorsque nous travaillions pendant 24 heures consécutives sans dormir.

Comme on pouvait s'y attendre, cette perte de temps peut avoir d'importantes conséquences sur le résultat. Par exemple, dans un article plutôt convaincant intitulé *The cost of not paying attention* (« Le coût de notre inattention »), le cabinet spécialisé en recherches Basex a estimé que ces types d'interruptions coûtent à l'économie américaine près de 600 milliards de dollars US par année.

Les effets négatifs du courriel ne sont pas restreints à notre temps au travail. Car comme nous demeurons « branché » en dehors des heures de travail, l'effet de débordement est assez important. Une étude menée par Lexmark International a constaté que 92 % des répondants ont indiqué qu'ils ont eu des communications ayant rapport au travail en dehors des heures de bureau. Presque trois quarts des employés déclarent se « déconnecté » durant le week-end, et une personne sur cinq personnes a réellement interrompu une sortie personnelle pour une raison liée à leur travail. Dans un autre sondage, AOL a signalé que 43 % de personnes dorment près de leurs appareils électroniques mobiles afin d'être alertés lorsqu'il y a des messages entrants.

Et cette constante connectivité ne nous affecte pas

related communications outside of the office. Almost three-quarters of employees state that they are 'switched on' over the weekend, and one in five people have actually interrupted a date for a reason related to their work. In a separate survey, AOL reported that 43% of people sleep near their mobile electronic devices in order to hear incoming messages.

This constant connectivity does not only affect us while we are 'on the job'. In the Lexmark study cited above, 83% of respondents acknowledged that they had checked their work emails at least once a day while on vacation. As a further testament to how serious the issue has become, 40% actually consider issues of connectivity and email accessibility when planning their trips. Although there are numerous troubling aspects to this trend, perhaps the most unfortunate is that it seems we are one of the major culprits. According to research conducted by the Society for Human Resource Management, more than half of the respondents who mentioned they worked on the weekend and outside regular hours said self-imposed pressure was a primary reason.

The above is all the more troubling when you note the voluminous research showing the benefits of taking a break from our workplaces. For example, research has shown that individuals who exercise either before work or during their lunch hour exhibit significant improvements in terms of their time management skills, problem-solving ability, interpersonal skills, and level of motivation. Considerable evidence also extols the advantages of taking a 'work-free' vacation. One of the most dramatic findings reported is that people who do not take vacations are at a significantly higher risk for heart attacks than those who succeed in doing so.

FINAL REFLECTIONS

Technology is here to stay and will continue to evolve at a frenetic pace. Despite this inevitability, it is clear that we need to be mindful of becoming a slave to this 'unstoppable force'. Indeed, we can exert much more control over our environments than we may think. Most importantly, the evidence to date suggests this exercise of free will could yield tremendous benefits to ourselves, our organizations, as well as to our friends and family. Although no one can deny the advantages technology brings, like many things in life, the key is moderation.

Craig Dowden (Ph.D.) is the Managing Director of the Toronto office of SPB (www.spb.ca), which is the largest Canadian-owned consulting firm specializing in Organizational Psychology in the country. SPB assists their clients in assessing, developing and engaging their talent through the provision of a variety of leading-edge products and services. Craig can be reached at cdowden@spb.ca.

seulement lorsque nous sommes au travail. Dans l'étude menée par Lexmark citée ci-dessus, 83 % des répondants ont reconnu qu'ils avaient vérifié leurs courriels de travail au moins une fois par jour alors qu'ils étaient en vacances. Un autre exemple afin de démontrer le sérieux de ce problème, 40 % d'entre eux prennent en compte l'accessibilité au courriel en planifiant leurs voyages. Bien qu'il y ait de nombreux aspects assez préoccupants à cette tendance, le pire semble que nous soyons nous-mêmes l'un des principaux responsables. Selon une recherche menée par la Society for Human Resource Management, plus de la moitié des répondants qui avaient mentionné travailler durant le week-end et en dehors des heures de travail régulières avaient indiqué que la pression de la réussite qu'ils s'imposaient était une des raisons principales.

C'est des plus préoccupant lorsque vous constatez que toute la recherche démontre les avantages de faire une pause de notre lieu de travail. Par exemple, la recherche a prouvé que les individus qui font de l'exercice avant le travail ou pendant l'heure du dîner démontraient une amélioration au niveau de la gestion de leur temps, de la capacité à résoudre les problèmes, de leurs relations interpersonnelles et de leur motivation. Tout le surcroît de preuve exalte également les avantages de prendre de vraies vacances. Une des plus importantes observations rapportées est que les personnes qui ne prennent pas des vacances sont considérablement plus à risque pour les crises cardiaques que ceux qui en prennent.

CONCLUSIONS

La technologie est ici pour rester et continuera d'évoluer à un rythme frénétique. En dépit de cette inévitabilité, il est clair que nous devons en être conscients afin de ne pas en devenir esclaves. Il est certain que nous avons beaucoup plus d'impact sur notre environnement que nous le pensons. Plus important encore, tout porte à croire que le pouvoir de libre arbitre que nous devons exercer pourrait rapporter de nombreux bénéfices, pour nous, nos entreprises, ainsi que pour nos amis et notre famille. Bien que personne ne puisse nier les nombreux avantages de la technologie, comme beaucoup de choses dans la vie, la modération à bien meilleur goût.

Craig Dowden (Ph. D.) est le directeur général du bureau de Toronto de SPB (www.spb.ca) de la plus grande société d'expert-conseil appartenant à des intérêts canadiens spécialisée en psychologie organisationnelle au Canada. SPB aide leurs clients en offrant une gamme de produits et de services de pointe en évaluation et en développement de personnel. Vous pouvez communiquer avec Craig par courriel : cdowden@spb.ca.



Independent study for today's management professionals

The Canadian Institute of Management offers unique programs in distance education to allow proactive managers the opportunity to successfully complete courses and ultimately gain a professional designation. A choice of either an on-line program or a traditional continuous in-take program allows the student every occasion to learn at their own pace. Regardless of where you live or work in Canada, you have the opportunity to earn the highly respected C.I.M. designation through a program of distance learning. CIM offers the solution of earning a designation through an independent study program for CIM members who live outside a participating university or college centre, or are unable to attend scheduled classes.

**The distance education overview along with course requirements
is available on the CIM national website.**

**For more information, or to pursue your application,
contact your local branch, or the National Office.**



email: office@cim.ca

tel: 705-725-8926 or 1-800-387-5774 or fax: 705-725-8196

cim.ca

As a chartered professional organization, the right to use any titles and the post-nominal designations are contingent on continued membership in the CIM, adherence to the Code of Ethics, and participation in continued professional development. Any committee may request additional information, an interview, or request that the applicant complete a comprehensive examination to validate their qualifications and/or experience. Please allow 30 days for your application to be reviewed.

The Canadian Institute of Management is the only national organization in Canada chartered to designate management professionals.