

Кэл Ньюпорт



Новые принципы делового общения

Как сфокусироваться
на главном в эпоху
коммуникативной
перегрузки

A World Without Email: Reimagining Work
in an Age of Communication Overload
Cal Newport

МИО

Эту книгу хорошо дополняют

Осознанность

Марк Уильямс и Денни Пенман

Эссенциализм

Грег МакКеон

Джедайские техники

Максим Дорофеев

Цифровой минимализм

Кэл Ньюпорт

Оторвись от телефона

Кэтрин Прайс

Не сходите с ума на работе

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон



A WORLD WITHOUT EMAIL

Reimagining Work in an Age
of Communication Overload

Cal Newport

Практики эссенциалиста



НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Как сфокусироваться на главном
в эпоху коммуникативной перегрузки

Кэл Ньюпорт

Перевод с английского Юлии Распутиной

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2022

УДК 651.75
ББК 65.291.2
Н93

На русском языке публикуется впервые

Ньюпорт, Кэл
Н93 Новые принципы делового общения. Как сфокусироваться на главном в эпоху коммуникативной перегрузки / Кэл Ньюпорт ; пер. с англ. Ю. Распутиной. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 304 с. (Практики эссенциалиста).

ISBN 978-5-00195-545-0

В современном мире невозможно представить себе работу без использования технологий. Зачастую сотрудники оказываются во власти информационного шума, который мешает работе. Кэл Ньюпорт приводит множество кейсов и рассказывает о том, как небольшие изменения в работе позволили компаниям улучшить свои показатели.

Книга рекомендуется руководителям и главам компаний, желающим создать эффективную организацию рабочего времени и увеличить общую продуктивность сотрудников.

УДК 651.75
ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00195-545-0

© Copyright © 2021 by Calvin C. Newport
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	
Гиперактивный коллективный разум.....	11

Часть первая

АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

ГЛАВА 1	
Электронная почта снижает производительность труда.....	25
ГЛАВА 2	
Электронная почта делает нас несчастными.....	55
ГЛАВА 3	
Электронная почта — это самостоятельный организм.....	83

Часть вторая

ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ В МИРЕ БЕЗ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

ГЛАВА 4	
Принцип бережного распределения внимания.....	115
ГЛАВА 5	
Рабочие процессы.....	153
ГЛАВА 6	
Принцип протокола.....	195
ГЛАВА 7	
Принцип специализации.....	229
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
XXI век: крутой взлет.....	273
Благодарности.....	279
Об авторе.....	281
Примечания.....	283

*Посвящается Макс, Асе и Джошу: желаю, чтобы ваше будущее
предопределяло не содержимое электронного почтового ящика*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Гиперактивный коллективный разум

В конце 2010 года Ниш Ачария прибыл в Вашингтон. Он был готов приступить к работе. Президент Барак Обама назначил его директором управления, занимающегося инновациями и связями с предпринимателями, а также старшим советником министра торговли. В задачи Ачарии входили координация работы 26 различных федеральных органов и взаимодействие более чем с 500 университетами с целью распределения финансирования в размере 100 миллионов долларов США. А это значит, что Ниш являл собой классическую крупную политическую фигуру из Белого дома: в руках смартфон, переписка не прекращается ни на минуту. Но затем случился сбой в работе сети.

Как-то утром во вторник, спустя всего два месяца после своего вступления в должность, Ачария получил письмо от главного технического директора. Тот писал, что в компьютерной сети обнаружен вирус, в связи с чем необходимо приостановить ее работу. Когда я позднее брал у Ниша интервью и расспрашивал об этом инциденте, он сказал: «Все были уверены, что проблема решится за пару дней». Но оптимистичный прогноз

оказался преждевременным. Через неделю заместитель министра торговли созвала совещание. Она объяснила, что вирус, как они подозревают, — результат деятельности иностранных хакеров. Именно поэтому до окончания расследования компьютерная система работать не будет. Для пущей безопасности чиновники собирались вывести из строя всю технику с чипами: компьютеры, ноутбуки и принтеры.

Одним из самых серьезных последствий этого происшествия стало то, что сотрудники утратили возможность получать и отправлять электронную почту. Личные почтовые ящики нельзя было использовать для работы из соображений безопасности. Из-за бюрократических проволочек не удавалось прибегнуть к помощи других государственных органов, чтобы создать временные аккаунты. Ачария и его команда оказались полностью изолированы от системы маниакального обмена электронными посланиями, которая характеризует работу федерального правительства на высшем уровне. Система не работала шесть недель. Тот роковой день чиновники в шутку окрестили «черным вторником».

Неудивительно, что из-за внезапного сбоя электронной почты работа Ачарии превратилась в ад. Остальные правительственные органы по-прежнему активно пользовались этим инструментом связи, и Ниш переживал, что пропустит важные встречи или запросы. «У нас была отлаженная система коммуникации, а я вдруг оказался без доступа к ней», — рассказывал он. Кроме того, возникли проблемы организационного характера. В задачи Ачарии входила подготовка многочисленных встреч, и без электронной почты эта обязанность стала весьма раздражающей.

И все же на эти шесть недель работа Ниша не застопорилась. Напротив, он стал замечать, что выполняет свои обязанности *лучше*. Не имея возможности отправить электронное послание, если у него возникал вопрос, Ачария покидал свой кабинет и встречался с людьми лично. Поскольку организация встреч требовала больше усилий, Ниш отводил на это больше времени. Он старался поближе узнать людей, с которыми контактировал, и вникнуть в особенности их работы. Как объяснил Ачария, такие длительные встречи оказались «весьма ценными» для недавно

назначенного политика, который пытался получить представление о хитром механизме федеральных органов власти.

Теперь, когда Ачарии не приходилось проверять почту между совещаниями, он получил время — или, по его собственному выражению, «свободное пространство» — для анализа. Он также мог изучить научные исследования и законодательство по вопросам, которые возникали в его подразделении. Такой неспешный и более вдумчивый подход принес плоды в виде пары блестящих идей и разработки стратегии, которой подразделение Ачарии следовало до конца года. «В политических кругах Вашингтона никто не может позволить себе подобную роскошь, — признался Ниш. — Мы невротики, уткнувшись в телефон и постоянно проверяющие почту. А это негативно влияет на неординарность мышления».

Беседуя с Ачарией о «черном вторник» и его последствиях, я понял, что многие проблемы, которые превращали работу в ад, можно было решить. Например, Ниш признался, что, боясь оказаться в информационной изоляции, просто взял за привычку ежедневно звонить в Белый дом, чтобы узнать, будут ли какие-то совещания, о которых ему следует знать. Как мне кажется, этим мог заняться какой-то конкретный сотрудник или помощник. Организацию встреч можно было бы поручить кому-то из членов команды или применить автоматизированную систему планирования. Другими словами, у информационной изоляции есть большое преимущество: она позволяет решить давно раздражавшие задачи. «Что вы думаете об этом?» — спросил я, озвучив эти варианты. Мой собеседник молчал. Я выдвинул настолько абсурдную идею — вообще отказаться от электронной почты на работе, — что он буквально впал в ступор.

Его реакция неудивительна. Электронная почта помогла сформировать современную систему работы. Старомодные заваленные бумагами кабинеты с кучей секретарей, которые отвечали на звонки, делали заметки и разбирали корреспонденцию, ушли в прошлое. Теперь у нас есть изощренные и эффективные инструменты. И если вы чувствуете, что электронная почта или мессенджеры отнимают все время, виной тому ваша неорганизованность. Вам следует выделить определенное время

для проверки почты, отключить уведомления и четко определять тему послания. Если поток писем действительно огромен, возможно, вашей организации стоит изменить правила — например, установить срок ответа на сообщения. Однако никто не поспорит, что электронная почта играет важную роль в жизни современного работника. И все же надеюсь, что она будет вызывать у нас такую же ностальгию, как лошадиные упряжки и романтическое мерцание свечей.

Можно считать «черный вторник», о котором шла речь выше, катастрофой. Но что, если все наоборот? Что, если электронная почта не позволяет сберечь умственные усилия, а предлагает несущественные удобства в обмен на значительное снижение производительности (мы говорим не о показной занятости, а о реальных результатах труда) и уже два десятилетия *замедляет* экономический рост? Что, если возникающие из-за нее проблемы обусловлены не отсутствием правил и нашими плохими привычками (с этим-то можно легко справиться), а тем, что электронная почта резко и кардинально изменила сам характер работы? Другими словами: что, если «черный вторник» был не катастрофой, но моделью того, как прогрессивные руководители и предприниматели будут работать в ближайшем будущем?

Мысль о том, что электронная почта в течение как минимум последних пяти лет негативно повлияла на нашу работу, не давала мне покоя. Поворотным моментом стал 2016 год, когда вышла моя книга «В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста»*, удивившая многих. В ней говорилось, что тем, кто занят умственным трудом, не хватает концентрации. Цифровые устройства помогают быстро передавать информацию — отлично, но мы часто отвлекаемся на них, и это куда больше влияет на нашу способность выдавать ценный результат, чем нам кажется. В своей книге я не пытался разобраться, почему мы тонем в потоках информации, и не предлагал системных изменений. Мне просто казалось важным рассказать обществу об этой неизвестной проблеме, чтобы

* Ньюпорт К. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. СПб. : Питер, 2017.

в компаниях осознали ценность сосредоточенности и скорректировали политику, чтобы правильно расставить приоритеты.

Однако я был слишком оптимистичен. Пока я разъезжал по стране и рассказывал о своей книге, встречался с руководителями и рядовыми сотрудниками, много писал на эту тему в своем блоге, а также для таких изданий, как The New York Times и The New Yorker, я начал лучше понимать, в какой ситуации находятся те, кто занимается умственным трудом. Вырисовывалась более мрачная картина. Нашей работе мешает не собственно постоянное общение, а его проникновение в методы работы. Если просто менять привычки или внедрять скоротечные инициативы руководства вроде «пятниц без электронной почты», дело вряд ли пойдет на лад. Стало ясно, что изменения к лучшему невозможны без кардинального пересмотра методов работы, а для этого потребуется время. Если в начале 2000-х годов электронная почта была модным отвлекающим фактором, то сегодня она превратилась в настоящую проблему. Количество сообщений достигло пиковой точки, из-за чего люди трудятся результативно только рано утром, вечером и в выходные, а в течение дня ведут заведомо проигрышную битву с содержимым почтового ящика. И это единственный и жалкий способ хоть как-то выполнить работу.

Я написал эту книгу, чтобы ситуация изменилась. Впервые я хочу собрать воедино все знания о том, как мы пришли к культуре постоянной коммуникации, и о том, какое влияние она оказывает на нашу продуктивность и психическое здоровье. Я также хочу представить наиболее привлекательные примеры того, как выстроить работу. Для Ниша Ачарии освобождение от электронной почты оказалось достаточно радикальным и застало его врасплох. Но я верю, мир не только может, но и неизбежно будет жить без нее. Надеюсь, моя книга станет сценарием будущей революции. Прежде чем переходить к стратегии, давайте внимательно рассмотрим проблему, с которой мы столкнулись.

В деловых кругах 1980–1990-х годов электронная почта произвела фурор: она позволила осуществлять масштабную коммуникацию без личного контакта. С появлением этого нового инструмента издержки в виде

времени и социального капитала, связанные с общением по работе, стремительно снизились с весьма ощутимых почти до нулевых. Как отмечает Крис Андерсон в своей книге «Бесплатное. Будущее радикальных цен»*, динамика снижения стоимости практически до нуля «весьма загадочна»¹, что объясняет тот факт, что немногие смогли предсказать, какие изменения готовит нам эпоха стремительного общения. Мы не просто адаптировали объем информации, передаваемой через сообщения на автоответчике, факс и заметки, к более удобному цифровому формату. Мы полностью изменили *рабочий цикл*, регламентирующий распределение наших усилий. Мы стали общаться значительно больше, чем раньше. В итоге стали размываться четкие границы отдельных задач, структурировавших рабочий день, который превратился в нескончаемый поток коммуникации. Наши представления о работе утратили ясность.

В ходе одного исследования было выяснено, что к 2019 году каждый сотрудник отправлял и получал примерно 126 электронных писем в день — по одному сообщению каждые четыре минуты². Одна из компаний-разработчиков, RescueTime, с помощью программ учета рабочего времени провела измерения и выяснила, что сотрудники проверяли почту или сообщения в мессенджерах, таких как Slack, в среднем раз в шесть минут³. Команда из Калифорнийского университета в Ирвайне провела похожий эксперимент, наблюдая за поведением 40 сотрудников крупных компаний в течение 12 рабочих дней. Выяснилось, что работники проверяли электронную почту в среднем 77 раз в день, а рекордный показатель превышал 400 раз в день⁴. Исследование компании Adobe показало: те, кто занят умственным трудом, по собственному признанию, тратят на прочтение и отправку деловых писем более трех часов в день⁵.

Получается, дело не в инструменте, а в том, что он сформировал новую систему работы. Чтобы лучше понять ее суть, я придумал для нее название и дал определение.

* Андерсон К. Бесплатное. Будущее радикальных цен. М. : BestBusinessBooks, 2015.

Гиперактивный коллективный разум

Рабочий процесс, который сосредоточен на текущей коммуникации и подпитывается бессистемным потоком сообщений, доставляемых посредством цифровых средств связи, таких как электронная почта и мессенджеры.

В секторе умственного труда гиперактивный коллективный разум пронизывает всё. Неважно, кто вы — программист, консультант по маркетингу, редактор газеты или профессор, — ваш день определяет нескончаемая коммуникация. Именно гиперактивный коллективный разум заставляет нас проводить в почтовой программе более трети рабочего времени и каждые шесть минут проверять, нет ли новых сообщений. Мы к этому уже привыкли, но если хотя бы немного вернуться в прошлое, то будет понятно, насколько радикальные изменения произошли. Было бы странно их игнорировать.

Честно признаться, гиперактивный коллективный разум сам по себе не так уж плох. Его преимущество в том, что он прост и невероятно адаптивен. Как объяснил мне один исследователь, смысл электронной почты отчасти в том, что она проста и может применяться практически в любой интеллектуальной работе. На ее освоение требуется гораздо меньше времени, по сравнению со специализированными цифровыми системами. Нерегламентированное общение — это еще и эффективный метод выявить непредвиденные трудности и быстро скоординировать ответные меры.

Тем не менее в первой части книги я приведу аргументы в пользу того, что гиперактивный коллективный разум, запущенный с помощью электронной почты, — хоть и естественный, но невероятно неэффективный процесс. Это объясняется нашей психологией. За исключением небольших групп людей (скажем, из двух-трех человек), подобное нерегламентированное общение плохо координируется с тем, как привык работать человеческий мозг. Если в вашей компании преобладает гиперактивный

коллективный разум, вы не сможете долго игнорировать сообщения по электронной почте или в мессенджерах. В противном случае замедлится работа всей организации. Однако постоянное взаимодействие с коллективным разумом требует, чтобы вы часто переключали внимание с работы на разговоры о работе и обратно. Как я расскажу позже, новые исследования в области психологии и нейробиологии доказали, что подобные, даже кратковременные, переключения дорого обходятся в плане психической энергии. Ухудшаются когнитивные функции, человек чувствует себя усталым, эффективность падает. Сейчас вам может казаться, что способность быстро делегировать задачи или запросить обратную связь оптимизирует работу. Но я докажу, что в долгосрочной перспективе такой подход *негативно влияет* на продуктивность и требует больше времени и затрат на выполнение того же объема работ при других условиях.

В первой части книги я также подробно расскажу, как социальный элемент коллективного разума конфликтует со сформировавшимися связями в нашем мозгу. Умом вы понимаете, что 600 непрочитанных сообщений в почтовом ящике — это не жизненно важная проблема, их отправители не сверлят взглядом монитор в ожидании ответа и не проклинают вас за медлительность. Но наше сознание привыкло уделять внимание социальным взаимосвязям — в конце концов, это позволило нашему виду столь успешно размножиться с эпохи палеолита. И где-то в глубине растет беспокойство: вам кажется, будто вы пренебрегаете своими обязанностями. Участки мозга, ответственные за социальные связи, трактуют ситуацию так: члены вашего племени вызывают к вашему вниманию, а вы их игнорируете. Это событие расценивается как чрезвычайное происшествие. В результате человек постоянно испытывает волнение и скрытую тревогу. Многие сотрудники, занимающиеся интеллектуальной работой и привязанные к электронной почте, считают такие чувства неизбежными. Но на самом деле это результат злополучного несоответствия между современными инструментами и древним устройством нашего мозга.

Возникает очевидный вопрос: зачем нам нужен рабочий процесс, у которого столько негативных последствий? В конце первой части я объясню,

что история возникновения гиперактивного коллективного разума весьма запутанная. Никто не *принимал решения* о том, что хорошо бы внедрить этот метод. Он возник в какой-то степени самопроизвольно. Вера в то, что бурная коммуникация равноценна эффективной работе, ничем не обоснована. Это сказка, которой мы пытаемся объяснить внезапные изменения, вызванные сложными преобразованиями.

Понимание, что существующие методы работы основаны на принципах произвольности, должно мотивировать нас к поиску лучших вариантов. Такую цель я ставил перед собой во второй части книги. В ней я познакомлю вас с теорией бережного распределения внимания. Она основывается на том, что рабочие процессы надо выстраивать так, чтобы извлечь максимальную пользу из возможностей мозга и одновременно минимизировать ненужные страдания. Звучит логично, но на самом деле концепция противоречит стандартным принципам организации труда. Основываясь на идеях Питера Друкера, чрезвычайно влиятельного в мире бизнеса, я покажу, что мы привыкли думать о работнике интеллектуального труда как об автономном черном ящике. Мы игнорируем то, как именно он выполняет работу, и взамен ставим ему четкие цели и придумываем мотивацию. Это ошибочный подход. В сфере интеллектуального труда скрыты невероятные возможности для продуктивной работы. Чтобы добраться до них, необходимо мыслить системно и понять, каким образом лучше связать интеллекты разных людей в единую рабочую цепь, чтобы извлечь максимальную ценность наиболее рациональным способом. Намекну: секрет не в том, чтобы проверять электронную почту каждые шесть минут.

Вторая часть книги посвящена принципам, на которых основывается теория бережного распределения внимания. Они помогут перестроить рабочий процесс в организации, в команде и для отдельно взятых сотрудников. Так вы сможете отойти от засилья гиперактивного коллективного разума и выработать более структурированный подход, чтобы решить проблемы, описанные в первой части книги. Некоторые идеи, на которых основываются новые принципы работы, я почерпнул в передовых организациях: там экспериментируют с рабочим процессом, чтобы свести

к минимуму внеплановую коммуникацию. Другие идеи позаимствованы у компаний со сложной структурой, где занимались умственным трудом в ту эпоху, когда цифровых средств связи еще не было.

Принципы из второй части книги не отменяют технологий для обмена сообщениями, таких как электронная почта и мессенджеры. Цифровые инструменты коммуникации полезны. Вряд ли стоит возвращаться к старым и менее удобным средствам с единственной целью доказать свою правоту. Однако предлагаемые мной принципы помогут вам сократить поток сообщений, он перестанет носить постоянный характер, и информация начнет поступать эпизодически. В мире без электронной почты, вынесенном в название книги, протоколы SMTP и POP3 не запрещены. Это среда, где вы большую часть рабочего дня посвящаете решению серьезных задач, а не их обсуждению или бесконечному делегированию с помощью сообщений.

Мои советы могут пригодиться широкому кругу читателей. Это и видные бизнесмены, которые хотят усовершенствовать работу компании, и команды сотрудников, желающие трудиться эффективнее, а также индивидуальные предприниматели и фрилансеры, которые хотят максимально повысить свою результативность в стоимостном выражении. Я обращаюсь и к отдельным сотрудникам, которые хотят изменить связанные с коммуникацией привычки и взглянуть на них с точки зрения теории бережного распределения внимания. В примерах из второй части перед вами представят как широкомасштабные преобразования (например, когда генеральный директор внедряет существенные изменения в культуру компании), так и более скромные (например, я расскажу, какая идея программистов помогла мне не заикливаться на электронной почте для выполнения административных задач и структурировать подход к работе).

Мои советы не универсальны. Например, если вы работаете в компании, где до сих пор высоко ценят гиперактивный коллективный разум и поклоняются ему, вы сможете внедрить лишь некоторые изменения, чтобы не раздражать коллег. В таком случае аккуратно выбирайте стратегии, которые намереваетесь использовать. (Я постараюсь помочь вам,

приведа в соответствующем разделе примеры того, как разные принципы работают в каких-то конкретных ситуациях.) Аналогично, если вы начинающий предприниматель, вам легче радикально изменить рабочие процессы в компании, чем если вы генеральный директор крупной организации.

Но я твердо уверен, что сотрудник или компания, которые критически оценят гиперактивный коллективный разум, начнут последовательно внедрять новые элементы, чтобы адаптировать методы работы к особенностям функционирования мозга. Результат — существенное конкурентное преимущество. Будущее рабочих процессов все теснее связано с особенностями мышления. И чем скорее мы серьезно изучим особенности работы человеческого мозга и разработаем стратегии, которые будут наилучшим образом соответствовать этим особенностям, тем скорее мы осознаем, что система гиперактивного коллективного разума хотя и удобна, но крайне неэффективна.

Моя книга — это не бунт против современных технологий и любых новаций. Напротив, она нацелена в будущее. Вот в чем главная идея: если мы хотим с максимальной отдачей использовать цифровые средства связи, нам следует постоянно и бескомпромиссно оптимизировать работу с ними. Критика гиперактивного коллективного разума не имеет ничего общего с луддизмом — скорее, наоборот. Прогрессу мешает именно слепое следование сложившемуся процессу в ущерб возможным усовершенствованиям.

С учетом сказанного мир без электронной почты — шаг не назад, а вперед, в заманчивое, технологически насыщенное будущее, которое мы только-только начинаем предугадывать. В интеллектуальной сфере пока не появился свой Генри Форд, но изменения рабочих процессов в ней неизбежны, и они окажут столь же масштабный эффект, что и на сборочных линиях. Я не опишу будущее во всех деталях, но уверен, что сотрудники точно не будут заглядывать в почтовую программу каждые шесть минут. Наступает эпоха отказа от электронных почтовых ящиков, и я надеюсь, что вас не меньше меня воодушевят открывающиеся нам возможности.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ**

ГЛАВА 1

Электронная почта снижает производительность труда

Скрытые издержки гиперактивного коллективного разума

Когда я впервые встретил Шона, он рассказал мне знакомую историю о коммуникации на рабочем месте. Шон — сооснователь небольшой технологической компании, которая разрабатывает приложения для обмена сообщениями внутри крупных организаций. У него семь сотрудников, которые трудятся в лондонском офисе. И все они, как выразился Шон, страстные приверженцы гиперактивного коллективного разума: «Страница почтового ящика Gmail была открыта постоянно. Все было завязано на электронной почте». Едва проснувшись, Шон начинал отправлять электронные послания, и это продолжалось до ночи. Один из сотрудников даже попросил Шона не отправлять письма так поздно: мысль о том, что, пока он спит, в ящике копится гора сообщений от шефа, заставляла его нервничать.

Затем гиперактивный коллективный разум начал наращивать обороты. «Все только и говорили, что о мессенджере Slack, поэтому мы

решили его опробовать», — вспоминает Шон. Интенсивность коммуникации возросла, особенно после того, как одному из требовательных клиентов открыли доступ в сеть компании и позволили делать уточнения и задавать вопросы в любое время. «Каждый день работа постоянно прерывалась». Шон ощущал стресс оттого, что внимание приходилось переключать с работы на сообщения и обратно, и его способность мыслить четко улетучивалась. Его стал выводить из себя звук уведомлений, приходящих на телефон: «Я его возненавидел, он до сих пор заставляет меня вздрагивать». Психологические усилия, которые требовались, чтобы справиться с таким объемом коммуникаций, отрицательно сказывались на эффективности работы компании. «Ежедневно я работал до часу ночи, — говорит Шон. — Потому что только в это время меня никто не отвлекал». Он также начал сомневаться в том, что бизнесу жизненно необходима нескончаемая болтовня. Когда Шон проанализировал, каким именно образом его сотрудники используют Slack, оказалось, что наибольшей популярностью пользуется модуль, позволяющий вставлять в беседу анимированные картинки. Дела у компании снова пошли неважно, и в тот момент неожиданно уволились два руководителя проекта. «Они просто выгорели».

Раздосадованный Шон, который начал подозревать, что обмен цифровыми сообщениями отрицательно влияет на нашу продуктивность, не одинок в своих убеждениях. Осенью 2019 года, проводя исследования для этой книги, я пригласил читателей принять участие в опросе. Меня интересовало, какую роль в их профессиональной жизни играет электронная почта (и похожие инструменты вроде Slack). Я получил ответы от более чем 1500 человек, и многие разделяли досаду Шона. Люди были недовольны не собственно инструментами — это очевидно эффективные средства коммуникации, — а тем, что они способствуют формированию гиперактивного коллективного разума.

Часть респондентов отметила огромный объем сообщений, который появляется в результате подобной организации работы. «Ежедневно вас ждет поток писем, в которых речь идет о сроках и графиках, и они мешают эффективно организовывать свою работу», — отметил юрист по имени

Арт. Еще один юрист, Джордж, написал, что в его почтовом ящике «лавина сообщений», среди которых легко пропустить что-то важное.

Часть респондентов отметила, что превращать обсуждение в бесконечный обмен сообщениями неэффективно. «Асинхронная природа [подобных инструментов] — это одновременно и благо, и проклятье, — делилась Ребекка, финансовый аналитик. — Это благо, потому что мне не нужно разыскивать человека, чтобы задать ему вопрос или делегировать задачу. И это проклятье, потому что все рассчитывают, что мы постоянно проверяем электронную почту и быстро реагируем». Похожую мысль выразил и руководитель проектов в области информационных технологий: «Простое обсуждение (которое могло бы занять всего несколько часов) превращается в затянувшуюся переписку, и число вовлеченных в нее людей только возрастает». Одна из госслужащих отметила, что обсуждение вопросов с помощью цифровых каналов связи приводит к тому, что беседа приобретает «излишне официальный характер», а количество «творческих и уместных» предложений снижается. Как она пояснила: «Группа работающих вместе людей могла бы относительно быстро завершить проект или выполнить задачу, общаясь лично. Но дело усложняется тем, что сотрудники пытаются справиться с объемом информации, который пересылается по электронной почте».

Еще один аргумент в пользу того, что электронная почта снижает продуктивность: возрастает количество ненужной информации, которую вы вынуждены обрабатывать. «Я раздосадован из-за того, что получаю так много дополнений и уточнений, которые совершенно не относятся к моей работе», — написал учитель по имени Джей. «Сейчас люди ошибочно принимают переписку по электронной почте за работу, — отметила Стефани, редактор. — Они создают видимость деятельности, рассылая сообщения и ставя всех в копию. Словно хотят заявить: “Смотрите, сколько всего я сделал”. Это раздражает». Консультант по кадрам Андреа выразилась так: «Как минимум 50% писем не предлагают решения проблемы. Такое впечатление, что отправители рассылают сообщения, особо не задумываясь».

Разумеется, мои респонденты, как и Шон, не оставили без внимания и мессенджеры, подобные Slack. Многие считают их аналогами электронной почты, но с более высокими ожиданиями в отношении скорости реакции. «Slack — это непрерывный поток сообщений. Он стимулирует людей писать и писать, — так высказался бизнес-консультант по имени Марк. — Это ужасно».

Разумеется, я процитировал самые яркие отзывы. Но, как мы выясним дальше, если обратиться к научным исследованиям, станет понятно, что проблемы, о которых говорили респонденты, куда серьезнее, чем считает большинство людей. Возможно, электронная почта позволила сделать отдельные операции более эффективными, но наука доказывает, что порожденный ею гиперактивный коллективный разум стал катастрофой для продуктивности в целом.

Постоянная, непрерывная, сводящая с ума многозадачность

В конце 1990-х годов Глория Марк задалась очень интересными вопросами. Она проводила исследования в области совместной работы с использованием компьютеров. Понятно, что в этой сфере уделялось особое внимание технологиям, которые позволяют людям более продуктивно сотрудничать. Несмотря на то что компьютеры стали использоваться для коллективной работы как минимум в 1970-е годы (тогда основное внимание уделялось скучным темам вроде управления информационными системами и автоматизации процессов), в 1990-е годы этот процесс получил новое развитие. Компьютерные сети и интернет привели к появлению инновационных подходов в работе.

Глория работала в Немецком национальном научно-исследовательском центре в области информационных технологий в Бонне. По ее словам, тогда она могла «взяться за что угодно». В итоге она углубилась сразу в несколько проектов. Большинство из них так или иначе касались инновационного программного обеспечения для совместной работы. Помимо

прочего, Марк трудилась над гипермедийной системой под названием Dolphin, призванной повысить эффективность собраний, и системой цифрового документооборота PoliTeam, которая должна была упростить процесс оформления документов в министерстве.

В Германии обед — это главный прием пищи. Глория наслаждалась долгими трапезами с коллегами, а затем они отправлялись на прогулку по кампусу («совершали тур», по их собственному выражению), чтобы переварить съеденное и обменяться интересными мыслями. «Мы прекрасно проводили время, — рассказывает она. — На территории кампуса был замок».

В 1999 году Марк решила, что пора вернуться на родину, в Соединенные Штаты. Ее и мужа ждали должности в Калифорнийском университете в Ирвайне. Так что они упаковали вещи, попрощались с неспешными приемами пищи и прогулками вокруг замка и отправились на запад. Оказавшись в академических кругах в Америке, Глория поразила тому, насколько здесь все казалось *занятыми*. «Я с трудом могла сосредоточиться, — вспоминает Марк. — Нужно было продолжать работу над своими проектами». От неспешных обедов, которые так нравились ей в Германии, остались одни воспоминания. «Я едва успевала перекусить салатом и сэндвичем, — вспоминает женщина. — А когда я возвращалась, то видела, что коллеги в своих кабинетах ели, не отходя от компьютера». Марк заинтересовалась, насколько распространены подобные привычки. Она убедила местную компанию, занимающуюся технологиями и кадровым капиталом, позволить ее исследовательской группе в течение трех рабочих дней наблюдать за 14 сотрудниками, заглядывая им через плечо и скрупулезно фиксируя, на что именно они тратят свое время. Результатом этой работы стал знаменитый (хотя, возможно, лично вам он не попался) труд — «Постоянная, непрерывная, сводящая с ума многозадачность»¹. Провокационное название — прямая цитата: именно так одна сотрудница описывала свой типичный рабочий день. Свое исследование Марк представила в 2004 году на конференции, посвященной взаимодействию человека и компьютера.

«Мы подтвердили то, что многие из коллег и мы сами наблюдали уже некоторое время: информационная деятельность сильно фрагментирована, — писали Глория Марк и ее соавтор Виктор Гонсалес. — Нас удивила только степень этой фрагментации». Их ключевым постулатом стало то, что после отмены официальных совещаний сотрудникам приходится переключать внимание на новую задачу в среднем *раз в три минуты*. Приехав в Калифорнию, Глория почувствовала себя так, словно ее тянут во все стороны сразу. И она в этом не одинока. Именно такая атмосфера начала формироваться в научной среде в целом.

Когда я спросил Глорию, что же стало причиной столь сильной фрагментации, она сразу же ответила: «Электронная почта». Марк пришла к этому выводу отчасти благодаря повторному обращению к литературе по этой теме. Как минимум с 1960-х годов исследователи измеряли, как руководители распоряжаются своим рабочим временем. Постепенно набор категорий, которые попадали в поле зрения ученых, менялся, однако среди них присутствовали две ключевые темы: назначенные встречи и канцелярская работа. Глория изучила результаты по этим двум категориям с 1965 по 2006 год, уже после выхода своей работы о доводящей до безумия многозадачности.

Когда женщина свела все данные в единую таблицу, она выявила четкую тенденцию. С 1965 по 1984 год сотрудники проводили примерно 20% времени за канцелярской работой и примерно 40% — на запланированных встречах. С 2002 года эти показатели практически поменялись местами. Каким может быть объяснение? Как отмечает Глория Марк, между 1984 и 2002 годами «электронная почта получила широкое распространение»².

С внедрением этой технологии отпала необходимость собираться в одном кабинете и обсуждать работу. Каждый сотрудник в любой момент мог отправить цифровое послание. Поскольку работа с электронной почтой попадает в категорию «канцелярская работа», ее доля выросла, в то время как доля запланированных совещаний сократилась. Но в отличие от последних беседа посредством электронной почты асинхронна. С момента

отправки сообщения и до того, как его прочитают, пройдет какое-то время. А это значит, что достаточно быстрое и синхронное взаимодействие, отличавшее совещания, сменилось фрагментарным, завязанным на быструю проверку почты в течение дня. Согласно исследованию Марк и Гонсалеса, запланированное совещание в среднем длилось 42 минуты. Время, потраченное на проверку почты, прежде чем переключиться на другую задачу, напротив, составляло всего 2 минуты 22 секунды. Сегодня общение происходит урывками, разбивая на части другие виды деятельности, из которых состоит типичный день интеллектуального работника.

Таким образом, именно в этом отчете, опубликованном более десяти лет назад, в таблицах с ничем не примечательными данными, мы можем найти первые эмпирические доказательства существования гиперактивного коллективного разума (с этой гипотезой я познакомил вас в предисловии). Но не будем ограничиваться одним исследованием. К счастью для нас, когда Глория Марк заинтересовалась тем, как коммуникационные технологии изменили работу белых воротничков, другие исследователи тоже задались похожими вопросами.

В 2011 году в издании *Organization Studies* была опубликована работа, в точности копировавшая исследование Марк и Гонсалеса. Ученые наблюдали за группой из 14 сотрудников австралийской телекоммуникационной компании. Выяснилось, что рабочий день дробился в среднем на 88 отдельных «эпизодов» и 60 из них были посвящены коммуникации³. Вот какой вывод сделали ученые: «Эти данные... подтверждают гипотезу, что рабочий день сотрудников, занимающихся умственным трудом, сильно фрагментирован». В 2016 году еще в одной работе, в которой участвовала и Глория Марк, команда использовала специальное программное обеспечение для отслеживания привычек сотрудников научно-исследовательского подразделения крупной корпорации. Ученые обнаружили, что работники проверяли электронную почту в среднем 27 раз в день⁴.

Исследования, предметом изучения которых было количество отправленных и полученных сообщений в день, также свидетельствуют о том, что объем коммуникаций вырос: с 50 электронных сообщений в 2005 году⁵

до 69 в 2006-м⁶ и 92 в 2011-м⁷. Исследование, недавно проведенное компанией Radicati Group, занимающейся научными исследованиями в области технологий, прогнозирует, что в 2019 году (когда я начал писать эту главу) каждый работающий человек будет отправлять и получать в среднем по 126 писем в день⁸.

Все эти исследования дают представление о росте объема коммуникаций в течение последних 15 лет и о сути рабочего процесса, построенного на гиперактивном коллективном разуме. Но те работы, на которые я ссылаюсь, — типичные эксперименты по наблюдению за двумя десятками людей в течение нескольких дней и лишь маленький кусочек в сложной мозаике. Чтобы получить полную картину того, что происходит в стандартном, оснащенном компьютерами офисе, мы обратимся к опыту небольшой компании RescueTime, которая занимается программным обеспечением. В последние годы с помощью пары специально выделенных для этих целей специалистов по анализу данных эта фирма снабдила нас впечатляющей информацией. Она позволяет по-новому взглянуть на особенности коммуникационных привычек современных работников умственного труда.

Главный продукт компании RescueTime — одноименный инструмент учета рабочего времени. Он встроен в ваши устройства и регистрирует, сколько времени вы проводите в различных приложениях и на сайтах. История компании началась в 2006 году, когда группе разработчиков интернет-приложений надоело после тяжелого рабочего дня испытывать такое чувство, будто они не достигли каких-то значимых результатов, которыми можно похвастаться. Им стало любопытно, на что уходит время, и они наскоро написали программу, позволяющую отслеживать поведение. Как рассказывает Робби Макдонелл, нынешний генеральный директор компании, этот эксперимент стал популярен в их социальных кругах: «Все больше и больше людей выражали желание узнать, сколько времени на какие приложения они тратят». Зимой 2008 года идею одобрил престижный бизнес-инкубатор Y Combinator. Так и родилась новая компания.

Основная цель RescueTime — предоставлять пользователям детальный отчет об их поведении, чтобы те смогли быть более продуктивными.

Для этих целей используется интернет-приложение, а данные хранятся на центральных серверах, и их можно собирать и анализировать, изучая, как десятки тысяч пользователей распределяют свое время. После нескольких неудачных проектов компания RescueTime серьезно озабочилась тем, чтобы правильно собирать нужные данные. В 2016 году фирма наняла двух специалистов по обработке и анализу данных. Они переводили информацию в нужный для исследования формат и заботились о защите личных сведений. Далее исследование продолжили, чтобы понять, на что тратят время современные работники интеллектуального труда, нацеленные на продуктивность. Результаты оказались ошеломляющими.

В отчете, составленном летом 2018 года, проанализированы анонимные данные, полученные более чем от 50 тысяч активных пользователей отслеживающих программ⁹. Выяснилось, что половина пользователей проверяет приложения для коммуникации (такие как электронная почта или Slack) в среднем *раз в шесть минут*, а более трети сотрудников делали это каждые три минуты или еще чаще. Обратите внимание, что среднее значение несколько больше, поскольку в рабочий день входят, например, обед и личное общение, когда люди не сидят за компьютером. (Для сравнения: в работе Глории Марк при оценке интервалов между разными задачами не учитывалось время, которое сотрудники проводили на совещаниях.)

Чтобы выяснить, сколько минут сотрудник может сосредоточенно работать, специалисты RescueTime выявили *самый длительный* период для каждого человека, когда тот не проверял почту или мессенджеры. У половины участников эксперимента этот показатель составлял не более сорока минут, а чаще — всего двадцать минут. В ходе эксперимента две трети сотрудников никогда не имели возможности работать в течение часа и больше, не отвлекаясь на что-либо.

Чтобы подкрепить результаты, Мэдисон Лукачик, которая среди прочих собирала и анализировала данные в этом проекте, опубликовала график, отобразив на нем собственный опыт использования отслеживающих программ в течение полной недели. За все семь рабочих дней у Лукачик было всего восемь блоков по тридцать и более минут, когда она не проверяла

приложения для коммуникации. В среднем чуть больше, чем один такой достаточно непродолжительный блок в день (а ведь речь о человеке, который зарабатывает на жизнь тем, что изучает отвлекающие сотрудников технологии!).

В соответствующем отчете сотрудники RescueTime попробовали увязать коммуникацию с производительностью труда, сосредоточив внимание на тех видах деятельности, которые сами сотрудники называли «продуктивными»¹⁰. Исследователи разделили периоды продуктивно потраченного времени на отрезки по пять минут и выбрали из них те, когда сотрудник *не отвлекался* на проверку почтового ящика или сообщений в мессенджере. Эти отрезки можно было рассматривать как периоды продуктивной работы без отвлекающих факторов. В среднем у каждого сотрудника набиралось по 15 таких отрезков. В итоге получается, что они могли сосредоточенно работать не более часа и 15 минут в день. Поясним, что речь не идет о часе и 15 минутах *непрерывной* работы. Это общее количество времени в день, когда сотрудник мог работать не отвлекаясь.

У собранных RescueTime данных шокирующий подтекст: сегодня сотрудники, занимающиеся интеллектуальным трудом, каждые несколько минут прерываются на отправку или получение электронной корреспонденции. «Мы слишком часто проверяем электронную почту», — чересчур мягко сказано. Правда в том, что мы *постоянно* пользуемся инструментами для коммуникации.

Если говорить о результатах исследований, то нам не хватает только понимания того, что содержится в тех электронных письмах, которые мы постоянно отправляем в течение рабочего дня. Чтобы восполнить этот пробел в знаниях, я попросил 1500 человек из тех, кто принимал участие в моем исследовании, выбрать один из обычных рабочих дней и распределить полученные в тот день письма по категориям. Таких категорий было семь: планирование (организация встреч, договоренность о звонках и т. п.), получение информации (я определил ее как письма, не требующие ответа), административная работа, обсуждение рабочих вопросов, коммуникация с клиентами, личные дела и прочее.

Мне было интересно узнать, писем из какой категории мои читатели получают больше всего. К моему удивлению, оказалось, что сообщений всех типов было *поровну*. Среднее число писем в таких категориях, как планирование, административная работа, обсуждение рабочих вопросов, коммуникация с клиентами и прочее, варьировалось от 8 до 10 в день, а число личных сообщений было несколько меньше. Единственной категорией, где ситуация существенно отличалась, была «получение информации» — здесь среднее количество писем составляло 18 штук в день.

Если мы сведем все наблюдения воедино, то получим полную картину того, что сегодня отвлекает офисных сотрудников. Неверно будет рассматривать средства коммуникации как периодически отрывающие нас от работы. Правда в том, что те, кто занимается умственным трудом, по сути, вынуждены одновременно концентрироваться на двух вещах: выполнении рабочих задач и постоянном, продолжающемся интенсивном обсуждении этих задач посредством электронных средств коммуникации. Это подчеркивают авторы исследования, проведенного в Австралии в 2011 году: «Наши открытия привели нас к мысли, что в насыщенной электронными средствами связи среде, которая постоянно требует внимания сотрудников, различие [между собственно работой и отвлечением на средства коммуникации] стирается». Мы не только все время общаемся, но и круг вопросов, которые мы обсуждаем, очень широк, как выяснилось в ходе опроса моих читателей. Современная организация, сотрудники которой заняты интеллектуальной работой, и в самом деле превращается в коллективный разум. Мозги большого количества людей с помощью электронных сетей вовлечены в динамичный поток информации и порожденные им обсуждения.

Важно сделать акцент на то, что раздвоение внимания, связанное с умственным трудом, совсем не обязательно носит негативный характер. Кто-то может утверждать, что постоянная коммуникация эффективна, так как помогает избежать затрат, связанных с организацией формальных встреч, и позволяет людям получать необходимую информацию именно в тот момент, когда она им нужна. В 1994 году, в самом начале революции

электронной коммуникации, покойная социолог Дейдрэ Боден очень убедительно отстаивала эту точку зрения, проводя аналогию между все более интенсивным обменом сообщениями и концепцией «точно в срок», которая привела к высокой доходности в производстве и розничной торговле через гипермаркеты¹¹. Кто-то приводит аргумент, что мы можем регулировать то большое количество разнообразных тем, которые нам приходится обсуждать каждый день. Благодаря высокоэффективным средствам коммуникации повышается и наша скорость обработки информации.

На это я отвечаю, что подобный оптимизм преждевременен. Выгоды гиперактивного коллективного разума быстро улечиваются, когда мы осознаём, как работает наш давно сформировавшийся мозг на самом деле, когда требуется быстро переключаться между многочисленными задачами. Ведь он эволюционировал в условиях, когда еще не существовало электронных сетей и легкодоступной системы обмена сообщениями.

Последовательное мышление и параллельные задачи

Способность концентрироваться воспринимается нами как данность. В ходе фундаментальных исследований в области нейробиологии ученые выяснили, что от приматов мы отличаемся тем, что наша префронтальная кора выступает в роли своеобразного регулировщика внимания. Она усиливает сигналы, которые поступают из отделов мозга и связаны с текущей задачей, и подавляет все остальные сигналы¹². Другие живые существа способны переключать внимание лишь под влиянием внезапного возбудителя. Так, олень настороженно поднимает голову, когда слышит хруст веток. Но лишь человек способен решать, чему именно уделять внимание, в зависимости от того, что происходит вокруг. Он может отправиться на охоту на мамонта, а может составлять стратегический план.

Если говорить о заваленном задачами сотруди́ке, занимающемся интеллектуальной работой, то серьезный недостаток функционирования префронтальной коры заключается в том, что она способна сфокусировать наше внимание лишь на одной задаче в конкретный промежуток времени. Как отмечают Адам Газзали и Ларри Розен в своей книге «Рассеянный ум»:

«Наш мозг не приспособлен к многозадачности»¹³. В результате, когда вы пытаетесь общаться по электронным сетям сразу с несколькими людьми и одновременно работать — например, писать отчет или компьютерную программу, — ваш мозг вынужден постоянно переключаться между разными задачами, и каждый раз он усиливает сигналы, поступающие из одних участков мозга, и заглушает те, что поступают из других. Разумеется, подобное переключение не моментальный процесс. Он требует времени и когнитивных ресурсов. Если вы стараетесь сделать все как можно быстрее, в результате возникнет путаница.

Тот факт, что переключение между задачами отрицательно сказывается на скорости мышления, был замечен еще в начале XX века. Тогда еще ничего не было известно о том, как именно функционирует префронтальная кора. Одна из первых работ, где был описан подобный феномен, принадлежит Артуру Джерсилду. Она была опубликована в 1927 году. Он ввел практику, которая стала экспериментальной основой для измерения затрат при переключении внимания. Испытуемых просили выполнить две разные задачи и измеряли, сколько времени им потребуется на выполнение каждой из них по отдельности и насколько дольше человек будет выполнять те же задачи, если ему придется постоянно переключаться между ними¹⁴.

Например, в ходе одного из экспериментов Джерсилд показывал испытуемым колонку с двузначными числами. Он предлагал выполнить два задания: первое — прибавить к каждому числу 6; второе — вычесть из каждого числа 3. Если испытуемым предлагали выполнить лишь одну операцию — например, нужно было только прибавлять 6, — то они справлялись с заданием намного быстрее, чем когда им приходилось переключаться между сложением и вычитанием¹⁵. Затем Джерсилд усложнил задачу, попросив участников эксперимента прибавлять семнадцать и отнимать тринадцать. Разрыв во времени при выполнении задач увеличился. Это доказывает, что чем сложнее работа, тем больше времени требуется, чтобы на нее переключиться.

В течение нескольких десятилетий после публикации классического труда Джерсилда вышли другие работы, которые отличались в деталях.

Но в итоге ученые приходили к тому же выводу: переключение между задачами отрицательно сказывается на скорости мышления. Однако авторы всех этих научных работ лишь хотели лучше понимать, как работает наш мозг. И только в 2009 году ученые серьезно задумались о том, как многозадачность влияет на производительность труда. Именно тогда новоиспеченный научный сотрудник по имени Софи Лерой опубликовала работу об организационном поведении, которая связала все воедино. Ее труд называется «Почему нам так сложно делать свою работу?»¹⁶. И этот прямой вопрос отражает ситуацию, которая возникла с тех пор, как взаимодействие сотрудников начал определять гиперактивный коллективный разум.

Софи Лерой заинтересовалась психологией людей, занимающихся интеллектуальным трудом, благодаря собственному опыту (как это произошло с Глорией Марк). Когда в 2001 году она начала учебу в докторантуре Нью-Йоркского университета, за ее плечами была многолетняя стажировка в качестве бренд-консультанта. Она знала не понаслышке, насколько фрагментирована работа в интеллектуальном секторе. «У нас было очень много дел, — рассказывала Софи. — Сотрудники постоянно переключались с одной задачи на другую». В то время такая научная дисциплина, как организационное поведение, еще не осознала, какое психологическое воздействие оказывают подобные помехи в работе. Лерой решила, что ситуацию пора менять.

Суть ее исследования заключалась в следующем. Испытуемым предлагалось за пять минут решить хитроумную головоломку. Часть из них получила задание, которое можно было с легкостью решить за отведенное время, а другая часть — задание, у которого *не было решения*. Это означает, что по истечении пяти минут задача оставалась невыполненной. Кроме того, на часть испытуемых оказывалось давление: в зоне видимости устанавливался таймер с обратным отсчетом, а каждые 60 секунд им говорили, сколько времени у них осталось. Другая часть не имела представления о том, сколько у них осталось времени, и им сказали, что они спокойно смогут решить задачу за пять минут.

Таким образом, было сформировано четыре группы испытуемых (выполнимое или невыполнимое задание, наличие или отсутствие дополнительного давления в виде отсчета времени). После того как отведенное время истекало, Лерой просила испытуемых пройти стандартный психологический тест, чтобы проверить, насколько прочно задание по решению головоломки отпечаталось в их памяти. Полученный показатель она назвала «остатком внимания». Софи обнаружила, что у тех испытуемых, у кого не было обратного отсчета, остаток внимания был одинаковым вне зависимости от того, было выполнено задание или нет. В обоих случаях головоломка занимала большую часть ресурсов памяти, чем другие задачи.

У участников с обратным отсчетом и невыполненной задачей остаток внимания был аналогичным. Он существенно отличался только у той группы, где был отсчет времени, но задача оказалась выполнимой. В таком случае остаток внимания был меньше. Лерой выдвинула предположение, что, когда на выполнение задания отведено определенное количество времени и в течение него задание будет выполнено, человеку проще переключиться на следующую задачу. Он ставит психологическую точку. (К сожалению, это достаточно редкая ситуация. Сотрудник постоянно переключается между электронной почтой и мессенджерами, и нечасто на задачу отводится определенное время или возникает ощущение, что она выполнена.)

Затем Лерой провела похожий эксперимент. На этот раз, вместо того чтобы измерять остаток внимания после выполнения первого задания, она предлагала испытуемым сразу перейти ко второму. Оно имитировало привычную работу: участникам нужно было ознакомиться с резюме кандидатов на якобы открытую позицию и оценить их. Качество выполнения этого задания оценивалось по тому, сколько информации о кандидатах могли запомнить испытуемые после того, как в течение пяти минут читали их резюме. Второе задание продемонстрировало очевидную связь между остатком внимания и качеством выполнения задачи. Три группы испытуемых, у которых сформировался большой остаток внимания, не смогли выполнить второе задание так же хорошо, как и первое.

Результаты их работы были значительно хуже, чем у группы с небольшим остатком внимания. Чем больше участники думали о головоломке, тем хуже запоминали данные из резюме.

«Каждый раз, когда вы переключаетесь с одной задачи на другую, вы просите мозг задействовать все когнитивные ресурсы, — объяснила Лерой, когда я расспрашивал ее об эксперименте. — К сожалению, нам это не очень хорошо удается». Софи называет сложившуюся в среде интеллектуальных работников атмосферу состоянием «раздробленного внимания». Оно характеризуется тем, что человеку редко удается выполнить одну задачу до переключения на другую, в результате образуется мешанина конкурирующих видов деятельности и тормозящих их факторов, что отрицательно влияет на производительность труда. Иными словами, Лерой дала четкий ответ на вопрос, озвученный в названии ее труда. «Почему нам так сложно делать свою работу?» Потому что наш мозг устроен таким образом, что не может сосредоточиться на двух разных задачах одновременно.

Электронная почта — это не работа

У меня есть друг. Он консультант по вопросам управления и страстный любитель книг — пособий для бизнесменов. (В своей компании он возглавляет книжный клуб, где занимаются саморазвитием.) Разумеется, при встрече мы обсуждаем узкопрофессиональные темы вроде привычного стиля работы и производительности труда. Когда я только начал писать эту книгу, мы с ним как-то отправились на прогулку по тропе в парке Рок-Крик, который располагается около его дома в Вашингтоне, округ Колумбия. Я рассказывал ему о своих сомнениях в полезности электронной почты и о том, что мы могли бы работать эффективнее. Друг отнесся к моим словам скептически и быстро перечислил несколько причин, почему для того, кто руководит командой консультантов, частое обращение к электронной почте — это скорее плюс, чем минус. Его слова показались мне убедительными, поэтому после прогулки я поспешил записать его доводы в блокнот.

Главным аргументом моего друга была эффективность коммуникации. Как он объяснил, электронная почта позволяет ему «быстро

скоординировать группу людей и организовать дальнейшую работу». Мой друг сказал, что когда кто-то из его команды заходит в тупик, то достаточно написать ему пару слов, и он находит выход. Именно поэтому, когда он долго не проверяет электронную почту, эффективность его команды снижается. Мой друг чувствовал себя кем-то вроде дирижера, находясь в центре этой лихорадочной деятельности и координируя работу всех сотрудников. Он верил, что он самая ценная фигура в команде.

Многие люди придерживаются похожей точки зрения. Они согласны, что кому-то, возможно, меньшее количество отвлекающих факторов пойдет на пользу, но только не им. Ознакомившись с результатами исследований, которые я приводил в этой главе, они, вероятно, согласились бы с тем, что постоянное переключение внимания отрицательно сказывается на когнитивных способностях. Но затем заявили бы, что это не проблема, поскольку быстро реагировать на запросы коллег или клиентов куда важнее, чем максимально сосредоточиться на задаче. Как сказал мой друг в тот день, когда мы с ним гуляли в парке Рок-Крик: «Не все постоянно погружены в глубокие размышления».

Смысл последнего замечания в том, что возможность спокойно размышлять без отвлекающих факторов ценна для небольшой группы людей: писателей, программистов, ученых. Но для большинства специалистов куда важнее быть в гуще событий. Классический пример подобного разделения мы можем найти в часто цитируемом эссе Пола Грэма «Режим творца и режим управленца»¹⁷, которое увидело свет в 2009 году. В своем труде Грэм отмечает, что для управленца встречи — это основной род занятий в течение рабочего дня, тогда как для творца даже единственная встреча может стать катастрофой, поскольку не позволит ему безотрывно трудиться над решением сложной задачи. Не знаю, читали ли это эссе те, кто занимается умственной деятельностью, но, как и мой друг, многие из них усвоили лежащую в основе этого труда идею, что возможность работать не отвлекаясь важна лишь для небольшой группы специалистов.

Я склоняюсь к мысли, что такое представление — слишком упрощенное. Для большинства тех, кто занят умственным трудом (если не для

всех), чрезвычайно важна возможность сбавить обороты, решать задачи последовательно и уделить каждой из них внимание, не отвлекаясь на что-то другое, даже если им не требуется напряженно размышлять часы напролет. Это означает, что для большинства специалистов гиперактивный коллективный разум, который подрывает способность четко мыслить, означает снижение продуктивности. Очевидно, что постоянное переключение внимания негативно сказывается на творцах, о которых говорит Грэм, но я докажу вам, что оно может не менее негативно повлиять и на их руководителей.

Я понимаю, почему те, кто занимает управленческие позиции, преувеличивают важность постоянной коммуникации на рабочем месте — *такова сложившаяся практика*. Если в компании сформировался гиперактивный коллективный разум, важно пристально мониторить каналы общения. При наличии коллективного разума руководители часто оказываются в центре любых возникающих коммуникаций — в противном случае эта информационная машина застрянет. Но ведь мы можем организовывать работу разными способами. Неужели гиперактивный обмен сообщениями — *лучший* метод управлять командой, отделом или целой организацией? Если вы будете настаивать, что ответ на этот вопрос — «да», я не могу не вспомнить о легендарном человеке, чей подход к руководству подорвет вашу уверенность.

Джордж Маршалл во время Второй мировой войны был начальником штаба армии США. Другими словами, он фактически руководил всеми военными действиями. Возможно, его имя не так известно, как имя Дуайта Эйзенхауэра, который в результате тщательного отбора стал преемником Маршалла. Но те, кто принимал участие в войне, считают Маршалла одной из ключевых фигур (если не самой главной), благодаря усилиям которых союзникам удалось прийти к победе. «Миллионы американцев блестяще служили своей стране, — сказал как-то Гарри Трумэн. — [Но] генерал армии Джордж Маршалл принес ей победу»¹⁸. В 1943 году Маршалл стал «Человеком года» по версии журнала Time, незадолго до того, как его назначили генералом армии США¹⁹.

Я упоминаю здесь Маршалла по той причине, что наткнулся на подробный анализ ситуации с использованием многочисленных источников, описывающий, как именно генерал реорганизовал военное министерство и привел страну к победе²⁰. Эта работа вышла в свет в начале 1990-х, ее автор — подполковник американской армии. Прочитав ее, можно понять: хотя Маршалл имел в подчинении куда больше людей, чем когда-либо имел любой из руководителей, располагал более внушительным бюджетом, сталкивался с более сложными и срочными задачами (к тому же и на карту было поставлено очень многое), он отказывался использовать в работе столь притягательный, недремлющий гиперактивный коллективный разум.

Когда Маршалл стал начальником штаба армии, он обнаружил, что в его подчинении было 30 человек из старшего и 350 человек из младшего офицерского состава. Еще примерно 60 человек могли общаться с ним напрямую. Маршалл назвал такую структуру «бюрократией» и «волоконитой». Если бы генерал армии попытался справиться с потоком проблем разного калибра, который порождала эта система, то утонул бы в служебных записках и срочных звонках. В таких условиях он никак не смог бы выиграть войну. Именно поэтому Маршалл решил действовать. С «безжалостной» эффективностью генерал воспользовался полномочиями, недавно дарованными ему президентом Франклином Рузвельтом на время войны, и радикально изменил структуру военного министерства.

Многочисленные органы и штабы были объединены в три основных подразделения, каждым из которых управлял генерал. Маршалл сократил раздутый штат: из 300 человек, занимавшихся кадрами, операционной деятельностью и логистикой, осталось всего двенадцать. Некоторые подразделения вообще были упразднены. В отчете говорится следующее: «[В результате реорганизации] был сформирован небольшой штат из сотрудников, работающих более эффективно. Канцелярская работа свелась к минимуму. Кроме того, существовали четкие вертикали подчинения. И наконец, Маршалл перестал заниматься обучением и снабжением. Эти функции были делегированы другим сотрудникам, а генерал полностью сосредоточился на военной стратегии и главных военных операциях за рубежом».

Те сотрудники, у которых был доступ к Маршаллу, получали четкую инструкцию, как себя вести. Доклад генералу превращался в упражнение по тренировке контролируемой эффективности. Они получали указание войти в кабинет Маршалла и сесть, не приветствуя генерала (в целях экономии времени). По его сигналу нужно было начать доклад, а Маршалл слушал, «полностью сосредоточившись». Если он обнаруживал какой-то недочет или недостаток информации, то сердился, что сотрудник не заметил и не исправил ситуацию, чтобы не тратить впустую его время. Когда подчиненный заканчивал доклад, генерал спрашивал его мнение, недолго размышлял и принимал решение. Задачу по воплощению этого решения в жизнь он возлагал на сотрудника, который приходил с докладом.

Возможно, одна из самых странных привычек Маршалла заключалась в том, что он настаивал, чтобы все сотрудники ежедневно уходили с работы в 17:30. В те времена мобильных телефонов не было, но Маршалл не формировал вторую смену, которая работала бы ночью, когда он уходил домой. Ему уже приходилось сталкиваться с выгоранием, и он знал, как важно иметь возможность отдохнуть по вечерам. «Человек, который работает до изнеможения, занимаясь пустяковыми делами, не сможет решать важные военные вопросы», — однажды сказал Маршалл.

Всю свою энергию генерал, как руководитель, направлял на принятие ключевых решений, которые повлияли бы на исход войны. Он был сосредоточен исключительно на этой задаче. Он доверял команде претворять свои решения в жизнь, не посвящая его в детали. Эйзенхауэр вспоминает, как Маршалл сказал ему: «В министерстве полно способных сотрудников, которые могут проанализировать проблему, но вынуждены постоянно обращаться ко мне, чтобы я принял окончательное решение. Мне нужны помощники, которые будут решать проблемы и затем докладывать мне о результатах».

Разумеется, Маршалл не согласился бы с утверждением, что руководитель должен в первую очередь реагировать, а уж затем анализировать. В труде, посвященном стилю управления Маршалла, многократно акцентируется внимание на том, какую важность он придавал концентрации.

Особенно это касалось принятия ключевых решений, когда генерал демонстрировал «невероятную скорость мышления и непревзойденную способность к анализу». Кроме того, упоминается, какое внимание Маршалл уделял размышлениям и созданию общей картины. Он старался быть на шаг впереди тех проблем, которые подбрасывала мировая война.

Генерал был эффективным сотрудником благодаря своей способности концентрироваться на важных вопросах. Все свое внимание он уделял текущему делу и лишь потом переходил к следующему. Если бы Маршалл не реорганизовал министерство, 60 командиров советовались бы с ним перед принятием решения и сотни сотрудников ждали бы его одобрения по текущим делам. В результате генерала затащило бы в водоворот занятости, печально известный большинству руководителей, и это определенно сказалось бы на его производительности труда. И правда, если бы в 1940-х годах в военном министерстве царил гиперактивный коллективный разум, война, возможно, была бы проиграна.

Давайте пока не будем обсуждать, есть ли у вас как у руководителя полномочия реорганизовать работу своей команды, как этот сделал Маршалл. Об этом я хотел бы поговорить во второй части книги. (Подсказка: возможно, у вас больше свободы, чем вы полагаете, сводя свои функции к контролю над мелочами.) Главный вывод, который я хочу сделать из истории о Маршалле, таков: руководство — это нечто большее, чем быстрота реагирования. В этой главе я уже говорил о том, что стремление к оперативности ответа, скорее всего, негативно отразится на вашей способности принимать правильные решения и предвидеть сложности в будущем (именно это стало ключом к успеху Маршалла). Во многих случаях это отрицательно сказывается и на вашей способности принимать ключевые решения. В краткосрочной перспективе гиперактивный коллективный разум кажется гибкой и удобной системой, но со временем ваша скорость движения по направлению к важным целям замедлится.

Справедливость этого утверждения подкрепляет недавняя научная статья, опубликованная в 2019 году в журнале *The Journal of Applied Psychology*²¹. В ней приведены результаты многочисленных ежедневных

опросов, целью которых было выяснить, как влияет электронная почта на эффективность работы 48 руководителей в разных отраслях. Один из авторов этой работы делает следующий вывод: «Когда руководители отвлекаются на электронную почту, они не выполняют поставленные задачи, пренебрегают своими руководящими обязанностями, а их подчиненные теряют ориентир на лидера, необходимый им для плодотворной работы». Чем больше количество писем, тем выше вероятность, что руководитель сосредоточится на тактике, чтобы создать видимость эффективной работы. Он будет разбираться с текущими задачами и отвечать на запросы, не задумываясь о глобальной стратегии в духе Джорджа Маршалла, чтобы компания двигалась по направлению к поставленным целям. В статье делается следующий вывод: «Мы предполагаем, что люди могут недооценивать подводные камни, связанные с использованием электронной почты. Снижение эффективности работы руководителей, скорее всего, начинает негативно влиять на их ни о чем не подозревающих подчиненных».

Теперь, когда мы ознакомились с рядом исследований, давайте вспомним мудрое замечание моего друга: «Не все постоянно погружены в глубокие размышления». Обратите внимание, что эта мысль справедлива для Маршалла: он редко размышлял над одной задачей часами напролет, если не говорить о долгих перелетах или поездках на поезде. Но генерал также избежал ловушки оперативного реагирования. Он не бегал сломя голову, пытаясь решить срочные вопросы, а систематично обдумывал действительно важные задачи, уделяя каждой должное внимание, прежде чем переходить к следующей. Сейчас я докажу вам, что способность четко мыслить важна не только для руководителей, занятых интеллектуальным трудом.

Давайте переключим внимание с *руководителей* на *специалистов службы поддержки*. Этим термином я обозначаю большой круг людей, которые предоставляют административную и логистическую поддержку организациям, сотрудники которых заняты интеллектуальной работой. Очевидно, что оперативность реагирования для специалистов службы поддержки важнее, чем для руководителей, это их ключевая задача. Но насколько такое представление соответствует действительности?

Давайте приведу типичный для моей профессиональной среды пример. Представьте себе ассистента, чья цель — оказывать поддержку профессорам кафедры. Вероятнее всего, такой сотрудник работает в атмосфере, навязанной гиперактивным коллективным разумом, и на него обрушивается бессистемный поток срочных писем. Если бы мы опросили профессоров этой воображаемой кафедры, они, вероятно, утверждали бы, что сложившаяся система работы хороша, ведь быстрая реакция ассистента на запросы крайне необходима для эффективной работы.

Но если присмотреться внимательнее, мы поймем, что обсуждать рабочие вопросы и решать их — это разные вещи. И в реальной жизни они часто конфликтуют. Этот конфликт мы уже давно можем наблюдать на примере таких специалистов, как сотрудники, занимающиеся информационно-технической поддержкой. В 1980-х и 1990-х годах в офисах появились компьютеры, в связи с чем возникла необходимость в новой категории работников — специалистах в области информационно-технической поддержки, которые чинят сломавшуюся технику. Электронные сети становятся всё более сложными, в связи с чем технические специалисты всё более востребованы. Раздраженные пользователи звонят и пишут им, чтобы узнать, как продвигается решение проблемы, или сообщить о возникших затруднениях. Возникает дилемма. Если специалисты службы информационно-технической поддержки перестанут отвечать на письма и звонки, пользователи начнут возмущаться; если же компьютерщики сосредоточатся исключительно на быстрой обратной связи, у них не будет возможности решать проблемы, не отвлекаясь на другие задачи.

Чтобы решить эту дилемму, IT-отделы начали быстро создавать специальные программные инструменты, получившие название «системы обработки заявок». Их прототипом отчасти стали существовавшие ранее отделы технической помощи, куда люди приносили сломанную технику, а взамен получали талончик. Системы обработки заявок позволили автоматизировать большую часть коммуникации, связанной с регистрацией проблемы в системе, ее решением и контролем над процессом²².

Современные системы обработки заявок работают следующим образом. Когда возникает проблема, вы отправляете письмо на определенный адрес, например `helpdesk@company.com`. Программное обеспечение мониторит этот адрес. Когда оно видит ваше письмо, то извлекает из него информацию о проблеме и ваши контактные данные, присваивает запросу уникальный номер и оформляет его как «заявку». Одновременно система отправляет на вашу электронную почту ответ, где сказано, что ваше сообщение получено, и указано, как проверять статус проблемы.

Система обработки заявок обычно распределяет проблемы по категориям и определяет их срочность. Это может происходить как автоматически, так и с помощью сотрудника, который мониторит входящие сообщения. Если вы сотрудник IT-отдела, то при входе в систему вы видите лишь те проблемы, которые соответствуют вашей специальности, и вы выбираете наиболее срочную и начинаете решать ее. Таким образом, вы сосредотачиваетесь на конкретной задаче и трудитесь над ней, пока не закончите или пока вам не потребуется помощь. Лишь разобравшись с этой задачей, вы возвращаетесь к электронной очереди и выбираете следующую проблему, которую будете решать. В процессе система посылает автоматические обновления сотруднику, который заявил о проблеме, а остальные коллеги могут следить за вашим прогрессом и подключаться к работе, если это необходимо.

Системы обработки заявок стали очень популярным инструментом, так как они неизменно помогают снизить стоимость трудозатрат в IT-отделах, потому что узкие специалисты быстрее решают проблемы. Возрастает также уровень удовлетворенности сотрудников, поскольку система работы с проблемами технического характера становится четкой и прозрачной. В основе эффективности этого инструмента лежит идея, что обсуждение проблем часто мешает их выполнению. Чем лучше вам удастся освободить когнитивное пространство сотрудников от лишней коммуникации, тем продуктивнее они решают текущие задачи.

Вернемся к нашему ассистенту кафедры. На примере IT-отдела мы изучили соотношение между коммуникацией и собственно работой. Но, как

правило, мы забываем про другие позиции, требующие интеллектуальной работы. Наш воображаемый ассистент точно так же, как IT-специалисты в прошлом, оказывается завален почтой. Он опасается, что если не будет постоянно на связи с донимающими его профессорами, то это закончится крахом. Гиперактивный коллективный разум мешает ассистенту анализировать зачастую запутанные и сложные вопросы, с которыми он пытается разобраться.

Хочу привести конкретный пример. На той же неделе, когда я начал писать первую главу, я отправил администратору нашего отдела письмо. Речь в нем шла о сотруднике, которого я собирался нанять, используя субсидию на проведение научных исследований. Ожидалось, что сотрудник приступит к работе в конце лета, но возникли проблемы с визой, и срок был отодвинут на январь. Текст письма был простым, но вопрос затрагивал сразу несколько сфер: отдел кадров, бюджет, оборудование рабочей зоны и другие моменты. Нужно было спокойно проанализировать информацию, чтобы составить план действий в связи с изменением даты начала работы сотрудника. Но я не мог удержаться от мысли, что администратору будет сложно заняться этим вопросом, потому что он получит множество других сообщений, требующих его внимания.

Мы часто рассматриваем сотрудников, занятых интеллектуальным трудом, как роботов, которые проводят рабочий день, щелкая одну за другой задачи, сыплющиеся из электронного почтового ящика и мессенджеров. Но подобное представление пренебрежительно сбрасывает со счетов тот факт, что их работа требует когнитивных усилий. Разобраться с датой начала работы нового сотрудника не сложнее, чем составить заметки о маркетинговой стратегии или написать часть программного кода. Из чего следует, что погружение занятого интеллектуальным трудом человека в среду, где правит интерактивный коллективный разум, мешающий сконцентрироваться, негативно действует на его способность хорошо выполнять свои обязанности, хотя и удобно для тех, кто с ним взаимодействует. Как мы уже выяснили на примере системы обработки заявок, если разделить собственно работу и коммуникацию, то сотрудникам будет проще выполнять задачи.

Это понимание особенностей работы тех, кто занят умственным трудом, важно в свете того, о чем писал Пол Грэм: творцы могут посвятить целый день решению одной, но сложной проблемы. Но и для тех сотрудников, у кого есть целый ряд разных обязанностей, гиперактивный коллективный разум создает проблемы. Чтобы завершить исследование вопроса, как гиперактивный коллективный разум влияет на продуктивность, мы снова резко изменим направление и внимательно изучим, как постоянная коммуникация вторгается в мир тех, кто создает нечто ценное, используя свой мозг.

После публикации в 2016 году своей книги «В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста» я понял, что людям нравятся истории о творческих личностях, которые удаляются туда, где их никто не побеспокоит, чтобы ударно потрудиться. Одна из любимых — о Майе Эндрейлоу. В 1983 году в одном из интервью она рассказала, что вставала в 5:30, когда писала книги, и удалялась в гостиничный номер, чтобы никто ей не мешал. «[Это] захудалый номер, где были только кровать и иногда раковина, — рассказывала писательница. — С собой я брала словарь, Библию, колоду карт и бутылку хереса»²³. Оказавшись в изоляции, Майя писала до двух часов дня. Если же процесс ее захватывал, она продолжала до тех пор, пока энергия не иссякала. Закончив работу, писательница читала написанное, приводила в порядок мысли, принимала душ и пропускала бокальчик вместе с мужем перед обедом.

Когда люди читают истории, подобные этой, они охотно соглашаются, что возможность работать не отвлекаясь помогает преодолеть муки творчества. Но вернемся к офисной работе. Даже какой-нибудь программист, заядлый приверженец продуктивной работы, вряд ли станет удаляться в обшарпанный отель с бутылочкой хереса. И в таком контексте взаимосвязь между способностью сосредоточиться и ценностью становится не столь явной.

Недавно я общался с инженером, который готовил техническую документацию для одного из стартапов в Кремниевой долине. Эти бумаги имели большое значение для маркетинговой политики компании, но их было сложно соединить в единое целое. Как рассказывал тот инженер, ему

было тяжело выполнять эту работу, потому что стартап породил гиперактивный коллективный разум. «Если сотрудник не реагировал оперативно на сообщение в Slack, все считали, что он расслабился», — сказал он.

Вдохновившись моими исследованиями на эту тему, инженер организовал встречу с генеральным директором. Он кратко описал выводы ученых о том, что переключение внимания негативно отражается на когнитивных способностях, и сказал, что озабочен тем, что постоянные отвлекающие факторы мешают его работе. Инженер также признал, что не может уйти в полную изоляцию подобно Майе Энджелоу, потому что другим членам команды приходится регулярно с ним взаимодействовать. Он попросил генерального директора посоветовать, каким образом они могут обеспечить его максимально продуктивную работу в этой компании. «Как только я задал этот вопрос, — рассказывал инженер, — стало ясно, что абсурдно требовать от меня постоянно находиться на связи лишь потому, что в результате некоторые вещи делать проще».

Собеседники пришли к соглашению: четыре часа в день — половину рабочего времени — инженер будет работать не отвлекаясь, а вторую половину рабочего дня будет погружаться в атмосферу гиперактивного коллективного разума. Чтобы выполнить задуманное, стороны договорились выделить по двухчасовому периоду в первой и во второй половине дня, чтобы инженер мог спокойно работать. Генеральный директор рассказал сотрудникам о новом рабочем графике. «Коллеги примерно с неделю привыкали к такому распорядку, — вспоминал инженер, — а потом проблем больше не возникало». В результате продуктивность работы нашего героя значительно выросла, а минусов в новой системе было немного. Во всей этой истории наиболее удивителен тот факт, что, пока инженер не поднял этот вопрос, никто и не задумывался, эффективна ли привычная схема работы.

Рассказ Ниша Ачарии, о котором я упоминал в предисловии, — еще один пример должности, где необходимо концентрироваться. Но сформировавшаяся рабочая культура фактически сводит эти попытки на нет. И только когда почтовые серверы в организации, где работал Ачария, временно прекратили свою работу, он получил возможность обдумать

стратегию своей команды. Журналисты тоже страдают от похожего дисбаланса. Не так давно я общался с известным репортером, который основал собственное информационное агентство. Тот сетовал, что вынужден постоянно проверять Twitter, чтобы не пропустить экстренные новости. И это обстоятельство мешало ему писать продуктивно и качественно. Я обратил его внимание на то, что в офисе полно молодых технически подкованных стажеров, которые мечтают стать журналистами. «Возможно, стоит дать кому-то из них поручение мониторить Twitter и звонить вам, если случится что-то важное?» — спросил я. Эта мысль никогда не приходила репортеру в голову. Он осознал лишь тот факт, что отвлекающие факторы мешали ведению бизнеса.

Большинство соглашаются с тем, что гиперактивный коллективный разум отрицательно сказывается на продуктивности творческих людей. И в то же время существующий рабочий процесс действительно удобен. Таким образом, пока преимущества сконцентрированности на работе остаются в тени, подобная расстановка сил кажется компромиссом, где небольшая потеря эффективности компенсируется гибкостью руководителей. Но когда мы осознаем, какой именно результат можем получить, если дать творцам возможность отключиться от гиперактивной коммуникации, то неожиданно поймем, что подобный обмен неравноценен. В случае с теми, кто создает что-то новое, как инженер, работающий над технической документацией, или Ачария, изоляция от гиперактивного коллективного разума призвана не слегка скорректировать рабочие методы, а существенно повысить продуктивность работника. Когда мы четко понимаем, какие преимущества можем получить, сложно оправдать потерю такой возможности простым удобством, заключающимся в том, что сотрудник всегда на связи.

Отказываемся от коллективного разума

Эту главу я начал с истории Шона, команда которого дошла до выгорания в тех условиях работы, что создает гиперактивный коллективный разум. Шон начал подозревать, что постоянная коммуникация каким-то образом

отрицательно сказывается на продуктивности сотрудников. Теперь мы видим, что он был прав. Гиперактивный коллективный разум конфликтует с функциями мозга, и человеку становится сложно выполнять большинство задач, связанных с интеллектуальным трудом. Но в отличие от многих, кто просто догадывается об этом, Шон решил действовать.

Как он сообщил мне, неожиданное увольнение двух руководителей проекта его ошеломило. «Я был вынужден взять паузу и задуматься: а что же, собственно, мы делаем? Неужели от коммуникации больше вреда, чем пользы?» Шон и второй соучредитель решили внедрить ряд радикальных изменений. Они полностью отказались от мессенджера Slack и ввели правило, по которому электронная почта использовалась в основном как инструмент общения с внешними организациями. Я был заинтригован таким заявлением и во время одного из телефонных интервью попросил Шона открыть свой почтовый ящик и сказать мне, что там за письма. Мужчина с радостью выполнил мою просьбу. В почтовом ящике было письмо от бухгалтера, информация по запросу в службу поддержки от хостинговой компании, с которой они сотрудничали по ряду проектов, несколько счетов от контрагентов и письмо от фрилансера, который помогал в работе над новым проектом. Никаких писем от сотрудников или срочных запросов там не было. Раньше Шон ежедневно разбирал электронную почту до часу ночи. Сейчас, по его словам, обычно он проверяет почту раз в день. А иногда и ни разу.

Электронная почта и Slack играли важную роль в жизни компании: позволяли скоординировать работу сотрудников и общаться с клиентами. Если бы Шон убрал эти инструменты, не предусмотрев никаких альтернативных вариантов, бизнес просто распался бы. Однако мужчина внедрил другие процессы (далее мы еще будем обсуждать этот вопрос), и они работали.

Свой рабочий день Шон разделил на два блока: утренний и дневной. В начале каждого блока организуется личная встреча сотрудников для обсуждения предстоящей работы. Иногда к ним по видеосвязи присоединяется кто-нибудь из работающих дистанционно. «Каждый сотрудник

отвечает на три вопроса: чем он был занят вчера, что делает сегодня и над какими вопросами работает или с какими трудностями сталкивается, — рассказал Шон. — Встреча длится не более 15 минут». Затем все сотрудники начинают делать то, что чрезвычайно редко можно наблюдать в наш насыщенный информацией век: они просто работают несколько часов подряд, не отвлекаясь на проверку электронной почты или чатов. И это продолжается до конца рабочего блока.

Что же касается клиентов, теперь в договоре есть раздел о том, как компания будет (и как не будет) с ними общаться. В большинстве случаев достаточно регулярных телефонных звонков, чтобы рассказать о новостях и ответить на вопросы. За звонком следует письменный документ, где зафиксировано все, о чем говорилось. Второй учредитель компании боялся, что клиенты будут возмущены ограничениями в отношении коммуникаций. Но страх оказался необоснованным. Клиенты оценили четко обрисованную процедуру. «Они однозначно больше довольны ситуацией», — заявил Шон²⁴.

Я хотел рассказать о нововведениях Шона, потому что за годы изучения этой темы понял, что многие продолжают культивировать гиперактивный коллективный разум, несмотря на доказанный вред от него. В качестве аргумента такие люди приводят довод, что это устоявшаяся система работы. Они допускают, что коммуникация в таких объемах снижает эффективность интеллектуального труда, но не представляют, как можно организовать работу другим способом. Пример Шона показывает: если понимать, каких проблем пытаешься избежать и какую выгоду в результате получишь, можно найти выход из ситуации.

Во второй части книги мы подробнее остановимся на том, как можно организовать работу по-другому. Но прежде чем мы двинемся дальше, приведу еще один аргумент против гиперактивного коллективного разума: он не только негативно влияет на нашу продуктивность, но и заставляет чувствовать себя жалкими. И это имеет масштабные последствия как для отдельного сотрудника, так и для организации в целом. На последствиях мы и остановимся, рассмотрев их подробнее (надеюсь, вы не слишком отвлекаетесь от книги).

ГЛАВА 2

Электронная почта делает нас несчастными

Эпидемия молчаливых страданий

В начале 2017 года во Франции вступило в силу новое трудовое законодательство, целью которого стало защитить так называемое право «отключиться от работы». Согласно новому закону, компании, где численность сотрудников превышает пятьдесят человек, обязаны отдельно оговаривать свою политику в отношении использования электронной почты в нерабочее время. Это сделано, чтобы существенно сократить количество часов, которое работники тратят на этот инструмент коммуникации по вечерам и в выходные. Министр труда Франции Мириам Эль-Хомфри заявила, что это важный шаг в борьбе с выгоранием. Неважно, верите вы в то, что государство должно регулировать подобные вопросы, или нет. Тот факт, что французское правительство было вынуждено принять такой закон, указывает на универсальность проблемы, которая приобретает международный характер: электронная почта заставляет нас чувствовать себя жалкими¹.

Эти утверждения я могу подкрепить недавно проведенными исследованиями. В 2016 году вышел научный труд, соавтором которого стала

Глория Марк (мы встречались с ней в предыдущей главе). Команда исследователей в течение 12 рабочих дней наблюдала за 40 работниками умственного труда, подключив их к беспроводным пульсометрам. Ученые отслеживали изменения сердечного ритма — этот прием часто используется для измерения психологического стресса. Кроме того, исследователи обращали внимание на то, пользуются ли участники эксперимента компьютерами, чтобы понять, связана ли проверка почты с уровнем эмоционального напряжения. Сделанные учеными выводы не удивили бы французов: «Чем больше времени проводил сотрудник, работая с электронной почтой в определенный период, тем выше был уровень стресса в тот же промежуток»².

В ходе еще одного исследования, проведенного в 2019 году, команда ученых (вновь под руководством Глории Марк) разместила тепловизоры под компьютерными мониторами участников эксперимента. Таким образом они смогли зарегистрировать повышение температуры кожных покровов на лице, характерное для психологического стресса. Ученые обнаружили, что весьма популярный прием, который призван сделать работу с электронной почтой более эффективным, — проверка ящика с определенным интервалом — не панацея. На самом деле сотрудники с высоким уровнем тревожности в общем испытывали более сильный стресс, не проверяя электронную почту постоянно (возможно, из-за того, что беспокоились, что пропустят что-то важное). Исследователи также выяснили, что в состоянии стресса сотрудники отвечали на письма быстрее, но качество ответа оставляло желать лучшего. Такие программы анализа текста, как Linguistic Inquiry и Word Count, выявили, что в таких ответах, написанных в минуты стресса, содержится больше слов, выражающих гнев³. «Несмотря на то что электронная почта экономит время и усилия при общении, она дорого нам обходится», — пришли к выводу авторы исследования 2016 года. Каковы же их рекомендации? «[Мы] предлагаем организациям принять согласованные меры, чтобы снизить объем коммуникации по электронной почте»⁴.

Другие ученые тоже обнаружили, что электронная почта заставляет человека чувствовать себя несчастным. Еще одно исследование,

опубликованное в 2019 году в журнале *The International Archives of Occupational and Environmental Health*, изучало собственную оценку состояния здоровья почти пяти тысяч сотрудников из Швеции в долгосрочной перспективе. Ученые обнаружили, что у тех, кто отмечал «большой объем информации и интенсивное использование средств коммуникации» (говоря простым языком, постоянно должен был быть на связи), состояние здоровья ухудшалось. Эта тенденция сохранялась даже после того, как ученые отсекали многочисленные влияющие на здоровье факторы, такие как возраст, пол, социально-экономический статус, образ жизни, индекс массы тела, производственную нагрузку и уровень социальной поддержки⁵.

Еще один способ понять, какой вред вам наносит электронная почта, — посмотреть, что случится, если отказаться от нее. Именно такой эксперимент провела профессор Гарвардской школы бизнеса Лесли Перлоу. Она наблюдала за консультантами из компании *Boston Consulting Group*. И предложила ввести систему, которую назвали «фиксированные часы отдыха» (ФЧО). У каждого сотрудника были определенные периоды времени в неделю, когда он мог полностью отключиться от электронной почты и смартфона (все рабочие вопросы в это время решали его коллеги). В результате консультанты стали выглядеть намного более довольными. До введения системы ФЧО только 27% сотрудников отмечали, что с энтузиазмом принимаются за работу по утрам. После того как объем коммуникации сократился, этот показатель вырос до 50%. Аналогичным образом количество сотрудников, удовлетворенных своей работой, увеличилось с менее чем 50 до 70% с лишним. Вопреки ожиданиям, когда сотрудники стали менее доступными для коммуникации, они не начали считать свою работу менее продуктивной. Наоборот, более чем на 20% выросло число тех, кто считал себя «эффективным и продуктивным» работником⁶. В книге *Sleeping with Your Smartphone* («Со смартфоном под подушкой»), написанной Лесли по результатам этого эксперимента в 2012 году, она отмечает, что была в недоумении, когда получила результаты своего исследования. Она задалась вопросом, зачем культура постоянной коммуникации вообще появилась в нашей жизни⁷.

Разумеется, нам не нужны факты, чтобы подтвердить то, что мы и так интуитивно ощущаем. В предыдущей главе я уже упоминал, что опросил более 1500 своих читателей, чтобы выяснить, какие отношения их связывают с инструментами вроде электронной почты. И был удивлен, что, описывая свое отношение к подобным технологиям, люди использовали слова с сильной эмоциональной окраской:

- «Электронная почта тормозит работу и очень *раздражает*. Мне часто кажется, что это безликий инструмент, с которым я теряю время».
- «*Ненавижу* тот факт, что никогда не могу полностью *отключиться*».
- «Электронная почта вызывает у меня *тревогу*».
- «Я пытаюсь все успевать и чувствую себя *вымотанным*».
- «Пользуясь электронной почтой в течение рабочего дня, я начинаю чувствовать себя *одиноко*. И мне это не нравится».
- «С такой кучей сообщений ощущаешь себя *загнанным*».
- «Я испытываю почти непреодолимое желание прерваться и проверить электронную почту... И это вызывает у меня *депрессию, тревогу и раздражение*».

Думаю, если бы мы попросили людей выразить свое мнение по поводу других рабочих инструментов — например, программы для обработки текстов или кофемашины, — их реакция была бы более сдержанной. В электронных системах коммуникации есть что-то особенно раздражающее. Критик Джон Фримен емко описал наши отношения с электронной почтой следующей фразой: «С ее помощью мы превращаемся в проблемно ориентированных, раздражительных, неспособных слышать людей, когда пытаемся угнаться за компьютером»⁸. Теоретик медиакультуры Дуглас Рашкофф также недалек от истины, утверждая: «Мы стремимся к тому, чтобы обрабатывать больше сообщений... Слово работа на компьютере — это

некое благо... Мы уже не пользуемся технологиями, как раньше, мы сами превратились в роботов»⁹. Мы зависим от электронной почты и одновременно ненавидим ее.

Если вам важен результат, необходимо понимать, как обстоят дела на самом деле. Если сотрудники ужасно себя чувствуют, они работают хуже. И вероятность, что они выгорят — как предупреждала нас министр труда Франции, — повышается. В результате увеличиваются расходы на медицинское обслуживание и текучка кадров, что дорого обходится компаниям. Яркий тому пример: Лесли Перлоу обнаружила, что после введения фиксированных часов отдыха от электронной почты доля сотрудников, которые планировали надолго задержаться в этой компании, выросла с 40 до 58%. Другими словами, несчастные сотрудники плохо влияют на доходы компании.

Но тот факт, что электронная почта заставляет нас чувствовать себя ужасно, имеет не только прагматическую, но и философскую сторону. По оценке компании McKinsey, общее количество людей, занятых интеллектуальным трудом, превышает 230 миллионов человек¹⁰. В США, по данным Федеральной резервной системы, это более трети общего количества работающего населения¹¹. Если это огромное количество людей будет чувствовать себя несчастными из-за того, что вынуждено проводить время в электронном почтовом ящике или чатах мессенджеров, это может привести к депрессии в глобальном масштабе! С практической точки зрения такой объем страданий нельзя игнорировать, особенно если мы способны как-то облегчить это бремя.

В прошлой главе речь шла о влиянии гиперактивного коллективного разума на продуктивность сотрудников. А в этой мы поговорим о человеческой душе. Моя цель — понять, почему электронная коммуникация делает нас настолько несчастными. Осмелюсь утверждать, что это неслучайный побочный эффект, от которого можно избавиться, поставив правильные фильтры или усовершенствовав политику компании. Все сводится к тому, что этот искусственно созданный поток коммуникации во многом конфликтует с естественным устройством нашего мозга.

Электронная почта запускает сложившиеся издревле социальные механизмы

Племя мбенджеле-яка, занимающееся охотой, живет в лесах Республики Конго и Центрально-Африканской Республики. Люди разбивают лагерь, которые называются «ланго». В таком лагере обычно от 10 до 60 человек. Каждая полная семья живет в отдельной хижине — «фуме». Племя незнакомо с технологиями хранения продуктов питания, поэтому решающее значение для выживания мбенджеле-яка приобрело совместное пользование провизией. Соответственно, в этом племени, как и в других ранее изученных охотничьих племенах, очень высок уровень взаимопомощи.

С научной точки зрения мбенджеле-яка интересны тем, что помогают нам понять социальную динамику охотничьих племен. Эта динамика продолжает быть актуальной, поскольку в подобных условиях человек жил долгий период вплоть до неолитической революции. Соответственно, у нас есть основания надеяться, что, изучая племена вроде мбенджеле-яка (с определенными допущениями¹²), мы сможем понять, каким эволюционным изменениям подвергся наш вид в плане социального общения. Проведя подобное исследование, возможно, мы поймем, почему такой современный инструмент, как электронная почта, заставляет наш древний мозг испытывать стресс.

В 2016 году в журнале *Nature Scientific Reports* была опубликована работа, авторы которой — группа ученых из Университетского колледжа Лондона — изучали три разных лагеря племени мбенджеле-яка на территории Национального парка Ндоки в регионах Ликуала и Санга¹³. Исследователи задались целью измерить «социальную ценность» каждого члена племени. Это научный термин, который можно описать как популярность у соплеменников. Чтобы достичь своей цели, ученые придумали игру под названием «Подари медовую палочку». Каждому члену племени вручали три медовые палочки (аборигены очень ценят это лакомство) и просили подарить их кому-то из соплеменников. Выяснив, сколько медовых палочек получил каждый человек, исследователи могли сделать вывод о его примерном статусе в племени.

Ученые обнаружили, что одни представители сообщества более популярны, а другие — существенно меньше. Одни люди получили намного больше медовых палочек, чем другие. Важнее всего то, что социальная ценность человека была тесно связана с такими факторами, как индекс массы тела и женская фертильность. В охотничьем племени эти качества играют решающую роль в том, удастся ли человеку передать свои гены потомству. Многие исследования, проводившиеся ранее, собрали документально подтвержденные доказательства в пользу явления, которое ученые назвали «психологическим и физиологическим укреплением механизмов, способствующих образованию и сохранению социальных взаимосвязей». Данное исследование объясняет, почему подобные механизмы вообще начали развиваться. В той социальной среде, которая существовала в нашем далеком палеолитическом прошлом, популярность у соплеменников повышала шансы на продолжение рода.

Возникает вполне резонный вопрос: *что* способствует популярности человека в охотничьем племени. Дополнительное исследование жизни племени мбэнджеле-яка, опубликованное в том же журнале в 2017 году, дает нам ответ на этот вопрос¹⁴. В ходе этого эксперимента ученые уговорили 132 взрослых представителя племени в течение недели носить на шее небольшой беспроводной сенсор. Эти устройства фиксировали и регистрировали общение соплеменников один на один и каждые две минуты посылали сигналы, чтобы обозначить, кто рядом с кем находится. Затем исследователи использовали этот обширный массив данных для создания так называемого *социального графа*. Это весьма незамысловатый процесс. Представьте, что вы прикрепили к стене чистый лист бумаги. Вы начинаете с того, что рисуете кружочки, каждый из которых обозначает человека, носившего сенсор. Кружочки равномерно распределены по листу. Затем вы отмечаете каждое зарегистрированное взаимодействие, соединяя линией двух вступивших в контакт людей. Если они уже соединены, линию можно сделать немного толще. В итоге вы получите клубок линий разной толщины, соединяющих кружочки на вашем листе. От некоторых из них будут в разные стороны расходить толстые

линии — словно это загруженные транзитные узлы. От других кружков будет отходить всего несколько линий. Какие-то группы людей едва будут взаимодействовать, тогда как другие окажутся связаны тесной сетью линий. Обычному человеку этот график может напомнить запутанный клубок. Но для ученых, которые представляют активно развивающуюся отрасль науки, изучающей взаимосвязи, такие графы позволяют получить полное представление о социальной динамике в группе. Данные переводятся в цифровой формат и загружаются в компьютер, после чего их анализируют специальные алгоритмы. Именно поэтому авторы исследования 2017 года решили уговорить людей из племени мбенджеле-яка носить беспроводные сенсоры.

Ученые обнаружили, что, проанализировав социальные графы, созданные в результате этого эксперимента, они могут точно предсказать число потомков, которое родится у принимавших участие в исследовании женщин. Чем активнее¹⁵ они взаимодействуют с соплеменниками, тем большее количество детей произведут на свет. Как стало ясно в ходе предыдущего исследования, популярность положительно влияет на генетику. Активно общающиеся члены племени получают больше еды и поддержки, а значит, они здоровее и велика вероятность, что они произведут на свет здоровое потомство. В ходе второго исследования выяснилось, что популярность напрямую связана с индивидуальным общением. Те, кто чаще общался с соплеменниками с глазу на глаз, жил благополучно, тогда как те, кто контактировал мало, с трудом обзаводились потомством.

Для мбенджеле-яка индивидуальные контакты имели решающее значение. Опираясь на изыскания эволюционистов, рискну предположить: человек устроен таким образом, что он стремится как можно скорее установить социальные связи. Если вы не будете контактировать с теми, кто вас окружает, они, образно говоря, отдадут свои медовые палочки кому-нибудь другому. Это открытие кажется не столь уж значительным, потому что мы и сами отчетливо это ощущаем. Стремление взаимодействовать с окружающими — один из наиболее мощных мотивирующих факторов для человека. Как объясняет психолог Мэттью Либерман в своей книге

Social: Why Our Brains Are Wired to Connect («Социальные связи: почему нашему мозгу требуется общение»), отделы мозга, ответственные за социальные контакты, связаны с системой регистрации боли. По этой причине у нас так сильно бьется сердце, когда умирает близкий человек, или мы испытываем полное опустошение, когда много времени проводим без общения с другими людьми. «Способность к социальной адаптации — главный фактор, который помогает успешному существованию нашего вида на Земле», — пишет Либерман¹⁶.

Задолго до того, как ученые заинтересовались, что же лежит в основе нашей общительности, мы уже осознали и проанализировали свое стремление определенным образом управлять взаимоотношениями. Тора однозначно запрещает сплетни: «Не ходи переносчиком в народе твоём и не восставай на жизнь ближнего твоего. Я Господь»¹⁷. Библия признаёт скрытую силу информации, которая распространяется в группе людей, следуя социальному графу. Шекспир тоже подразумевал, что дружба — это основополагающий элемент человеческой жизни, когда вложил в уста Ричарда II эти знаменитые сетования:

Как вы, ем хлеб я, немощам подвержен,
Скорблю, ищу друзей. Коль я таков,
Зачем вы королем меня зовете? *¹⁸

И мы снова возвращаемся к электронной почте. Обратная сторона сформировавшейся в результате эволюции одержимости общением с глазу на глаз, а также большинства других порывов — тревога, когда такое общение прерывается. Точно так же, как в отсутствие еды нас гложет чувство голода, стремление к общению заставляет испытывать беспокойство, когда мы уклоняемся от контактов. И если говорить о рабочей атмосфере, то этот факт важен, потому что, как мы уже доказали, побочное действие гиперактивного коллективного разума, к несчастью, заключается в том,

* Перевод А. И. Курошевой.

что он постоянно вынуждает вас ощущать именно эти неприятные чувства. Маниакальное стремление к профессиональной коммуникации генерирует сообщения быстрее, чем вы успеваете их обрабатывать. Закончив писать ответ на письмо, вы обнаруживаете, что за это время получили три новых сообщения. А когда вы в отпуске, проводите выходные или спите в своей постели, то не можете избавиться от мысли, что в ваше отсутствие количество посланий в почтовом ящике лишь увеличивается. Неудивительно, что мои читатели отметили, что испытывают стресс:

- Я постоянно чувствую, будто что-то упустил.
- Непрочитанные сообщения давят на меня психологически. Неважно, каково их содержание.
- Я ощущаю, что гора дел растет, и испытываю стресс.
- Вид почтового ящика вгоняет меня в стресс, потому что я знаю, сколько усилий требуется, чтобы общаться по электронной почте КАК ПОЛОЖЕНО.

Здесь вы можете поспорить со мной, что игнорировать электронные письма — совсем не то же самое, что пренебрегать общением с соплеменниками. В первом случае самое худшее, что может случиться, — вы рассердите Боба из бухгалтерии. Во втором — умрете от голода. На самом деле в вашей организации даже могут быть четкие правила насчет того, сколько придется сотрудникам ждать ответа, и Боб не будет переживать, если вы ответите ему не сразу. Но проблема в том, что таящиеся глубоко внутри порывы плохо согласуются с доводами разума.

Если вы пропускаете обед и пытаетесь внушить бурчащему животу, что нет причины опасаться голода, так как вы поедите позже, неприятные ощущения все равно не уходят. Аналогичным образом, если вы пытаетесь внушить себе, что переполненный почтовый ящик не имеет никакого отношения к вашему выживанию, это не избавит вас от засевшей где-то глубоко внутри тревожности. Сложившаяся схема социальных

взаимодействий веками развивалась в условиях нехватки продуктов питания, и справиться с проблемой можно было, лишь контактируя с себе подобными. Именно поэтому мозг считает оставленные без ответа сообщения психологическим эквивалентом игнорирования члена племени, от которого в дальнейшем может зависеть ваше выживание. С такой точки зрения переполненный почтовый ящик не просто раздражающий фактор, а действительно вопрос жизни и смерти.

То, что на рациональные размышления современного человека влияет давно сложившаяся схема социальных взаимодействий, можно даже измерить в лаборатории. В ходе одного хитроумного эксперимента, результаты которого были в 2015 году опубликованы в журнале *The Journal of Computer-mediated Communication*, исследователи придумали, как измерить психологическую реакцию человека, если он не имеет возможности продолжать коммуникацию с использованием цифровых средств связи¹⁹. Участников эксперимента привели в комнату, где они должны были решать головоломки. Им также сообщали, что исследователи одновременно хотят протестировать работу беспроводного тонометра. Участник приступал к решению головоломки. Проходило несколько минут, и ученый возвращался и сообщал, что смартфон испытуемого создает «помехи» для беспроводного сигнала, и просил положить устройство на столик, который стоял в трех с половиной метрах от участника: довольно далеко, но не настолько, чтобы не услышать сигнал. Человек продолжал решать головоломку. Проходило еще несколько минут, и исследователь незаметно набирал номер участника эксперимента. Тот пытался продолжить работу над заданием. Он слышал, что телефон звонит, но ответить не мог, поскольку ученый до этого предупредил его, что вставать нельзя «ни в коем случае».

На всем протяжении этого спектакля ученые следили за физиологическим состоянием участника эксперимента, мониторя его артериальное давление и частоту сердцебиения с помощью беспроводного тонометра. Так они могли оценить, какое воздействие оказывает на человека невозможность пользоваться телефоном. Результаты были предсказуемы. В те моменты, когда телефон звонил в другом конце комнаты, индикаторы

стресса и тревожности подсказывали. Со слов участников, в эти же моменты у них повышался уровень тревожности и снижался уровень удовольствия. Производительность труда при работе над головоломкой тоже падала.

Если трезво рассуждать, пропущенный звонок — это не конец света. Люди часто не могут ответить. Кроме того, испытуемые в этот момент были заняты куда более важным делом. На самом деле многие из участников заранее перевели телефон в режим «Не беспокоить», но исследователи потихоньку отключили его, когда переключали телефон на столик. Другими словами, испытуемый *точно знал*, что не будет отвечать на звонки, которые поступят во время проведения эксперимента. Но никакие разумные рассуждения не могли пересилить сложившиеся в результате эволюции установки: игнорировать потенциальные контакты *сродни катастрофе!* Участников эксперимента охватывала тревога, хотя если бы их попросили трезво оценить ситуацию, они признали бы, что в лаборатории не происходит ничего, из-за чего стоило бы беспокоиться.

Гиперактивный коллективный разум тесно связан с коммуникацией, оставленной без ответа. Он становится триггером для модели, сложившейся еще в эпоху палеолита, как бы мы ни старались убедить себя, что невозможность отреагировать на коммуникацию — это не вопрос жизни и смерти. Этот эффект настолько силен, что, когда в компании Арианны Хаффингтон Thrive Global решили найти способ избавить сотрудников, находящихся в отпуске, от тревожности из-за того, что в их почтовых ящиках скапливаются горы писем, в результате были приняты крайние меры. Если кто-то посылал сообщение коллеге, взявшему отпуск, то получал уведомление, что его письмо было автоматически удалено. Сотрудник мог отправить свое сообщение снова, когда коллега вернется к работе.

Теоретически обычного автоматического ответа должно быть достаточно. Отправитель поймет, что вы продолжите общение, только когда вернетесь из отпуска. Но в этом случае логика не помогает. Осознание того факта, что вас ждет гора писем, запускает механизм тревожности и не позволяет расслабиться, когда вы отдыхаете. Единственное возможное

лекарство от стресса — сделать так, чтобы сообщения вообще не приходили. «Дело не только в том, чтобы изолировать сотрудника от почтового ящика, — объясняет Хаффингтон. — А в том, чтобы избавить его от нарастающей тревоги по поводу увеличивающегося количества писем, с которыми ему придется разбираться по возвращении. И связанный с осознанием этого факта стресс сводит на нет преимущества, которые была призвана обеспечить изоляция сотрудника от его почтового ящика»²⁰.

Подобная политика поможет временно избавить людей от стресса, связанного с работой в среде активного коллективного разума. Но вы не можете игнорировать электронную почту те пятьдесят с лишним недель, когда не находитесь в отпуске. Пока рабочий процесс предполагает постоянный и спонтанный обмен сообщениями, наш застрявший в эпохе палеолита мозг будет генерировать скрытую тревожность.

К большому разочарованию, общение по электронной почте крайне неэффективно

В исследовательском центре Мпала в Кении есть дикие павианы-анубисы. Как и большинство остальных приматов этого вида, они живут хорошо организованными стаями, которые не распадаются даже в ежедневных долгих перемещениях, когда животные ищут корм. Исследователи, изучающие этих животных, задались вопросом: как они приходят к согласию по поводу того, в какую сторону продолжать путь? Найти ответ на этот вопрос сложно, поскольку численность групп может достигать ста особей. А это значит, что, чтобы понять, как они принимают решение, придется наблюдать за большинством из них. Это непростая задача — как выразился один из исследователей, описавший ее как «пугающий объем измерений»²¹.

Однако недавно международная группа биологов, антропологов и зоологов под руководством Арианны Стрендбург-Пешкин из Принстонского университета поставила себе целью решить эту задачу²². Ученые использовали секретное оружие: изготовленные по специальному заказу высокочувствительные GPS-датчики в виде ошейника, которые регистрировали

перемещения каждую секунду. Исследователям удалось надеть воротники примерно на 85% животных. Таким образом они могли получить подробную информацию о перемещениях стаи в течение дня. С помощью алгоритмов интеллектуального анализа данных и статистического анализа ученые смогли понять, как павианы решают, в каком направлении продолжать движение. Оказалось, процесс основывается на положении в пространстве.

Готовясь переместиться на другое место, павианы внимательно наблюдают за движениями друг друга. В частности, они ждут, когда кто-то из инициаторов начнет двигаться в определенном направлении. Реакция на движение лидеров во многом зависит от их положения в пространстве. Если два инициатора начинают удаляться от группы в разных направлениях, угол между которыми составляет более 90°, стая выбирает одного из них и следует за ним. Если же два соплеменника движутся примерно в одном направлении, павианы принимают компромиссное решение и выбирают нечто среднее между взятыми инициаторами курсами. Если инициаторов слишком много, оставшиеся сородичи, скорее всего, не тронутся с места. Таким образом процесс продолжается до тех пор, пока павианы не придут к единому решению. Когда за одним из инициаторов последует достаточное количество сородичей, за ними двинется и вся стая.

Вернемся к обсуждению электронной почты и переключим свое внимание с павианов-анубисов на их ближайших родственников: людей. Если приматы решают, в каком направлении отправиться в поисках пищи, бродя по лесам Кении, то группа работников, занимающихся интеллектуальным трудом, составляет бизнес-план. Сменив лес на офис, мы также видоизменили процесс принятия решений. Теперь он не основывается на физических факторах, а осуществляется посредством письменной коммуникации, большая часть которой в эпоху гиперактивного коллективного разума происходит с использованием электронных средств связи.

Прежде чем аплодировать своему подходу и считать себя более высоко развитыми существами, давайте вспомним, что письменности всего около пяти тысяч лет²³. В масштабах эволюции — мизерный отрезок времени.

За прошедшие миллионы лет сложившиеся в древности схемы коммуникации прочно встроились в наши нейронные связи. И как свидетельствует поведение наших братьев-приматов, эти сложившиеся связи до сих пор работают. Именно поэтому от коммуникации мы ждем чего-то большего, чем просто обмен электронными сообщениями. И несоответствие наших ожиданий, связанных с взаимодействием, и существующей реальности, которую насаждают современные технологии, заставляет нас ощущать глубокое неудовлетворение.

Примерно в то же время, когда ученые надевали ошейники на павианов, профессор Массачусетского технологического института Алекс Пентланд снабдил группу руководящих работников, собравшихся на конференцию в одном из помещений института, куда более сложными датчиками. Эти устройства, размером примерно с колоду карт, называются «социометрами» и носятся на шее. Прибор снабжен датчиком ускорения, который позволяет отследить движения испытуемого, микрофоном для записи речи, беспроводным чипом Bluetooth, чтобы определить, кто находится рядом с объектом исследования, и, наконец, инфракрасным датчиком, с помощью которого можно зарегистрировать, смотрит ли человек на другого человека в процессе общения²⁴.

Каждый из руководящих работников презентовал группе свой бизнес-план. В итоге участники конференции должны были определить, чей план лучше. В ходе проведения подобных исследований ученые обычно записывают все, что говорят участники. Но Пентланд был уверен, что лингвистический способ передачи информации охватывает лишь небольшую часть взаимодействия, происходящего в конференц-комнате. Именно поэтому он и снабдил участников эксперимента сложно устроенными датчиками. При общении помимо произносимых слов человек бессознательно использует другие социальные каналы, включая язык тела и тон голоса. Наблюдая за всем этим, можно получить полную картину того, как именно протекает процесс принятия решения. Подобные «древние системы взаимодействия» раньше изучали на приматах. Но социометры Пентланда должны были доказать, что сформировавшиеся много веков

назад факторы до сих пор в значительной степени влияют на взаимодействие людей друг с другом²⁵.

При общении мы подаем множество сигналов. Как объясняет Пентланд в своей книге *Honest Signals: How They Shape Our World* («Честные сигналы: как они меняют мир»), в основном информация передается бессознательно с помощью глубоко скрытых механизмов нашей нервной системы. По этой причине их сложно выявить. Но не следует преуменьшать значение этого процесса. «Передаваемые бессознательно сигналы — тайный канал связи и дополнение к вербальному общению, — отмечает Пентланд. — Они формируют отдельную коммуникативную сеть, которая ощутимо влияет на наше поведение»²⁶.

Один из таких передаваемых бессознательно сигналов очень метко назвали «*влиянием*». Он описывает, как один человек может оказать воздействие на другого, чтобы тот копировал его манеру речи. Эта информация обрабатывается подкорковыми структурами, расположенными в области крыши среднего мозга, и позволяет быстро получить точное представление о расстановке сил в конкретном помещении. Другой сигнал — *активность* — описывает движения человека во время беседы. Он меняет позу, наклоняется вперед, активно жестикулирует. Эта информация передается через автономную нервную систему («очень древнюю нейроструктуру») и позволяет с необыкновенной точностью понимать, каковы истинные намерения участников разговора²⁷.

Мы понимаем, что эти сигналы важны. В своем исследовании, используя показания социометров, Пентланд продемонстрировал, что может точно предсказать итоги индивидуального общения — свидания, переговоров о зарплате, собеседования — без привязки к сказанным словам. Вернемся к эксперименту с участием руководящих работников, которые собрались к одной из конференц-комнат Массачусетского технологического института. Позднее Пентланд представил бизнес-планы в письменном виде новой группе участников и попросил их решить, какой план лучше. Принятые решения разительно отличались от тех, к которым пришли сотрудники при личном общении. «Руководители [участвовавшие в групповом

эксперименте] считали, что оценивают бизнес-планы, оперируя логикой, но другие отделы мозга регистрировали очень важную информацию, например насколько говорящий верит в свою идею, сколько усилий готов приложить для ее воплощения в жизнь», — объясняет Пентланд²⁸. Те, кто просто прочитал информацию о бизнес-плане, не понимают, сколько всего важного они упустили. Обе группы изучали одни и те же коммерческие планы, но работали с совершенно разными массивами информации.

Когда в 1990-х и 2000-х годах мы переключились на гиперактивный коллективный разум, то считали, что просто перемещаем диалоги из конференц-комнат и телефонных линий в новое коммуникационное пространство. Предполагалось, что содержательно коммуникация останется неизменной. Но исследования, подобные эксперименту Алекса Пентланда, доказывают, что, предпочтя письменное общение личному, мы сбрасываем со счетов сложно устроенную и тщательно отточенную систему социального общения, которая сложилась у нашего вида в процессе эволюции и позволяет нам извлекать максимум пользы из взаимодействия. Переключившись на электронную почту, мы ненамеренно повредили систему, которая позволяла нам столь эффективно работать вместе. «Заметки и электронная почта просто не работают так же, как индивидуальное общение», — прямо говорит Пентланд²⁹. Неудивительно, что почтовые ящики часто заставляют нас испытывать странное и гложущее чувство досады.

Оно еще и усиливается в результате того, что мы порой переоцениваем возможности собеседника в отношении того, чтобы он понял написанное нами в сообщении. В 1990 году в докторской диссертации был описан эксперимент, ныне считающийся классическим. Студентка факультета психологии Стэнфордского университета Элизабет Ньютон сажала двух испытуемых за стол друг напротив друга. Один из них должен был стучать костяшками пальцев по столу, повторяя мотив известной песни. Второму участнику эксперимента предстояло угадать мелодию. Тот, кто стучал, предполагал, что песню узнают примерно 50% испытуемых. На самом деле количество тех, кто справился с заданием, оказалось меньше 3%³⁰.

Ньютон заявляла, что тот участник, который стучал по столу, мысленно слышал эту песню — вокал и аккомпанемент. Ему было сложно поставить себя на место другого человека, у которого не было доступа к этой информации и которого череда бессистемных стуков ставила в тупик. Социальные психологи называют этот эффект эгоцентризмом. Сотрудник Нью-Йоркского университета Джастин Крюгер и его команда решили доказать, что именно это явление способно объяснить, почему электронная почта сводит нас с ума. Результаты этого крайне любопытного исследования были опубликованы в 2005 году в журнале *The Journal of Personality and Social Psychology*³¹.

Крюгер и его коллеги начали с изучения сарказма. В ходе первого эксперимента они выдали группе участников список тем. Они попросили испытуемых написать по два предложения на каждую тему: одно нормальное и одно саркастическое. Затем они отправили эту информацию по электронной почте другой группе участников. Им предстояло понять, какие из предложений саркастические. «Как мы и ожидали, участники были крайне самоуверенны», — говорится в исследовании. Те, кто писал предложения, предполагали, что другая группа легко справится с заданием. На самом деле примерно в 20% случаев участники эксперимента ошибались.

В ходе следующего эксперимента половине участников из первой группы предложили записать свои предложения на магнитофон, тогда как другая половина по-прежнему использовала электронную почту. Вероятно, неудивительно, что тем, кто слушал записи, было намного легче определить, саркастичное предложение или нет. Что *действительно* удивило, так это уверенность тех, кто использовал электронную почту, что никакой разницы не будет. Они считали, что вторая группа участников с легкостью определит сарказм и в написанных, и в надиктованных предложениях.

Чтобы проверить справедливость утверждения, что источником излишней самоуверенности стал именно эгоцентризм, исследователи обратились к юмору. Каждому участнику эксперимента предложили небольшой

кусочек юмористического текста. В частности, им дали отрывки из книги юмориста Джека Хенди *Deep Thoughts* («Глубокие мысли»). Они представляли собой абсурдные коротенькие монологи в виде бегущей строки на приятном фоне. Текст был озвучен невыразительным голосом. Эти монологи составляли обязательную часть программы «Субботний вечер» в 1990-е и начале 2000-х годов. Для большей наглядности привожу здесь тот отрывок из книги *Deep Thoughts*, который был предложен участникам эксперимента (ну вот я и нашел повод включить в свою работу самый забавный кусочек текста, который когда-либо попадался мне в научной статье): «Думаю, что из всех моих дядюшек больше всего мне нравился дядюшка Берложник. Мы так его называли, потому что он жил в берлоге. Иногда он кого-то из нас съедал. Когда я вырос, то понял, что это был медведь».

Чтобы изучить такое явление, как эгоцентризм, ученые произвольно поделили участников на две группы. Первой предстояло просто отправить отрывок из книги *Deep Thoughts* по электронной почте. Второй группе показали видео, которое выходило в эфир в рамках программы «Субботний вечер»: фоном звучит расслабляющая музыка, невыразительный голос читает текст, а аудитория взрывается от смеха. После просмотра видео участникам второй группы тоже предложили отправить текст по электронной почте. Людей в обеих группах просили оценить, насколько этот отрывок смешной и сочтут ли его таким получатели.

«Те, кто смотрел видео [с отрывком из книги *Deep Thoughts*], считали текст более забавным, чем участники из контрольной группы, — отмечают исследователи. — То же самое касается и прогнозов в отношении реакции получателей». Участники из второй группы в процессе составления письма опирались на свой более богатый контекст. Точно так же, как участники эксперимента Элизабет Ньютон мысленно слышали музыку, те, кто смотрел видео, не могли избавиться от веселых образов и звука смеющейся аудитории, когда пытались оценить, насколько забавным покажется текст письма получателю. Чем богаче субъективный опыт отправителя в отношении информации, которую он хочет передать, тем шире

пропасть между его восприятием и восприятием этой информации получателем. Это говорит о том, что в основе излишней самоуверенности лежит эгоцентризм.

Авторы этого исследования пришли к выводу, что отправители и получатели электронных писем зачастую не понимают друг друга из-за того, что «им сложно выйти за рамки своего субъективного опыта и представить себе, как определенная информация будет воспринята другим человеком в соответствии с его особенностями». Как выяснили исследователи, ситуацию осложняет еще и то, что получатели неоднозначных сообщений так же чрезмерно самоуверенны, как и их отправители. Они были убеждены, что правильно распознали, где сарказм, а где юмор, даже если плохо справились с заданием. Последнее наблюдение объясняет особо коварную ловушку, из-за которой возникает недопонимание между отправителями и получателями электронных сообщений. Речь не о том, что мы излагаем свои мысли не так хорошо, как нам кажется. А о том, что нас понимают совсем не так. Вы были *уверены*, что отправили милое послание, тогда как получатель *уверен*, что это острая критика. Если ваш рабочий цикл полностью построен на этой неоднозначной и неверно понимаемой коммуникации и не включает в себя тот богатый набор нелингвистических средств социального общения, которые, как считают исследователи вроде Алекса Пентланда, лежат в основе успешного взаимодействия людей, неудивительно, что электронная почта заставляет вас чувствовать себя жалким.

Чтобы подтвердить то, что многие из нас и так ощущают ежедневно, не нужны никакие исследования. В своей книге *Reclaiming Conversation* («Возрождая беседы») специалист в области социологии Шерри Теркл собрала истории о проблемах, которые возникали на работе, когда большая часть коммуникации была отдана на откуп электронной почте. Один из таких случаев — мытарства директора по технологиям по имени Виктор. Он управлял командой сотрудников крупной фирмы, оказывающей финансовые услуги. «Обычно дело заходило в тупик, когда слишком многое оказывалось завязано на электронную почту», — рассказал Виктор автору книги. Ему приходилось убеждать своих сотрудников встретиться

с клиентом лично, когда возникали проблемы. «Такое решение непопулярно среди моих подчиненных, — объяснил Виктор. — Обычно сотрудник предпочел бы отправить 29 сообщений, чтобы решить проблему». Решение директора по технологиям намного проще: «Поговорите с клиентом». Виктор пояснил, что его более молодые коллеги рассматривают электронную коммуникацию как «универсальный язык», который более эффективен в общении. Виктор периодически пытается убедить их, что такое представление очень далеко от истины. Он объясняет, что электронная почта не универсальный инструмент. Это убогий заменитель сложного и неоднозначного поведения, которое влияло на взаимодействие людей на протяжении большей части истории человечества. И всё чаще мы сталкиваемся с последствиями такого несоответствия³².

Из-за электронной почты объем работы увеличивается

В 2012 году команда исследователей во главе с Глорией Марк опубликовала одну из моих любимых работ о влиянии на нас электронной почты³³. Эксперимент, проведенный учеными, был до гениального прост. Они выбрали 13 сотрудников крупной научно-исследовательской компании и запретили им пользоваться электронной почтой в течение пяти рабочих дней. Исследователи не предложили участникам эксперимента запасного варианта или альтернативных инструментов. Они просто заблокировали почтовые ящики сотрудников и наблюдали, что будет происходить дальше.

Хотя это исследование позволило сделать много любопытных наблюдений, я сосредоточу свое внимание на одном из них. О нем не было упомянуто в опубликованных результатах. Я узнал об этом, беседуя с Глорией Марк. Она рассказала, что одним из участников был ученый, занимающийся исследованиями. Ежедневно ему требовалось около двух часов, чтобы подготовиться к проведению экспериментов в лаборатории. Ученый рассказал, что часто раздражался из-за того, что его начальник имел обыкновение присылать ему электронные письма в период подготовки к эксперименту: задавал вопросы или делегировал задания. Сотруднику приходилось бросать свою работу, чтобы ознакомиться с поручениями

руководителя. В результате процесс подготовки лаборатории к эксперименту значительно затягивался. Марк запомнила этот случай потому, что за пять дней, которые ученый провел без электронной почты, его начальник перестал присылать сообщения во время подготовки лаборатории. Особенно примечательно то, что кабинет начальника находился *совсем рядом*. Но для того чтобы пройти несколько шагов до лаборатории подчиненного, требовались дополнительные усилия. И этого оказалось достаточно, чтобы руководитель перестал взваливать на ученого дополнительную работу. «Участник нашего эксперимента был в восторге», — вспоминает Марк.

Этот краткий эпизод — отвлекающий начальник и раздраженный подчиненный — позволяет обратить внимание на важный момент, который мы часто упускаем: как дорого нам обходится электронная почта. Подобные инструменты позволяют задать вопрос или делегировать задачу без лишних усилий, затрат времени и социального капитала. Если рассматривать ситуацию объективно, ничего плохого в этом нет: чем меньше усилий, тем больше эффективность. Однако я докажу, что у медали есть обратная сторона. Сотрудники, занятые интеллектуальным трудом, начинают задавать вопросы и делегировать задачи чаще, чем когда-либо. И это приводит к постоянной чрезмерной загрузке и заставляет нас испытывать отчаяние.

Один из способов проанализировать, как изменилась рабочая нагрузка, — обратить внимание на инструменты планирования, которые мы используем. Как утверждает гуру продуктивной работы Дэвид Аллен в своем эталонном бестселлере «Как привести дела в порядок», переизданном в 2016 году, за тот период, когда электронная почта получила широкое распространение, произошли существенные изменения в подходе к планированию времени. В конце 1980-х организованному человеку хватало небольшого ежедневника (или бумажного календаря) и составленного плана дел на день. Этого было достаточно, чтобы понять, как организовать свое время между встречами. Особенно продвинутые сотрудники использовали инструменты для выявления приоритетов, например «Азбуку планирования» Алана Лакейна или четыре квадранта Стивена Кови. Они

помогают определить, в какой последовательности решать те многочисленные задачи, которые сотрудник запланировал на день. «Традиционные методы планирования времени и организации дня в свое время оказались полезными инструментами», — отмечает Аллен. На смену 1980-м пришли 1990-е, и идея, что рабочий день может выглядеть как список задач, начала казаться старомодной. «Все больше людей, у которых работа и жизнь складываются из сотен электронных писем и сообщений ежедневно; при этом им нельзя игнорировать ни одной просьбы, жалобы, распоряжения или известия, касаются они профессиональной или личной жизни. Очень немногие в состоянии... придерживаться заранее составленного списка дел без того, чтобы... разговор с начальником... не нарушил бы безнадежно этот план»³⁴.

Аллен стал признанным авторитетом в области управления временем одновременно с тем, как гиперактивный коллективный разум завладел нашей жизнью. Автор продал более 1,5 миллиона экземпляров книги — по большей части потому, что был одним из первых бизнес-аналитиков, кто серьезно задумался о том, что новая организация рабочего процесса *увеличивает* количество сваливающейся на нас работы. Аллен внушал захлебывающимся в этом потоке читателям, что им необходимо объединить все рабочие задачи в «проверенную систему». Затем их можно будет прояснить и организовать. Таким образом, лихорадочная деятельность, когда вы пытаетесь выполнить работу прежде, чем вас завалит новой, приобретает основу.

Те, кто только начинает составлять списки дел, обычно шокированы их длиной. Аллен вспоминает, что, когда он работал консультантом, ему часто требовалось два полноценных рабочих дня, чтобы помочь руководителям изучить свой список дел и разобраться с ним. Даже простой процесс составления этого списка часто занимал «шесть и более часов»³⁵. Миновали те дни «продуктивной» работы, когда руководитель сверялся со своим ежедневником и выбирал из списка дел те шесть, которыми надеялся заняться сегодня. Современные сотрудники, занятые интеллектуальным трудом, чувствуют себя заложниками своей работы.

Проведенные исследования помогают понять, отчего возникает чувство перегруженности. В своем первом исследовании фрагментации внимания, проведенном в 2004 году, Виктор Гонсалес и Глория Марк разделяли внимание сотрудника между разными *областями работы*, то есть разными проектами или задачами. Ученые обнаружили, что в среднем сотрудники имели дело с десятью разными областями ежедневно, уделяя задаче менее 12 минут, прежде чем переключиться на следующую³⁶. Следующее исследование, проведенное в 2005 году, показало: круг вопросов, которыми занимался сотрудник, составлял в среднем 11–12 разных задач ежедневно³⁷. Большое количество разноплановых задач, которыми приходится заниматься одновременно, и большое количество более мелких поручений в каждой сфере, одобренное, вероятно, десятками писем, — и вот перед нами портрет издерганного современного сотрудника, занимающегося интеллектуальной работой. Журналистка Бриджид Шульте в своей книге «Мне некогда!», посвященной этой охватившей бизнес эпидемии, пишет: «Ночью я часто просыпаюсь в панике по поводу тех вещей, которые мне нужно сделать или которые я не успела сделать. Я беспокоюсь, что на том свете осознаю, что вся моя жизнь утонула в безумном потоке ежедневной рутины»³⁸.

Это возвращает нас к моему изначальному утверждению: электронная почта (вернее, порожденный ею гиперактивный коллективный разум) и стала причиной возникновения непомерной нагрузки. Это подтверждает рабочее расписание. Количество задач резко возросло примерно с конца 1980-х до начала 2000-х годов. По времени этот период совпадает с распространением в мире электронной почты. Мою догадку также подтверждают исследователи. Дэвид Аллен и Глория Марк среди прочих напрямую связывают электронную почту с состоянием той судорожной активности, в котором мы пребываем.

Нам также под силу выявить механизм, с помощью которого, скорее всего, электронная почта повлияла на увеличение нашей нагрузки. Этот раздел я начал с истории ученого, который сражался с раздражающими его письмами от начальника. Когда подчиненный временно оказался без

доступа к электронной почте, начальник перестал делегировать ему дополнительную работу, хотя его кабинет был в двух шагах от лаборатории. Одно небольшое препятствие — и поток писем уменьшился. Многие интеллектуальные работники могут вынести урок из этого случая. Если бы у вас не было возможности посылать электронные письма, а пришлось бы идти и отрывать кого-то от работы, осталось бы прежним количество запросов и просьб с вашей стороны?

Такой результат свидетельствует о том, что в этой системе, с помощью которой мы пытаемся распределить свои когнитивные ресурсы, скрывается нечто иррациональное. Если поток сообщений существенно сокращается из-за незначительного препятствия, значит, большая часть коммуникации в принципе не имеет решающего значения для вашей компании. Это всего лишь результат низкого уровня сопротивления, искусственно созданного средствами цифровой связи. Мысль о том, что предложение устранить препятствия может привести к проблемам, возможно, звучит странно. Но инженерам вроде меня идея понятна. Слишком низкое сопротивление может привести к образованию цепи обратной связи, которая выходит из-под контроля. Именно это происходит, когда говорящий держит микрофон слишком близко: в результате усиления получается неприятный громкий звук.

Нечто подобное можно наблюдать и в жизни современного работника. Если препятствий нет и вы с легкостью можете направлять другим свои запросы, то их количество может бесконтрольно вырасти. Мы отчаянно пытаемся овладеть временем и вниманием других людей точно так же, как кто-то овладел нашим. И вскоре все мы, подобно Бриджид Шульте, тонем в «безумном потоке ежедневной рутины».

Что же случится с этой «рутиной», если в системе возникнут определенные препятствия (как в эксперименте Глории Марк, когда сотрудники не могли пользоваться электронной почтой)? Осмелюсь предположить, что большинство срочных вопросов будет снято. И вдруг оказывается, что срочное сообщение, которое я могу быстро отправить в Slack, вовсе не такое уж срочное, если мне нужно идти и отрывать кого-то от работы,

видя выражение досады на его лице. Может быть, я могу самостоятельно решить вопрос или он вообще неактуален. Многие другие задачи наверняка можно объединить в логичные блоки. Вероятно, тему, которую вы обсуждали в нескольких десятках спонтанных писем, можно рассмотреть в рамках более широкой дискуссии в формате регулярных встреч. Возможно, сначала это будет слегка раздражать, так как вам придется следить за тем, какие задачи необходимо решить к моменту следующей встречи, но в итоге все сотрудники будут отвлекаться меньше.

Создание препятствий также приводит к совершенствованию рабочих процессов. Представьте себе, что мне часто требуется, чтобы вы подписали определенные документы. С такими легкодоступными инструментами, как электронная почта, я могу отправить вам бумаги в любой момент и легко справиться со своими обязанностями. Но если цифровой связи нет и мне приходится лично приходить к вам каждый раз за подписью, это мотивирует меня придумать новую схему работы. Например, я подготавливаю все документы к утру пятницы, а вы обещаете их подписать и вернуть мне к утру понедельника. Такой подход намного удобнее для вас, так как избавляет от непредвиденных посягательств на ваше время и внимание. Но вряд ли такая идея зародилась бы в условиях, когда документы можно быстро отправить по электронной почте без особых трудозатрат.

Подводя итоги, могу сказать, что мы часто переоцениваем, насколько рациональна столь значительная рабочая загрузка. Если перед нами поставили задачу, мы верим, что она важна, что это часть работы. Но как я только что доказал, на вид и количество трудозатрат, из которых складывается наш день, могут влиять менее рациональные факторы, такие как относительные издержки, связанные с посягательством на чье-либо время и внимание. В результате свободной коммуникации наша рабочая нагрузка существенно увеличилась. Но это не основополагающая часть трудового процесса, а случайно возникший побочный эффект. И мы можем избавиться себя от этого источника тревоги и стресса, добровольно отказавшись от взаимной лихорадочной бомбардировки друг друга сообщениями, продиктованной атмосферой гиперактивного социального разума.

Почему мы чувствуем себя несчастными?

Большинство сотрудников умственного труда интуитивно ощущают чувство безысходности, которое сочится из их переполненных почтовых ящиков. Ситуация не вызывает протеста лишь потому, что ее часто представляют как не имеющую альтернативы, как обязательное условие работы в век высоких технологий и чрезмерной коммуникации. Как было отмечено в статье, которая появилась в журнале MIT Sloan Management Review в 2018 году: «Теория о том, что “все должны быть заняты”, продолжает существовать, и особенно... применительно к сотрудникам, занимающимся умственным трудом»³⁹. (В этой же статье говорится, что в производственной отрасли, напротив, пришли к выводу, что постоянная занятость не лучший способ работы.)

В этой главе я попытался отойти от общего фатализма и выделил три основных причины негативного влияния электронной почты на человека: психологический стресс из-за того, что почтовый ящик наполняется быстрее, чем мы успеваем просмотреть письма; досадная неэффективность коммуникации, построенной исключительно на тексте; и неконтрольная загрузка, ставшая результатом отсутствия препятствий при общении между сотрудниками. Стоит только выделить эти факторы, и они уже не кажутся неизбежными. Их можно рассматривать как досадные и совершенно неожиданные конфликты между сложившимися методами нашей работы и устройством человеческого мозга. Вместо того чтобы пожалеть плечами, хочу предложить вам очевидное решение: заменить гиперактивный коллективный разум другими рабочими процессами, которые гарантируют результат и помогут избежать побочных эффектов, повергающих нас в уныние. Как мы узнаем во второй части книги, в мире без электронной почты человек намного счастливее. Но прежде чем мы начнем разговор о том, какие инструменты работают лучше, задержимся еще на одном моменте. В последней главе первой части мы поставим перед собой непростую задачу: понять, как мы вообще увлеклись столь непродуктивными методами работы, которые делают нас несчастными.

ГЛАВА 3

Электронная почта — это самостоятельный организм

Как электронная почта стала популярной

Почему электронная почта приобрела такую популярность? Один из ответов кроется в неожиданном месте: за стенами Центрального разведывательного управления, чья штаб-квартира находится в Лэнгли, штат Вирджиния. Здесь вы увидите систему из десятисантиметровых стальных труб, протянувшихся примерно на пятьдесят километров. Эта конструкция появилась в начале 1960-х и представляет собой часть тщательно разработанной системы внутриофисного обмена сообщениями, которая приводится в действие с помощью вакуума. Сообщения, запечатанные в стеклопластиковые контейнеры, перемещаются между 150 станциями и 8 этажами со скоростью 9 метров в секунду. Получателя сообщения указывают с помощью латунного кольца на капсуле. Электромеханические элементы внутри труб считывают настройки и направляют капсулу. Максимальная производительность такой системы — 7500 сообщений в день¹.

Если верить слухам, то в 1980-х, когда в результате расширения штаб-квартиры эта словно сошедшая со страниц фантастического романа

система обмена сообщениями была упразднена, сотрудники управления загрузили. Многие с ностальгией вспоминали глухие удары, с которыми капсулы прибывали на станции. Другие опасались, что внутриофисная коммуникация неприемлемо замедлится или что сотрудники собьют ноги, доставляя послания. В архивах управления есть фотография значка с надписью «Спасите наши трубы».

Зачем ЦРУ инвестировало значительные ресурсы, чтобы создать и поддерживать работу столь громоздкой системы? К середине XX века уже существовали более привычные и недорогие способы коммуникации. Например, на тот момент, когда было построено здание штаба, уже несколько десятилетий существовала телефонная связь. Не проще ли позвонить нужному сотруднику, сняв трубку стоящего на столе телефона, чем посылать сообщение через пневматическую систему?

Но телефон не решение проблемы. Он представляет собой вид коммуникации, которую специалисты называют «*синхронным обменом сообщениями*». Это значит, что все стороны должны одновременно участвовать в беседе. Если я звоню вам, а вас нет на рабочем месте или линия занята, то коммуникация не состоится. Возможно, для небольшой организации телефон — это выход. Но XIX век закончился, и на смену сидевшим в одной комнате бухгалтерам и небольшим кабинетам руководителей, скрытым в недрах фабрик, пришли огромные здания наподобие штаб-квартиры ЦРУ, где под одной крышей трудились тысячи белых воротничков. В такой ситуации организация синхронного обмена сообщениями требует значительных усилий и превращается в затяжную игру в телефонные кошки-мышки и гору записок о пропущенных звонках.

Альтернативный метод коммуникации, который помогает избежать вышеописанных проблем, — *асинхронные сообщения*. Получателю не требуется быть на рабочем месте, когда отправитель посылает письмо. Классический пример такой коммуникации — внутренняя почта. Если я хочу отправить вам послание, я кладу его в ящик для исходящих сообщений в удобное для меня время. Как только его доставят в ваш ящик для входящих сообщений, вы заберете и прочитаете его в удобное для вас время.

И никакой другой коммуникации между нами не требуется. Проблема внутренней почты заключается в том, что работает она медленно. Пока сообщение заберут из моего ящика для исходящих писем, доставят на сортировку, а затем тележка появится на вашем этаже и сообщение наконец дойдет до адресата, может пройти больше половины дня. Для передачи статистической информации такой способ подойдет, но вот для эффективной координации действий или обмена срочными новостями он не годится.

Растущим офисным пространствам нужны были решения для повышения продуктивности — этакие волшебные палочки. Было необходимо каким-то образом сочетать *скорость* синхронной коммуникации с *низким ресурсопотреблением* асинхронной. Что снова возвращает нас к ЦРУ. Именно эту цель они преследовали, когда создавали сеть пневматических труб. Капсулы, которые путешествовали по системе при помощи вакуума и электромеханических элементов, являли собой аналог почтовой тележки с турбодвигателем. Теперь один сотрудник мог в считанные минуты отправить сообщение другому, и тому не нужно было находиться на рабочем месте. Теперь неудивительно, почему так огорчились сотрудники ЦРУ, узнав о ликвидации этой системы в 1980-х годах, когда размеры офиса увеличились. Но им не пришлось долго грустить, так как наступила эра нового, более дешевого и быстрого метода асинхронного обмена сообщениями: эра электронной почты².

У большинства организаций не было необходимых ресурсов, чтобы создать систему, подобную той, что была у ЦРУ. Именно поэтому наслаждаться высокоскоростным асинхронным общением они смогли только с появлением электронной почты. Сейчас она настолько прочно вошла в нашу жизнь, что мы принимаем этот инструмент как должное. Но в 1980–1990-е годы электронная почта только начала распространяться, и ее появление оказывало сильное воздействие.

В архивах газеты The New York Times можно найти снимки, свидетельствующие о том, как быстро этот инструмент завоевывал мир. Одно из самых ранних упоминаний электронной почты можно обнаружить

в статье 1987 года, и эти слова заключены в кавычки³. «Несмотря на то что так называемая “электронная почта” получила распространение не с такой скоростью, как хотелось бы ее сторонникам, она заняла определенную нишу на рынке и привлекла небольшое, но растущее число последователей из мира бизнеса», — говорится в статье. Автор уточняет, что на том этапе информационного общения требовалось особое оборудование, которое связывалось с сервером и позволяло отправлять и получать сообщения, пока вы подключены к нему. Если вам нужен был текст письма для дальнейшей работы, его приходилось сохранять на диск. Учитывая подобные сложности на раннем этапе существования электронной почты, понятна та осторожность, с которой автор говорит о важности этого инструмента. Но вскоре все изменилось.

Всего несколько месяцев спустя вышла другая информативная статья, и на этот раз слова «электронная почта» не были взяты в кавычки⁴. В ней рассказывалось о том, что новый инструмент завоевал индустрию развлечений. В статье говорилось, что Майк Симпсон, один из руководителей отдела кинематографии агентства William Morris Agency, объединил 300 компьютеров в офисе в Беверли-Хиллз и Нью-Йорке в единую сеть с помощью одной из первых технологий компьютерных сетей. Ее разработали в новой компании NeXT Inc., которую Стив Джобс основал после ухода из Apple. «Чем быстрее ты получишь информацию, тем быстрее сможешь ее использовать. А это основа нашего бизнеса, — отмечал Симпсон. — Электронная почта дала нам стимул».

В статье приводятся и другие примеры того, как пользователи с восторгом отзываются о возможностях нового инструмента. «Это быстрый обмен информацией, который заменяет телефонные звонки, не наносит вреда окружающей среде и позволяет передавать информацию большому количеству людей одновременно», — объясняет один из агентов. Другой рассказывает о том, как ушел к конкурентам, в агентство Creative Artists Agency, и, к своему «ужасу», обнаружил, что там до сих пор используют записи на бумаге и курьеров. Он настоял на том, чтобы его новые коллеги начали работать с электронной почтой. В статье также говорится,

что сотрудник компании Disney Джеффри Катценберг создал частную сеть электронной почты, которая объединяла двадцать руководителей высшего ранга. «Нам пришлось полюбить электронную почту, потому что ее полюбил Джеффри, — объяснил вице-президент по рекламе фильмов Disney. И добавил: — С общения по телефону вы переключаетесь на коммуникацию по электронной почте».

В 1992 году электронная почта все еще была новым инструментом, и не все понимали, какой у нее потенциал. «Забавный инструмент, но он всего лишь игрушка», — заявил один из сотрудников Columbia Pictures, работавший со сценариями. Возможно, сейчас он хотел бы забрать свои слова назад. Он также добавил: «Электронная почта провоцирует болтовню, и люди говорят то, чего не следовало бы». В статье также отмечается, что на тот момент большинство киностудий широко использовали примитивный прибор для коммуникации, который назывался Amtel. Он представлял собой устройство, снабженное экраном и клавиатурой, и служил для отправки коротких текстовых сообщений. (В Голливуде это устройство использовалось, чтобы ассистенты могли информировать руководителей о том, кто ожидает на телефонной линии, не врываясь на закрытые совещания.)

В статье, опубликованной в 1989 году, признанный авторитет технологий Джон Маркофф проливает свет на факторы, которые способствовали быстрому распространению электронной почты⁵. «Электронная почта, которую в 1980-х годах, в эпоху быстрого роста популярности персональных компьютеров, воспринимали как вспомогательный инструмент, дополняющий факсимильный аппарат, наконец-то вышла на передний план», — отмечает автор. Маркофф поясняет, что в конце 1980-х электронная почта использовалась в основном для связи между собой сотрудников одной компании. В 1989 году под давлением Ассоциации аэрокосмической промышленности (объединения, состоящего из 50 авиакосмических компаний с общим числом сотрудников, превышающим 600 человек) основные поставщики сетевых услуг электронной связи «неохотно» согласились связать разные сети в единую систему с помощью протокола X.400. Таким

образом, пользователи одной сети впервые получили возможность связываться с пользователями другой.

Маркофф прозорливо предрекал, что, как только электронная почта распространится по всему миру, она вытеснит факсимильные аппараты и ее популярность начнет быстро расти. И он не единственный, кто увидел потенциал в новом инструменте. В своей статье Маркофф цитирует Стива Джобса (написано «Стивен П. Джобс»), и его слова оказались точным прогнозом: «В 1990-х персональные компьютеры изменят мир личной коммуникации примерно так же, как электронные таблицы и компьютерная верстка изменили мир финансового анализа в 1980-х».

Примеры из реальной практики, которые Маркофф приводит в своей обширной статье, свидетельствуют о развитии технологий. «Мы обнаружили, что электронная почта крайне положительно повлияла на нашу коммуникацию, — объясняет один из руководителей больницы. — Новый инструмент набирает обороты и охватывает всю нашу организацию». Далее автор объясняет: «Как в больших, так и в маленьких компаниях по всей стране [электронная почта] рассматривается как средство коммуникации более эффективное, чем телефон».

К 1992 году, по оценкам Times, в сфере электронной почты оборот составлял 130 миллионов долларов в год, а к середине десятилетия по прогнозам должен был достичь 500 миллионов долларов, поскольку на рынок собирались выйти такие крупные компании, как IBM и Microsoft⁶. Всего через пару лет никто уже не подвергал сомнению тот факт, что новому инструменту досталась пальма первенства. «С тех пор как табличный процессор Lotus 1–2–3 десять лет назад окрестили “убийственным приложением”, все задавались вопросом: “А какое же убийственное приложение станет следующим?” — пишет Питер Льюис в статье 1994 года. — На мой взгляд, сомнений быть не может: электронная почта — вот убийственное приложение 1990-х»⁷.

Во всех работах отмечается, что новая технология распространилась в деловом мире с необычайной скоростью. В 1987 году это был неуклюжий инструмент для узкоспециализированного рынка. К 1994 году

он превратился в «убийственное приложение» десятилетия и положил начало индустрии программной продукции стоимостью в полмиллиарда долларов. Если смотреть в масштабах истории внедрения бизнес-технологий, подобную трансформацию можно считать мгновенной.

Не стоит удивляться, что этот инструмент так быстро стал популярным. Как я уже отмечал, он позволял решать насущную проблему: наладить высокоскоростную асинхронную коммуникацию, недорогую и простую в освоении⁸. Но важно помнить о том, что природа электронной почты не предусматривает, что мы должны пользоваться ею непрерывно. Вы можете вспомнить о том, что этот вид коммуникации упростил существующую схему общения с помощью сообщений на автоответчике и записок. Но в остальном офисная работа осталась в том же виде, в каком была в середине 1980-х. Другими словами, вы способны использовать все преимущества электронной почты, не попадая в сети гиперактивного коллективного разума. Так почему же маниакальное использование этого инструмента стало повсеместным, несмотря на то что (как мы узнали из предыдущих глав) он снижает нашу продуктивность и заставляет чувствовать себя несчастными? Если внимательно изучить этот вопрос, вы получите кучу детальных и вызывающих глубокий интерес ответов. И все они подводят к удивительному выводу: возможно, стиль работы современного сотрудника куда более бессистемный, чем нам казалось.

Чего хотят технологии?

В начале 1980-х Эдриан Стоун окончил колледж и получил первую работу в штаб-квартире компании IBM в Армонке, штат Нью-Йорк. В то время коммуникация между сотрудниками компании осуществлялась по большей части с помощью записок. В 2014 году Стоун написал очерк о том периоде. Он отмечал, что, если сотрудник хотел с кем-то пообщаться, он мог попробовать дозвониться до нужного человека. Но часто его усилия были безрезультатны. Именно поэтому работники предпочитали подходить к рабочему месту коллеги и оставлять записку, которую тот прочтет позже. «Читая записку, сотрудник понимал, что мяч теперь на его стороне,

и игра продолжалась, но уже в другом направлении, — писал Стоун. — Это могло продолжаться несколько дней»⁹.

Это важное свидетельство: мы видим, что и до появления электронной почты мир не был райским местом. Наладить коммуникацию внутри крупных организаций — задача действительно сложная, а появившаяся электронная почта предлагала простое решение. Именно поэтому неудивительно, что, когда IBM в 1980-х годах начала сводить свою деятельность в единую систему, в компании быстро появилась внутренняя электронная почта. Одной из первых задач Стоуна, когда он пришел в компанию, была помощь в этом процессе. Ему предстояло выяснить, сколько сотрудников офиса IBM в Армонке общались с помощью автоответчиков, записок и т. п. Руководство подозревало, что весь этот объем информации будет передаваться посредством электронной почты, и было намерено запустить достаточно масштабную систему, которая сможет справиться с нагрузкой. (Как объяснил Стоун, тогда необходимое оборудование стоило дорого, «речь шла о миллионах». Так что нужно было четко представлять себе, какие именно мощности нужны компании.)

Вскоре Стоун собрал данные и сделал прогноз, какой сервер справится с текущим объемом аналоговой коммуникации в офисе. Система была разработана и запущена. Когда она заработала, то сразу стала популярной среди сотрудников. Даже слишком популярной: через несколько дней сервер «упал» из-за перегрузки. Стоун рассказывал, что объем коммуникации в пять или шесть раз превышал его прогнозы. А это означает, что сразу после внедрения в IBM электронной почты количество контактов резко возросло.

При ближайшем рассмотрении оказалось, что сотрудники не только отправляли больше писем, но и стали ставить в копию большое количество людей. «До появления электронной почты сотрудники общались в основном один на один», — рассказал Стоун. С появлением нового инструмента те же сообщения уже отправлялись в разных направлениях множеству разных сотрудников. «Хватило всего недели, чтобы объем коммуникации увеличился настолько, что превысил прогнозируемую производительность системы», — отметил Стоун.

Этот случай очень важен, поскольку наглядно демонстрирует взаимоотношения человека и технологии, которые часто сбрасывают со счетов. Нам хочется верить, что мы рационально используем инструменты, чтобы решать конкретные проблемы. Но случаи, подобные падению сервера IBM, не вписываются в эту канву. Группа руководителей компании решила, что, существенно повысив объем внутренней коммуникации, они улучшат производительность труда. Но сотрудники, утонувшие в потоке сообщений, не были этому рады. Эдриан Стоун вспоминает, что внедрение новой системы преследовало простые намерения: сделать уже существующую в офисе коммуникацию более эффективной, упростить сотрудникам рабочий процесс. Кто же в итоге решил, что все должны начать общаться в 5–6 раз интенсивнее обычного? Те, кто занялся пристальным изучением этого вопроса, получили однозначный ответ: виновник — сама технология.

Если вы пообщаетесь с ученым, занимающимся историей развития технологий, возможно, вас увлечет странная на первый взгляд тема: развитие средневекового феодализма в начале существования империи Каролингов. Историки полагают, что начало этой тенденции связано с фигурой Карла Мартелла, деда Карла Великого. В восьмом веке нашей эры Карл Мартелл положил начало бурному развитию феодализма, конфисковав земли у церкви и раздав их своим вассалам.

Зачем Мартеллу понадобилось отбирать земли у церкви? Ответ на этот вопрос мы найдем в авторитетном трактате 1887 года немецкого историка Генриха Бруннера. Он доказывал, что передача земель верным подданным была необходима, чтобы обеспечить армию Мартелла конницей¹⁰. В более поздние периоды истории правители просто облагали подданных податью и на эти доходы содержали армию. Но в период раннего Средневековья основным источником капитала была земля. Если вам требовалось, чтобы кто-то дал вам солдата-всадника, сначала вы должны были дать ему землю. Бруннер ссылается на исторические документы, которые убедительно подтверждают, что, создавая феодальные владения по всему королевству, Мартелл преследовал цель получить армию рыцарей в сияющих доспехах.

Как это часто бывает в случае с историей, один вопрос порождает другой. Почему Мартеллу внезапно понадобилась мощная армия всадников? Бруннер предлагает простой ответ. Когда армия франков под предводительством Мартелла вступила в бой с мусульманскими воинами из Испании в 732 году при Пуатье, большая часть сил франков состояла из пеших воинов, тогда как у арабов преобладали всадники. Согласно теории Бруннера, Мартелл быстро понял, что у противника есть преимущество. Практически сразу после битвы — в том же году — он внезапно начал конфискацию церковных земель. Как отмечает историк Линн Уайт — младший: «Таким образом, Бруннер пришел к выводу, что критическим событием, положившим начало развитию феодализма и повлекшим его невероятно быстрое развитие в середине восьмого века, было вторжение арабов». Эта теория доказала свое право на существование спустя десятилетия после того, как ее предложил Бруннер, и, по словам Уайта, «отлично справлялась с нападками со всех сторон»¹¹.

Но в середине XX века по теории Бруннера был нанесен удар. Один из ученых выяснил, что историк ошибся при определении даты знаковой битвы при Пуатье. На самом деле она состоялась *через год* после того, как Мартелл начал отбирать у церкви земли. «Мы столкнулись с тем, что в годы правления Мартелла [и его преемников] произошло нечто важное, но не понимаем, что послужило толчком к этому», — пишет Уайт¹². Идея о том, что развитие феодализма стало результатом потребности в солдатах-всадниках, осталась в качестве рабочей гипотезы. Но неожиданно оказалось, что нам по-прежнему неизвестна причина такого неожиданного интереса к кавалерии. Так продолжалось до тех пор, пока Уайт, в то время уже профессор истории Средневековья в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, не наткнулся на «спонтанное» примечание, которое в 1923 году сделал ученый, исследовавший древние немецкие артефакты. По ходу дела он отметил: «В восьмом веке наступила новая эра, отмеченная появлением найденных при раскопках стремян»¹³.

Этот комментарий позволял предположить, что начало развитию феодализма с подачи Карла Мартелла положило появление базовой

технологии: изобретение стремян. В своей уже ставшей классической книге *Medieval Technology and Social Change* («Средневековые технологии и социальная трансформация»), вышедшей в свет в 1962 году, Уайт, опираясь на археологию и лингвистику, методично доказывает, что именно изобретение стремян объясняет неожиданный интерес Мартелла к коннице¹⁴.

До изобретения стремян всаднику приходилось полагаться на «силу мышц своих рук»¹⁵, орудуя копьём или мечом. Стремена же позволили сделать атаку куда более эффективной. Зажав копьё между плечом и телом, всадник наклонялся вперед, упираясь в стремяна, и мог нанести удар, используя как свой вес, так и вес коня. Разница между двумя видами атаки была ошеломительной. В восьмом веке нашей эры воин на коне с копьём и стремянами был для врага сокрушительным оружием. Это был средневековый аналог гонки ядерных вооружений, которая развернулась более тысячи лет спустя. Карл Мартелл понял, что стремяна дают настолько весомое преимущество, что ему необходимо сделать все возможное, чтобы заполучить их раньше, чем это сумеет сделать противник. Даже если для этого потребуется в корне поменять сложившиеся веками традиции и создать совершенно новую форму правления.

На примере исследования Линна Уайта — младшего мы наблюдаем классический пример того, как технология, появившаяся по понятной причине (чтобы ездить на лошадях стало проще), привела к столь обширным и комплексным последствиям (развитие феодализма в Средние века), которые изобретателям этой технологии никогда не пришли бы в голову. Во второй половине XX века многие ученые, занимающиеся философией и технологиями, начали проводить аналогичные исследования, изучая неожиданные последствия. Со временем возникло понятие «*технологический детерминизм*». Его суть в том, что инструменты иногда могут оказывать влияние на поведение людей.

Есть немало увлекательных книг, посвященных этому вопросу. Один из лучших трудов детерминистов — ставшая классикой книга Нила Постмана *Amusing Ourselves to Death* («Развлекаемся до смерти»), увидевшая свет в 1985 году. В своем коротком трактате Постман доказывает, что

тот формат, в котором СМИ доносят до нас информацию, может повлиять на то, как мы воспринимаем мир. (Если вы сейчас вспомнили знаменитое утверждение Маршалла Маклуэна «Форма коммуникации влияет на восприятие сообщения», то это неудивительно, ведь Постман оказался под влиянием идей Маклуэна.)

Концепция автора среди прочего предполагает, что влияние на нас печатной прессы глубже, чем мы считаем. Классический пример: массовая печать книг и брошюр позволила информации распространяться быстрее и дальше и ускорила процесс эволюции знаний, кульминация которого прихлась на Век разума. Постман отмечает, что развитие типографского дела не только ускорило информационные потоки. Оно повлияло на восприятие человеком окружающего мира. «Печать делала акцент на таком понятии, как интеллект. Преимущество отдавалось реальной и рациональной работе мозга, — отмечает автор. — И одновременно печать поощряет публичные и логично выстроенные дискуссии серьезных вопросов»¹⁶. Именно новый образ мышления, а не только новая информация привели к тому, что интеллектуальное наследие эпохи Просвещения и научный метод естественным образом стали следующим этапом. Другими словами, Гутенберг полагал, что подарил миру свободу информации, но на самом деле он фундаментальным образом изменил наше отношение к ней.

Более свежий пример технологического детерминизма — внедрение кнопки «Мне нравится» в соцсетях. Если почитать опубликованные примерно в одно время блоги разработчиков, становится ясно, что первоначально создатели ставили целью избавиться от лишних комментариев под постами пользователей. Разработчики заметили, что многие пишут короткие одобрительные комментарии вроде «Круто» или «Мне нравится». Они считали, что проблему можно решить, добавив кнопку «Мне нравится», и тогда под постом останутся только более содержательные комментарии. Иными словами, целью этого нововведения было совершенствование сервиса. Но вскоре разработчики заметили необычный побочный эффект: пользователи начали проводить больше времени в соцсети.

Сегодня мы понимаем, что поток лайков стал для пользователей своеобразным индикатором социального одобрения. Он свидетельствует о том, что другие люди думают о вас. Понимание того, что каждое написанное слово способно дать доступ к этим индикаторам, запустило сложившиеся издревле социальные механизмы и неожиданно сделало эту сеть более привлекательной. Если раньше пользователи заходили изредка, чтобы посмотреть, чем заняты их друзья, то теперь они регулярно подключались к сети в течение дня, чтобы узнать, сколько лайков собрал их последний пост. Вскоре большинство остальных платформ тоже внедрило подобные индикаторы одобрения: кнопки «Избранное», «Ретвит», автоматические теги для фотографий, значки, обозначающие уровень активности. Развернулось технологическое соревнование в области, которая получила название «моделирование внимания». В результате этой битвы мы получили небольшое количество весьма влиятельных технологических платформ-монополистов и утомленное население, измотанное все большим вниманием, которого требовали мерцающие экраны телефонов. А все из-за небольшой группы разработчиков, которые хотели избавить соцсети от лишнего хлама¹⁷.

Основная особенность технологического детерминизма заключается в том, что конкретные инновации влияют на наше поведение таким образом, которое их изобретатели не планировали и не могли предвидеть, внедряя новые инструменты. Возможно, эта мысль заставит вас чувствовать себя неуютно. Это нечто сродни наделению неодушевленных предметов разумом, словно сама технология решает, каким образом вы будете ее использовать. В этом вы не одиноки. Сегодня многие ученые сторонятся детерминистского подхода, который в последнее время вышел из моды. Научные круги в наши дни больше очарованы теориями, что инструменты могут служить средствами социального влияния. Но чем больше я изучаю взаимосвязь технологий и культуры труда, тем больше убеждаюсь, что в этом отношении нам есть чему поучиться у детерминистов.

Но прежде чем приводить свои доводы, давайте избавимся от пугающих предположений, будто инструменты наделены разумом. Если мы

внимательно изучим случаи технологического детерминизма, в их основе почти всегда лежат практические причины. Новые инструменты открывают для нас новые возможности в поведении и одновременно заставляют отказаться от каких-то прежних вариантов. Если связать подобные изменения, загадочный человеческий мозг и сложную социальную среду, в которой мы находимся, в единое целое, результаты могут получиться впечатляющими и непредсказуемыми. Собственно технологии, ставшие предметом исследований, не определяют в буквальном смысле, как человек должен себя вести. Но их влияние может быть столь внезапным и неожиданным на тех, кто их использует, что теория о наделенных разумом инструментах выглядит не хуже других при попытках объяснить, что же происходит. (Ученый Даг Хилл, занимающийся исследованиями технологий, использует для описания этого явления термин «*фактическая автономия*».)

Если вы осторожны, всегда можно проанализировать ситуацию некоторое время спустя после внедрения нового инструмента, чтобы понять, какой он оказывает эффект. Например, в случае со стремениами ученые так и сделали. Они изучили условия, при которых Карл Мартелл познакомился с этим изобретением: что происходило в сфере политики в тот момент, какие особенности нужно было учитывать при использовании кавалерии и так далее. Когда мы сейчас смотрим на ту эпоху, идея, что изобретение стремени дало толчок к развитию феодализма, кажется логичной. Но никто не планировал и не мог предсказать, что случится именно так.

Вернемся же к электронной почте. История Эдриана Стоуна и компании IBM — технологический детерминизм в чистом виде. Инструмент, который внедрили для решения простой задачи (сделать существующую коммуникацию более эффективной), привел к неожиданным результатам (сдвигу в сторону гиперактивного коллективного разума, определяющего взаимодействие сотрудников). Скорость произошедших преобразований (на это потребовалось меньше недели) говорит о том, насколько мощны эти силы, если их не обуздать.

Тенденции, подобные тем, что Эдриан Стоун наблюдал в IBM, возникли по всему миру в 1990-х в связи с распространением электронной

почты, насаждая гиперактивный коллективный разум. И никто ни разу не задумался о том, имеет ли смысл столь кардинальное изменение методов работы. Мы решили использовать электронную почту, потому что она стала рациональным ответом на нашу потребность в асинхронной коммуникации в больших офисах. Следом за ней пришел и гиперактивный коллективный разум, а мы лишь оторвались от своих всемогущих почтовых ящиков, пожали плечами и саркастически заметили: «Похоже, теперь у нас такой стиль работы».

Как сформировался коллективный разум

Изобретение стреляющих машин позволило империи Каролингов создать новый вид ударных войск, без которого она не смогла бы выжить. Это вылилось в отъем земель и, в свою очередь, в формирование совершенно новой системы правления. Вот так весьма полезное в своей сфере изобретение привело к пышному расцвету феодализма. Только что я привел аргументы в пользу того, что больше чем тысячу лет спустя внедрение весьма полезного в определенной сфере инструмента — электронной почты — привело к тому, что в современных офисах правит гиперактивный коллективный разум. Чтобы обосновать это заявление, давайте поближе познакомимся со сложными лежащими в основе факторами. Вероятно, именно они привели к тому, что от рационального использования электронной почты мы перешли к менее рациональной работе под влиянием гиперактивного коллективного разума. Можно выделить по меньшей мере три основные причины произошедшей трансформации.

ПЕРВАЯ ПРИЧИНА: СКРЫТЫЕ ЗАТРАТЫ АСИНХРОННОСТИ

Как я уже говорил, электронная почта помогла решить практическую проблему, вызванную увеличением размера офисов. Возникла потребность в эффективной асинхронной коммуникации. Иными словами, требовался быстрый обмен сообщениями, притом что отправителю и получателю необязательно было одновременно находиться на своих рабочих местах. Вместо того чтобы играть в телефонные кошки-мышки с коллегой,

который сидит в другой части здания, можно было в любое время отправить короткое сообщение. А получатель мог прочитать его, когда у него будет возможность.

Многим казалось, что подобная асинхронная коммуникация намного эффективнее. Один из тех людей, с кем я общался в ходе своего исследования, сравнил синхронную коммуникацию (те виды общения, когда вам нужно беседовать с другими людьми) с устаревшими бизнес-технологиями вроде факса. Он написал, что это древнее ископаемое «позабавит ваших внуков», когда вы будете вспоминать, как люди работали раньше¹⁸.

Однако проблема в том, что электронная почта не стала волшебной палочкой, способной повысить продуктивность. Выяснилось, что короткое послание не всегда способно заменить непродолжительный телефонный разговор. Для установления контакта сотрудники иногда отправляют десятки неоднозначных сообщений. Если вы помножите те многочисленные взаимодействия в реальном времени, которые были раньше, на несметное количество текстовых сообщений, станет понятно, почему сотрудники, занимающиеся научной работой, в среднем отправляют и получают по 126 писем в день¹⁹.

Однако не всех удивило, что затянувшая коммуникация усложнила жизнь. Когда в современный деловой мир пришла электронная почта, ученые, занимающиеся теорией распределенных систем (раздел информатики, которому я уделяю внимание в своей научно-исследовательской работе), наряду с прочими вопросами начали изучать плюсы и минусы синхронного и асинхронного общения. Как это бывает, выводы, к которым они пришли, были совершенно противоположны тому мнению, которое сложилось у сотрудников.

Сравнение синхронной и асинхронной коммуникации лежит в основе информатики. В первые двадцать лет компьютерной революции программисты создавали продукты, которые должны были работать на одном компьютере. Позже, с развитием компьютерных сетей, стали писать программы, которые можно запускать на нескольких машинах и работать совместно при помощи сети. Так возникли *распределенные вычислительные*

системы. Когда ученые начали выяснять, как скоординировать работу компьютеров, составляющих сеть, они взвесили все плюсы и минусы разных видов коммуникации.

По умолчанию компьютеры, связанные между собой в единую сеть, работают асинхронно. Пользователь за машиной А посылает сообщение пользователю за машиной Б в надежде, что оно будет прочитано и обработано. Но пользователь за машиной А не знает, сколько потребуются времени пользователю за машиной Б, чтобы прочесть сообщение. Быстрота взаимодействия зависит от многих факторов. Например, компьютеры могут работать с разной скоростью. Если на машине Б запущены и другие процессы, может пройти определенное время, пока она проверит, есть ли входящие сообщения. Случаются и непредсказуемые сетевые задержки и поломки оборудования.

Написание алгоритмов для работы распределенных систем оказалось куда более сложной задачей, чем изначально полагали многие специалисты. Например, весьма впечатляющее научное открытие в области информатики, относящееся к этому периоду, — так называемая *проблема консенсуса*.

Представьте, например, что каждый компьютер в распределенной сети начинает какую-то операцию — например, пользователь производит транзакцию. Машина должна решить, продолжать операцию или прекратить ее. Для этого компьютеру нужно получить согласие других машин — все они должны проголосовать за продолжение или отмену операции.

Самое простое решение, чтобы понять, какой вариант выбрать, — собрать данные с других компьютеров и применить некое правило, например посчитать голоса, чтобы определить предпочтительное решение. Если все машины получают одинаковое количество голосов, они все принимают одно и то же решение. Проблема заключается в том, что компьютер может выйти из строя и не успеть проголосовать. Если такое случается, все остальные компьютеры в сети будут вечно ждать голоса своего «напарника», который перестал функционировать. Поскольку в асинхронной системе срок ожидания не обозначен четко, ожидающие ответа компьютеры

не знают, когда прекращать ждать и продолжать оперировать уже имеющимися голосами.

Для начала инженеры, которые изучали эту проблему, предложили очевидное решение. Вместо того чтобы ждать ответа от всех машин, достаточно будет получить обратную связь от большинства из них. Представьте, например, что действует такое правило: если большинство устройств посылают сигнал «продолжить», компьютер, отправивший запрос, тоже решает продолжать. В противном случае он отменяет операцию — на всякий случай. На первый взгляд, правило может способствовать консенсусу — до тех пор, пока отказывает лишь небольшое число машин. Однако, к удивлению многих специалистов этой области, в работе, опубликованной в 1985 году, трое ученых-информатиков — Майкл Фишер, Нэнси Линч (мой научный руководитель в аспирантуре) и Майкл Патерсон, — виртуозно оперируя математической логикой, доказали, что *нет* такого алгоритма для асинхронной распределенной системы, который мог бы гарантировать, что консенсус будет достигнут всегда, даже если есть уверенность, что из строя может выйти максимум один компьютер²⁰.

Не буду утомлять вас техническими деталями²¹, но становится понятно, как работает алгоритм консенсуса в распределенных системах. Ясно, что в асинхронных системах сложно обеспечить координацию действий, поэтому практически всегда требуются дополнительные затраты, чтобы превратить их в синхронные. Что касается распределенных систем, исследование, проведенное по следам знаменитой работы 1985 года, предложило несколько вариантов синхронизации. Одно из кардинальных решений (например, они используются в системах электродистанционного управления и в работе устойчивого к сбоям оборудования для транзакций кредитных карт) — соединить все компьютеры в общую электрическую сеть, чтобы они работали с одинаковой скоростью. Такой подход поможет избежать непредвиденных задержек при ожидании ответа и позволит оборудованию сразу определить, вышел ли компьютер из строя.

Поскольку создать единую электрическую сеть иногда сложно, популярным решением для превращения систем в синхронные стало

специальное программное обеспечение. Оказалось, что, максимально эффективно используя знания о задержках при передаче сообщений и скорости работы процессоров, можно написать программы, которые способны сделать коммуникацию стабильной или смоделировать поведение надежных машин и помочь синхронизировать работу ненадежных станций в системе.

В начале интернет-эры борьба с асинхронностью играла решающую роль, и предложенные варианты в числе прочего помогли управлять огромными базами данных таких компаний, как Amazon и Google. В 2013 году Лесли Лэмпорт, главная фигура в области распределенных систем, получил премию Тьюринга — самую престижную награду в области информатики — за разработку алгоритмов для синхронизации распределенных систем²².

В этой технической информации о синхронной и асинхронной коммуникации меня поражает то, что она кардинально отличается от представлений деловых людей, которые энергично пытаются решить те же проблемы на своем рабочем месте. Как мы уже знаем, руководители сосредоточились на тех трудозатратах, которых требует синхронная коммуникация, например когда вы не можете до кого-то дозвониться или вам нужно ехать на лифте на другой этаж, чтобы побеседовать с нужным сотрудником. Они были уверены, что если им удастся избежать этих дополнительных трудозатрат с помощью инструмента, подобного электронной почте, то взаимодействие станет более эффективным. Однако ученые-информатики пришли к противоположным выводам. Исследуя асинхронную коммуникацию с точки зрения теории алгоритмов, они обнаружили, что взаимодействие с непредвиденными задержками приводит к возникновению новых проблем. В то время как деловые люди рассматривали синхронность как препятствие, которое нужно преодолеть, специалисты в области вычислительной техники начали понимать, что это необходимый элемент для эффективного взаимодействия.

Разумеется, люди не компьютеры. Но многие факторы, которые усложняют работу асинхронных распределенных систем, в том или ином виде

можно обнаружить в среде пытающихся наладить взаимодействие сотрудников. Синхронность может обойтись дорого — это касается как работы людей, так и компьютерных систем. Попытки скоординировать деятельность в отсутствие синхронности тоже обходятся дорого. И эти выводы как нельзя лучше описывают то, что многие ощутили на себе, когда общение по работе было отдано на откуп электронной почте. Сложности, связанные с попытками дозвониться, бесконечными записками и совещаниями, сменились невероятно большим объемом неоднозначных сообщений, которые сотрудники отправляют и получают в течение дня. Как выяснили инженеры, бившиеся над тем, чтобы добиться консенсуса в компьютерной сети, асинхронность — это не улучшенная синхронность, а новые проблемы. Вопрос, который можно было решить в течение нескольких минут посредством телефонного разговора или личной встречи, теперь порождает десятки сообщений, и даже после этого нет гарантии, что стороны придут к удовлетворяющему всех решению. Другими словами, есть вероятность того, что, как только в вашем офисе появится такой стиль общения, вы не сможете избежать влияния гиперактивного коллективного разума.

ВТОРАЯ ПРИЧИНА: ЦИКЛ «ПОСТОЯННО НА СВЯЗИ»

Профессор Гарвардской школы бизнеса Лесли Перлоу — эксперт по сложившейся сейчас культуре на рабочем месте, которая предполагает, что сотрудник постоянно на связи. В своей книге *Sleeping with Your Smartphone*, выпущенной в 2012 году, Лесли рассказывает, что обратила внимание на эту проблему в ходе исследований, которые проводила с 2006 по 2012 год. В этот период появились смартфоны и гиперактивный коллективный разум начал набирать обороты. Перлоу опросила более 2500 руководителей и специалистов, чья работа отличалась «высокой загруженностью и ответственностью»²³. Профессор расспрашивала сотрудников о привычках, связанных с работой: сколько часов в неделю они трудятся, часто ли проверяют электронную почту в свободное время, кладут ли телефон рядом с собой, когда ложатся спать. Лесли получила однозначные ответы: сотрудники почти всегда были «на связи».

Но для нас интерес представляет то, что Перлоу не остановилась на этом и стала копать глубже, выясняя, как чувствовали себя люди, находясь в состоянии непрерывной коммуникации. Она обнаружила, что у сотрудников сложился неправильный цикл ответного социального взаимодействия. Лесли назвала это явление «*постоянно на связи*». Цикл начинается со справедливых посягательств на ваше время. Предположим, сейчас 2010 год. Вы только что приобрели смартфон и понимаете, что теперь можете ответить на вопросы клиента, которые поступили уже после окончания рабочего дня, или быстро ответить коллегам, находящимся в другом часовом поясе. Клиенты и коллеги понимают, что вы доступны в определенные часы, и начинают присылать еще больше запросов и ожидать вашей оперативной реакции. Столкнувшись с возросшим потоком сообщений, вы чаще проверяете свой телефон, чтобы успевать отвечать на поступающие запросы. И снова ожидания в отношении вашей доступности и скорости реагирования растут, и вы, в свою очередь, вынуждены отвечать еще быстрее. Перлоу делает вывод: «Образуется замкнутый круг: ваши коллеги, начальники и подчиненные продолжают задавать вопросы, а добросовестные сотрудники смиряются с этим несущественным посягательством на свое время. Соответственно, растут их ожидания в отношении других и себя»²⁴.

Это отличный пример технологического детерминизма в действии. Никому из коллег, начальников и подчиненных не нравится состояние «постоянно на связи», порожденное вышеописанным циклом. Никто из них не предлагал его внедрить и не принимал сознательного решения, что отныне все будет так. И в самом деле, когда несколько позже Перлоу убедил группу сотрудников компании Boston Consulting Group запланировать в графике периоды, когда люди могли работать без средств связи, эффективность и результативность работы выросла²⁵. Затем профессор предложила настроить почтовый сервер таким образом, чтобы письма, отправленные после окончания рабочего дня, автоматически подвисали и доставлялись лишь на следующее утро. (Чтобы обойти это правило и отправить действительно срочное сообщение, нужно было установить

специальный флажок.) Кажется, что подобные нововведения незначительны. Но небольшое прерывание цикла «всегда на связи» может привести к существенным изменениям.

Из работы Перлоу можно сделать важный вывод: новый стиль коммуникации в целом носит бессистемный и спонтанный характер. Теоретик медиакультуры Дуглас Рашкофф использует термин «коллективный темп». Им он описывает тенденцию группы сотрудников присоединиться к четкой выстроенной модели поведения, при этом они не принимают однозначного решения, что эта новая модель рациональна²⁶. Я замечаю, что вы начали быстрее отвечать на мои письма, и начинаю делать то же самое. Другие сотрудники следуют вашему примеру, и образуется определенная модель обратной связи, которая затем становится новой установкой по умолчанию. Сотрудники, которые участвовали в эксперименте Перлоу, не выбрали такую модель поведения. В каком-то смысле за них выбор сделала электронная почта.

ТРЕТЬЯ ПРИЧИНА: ПЕЩЕРНЫЕ ЛЮДИ, ДОРВАВШИЕСЯ ДО КОМПЬЮТЕРА

В работе, опубликованной в 2018 году в журнале *Quaternary*, археологи Тель-Авивского университета Авьяд Агам и Ран Баркай рассказали об исследованиях доступных «археологических, этнографических и этноисторических свидетельств» того, как наши далекие предки охотились на слонов и мамонтов в эпоху раннего палеолита²⁷. В работу включены четыре потрясающих рисунка, выполненных углем. Они иллюстрируют представления авторов о том, как происходила такая охота.

На первом — семь охотников эпохи палеолита, осаждающих вставшего на дыбы слона. Они бросают копья, стараясь попасть в уязвимые места животного. На втором и третьем рисунках изображены одинокие охотники, пытающиеся одолеть зверя хитростью: они наносят смертельный удар, прежде чем животное поймет, что происходит. Один человек подбирается снизу и наносит удар в живот, другой — сидит на дереве и сверху атакует проходящего мимо слона. На четвертом рисунке мы видим группу из шести охотников, которые спешат прикончить копьями слона, угодившего в ловчую яму.

В нашем случае важность представляет то, что в каждом случае группы охотников немногочисленны. Изучая историю человечества, мы обнаружили свидетельства того, что люди охотились на крупных животных в одиночку или небольшими группами. Такая же ситуация наблюдается и в отношении других видов деятельности, которые определяли ход эволюции человека: при охоте на мелких животных, собирательстве. Не требуется особых познаний в области эволюционной психологии, чтобы прийти к обоснованному выводу: *Homo sapiens* хорошо приспособлены для совместной работы в небольших группах.

Чтобы понять, какое отношение наше далекое прошлое имеет к электронной почте, которую мы обсуждаем в этой книге, давайте изучим динамику подобного сотрудничества. Если вы в составе группы охотников времен палеолита и подкрадываетесь к слону, ваша коммуникация будет неструктурированной и зависит от того, как развернется ситуация. Представьте себе, что слышите следующий диалог на утраченном ныне диалекте пещерных людей:

— Осторожнее... Не наступи на ветки, они могут хрустнуть и спугнуть слона...

— Погоди, обойди с той стороны...

— Потихоньку, слон насторожился...

Даже если мы от истории древнего мира переместимся в доиндустриальную эпоху, большинство людей значительную часть своей деятельности осуществляли в небольших группах. Фермер и его дети шли за плугом, а кузнец трудился в кузнице со своим подмастерьем. Как и для палеолитических охотников, самый естественный способ совместной работы — общение в свободной манере. Следовательно, те способы сотрудничества, которые встроены в человека на уровне генетики и культурной памяти, совпадают с характеристиками гиперактивного коллективного разума. Именно поэтому не стоит удивляться, что, когда в рабочем пространстве появились легкодоступные инструменты коммуникации вроде электронной почты, создающие в современных больших офисах среду для неструктурированной коммуникации, людей потянуло к таким способам общения.

Разумеется, проблема в том, что офисный гиперактивный коллективный разум — это не группа охотников на слона в каменном веке. Ключевое отличие в том, что в современной компании контактируют намного больше людей. Неструктурированное общение отлично работает в случае шести охотников, но становится крайне неэффективным, когда вы взаимодействуете с десятками (если не сотнями) сотрудников в рамках крупной организации. Отчасти нам это известно благодаря солидным исследованиям, в ходе которых ученые изучали оптимальный состав группы для совместной работы и решения профессиональных проблем. «Этот вопрос интересовал всех со времен зарождения социальной психологии», — объясняет Дженнифер Мюллер, профессор теории управления Уортонской школы бизнеса²⁸.

Одно из первых исследований в этой области провел живший в XIX веке французский инженер-агроном Максимилиан Рингельман, и его работа стала широко известной. Рингельман доказал, что если увеличить количество людей, которые тянут веревку, то среднее количество усилий, прикладываемых каждым человеком, уменьшается. Таким образом, по мере роста численности группы снижается ее отдача. Хотя связанные с физической силой задачи, такие как перетягивание веревки, не имеют отношения к работе современных белых воротничков, работа Рингельмана имеет большое значение. Она знакомит нас с идеей о том, что увеличение численности команды совсем не обязательно прямо пропорционально росту продуктивности сотрудников.

Основываясь на наблюдениях Рингельмана, современные профессора теории управления изучали, что происходит с продуктивностью работы людей, когда численность группы возрастает. В статье Уортонской школы бизнеса, опубликованной в 2006 году, подведены основные итоги этих исследований. Хотя нет такого размера, который был бы оптимальным в каждом конкретном случае, результаты свидетельствуют в пользу групп от 4 до 12 человек. Именно это мы и наблюдаем в случае с охотниками времен палеолита.

Выдвигается много предположений насчет того, почему группы большего размера трудятся неэффективно. Например, стремление к лени, впервые отмеченное Рингельманом, до сих пор актуально для сотрудников умственного труда. (Проще говоря, чем больше людей работает над проектом, тем легче каждому из них ускользнуть и прилагать меньше усилий.) Еще один ключевой фактор — постоянно растущая сложность коммуникации. Шести охотникам легко скоординировать свои действия: если им есть что сказать, они говорят. Но если численность группы увеличить с 6 до 60, в результате вы получите неразборчивый гул голосов и непонимание. Именно поэтому в воинских формированиях аналогичного размера почти всегда существует жесткая командная вертикаль.

Если мы соединим все факторы вместе, то получим убедительную историю, которая поможет объяснить, почему мы оказались во власти гиперактивного коллективного разума. На протяжении всей своей истории человек взаимодействовал с небольшими группами себе подобных. Коммуникация разворачивалась в зависимости от ситуации, не было ни определенной структуры, ни правил. В XX веке появились большие офисы, и деловое общение навсегда потеряло привычный вид. Сотрудники были вынуждены отправлять записки, которые копировались в машинописных бюро, или заводить секретаря, чтобы тот соединял их с нужными людьми. Когда появилась электронная почта, мы обнаружили, что можем вернуться к первобытному виду коммуникации в чужеродной офисной среде. Мы могли оперативно общаться, отправлять сообщения сразу же, как только мысль приходила к нам в голову, и ожидать быстрого ответа. Охота на слонов продолжилась, только теперь человек использовал для этого провода. В результате зародился гиперактивный коллективный разум. Его существование оправдано на уровне инстинктов, но в реальности он заставляет людей чувствовать себя несчастными, поскольку мы переоцениваем возможности подобной коммуникации, если речь идет о больших группах.

Другими словами, привычная для нас сегодня картина — деловые люди, что-то бешено печатающие в своих телефонах, — может показаться

олицетворением современности. Но корнями наше поведение уходит в эпоху палеолита.

Питер Друкер и трагедия ресурсов общего пользования

Питер Друкер провел детство в Австрии. В первые десятилетия XX века он пересекался с передовыми экономическими умами того времени, включая таких знаменитостей, как автор теории «созидательного разрушения» Йозеф Шумпетер. Последний посещал вечерние приемы, которые устраивали родители Друкера, Адольф и Каролина²⁹. Интеллектуальные беседы, которые там велись, заложили определенную основу, и Друкер стал одним из наиболее видных бизнес-аналитиков современности. Его считают признанным «отцом современного менеджмента»³⁰. Друкер скончался в 2005 году в возрасте 95 лет и за свою карьеру написал 39 книг и бесчисленное количество статей.

Его путь к славе начался в 1942 году. Друкер, в то время 33-летний профессор Беннингтонского колледжа, опубликовал свою вторую книгу, *The Future of Industrial Man* («Будущее человека индустриальной эпохи»). В ней автор задавался вопросом, какой должна быть оптимальная структура индустриального общества (той самой «совершенно новой физической среды, которую западный человек сделал местом своего обитания с тех пор, как Джеймс Уатт изобрел паровую машину»³¹), чтобы уважать свободу и достоинство человека. Книга вышла в свет в самый разгар индустриальной мировой войны и вызвала интерес у широкого круга читателей. Она произвела впечатление на руководство компании General Motors, и Друкеру предложили понаблюдать за работой самой крупной в мире корпорации³². Результатом этого предложения стала книга под названием *Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»), опубликованная в 1946 году. Она стала одним из первых серьезных трудов, где рассматривалась работа крупных организаций. В результате была создана основа для менеджмента как дисциплины, и карьера Друкера пошла на взлет.

Для нас важно не только то, что Друкер — известный бизнес-теоретик. Его труды помогут нам найти ответ на насущный вопрос, который,

вероятно, у вас возник, пока вы читали эту главу. Даже если допустить, что гиперактивный коллективный разум возник сам по себе, почему мы не отказались от него, когда недостатки этой системы стали очевидны?

Сотрудничая с General Motors в 1940-х годах, Друкер познакомился с ярчайшей личностью — генеральным директором компании Альфредом Слоуном — младшим. Как позже вспоминал Друкер, Слоун однажды так выразился об успешном руководителе: «Он должен быть абсолютно толерантным и не придавать никакого значения тому, как именно человек делает свою работу»³³. Та же мысль проскакивает в трудах Друкера 1950-х и 1960-х годов. В этот же период автор вводит термин «*интеллектуальный труд*». Он сталкивается с рождением нового вида экономики, где работа мозга представляет бóльшую ценность, чем работа фабрик.

«Нельзя пристально и детально изучить научного сотрудника, — написал Друкер в своей книге “Эффективный руководитель”. — Он должен сам себя направлять»³⁴. Идея была радикальной. На предприятиях его родной страны стандартом было централизованное управление. Руководство промышленными предприятиями находилось под влиянием так называемой «научной организации труда». Этот принцип приобрел популярность благодаря Фредерику Уинслоу Тейлору, который прославился тем, что расхаживал по фабрике с секундомером и выискивал примеры неэффективной деятельности. Менеджмент промышленных предприятий рассматривал рабочих как автоматы, которые выполняют максимально эффективные операции, тщательно разработанные небольшой группой мудрых руководителей.

Друкер доказывал, что такой подход обречен на неудачу в новом мире — мире наукоемких задач, где результат обеспечивали не дорогие станки, штампующие детали, а работники умственного труда, применяющие особые когнитивные навыки. И в самом деле, белые воротнички иногда разбираются в вопросе лучше, чем их руководители. Друкер пришел к выводу, что лучший способ использовать этих высококвалифицированных специалистов — поставить им четкие задачи и оставить в покое, предоставив им самим право решать, как именно их выполнять. Возможно, имело смысл

научить рабочего сборочной линии, как именно устанавливать рулевое колесо. Тогда как бесполезно внушать специалисту маркетингового отдела, как придумать новый рекламный слоган в ходе мозгового штурма.

На всем протяжении своей долгой карьеры Друкер проповедовал эту истину. Даже в 1999 году он говорил о важности этого момента: «[Наукоемкий труд] возлагает ответственность за производительность труда собственно на работника, который этим трудом занимается. Ему *приходится* руководить самим собой. У таких сотрудников должна быть *свобода действия*»³⁵.

Сложно переоценить мудрость этой мысли. За исключением нескольких стандартных бюрократических процедур (вроде заполнения отчетов о расходах), несметное число сложных задач, из которых состоит работа современного офисного сотрудника, остается за пределами внимания руководства. Сегодня работники существуют в загадочном королевстве личной продуктивности. Хочешь узнать, как выполнить все задачи? Купи книгу по самоорганизации (одну из первых таких книг — «Эффективный руководитель» — написал собственно Друкер), заведи новый ежедневник или, как чаще всего советует нам новая агрессивная культура, просто работай усерднее. Белые воротнички не ждут, что компанию заинтересуют объем их работы или то, как именно они с ней справляются.

Другими словами, перейдя от производственной к наукоемкой деятельности, мы сменили автоматизацию процессов на обременительную независимость. И в таких условиях весьма трудно искоренить сформировавшийся гиперактивный коллективный разум. Это все равно что пытаться восстановить рабочий процесс, за который никто не отвечает. В 1833 году британский экономист Уильям Фостер Ллойд предложил гипотетический сценарий (сейчас это классический пример из теории игр), который поможет нам лучше понять эту динамику. Этот сценарий известен как «трагедия ресурсов общего пользования»³⁶. Представьте себе городок, все жители которого пасут овец и крупный рогатый скот на общих лугах (типичная картина для Великобритании в XIX веке). Ллойд отметил интересную тенденцию. В интересах каждого из владельцев животных

как можно больше пасти скот на общих пастбищах. Однако, действуя в своих интересах, они неизбежно истощат уголья, и уже никто не сможет ими пользоваться. Аналогичные примеры, когда интересы одного человека приводят к затруднениям для всех, можно найти в разных сферах — и когда мы говорим о нестабильной экологии, и о добыче ресурсов, и о холодильниках общего пользования. Используя математические методы, с которыми в середине XX века нас познакомил Джон Нэш (прототип героя знаменитого фильма «Игры разума»), вы сможете с точностью просчитать подобную ситуацию. Это отличный пример того, что приверженцы теории игр называют «неэффективным равновесием Нэша».

Я привожу здесь эти любопытные факты из области экономики, потому что с появлением гиперактивного коллективного разума (а причины его формирования мы уже рассмотрели в этой главе) коммуникация сотрудников в офисе стала похожа на гипотетический сценарий Ллойда в действии. Как только внутри организации зародился гиперактивный коллективный разум, в ваших интересах следовать общим курсом, даже если в долгосрочной перспективе это приведет к неутешительным результатам для организации в целом. Такая система работы, несомненно, облегчает жизнь в тот момент, когда вы ждете быстрого ответа на сообщения, разосланные коллегам. Но аналогично, если вы единолично решите реже проверять электронную почту, а действия ваших коллег по-прежнему определяются гиперактивным коллективным разумом, вы замедлите их работу, вызовете досаду и неудовольствие и, возможно, поставите себя под удар. Рискую собственным комфортом, работники умственного труда истощают общие пастбища времени и внимания, потому что никто из них не хочет, чтобы его «овцы» (то есть мозги) голодали.

Иначе говоря, невозможно преодолеть негативное влияние гиперактивного коллективного разума, лишь слегка изменив собственные привычки. Даже продиктованные благими намерениями попытки изменить политику организации в целом (например, пересмотренные нормы в отношении скорости реагирования на сообщения или единичные эксперименты, предусматривающие отказ от электронной почты по пятницам)

обречены на неудачу. Как учат нас 150 лет существования экономической теории, чтобы преодолеть трагедию ресурсов общего пользования, недостаточно ожидать, что поведение пастухов изменится к лучшему. Вместо этого необходимо заменить общедоступные ресурсы чем-то более эффективным. То же самое касается гиперактивного коллективного разума: нам не справиться с ним, используя отдельные приемы. Необходимо заменить сложившуюся систему работы более качественной. Чтобы сделать это, необходимо отойти от непримиримой позиции Друкера в отношении того, что работой офисных сотрудников не следует управлять. Ученый был прав, когда говорил о том, что невозможно полностью систематизировать работу сотрудников, занятых научным трудом. Но это не означает, что мы не можем систематизировать рабочие процессы, с помощью которых рождаются плоды этого труда. Руководитель не научит автора рекламных текстов порождать гениальные идеи. Но может рассказать о том, как распределяются задания, или о том, какие другие обязанности могут быть возложены на сотрудника, или о том, как обрабатываются запросы клиента.

Задаться целью усовершенствовать рабочие процессы, чтобы избежать негативного влияния гиперактивного коллективного разума, — разумный, глобальный шаг. Придется пробовать и ошибаться и неоднократно испытывать раздражение. Но это точно возможно, если использовать правильные руководящие принципы. А в результате вы получите огромное конкурентное преимущество. Во второй части книги, к которой мы как раз подошли, я расскажу, что это за принципы.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

**ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ В МИРЕ
БЕЗ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ**

Принцип бережного распределения внимания

Автомобиль «Форд Т» и интеллектуальный труд

Чтобы свергнуть гиперактивный коллективный разум, мы переместимся в несколько неожиданное место: на один из первых автомобильных заводов Генри Форда. В начале XX века его недавно возникшая компания Ford Motor Company производила автомобили точно так же, как ее конкуренты. «Машину начинали собирать на определенном участке пола, — рассказывал Форд. — По мере сборки рабочие подносили детали. Процесс был точно таким же, как при постройке дома»¹. Автомобили собирали на деревянных козлах, чтобы не нужно было нагибаться. Рабочие сновали вокруг машины и подгоняли различные детали. Точно такой же метод использовал Карл Бенц при создании своего первого автомобиля в конце 1880-х². И теперь другие заводы повторяли ту же процедуру так называемой «ручной сборки», только в увеличенном масштабе.

Сначала на свет появилась модель «А», предназначенная для перевозки двоих людей. Если заказчик хотел крышу, за нее нужно было платить дополнительно. Затем последовали модели «В», «С», «F», «К» и «N».

И наконец, в 1908 году Форд выпустил автомобиль, считающийся шедевром в области практичности перевозок: модель «Т». Работая над ней, Форд задался целью модернизировать не только автомобиль, но и весь процесс его создания. Первым серьезным шагом в этом направлении стало появление взаимозаменяемых деталей. Взяв за основу технические приемы, которые применялись на оружейных заводах Новой Англии во времена Гражданской войны, Форд вложил прибыль от своих первых ставших популярными автомобилей в оборудование, с помощью которого можно было производить детали одинаковых размеров. В результате рабочим больше не требовалось долго подпиливать и шлифовать части автомобиля при сборке³. Представители компании Ford хвастливо заявляли: «На нашей модели “Т” можно совершить кругосветное путешествие, при этом обменявшись коленчатым валом с другим таким же автомобилем, который вы встретите по пути. И двигатели обеих машин будут работать идеально как до, так и после обмена»⁴.

Процесс сборки стал быстрее благодаря тому, что теперь детали не требовалось подгонять. Но Форду все еще предстояло решить задачу, как сделать так, чтобы примерно сто деталей, из которых собирали модель «Т», можно было собрать в работающий автомобиль за минимально короткое время. Генри перепробовал много вариантов, чтобы достичь этой цели. Изначально метод сборки предполагал, что над одним автомобилем трудится бригада из 15 рабочих. Форд экспериментировал: сначала один из рабочих должен был отвечать за процесс сборки в целом, тогда как другие подносили ему детали. Но поскольку рабочему приходилось переключаться между различными операциями, на это уходило время. Тогда Форд внедрил новую систему. Каждый рабочий отвечал только за одну операцию — например, прикручивал к автомобилю бампер. Сотрудник перемещался по цеху, делая одно и то же с каждым автомобилем. Процесс стал эффективнее, но было невероятно сложно управлять перемещениями бродящих по заводу рабочих.

Только в 1913 году, пять лет спустя после появления модели «Т», Форд сделал следующий логичный шаг в усовершенствовании процесса сборки.

Он подумал: что, если не рабочие будут двигаться между неподвижно стоящими автомобилями, а автомобили будут проезжать мимо стоящих рабочих? Форд внедрил нововведения постепенно, начав с небольшой линии по сборке генераторов-магнето, которые вырабатывали искру, запускающую систему зажигания автомобиля. Раньше у рабочих уходило примерно двадцать минут на сборку этого узла с нуля. После того как Форд внедрил простой конвейер, двигавшийся на уровне пояса, и разбил весь процесс на пять шагов, которые выполняли пять стоявших рядом рабочих, магнето стали собирать за пять минут.

Это был момент озарения. За линией по сборке генератора последовал конвейер для сборки вала. Раньше на эту процедуру уходило два с половиной часа, теперь время сократилось до 26 минут. Затем настала очередь трехскоростной трансмиссии, и время сборки двигателя стало составлять четыре часа вместо десяти. Уверившись в успехе, Форд сделал последний шаг по направлению к новой усовершенствованной производственной системе: создал мощный, постоянно движущийся конвейер с цепным приводом, способный передвигать шасси автомобиля вдоль сборочной линии⁵.

Сегодня нас не удивит сложными технологическими процессами. Но трудно переоценить важность нововведения, которое Форд внедрил в широком масштабе. Раньше на сборку модели «Т» требовалось более двенадцати с половиной часов. А после внедрения конвейеров это время сократилось до 93 минут. Форд продал шестнадцать с половиной миллионов экземпляров этого легендарного автомобиля. В часы наивысшей производительности с конвейеров его гигантской фабрики в Хайленд-Парке каждые сорок секунд сходил новенький автомобиль «Форд Т».

Может показаться, что звяканье цепей и искры, летящие от сварочных аппаратов, не имеют ничего общего с объектом нашего внимания: научными работниками, которые отправляют электронные письма и прилипают к экранам компьютеров. Но я уже намекал, что нововведение Форда и то влияние, которое оно оказало на сферу промышленного производства, позволят нам лучше понять, каким образом избежать негативного влияния гиперактивного коллективного разума.

Осенью 2019 года издание The Wall Street Journal опубликовало статью о немецком предпринимателе Лассе Райнгансе, который внедрил беспрецедентную практику в рамках своего нового технологического проекта, над которым трудилось 16 человек: пятичасовой рабочий день. Райнганс сократил не только пребывание сотрудников в офисе, но и время их работы. Они появлялись в компании примерно в 8 утра и уходили около часа дня. Во время работы запрещалось заходить в социальные сети и устраивать совещания, а на использование электронной почты налагались ограничения. По окончании трудового дня сотрудники были свободны — никто не заставлял их до ночи сидеть за компьютером или тайком переписываться с коллегами в мессенджерах во время спортивных мероприятий их детей. Все профессиональное общение было строго ограничено теми часами, которые работники проводили в офисе. Райнганс предполагал, что если убрать все отвлекающие факторы и бесконечные разговоры *о работе*, то пяти часов в день должно хватать, чтобы выполнить основные задачи, важные для компании.

Вскоре после того, как вышла эта статья, редакция газеты The New York Times предложила мне написать в своей авторской колонке об эксперименте Райнганса. Через пару недель моя заметка была напечатана⁶. Я писал: «Издание The Wall Street Journal считает методы Райнганса радикальными. [Но] я, скорее, считаю радикальным тот факт, что многие другие организации даже не пытаются проводить подобные эксперименты». Чтобы обосновать свои доводы, я привел в пример Генри Форда и его сборочную линию. Это фундаментальный урок из истории производства в условиях капиталистической экономики: нельзя предсказать продуктивность, основываясь только на количестве имеющихся у вас ресурсов. Например, когда Форд собирался приступить к производству модели «Т», его финансы не превышали по объему финансов конкурентов. Скорее, наоборот: если обратить внимание на некоторые ключевые моменты, его капитал был меньше. (В тот момент, когда первый «Форд А» был продан дантисту из Чикаго за 750 долларов, оборотные средства Форда составляли всего 223 доллара США⁷.) И тем не менее к концу 1914 года

предприниматель настолько снизил себестоимость автомобилей, что его бизнес приносил в десять раз больше прибыли, чем бизнес его конкурентов. По этой причине большое значение имеет не только размер капитала, но и умение им *распорядиться*.

Вследствие произведенной Фордом революции этот принцип стал основополагающим в сфере управления производством. Сегодня все понимают, что постоянное развитие промышленности требует непрерывных экспериментов и преобразования процессов, с помощью которых мы производим товары для продажи. Как доказывает Питер Друкер в своей классической статье 1999 года, одержимость усовершенствованием промышленного процесса стала причиной невероятного успеха. Друкер напоминает читателям, что с 1900 года производительность сотрудников, занимающихся ручным трудом, выросла *в 50 раз!* «Производительность труда сотрудников, работающих руками, сформировала экономику, которую мы сегодня называем развитой, — пишет Друкер. — Именно этому достижению мы обязаны любым успехам в экономической и социальной сферах в XX веке»⁸.

Но если мы обратим свое внимание на наукоемкий труд, то обнаружим, что здесь не хватает экспериментов и преобразований. Именно это я и имел в виду, когда писал статью для *The New York Times*: эксперименты, подобные тому, который провел Лассе Райнганс, настолько редки, что кажутся «радикальными». Немецкий предприниматель придерживался таких же установок в отношении своей компании, которых придерживался Генри Форд в отношении своего завода: он бесстрашно искал новые способы, которые позволят использовать имеющийся капитал для получения большей выгоды. Вскоре после публикации моей статьи в *The New York Times* Райнганс связался со мной, и мы побеседовали о том, как протекает рабочий процесс в его компании. Лассе рассказал, что эксперимент по внедрению пятичасового рабочего дня длится уже два года и в ближайшее время он не намерен ничего менять.

Как оказалось, выполнение задуманного стало для Райнганса сложной задачей. Я спросил у него, как ему удалось убедить сотрудников

не проверять почту постоянно. «Могу сказать, что это не так-то легко сделать, как казалось бы», — сказал Райнганс. Простого убеждения для многих сотрудников оказалось недостаточно. Предпринимателю пришлось привлекать специалистов извне, чтобы те продемонстрировали, что «постоянная проверка почты и соцсетей неэффективна». Наставники также поощряли сотрудников внедрять в свою жизнь практики осознанности, вроде медитации, чтобы снизить уровень стресса, и укреплять физическое здоровье с помощью йоги. Райнганс хотел, чтобы сотрудники перестали спешить и относились к работе более вдумчиво, умерив свою кипучую деятельность. Они должны были понять, что «постоянно бегут, но куда — непонятно». После внедрения задуманных изменений обнаружилось, что пяти часов хватает, чтобы выполнить ту работу, на которую обычно уходило гораздо больше времени.

Райнганс — один из немногих представителей бизнеса, кто решил внести кардинальные изменения в систему, на которой основывается наша работа в век сетевого мышления. В настоящее время большинство компаний увязло в болоте гиперактивного коллективного разума и довольствуется манипуляциями, которые призваны компенсировать самые нелепые перегибы. Согласно их логике, такой подход способствует принятию «решений», в результате чего увеличивается скорость реакции на сообщения и составляются более удачные темы для посланий. В итоге мы получаем инструмент для быстрого ввода текста в Gmail, чтобы более оперативно писать сообщения, или поиск в Slack, чтобы сразу находить нужную информацию в куче пересылаемых туда-сюда сообщений. Если провести параллель с промышленным производством, так мы пытаемся ускорить ручной труд по сборке автомобилей, выдав сотрудникам сапоги-скороходы. Невелика победа, да и война ведется не на том фронте.

Не только я и Лассе Райнганс поняли, какие ставки на самом деле в этой игре. В той же самой статье 1999 года, которую я уже цитировал выше, Питер Друкер отметил: если говорить о продуктивности, наукоёмкий труд находится точно на той же отметке, где находилось промышленное производство в 1900 году, — в преддверии экспериментов, способных

повысить продуктивность в пятьдесят раз. Другими словами, мы готовы к массивному росту экономической эффективности в наукоемком секторе, если способны серьезно задуматься о том, как именно мы работаем. Друкер называет стремление сделать интеллектуальную работу более продуктивной «главной сложной задачей» современности. Он пишет: «Прцветание в будущем, а также фактически и выживание стран с развитой экономикой будет все больше зависеть прежде всего от результативности [наукоемкого труда]»⁹.

Следующий принцип, на котором основываются все идеи, изложенные во второй части книги, обосновывает необходимость изменения подхода к работе и кроющийся в нем потенциал.

Принцип бережного распределения внимания

Продуктивность труда в наукоемком секторе значительно вырастет, если мы выявим, какие рабочие процессы максимально эффективно отражают способность мозга использовать информацию крайне продуктивно в долгосрочной перспективе.

Если говорить о промышленной сфере, ее главные основные ресурсы — сырье и оборудование¹⁰. Одни способы использования этих ресурсов принесли куда более плодотворные результаты, чем другие (сравните конвейерные линии сборки с ручным трудом). В наукоемкой сфере, наоборот, основной ресурс — это человеческий мозг, который применяется для максимально результативной обработки информации. Именно это я и называю «бережным распределением внимания». Но тенденция остается прежней: различные стратегии использования этого ресурса приведут к различным результатам. Вспомните то, о чем я говорил в первой части книги. Становится ясно, что постоянное переключение с задачи на задачу, возникающее в условиях гиперактивного коллективного разума, — это далеко не оптимальный вариант работы. Проводя аналогию, можно

сказать, что это сборка автомобиля вручную. Чтобы вызвать существенный рост продуктивности, который нам предрекает Друкер в XXI веке, нам придется найти такой подход к наукоемкому труду, который принесет куда больше плодов.

В следующих главах мы рассмотрим стратегии бережного распределения внимания. Вы узнаете о том, какую пользу вам принесет смещение акцента с оптимизации сотрудников на оптимизацию процессов, и о том, как важно отделять специализированные задачи от административной работы. Вы также услышите мои аргументы в пользу того, что необходимо сократить количество работы, которую, как ожидается, будет благородно выполнять рядовой белый воротничок. Я также расскажу множество историй, похожих на историю Лассе Райнганса, и поведаю о компаниях, которые ищут лучшие пути. Но прежде чем мы двинемся дальше, я расскажу вам о зарекомендовавших себя методах воплощения теории бережного распределения внимания на практике.

Пример из практики: Девеш отказывается от коллективного разума

Давайте начнем знакомиться с бережным распределением внимания на конкретном примере: предприниматель по имени Девеш использовал эту идею, чтобы реорганизовать работу сотрудников в своей небольшой маркетинговой фирме. В его компании удаленно трудятся люди со всех уголков Соединенных Штатов Америки и Европы. Такой географический разброс на несколько часовых поясов ставил бизнес в зависимость от инструментов асинхронной коммуникации, таких как электронная почта. И как все остальные фирмы, оказавшиеся в подобной ситуации, организация Девеша скоро угодила в ловушку гиперактивного коллективного разума, запутавшись в сетях бесконечно пересылаемых туда-сюда сообщений. Предприниматель рассказывает, что в результате, к его досаде, приходилось целыми днями разбирать почтовый ящик, «забитый письмами с комментариями, проектными файлами и информацией по каким-то отдельным случаям, работая над кучей разных проектов одновременно».

Как и многие владельцы бизнеса, которые поняли, что не справляются с работой в условиях гиперактивного коллективного разума, Девеш сначала попытался сделать коммуникацию более эффективной. Первым делом он решил пользоваться почтой Gmail, которая автоматически группирует сообщения по темам. Сервис также предлагает пользоваться приложением для смартфонов, что позволяет сотрудникам быть на связи, даже когда они не на рабочем месте. Но эти попытки сделать коммуникацию более эффективной не изменили засевающего глубоко внутри ощущения, что что-то не так. Предпринимателя смущал собственно объем лихорадочно переправляемой информации. Девеш объяснил мне, что и у него, и у сотрудников было чувство, что их «бомбардируют» посланиями, которые «отвлекают» от работы. Становилось ясно, что, вероятно, выбранный способ не самый эффективный, если речь идет о когнитивной деятельности. Если использовать нашу новую терминологию, можно сказать, что от распределения внимания сотрудников компании Девеш получал небольшую отдачу.

Познакомившись с идеями Генри Форда, Девеш начал экспериментировать, пытаясь радикально изменить стиль работы в своей компании. Он осознал главное: когда сотрудники работали в условиях гиперактивного коллективного разума, распределение их рабочего времени зависело от потока входящих сообщений. Именно они определяли, чем именно занимались люди, которым приходилось постоянно переключать внимание и трудиться сразу над множеством проектов. В результате каждому из них сотрудники могли уделить лишь ограниченное количество времени. Девеш решил кардинально изменить эту систему. Он хотел, чтобы сотрудники сначала решили, над чем будут работать, а затем сосредоточили свое внимание на выбранной задаче до тех пор, пока не будут готовы переключиться на следующую. Чтобы осуществить задуманное, Девеш отказался от модели гиперактивного коллективного разума, когда вся информация проходила через почтовые ящики сотрудников, где была еще куча других сведений. Новую систему работы он выстроил на основе инструмента для управления проектами в онлайне — Trello.

Начиная работу над новым проектом, вы создаете в Trello отдельную веб-страницу (она называется «доской»). Доступ к ней имеют все вовлеченные в процесс сотрудники. На доску добавляются определенные колонки, а в колонках появляются расположенные одна под другой «карточки». В результате получается табличка с вертикальными колонками из карточек, напоминающая игру «Солитер». Каждая карточка снабжена кратким описанием на лицевой стороне. Если на нее кликнуть, вы получите доступ к более детальной информации на обратной стороне карточки, включая прикрепленные файлы, список задач, комментарии и обсуждения.

По моей просьбе Девеш прислал мне скриншот доски Trello для одного из текущих маркетинговых проектов. На ней были четыре группы карточек:

- **Исследования и заметки.** На каждой карточке в этой колонке содержалась информация о маркетинговой кампании. Например, на одной были заметки по результатам недавно поступившего звонка от клиента. На другой — идеи насчет того, как увеличить список рассылки для заказчика.
- **Невыполненные задачи.** Каждая карточка в этой стопке описывала какую-то задачу, которая рано или поздно должна быть выполнена, но в настоящее время над ней никто не работал. Например, на одной из карточек было подробно расписано, каким образом нужно будет добавить новые отзывы на сайт клиента.
- **Разработка и внедрение.** Карточки в последних двух колонках описывали этапы проекта, над которыми в настоящее время велась работа. Как следует из названия, в первой из них содержалась информация о разработке, а во второй — описание шагов, необходимых для реализации маркетинговой кампании. Над этими двумя задачами трудились разные сотрудники, вот почему информацию разделили на две колонки. Важно, что, кликнув по карточке, сотрудник

не только получал сведения о конкретном этапе проекта, но и узнавал о его текущем статусе и имел доступ к оживленной беседе, в ходе которой сотрудники задавали вопросы, получали на них ответы и делегировали полномочия, обеспечивая выполнение ключевых задач по проекту. На некоторых карточках даже были контрольные таблицы выполнения подзадач. Где-то стояли сроки выполнения, выделенные яркими цветами. Ко многим карточкам были прикреплены необходимые для работы файлы.

Девеш объяснил мне, что работа всех сотрудников компании теперь построена вокруг Trello. Если вы трудитесь над каким-то проектом, то вся коммуникация, включая переписку, делегирование полномочий и нужные для работы файлы, протекает на соответствующей доске сервиса, а не посредством электронной почты или мессенджеров. Если вы хотите поработать над проектом — находите нужную доску и оперируете карточками. По мере реализации этапов проекта какие-то карточки могут перемещаться из раздела «Невыполненные задачи» в другие колонки. Если у сотрудников появляются новые идеи или клиент посылает запрос, эта информация добавляется в группу «Исследования и заметки». Если возникают вопросы или требуется делегировать полномочия, эта информация добавляется на обратную сторону соответствующих карточек, и все, кто работает над проектом, могут ее увидеть.

До внедрения новой системы рабочий день сотрудников строился на основе содержимого их почтовых ящиков. Они открывали его, приходя утром на работу, и до конца дня отвечали на сообщения. В условиях новой системы, основанной на Trello, сотрудники строят свой рабочий день, опираясь на информацию, содержащуюся на доске проекта, которой они пользуются все время. Хотя электронная почта до сих пор используется для решения несрочных административных задач и индивидуального общения, этот инструмент коммуникации утратил свою важность. Теперь сотрудники могут проверять свою почту 1–2 раза в день — точно так же, как проверяли бы обычный почтовый ящик.

Новая система работы стимулирует сотрудников трудиться лишь над одной задачей. Как только один из работников Девеша решает взяться за определенный проект, он видит лишь ту информацию, которая относится к этому проекту. Это позволяет сотрудникам сосредоточить внимание на чем-то одном, пока они *не будут готовы* переключиться на другую задачу. Когда же работа в компании строилась на основе электронной почты, людям, наоборот, приходилось постоянно переключаться между разными задачами, иногда даже в рамках одного сообщения. Подобное когнитивное состояние не позволяло работать эффективно и заставляло сотрудников чувствовать себя несчастными.

Еще одно преимущество нового рабочего процесса в том, что он позволяет четко структурировать информацию, относящуюся к каждому конкретному проекту. Когда компания Девеша находилась во власти гиперактивного коллективного разума, эта информация была беспорядочно разбросана по письмам в почтовых ящиках многих сотрудников. Если данные аккуратно распределены по определенным колонкам, где к каждой карточке прикреплены соответствующие файлы и обсуждения, намного проще отслеживать прогресс по проекту и планировать дальнейшую работу.

Когда я увидел изображения досок в Trello, которые прислал Девеш, моя реакция, вероятно, напомнила состояние конкурентов Форда, когда они впервые увидели функционирующий конвейер на его фабрике в Хайленд-Парке. Я инстинктивно понял, что этот инструмент позволяет лучше организовать работу. Девеш с этим согласился. Его сотрудников обрадовало, что отныне электронная почта не определяет ход их работы. Не было ни серьезных жалоб, ни спада продуктивности. Более того, Девеш не собирался возвращаться к старым методам работы. Чтобы продемонстрировать, как сильно изменилась его профессиональная жизнь, он отправил мне скриншот своего рабочего почтового ящика. За весь предыдущий месяц в ходе переписки Девеш обсуждал всего восемь тем и в общей сложности отправил и получил 44 сообщения. Получается, в среднем предприниматель обрабатывал чуть больше двух электронных писем в день. «Это настоящее спасение», — подвел итог Девеш.

Довольно просто описать подобную радикальную смену рабочего процесса, но часто его сложно внедрить на практике, чтобы получилась единая система, где будут работать все сотрудники. Проблем множество: начиная от попыток определить, в каком направлении экспериментировать, до неудобств и дополнительных издержек. Далее в этой главе я приведу некоторые примеры из практики, когда принцип бережного распределения внимания был успешно внедрен в профессиональную или личную жизнь.

Создание условий для независимости сотрудников

В главе 3 мы затронули ключевой вопрос: *если гиперактивный коллективный разум настолько неэффективен, почему он так популярен?* Как это ни парадоксально, по большей части мой ответ на этот вопрос имеет отношение к человеку, который считал продуктивность сотрудника умственного труда самой сложной задачей XXI века: Питеру Друкеру. Как я уже упоминал ранее, в 1950-х и 1960-х годах Друкер помогал деловым кругам осознать, что интеллектуальная работа становится ведущим сектором экономики. Один из его главных посылов — важная роль независимости. «Нельзя пристально и детально изучить научного сотрудника, — писал Друкер в 1967 году. — Он должен сам себя направлять»¹¹.

Друкер понял, что интеллектуальный труд требует высокой квалификации и творческого подхода. Его нельзя разделить на ряд повторяющихся операций, которые будут выполнять определенные сотрудники, как это было с ручным трудом. Не существует простого способа, позволяющего взять какую-то абстрактную задачу — например, разработку новой бизнес-стратегии или внедрение нового наукоемкого производственного процесса — и свести ее к последовательности отработанных шагов, которые можно бездумно выполнять.

Акцент на независимости оказал значительное влияние и играет важную роль в объяснении того факта, что гиперактивный коллективный разум упорно не хочет сдавать позиции. Я уже приводил доказательства в пользу того, что если вы позволяете сотруднику самому принимать решения относительно продуктивности, то неудивительно, что в результате

возникает простой, гибкий, самый примитивный стиль работы, подобный гиперактивному коллективному разуму.

И в этот момент мы оказываемся в тупике. С одной стороны, в интеллектуальной работе автономия нужна обязательно, это обусловлено ее сложным характером. С другой стороны, независимость порождает рабочие процессы наподобие гиперактивного коллективного разума. Чтобы успешно применять принцип бережного распределения внимания, мы должны избежать ловушки. Чтобы нам это удалось, начнем с того места, на котором остановился Друкер: проясним, что на самом деле означает независимость.

Будет лучше, если мы представим интеллектуальный труд как комбинацию из двух составляющих: *выполнения работы* и *рабочего процесса*. Первая составляющая — выполнение работы — описывает деятельность, в результате которой появляется ценный продукт интеллектуального труда: программист пишет код, журналист — пресс-релиз. Именно так с помощью ресурса в виде внимания мы создаем нечто полезное.

Второй компонент — это рабочий процесс, и его определение мы приводили в предисловии к этой книге. Он описывает, каким образом выявляются, распределяются, координируются и контролируются определенные задачи. Гиперактивный коллективный разум — это рабочий процесс, как и система управления проектами Девеша. Если в результате выполнения работы возникает определенный продукт, то рабочий процесс помогает структурировать труд сотрудников.

Как только мы понимаем, что эти два понятия относятся к совершенно разным вещам, мы легко избежим западни автономности. Когда Друкер делал акцент на независимости, он имел в виду выполнение работы, поскольку интеллектуальный труд часто слишком сложен, чтобы его можно было разбить на механически выполняемые действия. И напротив, не стоит доверять сотрудникам разработку рабочего процесса, поскольку наиболее эффективные схемы редко возникают сами собой. Рабочий процесс должен быть четко определен как часть алгоритма работы организации.

Если я управляю командой разработчиков, мне не стоит учить программистов, как именно им писать коды. Я должен думать о том, сколько кодов пишет каждый из них, каким образом отслеживается выполнение работы, как компания управляет базой программных кодов, кому из сотрудников организации дозволено вмешиваться в работу программистов и так далее. (Больше о радикальных и нетривиальных рабочих процессах для создателей программного обеспечения вы узнаете из описания примера из практики в сфере экстремального программирования в главе 7.)

Подобное разделение мы наблюдаем на примере маркетинговой фирмы Девеша. Переместив управление проектами на доски Trello, предприниматель не налагал ограничений на то, как именно его сотрудники будут выполнять свои основные обязанности и разрабатывать и претворять в жизнь маркетинговые кампании. Он изменил только рабочие процессы, с помощью которых его персонал выполнял необходимые действия, включая процедуру контроля реализации проекта, способы передачи необходимой информации и получения ответов на вопросы. Девеш обновил рабочий процесс, но выполнение работы оставил на усмотрение своих квалифицированных сотрудников. Подобное разделение вы сможете наблюдать в большинстве практических примеров, которые я дальше приведу.

Честно говоря, не стоит винить Друкера за то, что в своем исследовании, посвященном интеллектуальному труду, он не сделал акцент на подобном разделении. В 1950-х и 1960-х, когда он только затронул эту тему, *любые* идеи о независимости сотрудников считались настолько радикальными, что было уже не до тонкостей. Было достаточно тяжело даже просто убедить людей в том, что авторитарный подход, благодаря которому промышленный сектор пережил удивительный рост, может оказаться неэффективным в том случае, когда работа требует интеллектуальных усилий.

Друкер преуспел в том, чтобы донести идею о независимости до скептически настроенной аудитории. И сегодня те из нас, кто занимается интеллектуальной работой, пользуются плодами его труда и дальновидных доводов. Однако мы не можем остановиться на достигнутом. Чтобы люди смогли воспользоваться теми преимуществами, которые подарит принцип

бережного распределения внимания, мы должны занять место Друкера и продвигать эти теории, чтобы ступить на следующую ступень эволюции. Если мы хотим повышать продуктивность сотрудников, занимающихся интеллектуальным трудом, очень важно отделить выполнение работы от рабочего процесса. Чтобы максимально эффективно использовать тот ресурс, который представляет собой наше внимание, нужно серьезно посмотреть на то, как мы выстраиваем свою работу. Речь не о том, чтобы ограничить независимость занятых интеллектуальным трудом сотрудников, а о том, чтобы позволить им максимально использовать свои навыки и творческие задатки.

Свести к минимуму отвлекающие факторы и информационную перегрузку

Генри Форд начал свои эксперименты по оптимизации процесса производства автомобилей в начале 1900-х годов. Веком позже Девеш начал искать способы более эффективной работы с клиентами в области маркетинга. Надо признать, в данном случае у Форда было преимущество. Если говорить о производстве автомобилей, сразу ясно, благодаря какому фактору один процесс эффективнее, чем другой: это скорость. Этот конструктивный принцип — быстрее лучше, чем медленнее, — лег в основу экспериментов Форда и позволил ему установить взаимосвязь между улучшением низкоэффективного производственного процесса и прибылью. Что касается наукоемкого труда, здесь эта взаимосвязь более размыта. На какие факторы обращать внимание, если вы хотите реорганизовать рабочий процесс, чтобы получать большую отдачу от распределения внимания? Что станет эквивалентом скорости производства?

Чтобы ответить на этот вопрос, вернемся к первой части книги, где я описывал проблемы, которые порождает гиперактивный коллективный разум. В предыдущих главах я доказывал, что при переключении внимания с одной задачи на другую происходят существенные затраты когнитивных ресурсов. Любой рабочий процесс, который требует вашего постоянного участия в коммуникации, происходящей посредством

электронной переписки или в чатах, снижает качество вашей умственной работы. Кроме того, я приводил доводы в пользу того, что информационная перегрузка (чувство, что вы никогда не справитесь с потоком поступающих различных запросов, требующих вашего времени и внимания) конфликтует с нашими сложившимися издревле установками в отношении социального общения. В результате мы чувствуем себя несчастными в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной такая ситуация может привести к выгоранию.

Основываясь на своих наблюдениях, я предлагаю опираться на следующие принципы при структурировании работы, которые помогут получить максимальную отдачу от распределения внимания как отдельного сотрудника, так и организации в целом: разрабатывайте рабочие процессы, которые 1) позволят минимизировать необходимость отвлекаться на другие задачи во время работы; 2) уменьшат ощущение непомерной информационной нагрузки. Эти два принципа и станут эквивалентом скорости, которой был одержим Генри Форд.

Чтобы подробно разобраться с этим, обратим свое внимание на первый пункт. Необходимость отвлекаться на другие задачи подразумевает, что вы приостанавливаете работу над автономным проектом, чтобы уделить внимание чему-то, не связанному с вашей предыдущей деятельностью, а потом возвращаетесь к своему занятию. Классический пример такого переключения — необходимость постоянно проверять электронную почту или мессенджер, чтобы следить за разворачивающейся там коммуникацией, которая никак не связана с тем, чем вы в данный момент занимаетесь. Подобные переключения могут быть и аналоговыми. Например, если вы работаете в открытом офисном пространстве, другие сотрудники могут часто останавливаться у вашего рабочего места и задавать вопросы. Если ваша работа предусматривает постоянные встречи, они тоже способны разбить ваш рабочий день на короткие промежутки, недостаточные для выполнения задачи от начала до конца.

Вне зависимости от того, какого рода факторы вас отвлекают, если мы говорим об интеллектуальной деятельности, то возможность решать

задачи последовательно и завершать начатое, прежде чем переключаться на что-то новое, позволяет работать более продуктивно и эффективно. Как я уже отмечал в первой части, данное утверждение справедливо для многих видов умственной работы, будь то мыслительный процесс, управление или даже поддержка. Последовательность — лучший принцип, когда речь идет о работе человеческого мозга.

Второй отмеченный выше фактор призван облегчить когнитивное бремя, когда вы ощущаете, будто все постоянно требуют вашего внимания. При прочих равных условиях предпочтительнее те рабочие процессы, которые минимизируют этот бесконечный поток срочных сообщений, а не те, которые его усиливают. Когда вы спите дома ночью, расслабляетесь на выходных или уезжаете в отпуск, вы не должны чувствовать себя так, будто каждая минута, проведенная не на работе, увеличивает ваш коммуникационный долг. В век гиперактивного коллективного разума мы свыклись с вызванным этой ситуацией состоянием уныния, считая его неизбежным продуктом мира высоких технологий. Но это нелепо. Оптимизированные рабочие процессы помогут избавиться от чувства информационной перегрузки. Вы не только почувствуете себя лучше, но и начнете работать эффективнее, а вероятность, что со временем вы выгорите, уменьшится.

Если мы вспомним историю Девеша, то увидим эти принципы в действии. Новый рабочий процесс, когда информация о проектах размещалась на досках, позволил сотрудникам не отвлекаться во время работы. Сотрудник принимает участие в коммуникации только в том случае, если зайдет на доску проекта и нажмет на соответствующие карточки. Больше нет электронных ящиков, куда присылается любая информация, и вы получаете сообщение об одном проекте в то время, когда работаете над другим. Девеш назвал свое нововведение «рокировкой». *Вы* решаете, когда обсуждать проект, а не позволяете ему решать за вас, когда нужно это делать.

Новый рабочий процесс, внедренный предпринимателем, также избавил сотрудников от информационной перегрузки. Когда вся коммуникация оказалась привязана к карточкам, которые определяли конкретные

связанные с проектом задачи, уменьшилось ощущение того, что рабочие задачи *накапливаются*. Если вы заходите на доску конкретного проекта, то принимаете участие в коммуникации. Если не заходите, нет никакого ящика, где копятся ожидающие ответа запросы и уведомления.

Когда мы говорим о разработке более эффективных рабочих процессов, минимизация отвлекающих факторов и перегрузка не единственное, что следует учитывать. В краткосрочной перспективе стоит ориентироваться на них, но в долгосрочной необходимо мониторить итоговые результаты: количество и качество ценной продукции, которую вы производите. Если говорить об организации, где занимаются интеллектуальной работой, это означает влияние новых рабочих процессов на размер прибыли. Если говорить об отдельно взятом сотруднике, нужно обратить внимание на скорость выполнения отдельных этапов работ или завершения проектов.

Когда вы увидите, что с течением времени эти показатели улучшаются, то обретете уверенность и будете продолжать придерживаться новых методов работы. Немаловажно и то, что если в результате нововведений данные показатели ухудшаются, то у вас появляется явное доказательство, что вы перегнули палку и непреднамеренно мешаете той деятельности, которая имеет решающее значение для успешного ведения бизнеса. Ключ к решению задачи — найти способ свести к минимуму отвлекающие факторы и информационную нагрузку, *сохранив возможность выполнять необходимые задачи*.

Не бойтесь неудобств

Когда я рассказывал историю Девеша другим людям, занимающимся интеллектуальным трудом, разумеется, у всех возникали опасения. Представляя себе, как они откажутся от гиперактивного коллективного разума и перейдут к какой-то более структурированной системе (аналогичной, например, новым методам работы Девеша с использованием проектных досок), люди начинают выискивать возможные проблемы. Невозможность завладеть вниманием сотрудников в любой момент и по любому

вопросу может привести к нарушению сроков, невыполнению срочных задач и долгому ожиданию ответов на заданные вопросы, что отрицательно скажется на работе над проектом. Другими словами, отказ от просто устроенного гиперактивного коллективного разума выльется в неудобства для многих работников.

Это важный фактор, поскольку он практически всегда присутствует, если вы пытаетесь применить принцип бережного распределения внимания. Как я уже отмечал, одно из объяснений того, что гиперактивный коллективный разум так прочно закрепился в наукоёмком секторе, заключается в его удобстве *на данный момент* для тех, кто существует в созданной им системе. В ней нет никаких правил и сложностей. Если вам кто-то нужен — вы просто стучитесь в его электронный почтовый ящик. Практически любая альтернатива подобному рабочему процессу будет менее удобной, потребует больше усилий и приведет к краткосрочным проблемам в виде невыполненных заданий или долгого ожидания ответа. Этим объясняется то, что так много начинаний по реорганизации рабочего процесса, порожденных информационной перегрузкой, оборачиваются лишь небольшими изменениями — например, внедрением «этикета» деловой переписки. Благодаря неэффективным нововведениям люди стараются избежать трудностей, которые возникнут, если бросить вызов существующему засилью гиперактивного коллективного разума.

Представьте себе, что хотите кардинально реорганизовать свою работу или работу своей компании. Можно ли избежать неудобств, связанных с этими преобразованиями? *Нет*. Необходимо изменить свое мировоззрение и перестать бояться досадного дискомфорта. Хочу подкрепить свой совет примером. Давайте вернемся к промышленному сектору, где все понятно, в чем именно заключаются неудобства. Вообразите себе, какая ситуация складывалась на заводе в Хайленд-Парке во время радикальных экспериментов Форда с 1908 по 1914 год. Сначала казалось, что метод сборки автомобилей, который использует владелец завода, вполне рационален. Он придерживался того же процесса, который существовал уже десятилетия: автомобиль оставался неподвижен, а рабочие стояли вокруг,

скрепляли болтами и подтачивали детали, ходили с ними в механическую мастерскую и обратно. В целом процесс сборки автомобиля напоминал процесс создания чего-то сложного: объект не двигается, а к нему постепенно прикрепляются детали.

Первая сборочная линия Форда, должно быть, стала кошмаром для его рабочих. Все выглядело неестественно. Для конвейера требовалось более сложное оборудование, которое имело обыкновение ломаться. Нет ничего проще и надежнее, чем взять бампер со склада и принести к неподвижно стоящей машине. А вот поставить кузов на конвейер, который будет двигаться с разной скоростью и проезжать мимо рабочего, которому необходимо прикрутить бампер к движущемуся автомобилю, — куда более сложный способ выполнить ту же операцию.

Появилось и специальное оборудование. Производственный процесс становится непрерывным благодаря специальным установкам, которые могут быстро выполнять задачи, требующие точности. Например, Форд изобрел сверлильный станок, который мог одновременно просверлить 45 отверстий в блоке цилиндров¹². Но специальное оборудование не могло работать непрерывно. Рискну предположить, что в первые годы внедрения нововведений в Хайленд-Парке было немало досадных простоев, когда рабочие занимались настройкой и ремонтом громоздких станков.

Еще один досадный минус конвейерной линии состоит в том, что заминка на любой стадии сборки (например, если деталь устанавливали слишком долго или не смогли установить вообще) может задержать весь производственный процесс. Подобные простои, должно быть, стали обычным делом, пока на заводе отлаживали работу первых конвейеров. Представьте, какую досаду испытывали рабочие, которым пришлось отказаться от надежного и предсказуемого ручного труда в пользу процесса, который вынуждал постоянно прерывать работу. Хуже того, конвейер требовал расширить штат руководящих работников и инженеров, которые наблюдали за оборудованием. К досаде прибавились операционные издержки!

Подводя итог, можно сказать, что Генри Форд взял надежный и интуитивно понятный процесс производства автомобилей и заменил его

на другой, более дорогой, требующий контроля и затрат, кажущийся неестественным, сопровождающийся частыми поломками, которые приводят к длительным простоям. Все это мероприятие не выглядит простым или логичным. Если бы вы в тот момент занимали руководящую должность на заводе Форда, трудились там рабочим или были инвестором, возможно, вы предпочли бы более надежный и менее разрушительный путь и решили бы повышать эффективность проверенного временем метода. Это был бы аналог внедрения этикета деловой переписки в современном мире.

Теперь мы, однако, понимаем, что подобные опасения оказались необоснованны, так как благодаря конвейеру Ford Motor Company стала одной из наиболее крупных и прибыльных корпораций в мире. Если говорить о производстве, убедить людей намного проще. Когда речь идет о заводе, понятно, что цель — это не простота и удобство и не попытка предотвратить неприятности, которые время от времени случаются. Цель — производить продукцию с наименьшими затратами.

И в самом деле, если вы читаете книги, изданные в XX веке и предназначенные для руководящих работников, в них превозносится идея повысить эффективность работы благодаря способности освоить более сложные процессы. В книге *Landmarks of Tomorrow* («Вехи завтрашнего дня») Питер Друкер восхваляет «планомерное движение по непростоу пути совершенствования, внедрения и применения» следом за подкованными исследователями и инженерами, благодаря чему компании смогут производить новую продукцию более высокого качества быстрее, чем когда-либо¹³. Аналогичным образом Джеймс Маккей в своем классическом бизнес-руководстве *The Management of Time* («Управление временем»), изданном в 1959 году, связывает умение быть на передовых позициях в современном мире со способностью постоянно экспериментировать в отношении методов работы и стоически противостоять возникающим сложностям: «Герой нашего времени тот, кто способен решать сложные проблемы, возникающие в результате все более быстрых преобразований... Это исключительно самобытный человек. Он приучил себя к тому, что необходимо впитывать знания

и осваивать новые навыки. Он создает новые методы производства, маркетинговые стратегии и по-другому подходит к финансовой деятельности»¹⁴.

Если говорить о современном интеллектуальном труде, наша цель не просто смело двигаться вперед, справляясь с возникающими в результате трудностями, чтобы бизнес функционировал еще лучше, чем раньше. Мы по-прежнему говорим об «инновациях», но этот термин относится исключительно к товарам и услугам, которые мы предлагаем, а не к способам их производства. Если затрагивать последнюю тему, то бизнесмены основное внимание уделяют второстепенным факторам, таким как совершенствование управления компанией и постановка четких целей для повышения продуктивности работы. И мало внимания уделяется тому, как распределяются и выполняются задачи и анализируются результаты работы.

Акцент на второстепенные факторы связан не с недостатком решимости руководящих работников в интеллектуальном секторе. Это результат попадания в ловушку независимости, о которой мы говорили ранее. Когда решение о том, *как именно* работать, остается на усмотрение самого сотрудника, в результате естественным образом закрепляются те рабочие процессы, которые на первое место ставят сиюминутное удобство. Стоит нам освободиться из этой ловушки и переосмыслить методы работы, мы неизбежно придем к кратковременным трудностям на пути к долгосрочным улучшениям. Надеюсь, аналогия с производственным процессом, описанная выше, убедит вас, что не стоит бояться неудобств. Когда речь идет о бизнесе, «хорошо» не значит «легко», а достижение целей не равнозначно удобству. В глубине души сотрудники, занимающиеся интеллектуальным трудом, хотят ощущать, что делают важный вклад, используя по максимуму все свои с трудом приобретенные навыки. Пусть даже они не всегда могут быстро получить ответ от коллеги.

Отступление: разве конвейер не стал кошмаром для рабочих?

Когда я только задумался о том, чтобы написать эту книгу, меня пригласили на свадьбу. Во время предсвадебного обеда я разговорился с одним из родственников. Я рассказал ему, что планирую написать книгу, и решил

проверить, как он отнесется к сравнению конвейерной линии с переосмыслением методов работы белых воротничков. До сих пор помню его ответ, слово в слово: «Звучит ужасно».

Решив использовать случай с конвейером в качестве положительного примера, я упустил из виду, что работа на сборочной линии далека от приятного времяпрепровождения. Как отмечает историк Джошуа Фримен в своей книге *Behemoth* («Гигант»), изданной в 2019 году, говоря о продуктивности сборочных линий, мы уделяем слишком много внимания эффективному перемещению материалов. Тогда как повышение производительности зачастую происходит благодаря «просто более напряженной работе»¹⁵. Если вы хоть на минуту отвлекетесь, то рискуете остановить весь конвейер. В результате рабочие испытывали нехарактерную смесь скуки и постоянного напряжения. Фредерик Уинслоу Тейлор как-то пытался заставить рабочих работать быстрее, засекая время с помощью секундомера и поощряя самых расторопных. Генри Форд превзошел Тейлора, сделав так, что у рабочих не оставалось выбора, кроме как трудиться быстро. «Работа тех, кто трудился на конвейере, была непрерывна и однообразна, — писал Фримен. — По сравнению с другими видами деятельности она истощала людей физиологически и психологически. Больше чем когда-либо люди чувствовали себя продолжением станков, находясь в зависимости от их капризов и ритма работы»¹⁶.

В 1936 году Чарли Чаплин высмеял эту мрачную реальность в своем выдающемся фильме «Новые времена». Его герой, Маленький Бродяга, пытается успеть за конвейером, который движется все быстрее и быстрее. Чаплин вооружен двумя большими ключами и закручивает болты на каждом проезжающем мимо изделии. Начальник цеха увеличивает скорость конвейера, и главный герой суетится все больше и в конце концов запрыгивает на конвейер в тщетной попытке успеть собрать проносящиеся мимо изделия. Лента уносит Бродягу в трубу, и он оказывается между гигантскими шестеренками заводского оборудования. Чаплин снял этот фильм вскоре после посещения одной из фабрик Генри Форда¹⁷.

Негативная реакция моего родственника обусловлена именно пониманием того, что работа на конвейере превращает человека в машину. Он представил себе, что будущее сотрудников, занимающихся интеллектуальным трудом, превратится в цифровую версию «Новых времен». Только вместо того, чтобы исступленно закручивать болты, работники будут остервенело печатать. И в конце концов всех нас унесет пресловутый конвейер продуктивности. Естественно, что подобные опасения появляются, когда мы говорим о принципе бережного распределения внимания. Но если изучить реальные случаи его применения на практике, мы не увидим непосильного труда, которого опасались. Вспомните маркетинговую компанию Девеша. Переключение с переполненного почтового ящика на проектные доски со структурированной информацией вовсе не свидетельствует о переходе на монотонную и бездушную работу. Напротив, эти перемены произвели противоположный эффект. В отличие от опыта рабочих на заводах Форда после появления конвейера, сотрудники Девеша обнаружили, что их работа стала менее напряженной и более последовательной *после* внедрения нового рабочего процесса.

Изучив другие примеры из практики, о которых я расскажу во второй части книги, вы поймете, что преимущества, которые обеспечили преобразования в компании Девеша, — это правило, а не исключение. Это вполне логично, если внимательно приглядеться к аналогии, которую я провел между интеллектуальным трудом и конвейером. Рассказывая о Генри Форде, я не ставил целью продемонстрировать эффективность *определенных производственных процессов*, с помощью которых его рабочие собирали автомобили. Ведь мы не найдем особой взаимосвязи между сборкой магнето и разработкой маркетинговой стратегии. Я хотел показать, какие возможности вы получаете, экспериментируя с разными способами использования капитала. И этот процесс существенно отличается, если говорить о промышленном производстве и интеллектуальной работе. Как сформулировал Питер Друкер, необходимо дать белому воротничку автономию и позволить выполнять работу самостоятельно. Принцип бережного распределения внимания предполагает, что экспериментировать

нужно с рабочими процессами, которые помогают структурировать труд сотрудников, распределять задачи и анализировать результаты работы. Цель подобных преобразований — чтобы сотрудники, занятые интеллектуальным трудом, могли легко и более последовательно выполнять важные задачи. В данном случае не идет речь о том, чтобы люди работали больше или быстрее. Если мы говорим о труде, требующем применения когнитивных способностей, подобная стратегия в долгосрочной перспективе была бы неэффективной.

Генри Форд принял радикальные меры, чтобы получить больше, используя имеющееся у него оборудование. Тем, кто руководит белыми воротничками, необходимы кардинальные изменения, чтобы сотрудники могли максимально эффективно использовать свой мозг. Но на этом аналогия заканчивается. В мире Форда рабочие были расходным материалом, тогда как в наукоемких отраслях с помощью мозга можно получить ценный продукт. Можно даже сказать, что гиперактивный коллективный разум загнал нас в ловушку, подобную той, что мы видим в «Новых временах». Мы тщетно стараемся успеть за электронными письмами, которые приходят всё быстрее и быстрее. Принцип бережного распределения внимания поможет нам справиться с этой бедой.

Внедря изменения, ищите партнеров, а не ждите снисходительности

В конце 1984 года тридцатипятилетний Сэм Карпентер купил телефонную службу, которая переживала не лучшие времена¹⁸. В ней работало семеро сотрудников, которые обслуживали 140 клиентов. Стоимость сделки составила 21 тысячу долларов. Карпентер начал дерзко заявлять окружающим, что «когда-нибудь его компания станет лучшей телефонной службой США». Как сухо отмечает Сэм в своей книге «Системность во всем»: «События разворачивались не так, как я ожидал»¹⁹.

Оказалось, что телефонная служба — это сложный бизнес. Клиенты звонят постоянно, и у каждого своя проблема. Кому-то нужна неотложная медицинская помощь, у кого-то срочный деловой вопрос. И все чего-то

требуют от оператора, который отвечает на звонок. Как и многие владельцы небольших компаний, Сэм понял, что его жизнь превратилась «в полный хаоса ночной кошмар». Он работал по 84 часа в неделю и постоянно «тушил пожары». Он остался без дома и без автомобиля. Сэм поставил в офисе двухъярусную кровать, где спали его дети-подростки. Однажды ему самому пришлось отвечать на звонки, так как он оказался единственным, кто был в офисе в смену с полуночи до восьми утра. А затем Карпендер продолжал работать до пяти вечера, занимаясь текущими делами, которые постоянно подбрасывал его бизнес²⁰.

Разумеется, ни о каком устойчивом развитии даже речи не шло. После 15 лет работы Карпендер оказался на грани краха — как финансового, так и в плане физического истощения. И именно тогда (как часто пишут бизнесмены в своих мемуарах) на него снизошло озарение. Осознание того, что его бизнес умирает, парадоксальным образом придало Карпендеру смелости, чтобы экспериментировать и пробовать новые смелые подходы. В его мозгу сверкнула мысль: компания похожа на механизм. Он состоит из нескольких узлов, и все вместе они гарантируют, что оборудование будет работать определенным образом. Проблемы, с которыми сталкивался Карпендер, от постоянных пожаров до огромного количества лихорадочно выполняемой административной работы, не были неизбежным довеском или злым роком. Они стали результатом несовершенных систем, которые обеспечивали работу его компании. Если он сумеет выявить каждую из этих систем, разобраться в ее функционировании и оптимизировать решение возникающих проблем, его организация начнет бесперебойно работать, не требуя постоянного пристального внимания и контроля руководителя.

Карпендер составил список всех основных операций, которые предусматривала деятельность компании, и совместно с вовлеченными сотрудниками начал разрабатывать официальные рабочие процедуры. Начал Сэм с финансов. Ежедневно он тратил очень много времени на то, чтобы оплатить счета и погасить чеки. Кроме того, ему приходилось регулярно посещать банк. И все эти операции заставляли его испытывать

стресс. Карпентер заменил эту хаотичную деятельность более структурированной системой, позволяющей отслеживать расходы и доходы, а также уполномочил сотрудников посещать банк вместо него. То, что каждую неделю занимало у Карпентера много времени, превратилось в короткую сессию, в течение которой он подписывал чеки. Сэм признаёт, что мог бы автоматизировать и этот шаг, но он не стал, чтобы лучше понимать, какие расходы несет компания. Еще одна новая процедура касалась работы с клиентами. Штат получил четкие инструкции, что большинство вопросов будут решать ответственные сотрудники без привлечения Карпентера. Была также четко описана процедура, как сотрудники центра должны отвечать на звонки клиентов. В результате деятельность стала более упорядоченной, а Карпентеру реже приходилось самому заниматься решением каких-то вопросов. Даже процесс найма новых сотрудников был по большей части автоматизирован, что позволило значительно сократить количество проблем, возникавших в связи с текучкой кадров.

«В основе всего лежала четкая и совершенная логика, — писал Карпентер. — Я почувствовал тихую радость, которой раньше никогда не испытывал. До сих пор помню каждый момент»²¹. У Сэма были все основания для оптимизма. По мере того как он разрабатывал четкие процедуры для оптимизации рабочих процессов, прибыль компании впервые выросла. «Мой личный доход... Скажем так, я получаю больше, чем мне нужно», — написал Карпентер на своем сайте. Но важнее то, что его рабочее время сократилось с 80 и более до двух часов в неделю. Если верить статистике, Карпентер даже достиг первоначально поставленной амбициозной цели. Его компания заняла первую строчку среди более чем 1500 телефонных служб, которые работают по сей день²².

Сэм Карпентер не управляет организацией, сотрудники которой заняты интеллектуальным трудом. По этой причине мы не будем подробно изучать, какие именно изменения он внедрил, чтобы его телефонная служба стала работать лучше. Мы вспомнили эту историю, чтобы показать основное достижение Карпентера: он заставил сотрудников кардинальным образом изменить методы работы. В следующих главах я предложу

конкретные идеи по претворению принципа бережного распределения внимания в жизнь, радикально пересмотрев рабочие процессы. В большинстве случаев такие изменения окажут влияние не только на вашу профессиональную сферу, но и на повседневную жизнь других людей: ваших сотрудников, коллег и клиентов. В результате может сложиться непростая динамика. Так что, прежде чем переходить к конкретным советам, что менять, мы сначала разберемся, *как именно* сформировать новые рабочие процессы, которые пойдут на пользу организации. И опыт Карпендера поможет нам в этом.

Есть два способа использовать принцип бережного распределения внимания, чтобы повлиять на людей, с которыми вы вместе работаете. Первый — таким образом изменить рабочий процесс, что сотрудники будут вынуждены преобразовать *свои методы работы*. Например, именно это произошло, когда Девеш отказался от электронной почты в пользу досок, где размещалась информация по проектам. Его сотрудникам теперь приходилось заходить в Trello и кликать на определенные карточки, чтобы получить информацию по нужному проекту, вместо того чтобы писать электронные письма.

Второй способ заключается в том, чтобы изменить *ожидания* других людей, касающиеся вашей работы. Он актуален тогда, когда вы хотите усовершенствовать собственный рабочий процесс. Например, вы решили внести радикальные изменения и теперь проверяете почту всего два раза в день. Соответственно, меняются ожидания ваших коллег в отношении того, как быстро вы ответите на их сообщения.

Мы начнем с того, что подробно рассмотрим первый способ, поскольку он более сложен в применении. И именно здесь нам есть чему поучиться у Сэма Карпендера. Ключевой момент, о котором тот говорит в своей книге, — привлекать тех сотрудников, которых коснутся новые рабочие процедуры, к разработке этих процедур. Около 98% процессов, на которых в данный момент строится работа организации, были разработаны самими сотрудниками. И они так же активно участвовали в создании оставшихся 2%, которые внедрял Карпендер. В результате сотрудники стали

«разработчиками» процессов. Что еще более важно, Карпендер сделал так, что теперь легко продолжать совершенствовать работу организации. «Если у сотрудника есть хорошая идея, как улучшить какой-то процесс, мы внедрим изменения незамедлительно, без каких-либо бюрократических проволочек», — объясняет Сэм²³. Он настолько серьезно относится к вовлеченности своих работников, что, прежде чем выдать специалистам по работе с клиентами годовой бонус, требует от них представить как минимум десяток предложений по улучшению работы.

Подход Карпендера представляется целесообразным в контексте теории «Локуса контроля». Этот термин пришел из психологии личности и означает, что мотивация человека сильно зависит от того, верит ли он, что итоговый успех предприятия зависит от его собственных усилий. Если к вашему мнению прислушиваются (внутренний локус контроля), ваша мотивация гораздо выше, чем когда вам кажется, что ваши действия находятся в сильной зависимости от внешних факторов (внешний локус контроля).

Вот поэтому все может пойти не так, если вы бросите вызов модели Карпендера и вместо этого попытаетесь внедрить совершенно новые рабочие процессы в приказном порядке. Независимо от того, какие выгоды будут сулить новые процедуры, вы случайно можете сменить локус контроля своей команды с внутреннего на внешний. И тем самым лишите сотрудников мотивации и желания следовать нововведениям. И напротив, если члены вашей команды вовлечены в разработку новых процедур и, что не менее важно, чувствуют, что способны усовершенствовать их, когда выявляются какие-то недоработки, тогда локус контроля остается внутренним и вероятность, что новый рабочий порядок приживется, выше.

Эта концепция не применяется в отношении тех сотрудников, которым не требуется предоставлять автономию. Именно поэтому Генри Форд, прославившийся своей властью, не считал нужным привлекать рабочих к обсуждению достоинств и недостатков конвейерных линий. Этим также объясняется весьма успешная деятельность военных учебных лагерей (лучший пример внешнего контроля) в области быстрой подготовки

профессиональных солдат для волонтерских подразделений. Новобранцы попадают в проверенную временем систему и послушно следуют ей, пока она не приведет их к финальной точке. Но благодаря прогрессивным теориям Питера Друкера мы знаем, что интеллектуальный труд требует значительной степени независимости. И здесь неизбежно появляется теория локуса контроля: если вы просто радикально измените рабочие процессы, не вовлекая в это тех, кто будет ими пользоваться, смысла в преобразованиях не будет.

Чтобы изменить рабочие процедуры совместными усилиями, необходимо выполнить три шага. Первый — обучение. Важно, чтобы ваша команда понимала разницу между рабочим процессом и выполнением работы. А также тот факт, что гиперактивный коллективный разум — это лишь один рабочий процесс из множества и, возможно, не самый лучший. Для многих, кто занят интеллектуальным трудом, электронная почта стала синонимом слова «работа». Очень важно разорвать эту ошибочную взаимосвязь, прежде чем вы перейдете к отказу от удобного для сотрудников коллективного разума.

Второй шаг — вовлечь в разработку новых рабочих процессов тех, кто будет активно ими пользоваться. Чтобы добиться этого, можно устроить обсуждение и обмен идеями. Необходимо прийти к соглашению, что попытка внедрить новые рабочие процедуры — это стоящий эксперимент. Опираясь на опыт Карпендера, стоит подробно растолковать все детали, чтобы у сотрудников не осталось сомнений, какие именно преобразования их ждут.

Третий шаг заключается в том, чтобы следовать примеру Карпендера и предусмотреть возможность легко вносить изменения в новые рабочие процессы, когда их недостатки станут очевидны. Возможно, нет лучшего способа сохранить внутренний локус контроля, чем уполномочить своих сотрудников изменить то, что не работает. Возможно, вы будете удивлены, насколько мало потребуется изменений. Главную роль здесь играет *возможность* предлагать преобразования. Она выступает в роли психологического аварийного парового клапана и избавляет вас от страха,

что новый рабочий процесс может неожиданно загнать вас в тупик и вы не сможете выполнять свои обязанности.

Те, кто отказывается от обеспечивающего легкую доступность гиперактивного коллективного разума, обычно предусматривают систему срочной обратной связи. С ее помощью решаются срочные вопросы, обработка которых не предусмотрена новыми рабочими процедурами. Эта система должна быть действительно резервной, а не потайным выходом, пользуясь которым вы вновь возвращаетесь к коллективному разуму. Именно поэтому пользоваться ею должно быть достаточно сложно, чтобы сотрудники не обращались к этой системе, пока действительно не возникнет срочная необходимость. Классический пример — использование телефона в качестве резервной системы. Если возникнет какой-то срочный вопрос, который вы можете не успеть решить с помощью официальных рабочих процедур, коллеги вам позвонят. Резервная система позволит вам успокоиться и понять, что ничего *ужасного* не случится за тот период, который потребуется, чтобы выявить недостатки новой системы.

Давайте теперь поговорим о другом способе влияния на тех, с кем вы работаете, с помощью принципа бережного распределения внимания: изменение ожиданий в отношении вашего поведения. Я уже объяснял, что речь о том, что вы меняете свою манеру работы и изолируете свой график от бесконечного непредсказуемого потока информации, которым вас снабжает гиперактивный коллективный разум. В результате клиенты и коллеги заметят перемены в вашем профессиональном поведении. Самая заметная из них та, что вы перестали мгновенно отвечать на электронные послания и сообщения в мессенджере. Другими словами, окружающим придется изменить свои ожидания в отношении того, что их ждет при работе с вами.

Обычно в случае радикального пересмотра рабочего процесса достаточно четко объяснить коллегам, каким образом вы теперь выстраиваете свою работу. Можете подкрепить объяснение неоспоримыми доказательствами, почему вы будете трудиться так, а не иначе. Как это выглядит на практике, вы поймете благодаря знаменитому образцу автоматического

электронного ответа, опубликованного в признанном бестселлере Тима Ферриса «Как работать по 4 часа в неделю»²⁴.

Приветствую, друзья (или уважаемые коллеги)!

В связи с высокой рабочей нагрузкой в настоящее время я проверяю почту дважды в день: в 12 часов и в 16 часов по восточному времени (или укажите ваш часовой пояс).

Если вам срочно нужна моя помощь (пожалуйста, подумайте, настолько ли срочен ваш вопрос) и вы не можете ждать до 12 или 16 часов, свяжитесь со мной по телефону 555-555-5555.

Спасибо, что поддерживаете мое стремление трудиться эффективно и продуктивно. Я смогу закончить больше дел и порадовать вас более качественным сервисом.

С уважением,

(ваше имя)

Книга Ферриса стала настолько популярной, что в течение пары лет десятки тысяч белых воротничков по всему миру начали получать от своих продвинутых коллег вариации писем на эту тему. С рациональной точки зрения такой поступок полностью оправдан: он корректирует ожидания тех, с кем вы взаимодействуете, и им не приходится гадать, когда вы ответите. В письме содержатся логичные объяснения вашей новой системы работы. Кратко, понятно, и с вами сложно спорить. Именно поэтому многие люди воодушевились, узнав об этом варианте. Однако проблема крылась в другом: тех, кто получал такие автоматически ответы, эта ситуация раздражала.

Сложно понять, что именно не нравилось отправителям. Возможно, холодная формальность, создающая впечатление, будто респондент время от времени оказывает вам одолжение. Возможно, намек на то, что автор ответа пытается скорректировать плохие привычки отправителя послания. Как бы то ни было, фанаты Ферриса обнаружили, что эта конкретная хитрость работает не так хорошо, как им бы хотелось. Опыт показывает,

что сегодня такой автоматический ответ можно получить намного реже, чем сразу после публикации книги Ферриса. В теории такое письмо казалось хорошей идеей, но жизнь внесла в ситуацию свои коррективы.

Из описания этого реального случая следует, что нужно осторожно объявлять об изменении ваших профессиональных привычек. В течение многих лет я наблюдал за попытками разных людей отгородиться от гипер-активного коллективного разума или покончить с зависимостью от него. Много раз и я пытался это сделать. И пришел к выводу, что подобные эксперименты лучше не афишировать. Не рассказывайте окружающим в деталях о своих новых методах работы, если только кто-нибудь не спросит вас об этом, руководствуясь искренним интересом. И корректируйте ожидания в отношении вашей работы аккуратно. Например, если вы скажете «Я обычно не проверяю почту раньше десяти утра» или «Я заглядываю в свой почтовый ящик всего несколько раз в день», то обозначите четкие границы, и скептично настроенные коллеги, клиенты или начальники попытаются заставить вас сдать позиции («А вдруг мне срочно что-то понадобится от вас раньше? Нет, мне это совсем не нравится... Думаю, будет лучше, если вы продолжите сразу отвечать на сообщения»). Аналогично, если вы все время будете просить прощения, окружающие решат, что ваши методы работы ущербны, иначе с чего бы вам постоянно извиняться?

Лучший способ скорректировать ожидания других в отношении вашей работы — стабильно выполнять обещанное, а не постоянно объяснять, что и как вы делаете. Приобретите репутацию сотрудника, который никогда не подводит, а не того, кто только и думает о собственной продуктивности. Если вам поступает запрос — неважно как, по электронной почте или в личной беседе, — обязательно его обработайте. Не допускайте того, чтобы что-то ускользало от вашего внимания. Если обязались выполнить работу к определенному сроку, сдержите обещание или объясните, почему вам нужно больше времени. Если люди доверяют вам самостоятельно выполнять порученную работу, значит, их устраивает та ситуация, что вы не реагируете на их сообщения немедленно. Напротив, если вы не держите обещаний, окружающие будут настаивать на быстром ответе. Они

считают, что должны контролировать вас, чтобы работа была выполнена. Профессор и автор деловой литературы Адам Грант для описания этого явления использует понятие «идиосинкразический кредит»²⁵. Он объясняет, что чем лучше вы выполняете свою работу, тем охотнее вам разрешают отличаться от остальных в том, что касается применяемых методов, без каких-либо объяснений.

Еще один момент, который возникает в связи с изменением ваших рабочих процессов, связан с системными интерфейсами. Если вы захотите внедрить передовые системы управления процессами, речь о которых пойдет в следующих главах, вам придется решить, каким именно образом остальные сотрудники, которые привыкли привлекать ваше внимание с помощью кратких сообщений, должны взаимодействовать с этими более структурированными альтернативными вариантами.

Проводников в этой сфере мы можем найти среди сотрудников IT-отдела. Как я уже отмечал, пару десятилетий назад именно они начали организовывать процесс решения технологических проблем, внедрив так называемые системы обработки заявок. Каждый поступающий запрос оформляется как *заявка*. Все обсуждения и комментарии, связанные с конкретной проблемой, прикрепляются к заявке, и их легко найти.

Технические специалисты быстро поняли, что тщетно просить сотрудников, поддержку которых они осуществляют, пользоваться непосредственно интерфейсом системы обработки заявок (например, когда нужно зайти на специальный сайт, создать заявку и отслеживать ее статус). В принципе, это, наверное, наиболее эффективная система решения технических проблем. Но реальность такова, что большинство сотрудников не готовы мириться с дополнительной нагрузкой. Решением стал цельнокроеный интерфейс. В большинстве организаций сотрудники теперь заявляют о проблеме наиболее естественным образом: отправляют электронное письмо на многофункциональный адрес, например `support@companyname.com`. Большинство систем обработки заявок настроены таким образом, что автоматически собирают такие письма, преобразуют их в заявки и помещают в виртуальный почтовый ящик для ожидания

обработки. Во время работы IT-специалиста над проблемой система может посылать автоматические уведомления об обновлении статуса заявки. Они приходят сотруднику, который обозначил проблему, в виде электронных сообщений. Людям, общающимся с IT-специалистом, совсем не обязательно разбираться в системе обработки заявок. Они просто отправляют письмо и получают ответ с информацией о текущем статусе. Но за этим фасадом протекает внутренний структурированный процесс.

То же самое относится и к системам, которые вы внедряете для организации личного рабочего процесса. Не требуйте от тех, с кем вы работаете, чтобы они разбирались в ваших новых процедурах или меняли свои способы взаимодействия с вами. Вместо этого используйте цельнокроемый интерфейс, если это возможно. Чтобы вы поняли, как это работает, обратимся к моему опыту преподавательской деятельности. В тот год, когда я написал большую часть этой книги, я стал заведующим аспирантурой факультета информатики в Джорджтауне. Эта должность предполагала, что я буду возглавлять комиссию, которая контролирует программу подготовки аспирантов, в том числе одобрять преобразования и отвечать на вопросы о программе.

Как вы понимаете, в результате мне начало поступать много запросов, которые я должен был обрабатывать. Я взял за основу руководство Девеша и создал доску в Trello для внутреннего пользования, чтобы упорядочить запросы. В моей доске были следующие колонки:

- Ожидает ответа.*
- Ожидает ответа (не срочно).*
- Обсудить во время следующего заседания комиссии.*
- Обсудить во время следующего заседания комиссии с участием заведующего кафедрой.*
- Ожидает ответа от третьего лица.*
- В работе на этой неделе.*

Когда кто-то присылал мне электронное послание или задавал вопросы о программе подготовки аспирантов, проходя мимо моего кабинета, я тут же записывал информацию на карточку и помещал ее в соответствующую колонку в Trello.

В начале каждой недели я заходил на доску и перемещал карточки: решал, над чем буду работать и какие вопросы стоит обсудить на предстоящих встречах. С помощью системы я мог следить за прогрессом по тем делам, где требовалась обратная связь от других сотрудников. У меня было главное правило: когда я перемещал карточку в другую колонку, то отправлял электронное письмо об изменениях тому сотруднику, который поднял соответствующий вопрос. Например, если я перемещал карточку из колонки «Ожидает ответа» в колонку «Обсудить во время следующего заседания комиссии», я отправлял письмо автору проблемы и сообщал, что скоро мы будем обсуждать поднятый им вопрос. Если я убирал карточку с доски, потому что задача была выполнена, то информировал соответствующих сотрудников об окончательном решении. И так далее.

Главная особенность этой системы состоит в том, что преподаватели и аспиранты моего факультета ничего о ней не знают. Думаю, я мог бы заставить всех их подключиться к системе, размещать на досках Trello новые задачи и отслеживать статус старых. Теоретически мне бы тогда пришлось отправлять чуть меньше писем. Но реальность такова, что никто не будет этим заниматься. И я не могу винить их! Я трачу примерно тридцать минут раз в неделю, чтобы проанализировать информацию на доске и отправить сообщения об изменениях, и получаю огромное преимущество благодаря тому, что смог четко структурировать информацию. А поскольку я трачу еще немного времени на создание цельнокроеного интерфейса, мои коллеги тоже могут пользоваться преимуществами этой системы.

На первый взгляд кажется, что мой совет применять принцип бережного распределения внимания по отношению к группам противоречит применению того же принципа для отдельно взятых сотрудников. Работа с группой подразумевает, что система коммуникации, пришедшая на смену гиперактивному коллективному разуму, должна быть

максимально четкой. Тогда как в отношении отдельно взятых сотрудников принцип бережного распределения внимания не предполагает огласку. Но если мы присмотримся повнимательнее, то обнаружим, что оба подхода основываются на одном и том же: людям не нравятся изменения, которые они не могут контролировать.

Если вы хотите изменить работу всей организации или отдельной команды, можно вовлечь в этот процесс сотрудников и дать им возможность его оптимизировать. Как мы уже отмечали раньше, такой шаг сохранит внутренний локус контроля и будет мотивировать людей поддерживать изменения. И обратная ситуация складывается, если вы решили изменить свой личный стиль работы. Точка зрения ваших коллег не имеет отношения к принятым вами решениям. И если в результате они столкнутся с новой системой, которая повлияет на их работу, локус контроля станет внешним, сотрудники будут раздражаться и откажутся принимать ситуацию, пытаясь восстановить контроль над ней. Они не станут аплодировать вашему новому умному автоответчику, а попробуют обойти те ограничения, которые возникнут с его появлением.

Возможно, вам сложно разобраться в этих психологических тонкостях, но это крайне необходимо, если вы намерены по максимуму использовать свой ресурс в виде внимания. Работа — это не только выполнение задач. Это взаимодействие очень разных личностей, которые пытаются найти способ успешного сотрудничества. В трех следующих главах мы подробно разберем стратегии, которые позволят перейти от гиперактивного коллективного разума к гораздо более эффективным схемам работы. Однако ценность этих подробно описанных схем существенно уменьшится, если вы не научитесь правильно их применять.

Рабочие процессы

Влияние процессов

Когда я только начал работу над этой книгой, то поймал себя на том, что смотрю на не пользующуюся популярностью полку, затерявшуюся среди стеллажей библиотеки Лауингера в Джорджтауне. На ней стояли книги по организации промышленного производства. Я наткнулся на коллекцию статей из уже не издающегося делового журнала начала XX века под названием System. Это были публикации о применении на практике нового «научного» подхода к управлению в те годы. Авторы тех статей почти поголовно захлебывались от восторга, рассказывая, насколько больше могут зарабатывать промышленные предприятия, если они начнут систематизировать рабочие процессы. Скоро мне стало ясно, что современному читателю эти материалы покажутся скучными. Научные методы управления в ту эпоху заключались в том, чтобы заполнять формы в тройном экземпляре. Журнал System питал особую страсть к формам документов. На его страницах можно найти их изображения, какого они должны быть цвета, как лучше их подшивать и папки из какого материала предпочтительнее¹.

Однако среди всей этой ерунды я обнаружил описание практического опыта 1916 года, и оно привлекло мое внимание. Тема была настолько

старомодной, что казалась почти карикатурой: повышение эффективности работы медеплавильного завода, который был частью обширного заводского комплекса по производству железнодорожных вагонов компании «Пульман». Комплекс находился в двадцати двух с половиной километрах к югу от Чикаго, на озере Калумет. В этой истории, написанной под руководством президента компании «Пульман» Джона Раннеллза, было кое-что, что делало ее на удивление современной. Многие из 33 подразделений компании «Пульман» получали основные детали с медеплавильного завода. Именно поэтому 350 работников, трудившихся в литейных мастерских и на станках завода, были постоянно заняты. Проблема, связанная с работой всей этой системы, заключалась в том, что никакой системы и не было, как говорится в статье. А был лишь непонятный клубок «хаотичных процессов»².

На медеплавильном заводе трудилось всего семь клерков, которые могли бы помочь организовать постоянный поток запросов. Разумеется, они были перегружены работой. В результате в процессе неофициально приходилось участвовать всем. «В разных помещениях завода разные сотрудники тратили часть своего рабочего времени на то, чтобы помогать клеркам, — отмечается в статье. — Планирование осуществлялось кое-как. И каждый участвовавший в этом процессе сотрудник вредил собственной работе из-за того, что отвлекался». В статье рассказывается о том, как рабочие из других частей комплекса приходили в цеха медеплавильного завода и целыми днями слонялись там, надоедая знакомым сотрудникам, пока не получали необходимые им запчасти.

Другими словами, в первые десятилетия XX века медеплавильный завод компании «Пульман» превратился в нечто, напоминающее гиперактивный коллективный разум в действии. Однако в отличие от многочисленных современных наукоемких организаций, страдающих от неформального рабочего процесса, руководители компании «Пульман», заразившись энтузиазмом сторонников научной организации труда, были готовы к радикальным экспериментам.

Чтобы повысить эффективность работы медеплавильного завода, руководство компании сделало нечто неожиданное: оно усложнило рабочий

процесс. Если кому-то требовались медные детали, он должен был заполнить специальную форму и внести туда всю необходимую информацию. Чтобы помешать сотрудникам других цехов обойти эту процедуру и вернуться к прежним удобным порядкам — приходиться и надоедать рабочим, — двери завода были заперты, а окна завешаны. Не оставалось другого выбора, кроме как воспользоваться новым «официальным каналом».

Как только запрос был составлен и опущен в специальную прорезь, далее следовала строгая процедура. Специальный сотрудник должен был составить рациональный план работы, предусмотрев, какое понадобится сырье и сколько будет затрачено рабочего времени для изготовления финального продукта. Информация о плане поступала в соответствующие цеха завода, чтобы гарантировать его своевременное выполнение. В этот момент мы понимаем, что процесс был одновременно и замысловатый, и завораживающий. С помощью армии клерков компания «Пульман» запускала в работу множество задач, которые сегодня мы можем выполнить, кликнув на кнопку в компьютерном приложении, создав некое подобие информационной системы. Но если сегодня в ней передаются пакеты данных, то в начале XX века для этой цели служили пошаговые инструкции и бесконечные формы, которые путешествовали от одного клерка к другому. Сотрудники завода даже создали специальное устройство — и это мой любимый пример аналога электронной таблицы: на деревянную доску, расчерченную на квадраты, вешали медные ярлычки. Такая система позволяла планерам быстро распределять сотрудников по станкам.

Чтобы внедрить этот более структурированный рабочий процесс, Раннелзу пришлось потратиться. Раньше на заводе было семь клерков, которые помогали 350 рабочим организовать производственный процесс. Теперь клерков стало 47. «Штат сотрудников значительно вырос», — отмечается в статье. Каждый из новых клерков зарабатывал примерно по тысяче долларов в год. Соответственно, существенно выросли расходы на заработную плату. «Но окупаются ли эти затраты? — задаются вопросом авторы статьи. — Несомненно». В результате внедрения нового процесса стоимость изготовления каждого железнодорожного вагона снизилась

на сто долларов, что не только покрыло излишние затраты, но и позволило получить «существенную прибыль». В статье подробно объясняется, почему дополнительные накладные расходы позволили увеличить прибыль. Прежний процесс — который и процессом-то нельзя назвать — требовал, чтобы 350 рабочих, производящих ценный продукт, постоянно переключались с неформального управления рабочим процессом на собственно работу. Эти «деморализующие» двойные обязанности приводили к тому, что свою непосредственную работу сотрудники выполняли намного медленнее. Таким образом, завод получал меньшую отдачу от рабочих, трудившихся на передовой.

После реструктуризации рабочего процесса и избавления от двойной нагрузки те же сотрудники за такой же период могли производить намного больше изделий из меди. Авторы статьи делают вывод: «Отсутствие методов не приводит и никогда не приведет к улучшению стандартов. Но систематизация быстро продемонстрировала удивительный рост качества. Рабочие сконцентрировались, и это отразилось на их производительности».

В первые десятилетия XX века революционеры в области эффективности промышленного производства вроде Джона Раннеллза начали понимать, что продуктивность выходит за рамки процесса физического изготовления продукции. Координация работы не менее важна. Другими словами, беда рабочих на заводе компании «Пульман» заключалась не в том, что они плохо отливали и полировали изделия. А в неэффективной системе организации труда и распределения задач.

Этому осознанию, как и многим другим фундаментальным идеям, понадобилось время, чтобы закрепиться в промышленном секторе. Когда отец революции в области научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор стал известным в конце 1890-х годов, он уделял основное внимание собственно производственному процессу. В те времена был популярен образ безжалостного надзирателя с секундомером в руке, который следил за тем, чтобы рабочие не тратили свою энергию впустую. Репутация самого Тейлора сложилась во время его работы с корпорацией Bethlehem Steel между 1898 и 1900 годами. Тогда, наряду с прочими нововведениями,

он прославился тем, что изменил форму лопаты, которой рабочие грузили породу. В результате скорость их работы увеличилась. «Пульман» в то же время строила свою фабрику и использовала многие из идей Тейлора. Раннеллз отмечал, что медные изделия аккуратно выкладывались с соблюдением больших промежутков, а инструменты лежали на стеллажах, что помогало повысить продуктивность труда рабочих. Но, как они поняли, для эффективной работы завода одного только внимания к промышленному производству было недостаточно.

Статья, рассказывающая о преобразованиях на заводе компании «Пульман», была опубликована в 1916-м, через год после смерти Тейлора. В то время журналы вроде *System* все чаще задавались вопросами физического труда и управленческими решениями в этой области. Авторы статей интересовали не столько виды лопат, сколько способ определить, насколько целесообразно пользоваться лопатами. Чтобы перейти к конкретному разговору, мы будем использовать термин «производственный процесс». Он обозначает как собственно действия, необходимые для производства продукции, так и информацию и решения, которые помогают организовать эту работу. Те идеи, которые мы почерпнули из статьи 1916 года, заняли ведущие позиции в области управления промышленным производством и до сих пор остаются ее фундаментом. Например, бывший исполнительный директор компании Intel Энди Гроув в своей культовой книге *High Output Management* («Высокоэффективный менеджмент») первые две главы посвящает преимуществам понимания особенностей функционирования промышленного производства. Он отмечает, что без понимания его структуры у вас остается лишь один вариант повысить эффективность: найти способ заставить сотрудников работать быстрее. Но если вы представляете весь процесс в целом, у вас появляются куда более привлекательные возможности. «Мы можем изменить сам характер работы». Гроув призывает оптимизировать процессы, а не людей³.

И мы снова возвращаемся к теме нашей книги: интеллектуальному труду. В этой сфере мы усиленно отвергаем выводы, к которым пришли те, кто изучал промышленное производство. Мы игнорируем процессы

и тратим энергию на то, чтобы найти способ заставить сотрудников работать быстрее. Мы одержимы идеей нанимать и продвигать звезд. Мы привлекаем консультантов по управлению, чтобы они помогли замотивировать сотрудников работать дольше и усерднее. Мы цепляемся за инновации — например, смартфоны, которые позволяют большее количество времени быть на связи для решения рабочих вопросов. Мы предлагаем дополнительные услуги для сотрудников и снабжаем корпоративный транспорт вайфаем. И все на благо того, чтобы, если провести аналог с производством, «перетаскать побольше породы».

Неудивительно, что все эти методы не особенно работают.

Основная мысль, которую я буду развивать в этой главе, заключается в том, что понимание производственных процессов может оказаться полезным не только для промышленного, но и для наукоемкого сектора. Независимо, производите вы продукт с помощью рук или мозга, в основе процесса должна лежать координация работы. Решения о том, кто и над чем трудится, и способы контроля выполненной работы имеют не меньшее значение при написании программного кода или составлении предложений для клиентов, чем при отливке изделий из меди.

Если говорить об интеллектуальном труде, любой ценный продукт, который ваша организация или вы лично регулярно производите, можно приравнять к выпуску промышленной продукции. Если вы сотрудник маркетинговой фирмы и разрабатываете рекламные кампании для клиентов, то это и есть ваш производственный процесс. Если вы сотрудник отдела кадров и занимаетесь вопросами, связанными с заработной платой, это и есть ваш производственный процесс. Если вы преподаватель и ваша работа связана с определением и распределением набора задач, это и есть ваше поле деятельности.

Далее я докажу, что, если работник, занятый интеллектуальным трудом, понимает, что подобный процесс существует, а затем структурирует и оптимизирует свою деятельность, в итоге он получит тот же результат, что и компания «Пульман» в отношении своего медеплавильного завода: стремительный рост производительности позволит окупить все накладные расходы.

Если сравнить затраты и преимущества, в итоге вы получите «существенную прибыль». Проблема заключается в том, что лишь немногие, кто занят интеллектуальным трудом, размышляют подобным образом. Они уделяют основное внимание людям, а не процессам. В результате наукоемкий сектор отказывается от реорганизации процессов и позволяет гиперактивному коллективному разуму стихийно определять рабочий цикл сотрудников.

Разумеется, главное объяснение того, что процессы игнорируются, заключается в убеждении, что занятый интеллектуальной работой сотрудник должен быть независим. Об этом мы уже говорили. Производственный же процесс по своему определению нуждается в правилах, регламентирующих работу сотрудников. Правила покушаются на независимость. Уверенность в этом мешает обратить внимание на процессы, когда речь заходит о том, что белые воротнички должны «сами управлять своей деятельностью», как выразился Питер Друкер. Однако причина заключается не только в представлениях о независимости. Многие работники интеллектуального труда искренне считают, что отсутствие четко описанных процедур — это не только побочный продукт самоуправления, но и способ *отлично организовать* свою работу. Все полагают, что отсутствие правил способствует находчивости и гибкости, которые, как нам неустанно напоминают, крайне необходимы для нестандартного мышления.

Подобные убеждения опираются по большей части на идеи философа XVIII века Жан-Жака Руссо, который считал, что человек был по своей природе добродетелен, пока на него не начали влиять политики. Считалось, что если белому воротничку не ставить жестких рамок в работе, то он естественным образом адаптируется к сложным условиям, в которых находится, и предложит оригинальные решения и уникальные инновации. Согласно такому мировоззрению, тщательно продуманные процедуры — это нечто искусственное. Они подрывают творческую составляющую и приводят к бюрократии и застою, и мы видим комикс «Дилберт» в действии.

Много лет я изучал, что же влияет на продуктивность тех, кто занят интеллектуальным трудом. И я уверен, что подобные представления в корне неверны. Если все мерить философскими категориями, то рабочая среда

белого воротничка скорее ближе к представлениям Томаса Гоббса, который писал в «Левиафане», что без ограничений человеческая жизнь «отвратительна, жестока и коротка». Если человек осуществляет работу естественным образом, следуя неформальному рабочему процессу, результат, который получится в итоге, далек от идеальных представлений. В среде, где нет четкого рабочего процесса и сотрудники трудятся в естественных условиях, начинает проявляться иерархическая структура. Если сотрудник наглый и сварливый или любимчик начальника, он ведет себя подобно самому сильному льву в прайде: избегает работы, которая ему не нравится, смотрит на тех, кто пытается его ей нагрузить, сверху вниз, игнорирует их просьбы или утверждает, что очень занят. Рассудительные и покладистые сотрудники, напротив, оказываются завалены работой, объем которой не под силу выполнить одному человеку. Такая обстановка, с одной стороны, деморализует, с другой — это стратегически неэффективное распоряжение своими ресурсами в виде внимания. Но если нет никакого компенсирующего механизма, возникновение подобной иерархии неизбежно.

Кроме того, в естественных условиях, когда нет четкого регламента, на первое место выходит минимизация усилий. Такова человеческая натура: если не указано, что и как именно нужно делать, мы стараемся следовать инстинктам и не тратить больше энергии, чем требуется. Большинство людей ощущают чувство вины, когда им выпадает шанс следовать своему инстинкту. Например, вы получаете письмо, где вам предлагают заняться тем, что не входит в ваши обязанности. Поскольку формальных процедур распределения задач и отслеживания их выполнения нет, вы выбираете самый простой способ избавиться от лишней работы и быстро отправляете ответ, требуя разъяснений. В результате складывается ситуация, похожая на игру «Горячая картошка». Сотрудники пересылают письма туда-сюда, каждый раз перекладывая ответственность на кого-то другого. Так продолжается до тех пор, пока не подходит срок выполнения задачи или в ситуацию не вмешивается раздраженный начальник. И в последний момент сооружается едва приемлемый результат. Разумеется, это тоже крайне неэффективный способ работы.

Иначе говоря, для продуктивной работы белых воротничков четко регламентированный рабочий процесс не препятствие, а неременное условие. Это подводит нас к принципу, который мы обсудим далее.

Процедуры работы

Продуманные процедуры работы в наукоемкой отрасли помогут существенно повысить продуктивность сотрудников и сделают их труд менее утомительным.

Чтобы избавиться от проблем, которые порождает гиперактивный коллективный разум, мы должны отказаться от оптимистичных взглядов Руссо: если дать белым воротничкам свободу, они покажут блестящий результат. Чтобы максимально эффективно использовать наш ресурс в виде внимания, необходимы четкие процедуры. И это касается как организаций в целом, так и отдельных сотрудников, занятых интеллектуальным трудом. Повторю то, что и так понятно: речь не идет о том, чтобы как-то ограничить белых воротничков в их работе, разработав пошаговые инструкции, что и как делать. В прошлой главе мы подчеркивали, что преобразования, которые я предлагаю в книге, связаны с *рабочими процессами*, которые координируют наукоемкий труд, а не собственно с *выполнением* интеллектуальной работы. Это утверждение справедливо и для производственных процессов. Такие процедуры помогают определить, кто и чем занят, но не разъясняют подробно, как именно сотрудник должен работать. Другими словами, вместо бесконечного обмена сообщениями сотрудник получает четкие инструкции и начинает уделять больше времени работе, а не ее обсуждению. Это аналог переоборудованного литейного предприятия Джона Раннеллза, только в интеллектуальной сфере.

Далее в этой главе мы поговорим о том, как внедрить грамотные рабочие процессы и в масштабе организации в целом, и для отдельно взятых сотрудников. По привычке мы начнем с разбора конкретного практического

случая, на который сможем опираться в последующей дискуссии. На этот раз мы поближе познакомимся с информационным агентством, где трудятся 12 человек. Внедрение рабочих процедур позволило этой компании значительно увеличить прибыль.

Пример из практики: оптимизация процессов в компании Optimize

Компания Optimize Enterprises — это информационное агентство, занимающееся контентом по саморазвитию. Ее основной продукт — подписка на еженедельные подробные обзоры книг и ежедневные уроки, представленные в виде небольших видео. Сервисом можно пользоваться с помощью компьютера или скачав приложение на телефон. Недавно компания Optimize запустила курс по подготовке наставников, который стал неожиданно популярным. На первый этап курса, который продлится 300 дней, записалось более тысячи наставников. В компании 12 постоянных сотрудников, которые работают в тесной связке с 8–12 внештатными подрядчиками. У компании нет офиса, и все ее сотрудники работают удаленно. Основатель и президент компании Брайан Джонсон в интервью со мной рассказал, что намерен достичь годового дохода в размере 2,5 миллиона долларов.

Компания Джонсона заинтересовала меня не своими размерами или продукцией, а рабочими процедурами. Беседуя со мной, Брайан сразу сказал: «Электронной почтой мы не пользуемся. Совсем. Один сотрудник никогда не отправляет письмо другому сотруднику». Если использовать нашу терминологию, Джонсон и его команда отказались от гиперактивного коллективного разума и обратили внимание на процесс создания продукции. Брайан испытывает интуитивную неприязнь к отвлекающим факторам и работе в спешке. Именно поэтому он и его сотрудники методично сформировали четкие рабочие процедуры, которые, соответственно, они могут оптимизировать. Они хотят тратить максимальное количество времени на полезную работу и свести к минимуму переключение между выполнением задач и проверкой почты. «Вся наша команда

придерживается позиции однозадачности, — пояснил Джонсон. — Мы занимаемся лишь одним делом».

Один из самых сложных рабочих процессов в компании — создание видеоуроков, которые каждое утро появляются на разных платформах. Приходится много трудиться, чтобы сделать такой урок. Джонсон отвечает за идеи и написание текстов. Именно он также появляется в видеозаписях уроков. Но помимо этой работы есть много других задач: необходимо отредактировать написанный для уроков текст, снять и смонтировать видео и своевременно запустить уроки на нужных платформах. Этим трудом занимаются полдюжины других сотрудников.

Во многих компаниях выполнение этого комплекса задач и поддержание работы системы по производству видео повлекли бы за собой бесконечную электронную переписку с кучей срочных сообщений или активное обсуждение в мессенджерах вроде Slack. Но только не в компании Optimize. В течение многих лет они разрабатывали процесс создания продукции, практически не предусматривающий никакой неформальной коммуникации и позволяющий сотрудникам тратить свою энергию исключительно на выполнение квалифицированной работы, которая помогает потоку высококачественного контента не иссякать.

Работа начинается с того, что создается электронная таблица для общего пользования. Когда Джонсону в голову приходит идея нового видеоурока, он добавляет туда заголовок и подзаголовок. В каждом ряду есть колонка «Статус», и в ней Брайан указывает «Идея». Это означает, что урок еще на начальных этапах разработки. Написав текст урока, Джонсон загружает его в Dropbox и затем добавляет ссылку на файл в соответствующую строку таблицы. В этот момент он меняет статус проекта на «Готово для редактирования». Редактор, который работает в компании, не контактирует с Брайаном, а проверяет информацию в электронной таблице. Когда он видит статус «Готово для редактирования», то загружает файл, корректирует и правильно оформляет текст, а затем загружает его в папку «Готово для монтажа» на Dropbox. В ней лежат материалы, которые уже можно использовать для создания урока.

На этом этапе редактор меняет статус проекта на «Готово к съемке». В доме Джонсона оборудована студия, именно там он и снимает видео для уроков. У них со съемочной группой есть постоянный график, поэтому они встречаются по определенным дням, чтобы снять ряд видеороликов. Когда вся команда в сборе, всем предельно ясно, что именно они снимают: те проекты, где стоит статус «Готово к съемке». После съемок сотрудники загружают первичные файлы в отдельную папку на Dropbox, предназначенную для материалов для монтажа. И снова статус проекта в таблице меняется, указывая на то, что материалы готовы к обработке. На этом этапе режиссер монтажа загружает файлы из соответствующей папки и работает над ними, пока не получается готовый продукт. А затем загружает материалы в общую папку. Статус проекта снова меняется и свидетельствует о том, что уроки готовы к выпуску. Определяется дата выпуска, ее указывают в соответствующих строчках таблицы.

И последний шаг — выпуск видеоролика и прилагающегося к нему текстового файла в определенную дату. Этот этап осуществляют два специалиста по управлению контентом сервиса. Они проверяют таблицу, чтобы понять, какие уроки и в какой последовательности должны быть выпущены, загружают материалы из папки и назначают дату выпуска с помощью системы управления контентом. В назначенный день урок, который первоначально существовал в виде идеи, пришедшей в голову Джонсону, появляется в интернете на платформах, с которыми сотрудничает Optimize.

Если говорить о производственном процессе этой компании, больше всего меня поразила координация усилий достаточно большой группы специалистов, работающих в различных странах, с тем чтобы выпустить мультимедийный контент высокого качества, уложившись в жесткий рабочий график. И все это без единого срочного электронного письма или сообщения в мессенджере. Ни одному из квалифицированных белых воротничков, что работают в компании, не приходится заглядывать в свой почтовый ящик или читать сообщения в мессенджере. Почти 100% времени они посвящают тем занятиям, которым обучались. А когда работа

выполнена, могут идти отдыхать, потому что им нечего проверять и нет срочных сообщений, на которые приходится отвечать.

Признаться честно, производство информационного продукта требует структурированных усилий. Многие белые воротнички занимаются чем-то более аморфным, и набор их задач постоянно меняется. Чтобы понять, как структурировать их работу с помощью определенных процессов, я попросил Джонсона дать мне возможность изучить, как складывается рабочий день одного из руководителей высшего звена в его компании. Этот сотрудник должен контролировать осуществление разных одноразовых проектов и на регулярной основе пересматривать общую стратегию компании. Джонсон объяснил, что работа этого руководителя ежедневно начинается с трех часов непрерывного усиленного труда, прежде чем он будет знакомиться с входящей информацией. В это время руководитель тщательно анализирует все проекты и принимает информированные решения, в каком направлении двигаться дальше, чему уделить основное внимание, что нужно улучшить, а что — проигнорировать.

Только после завершения утреннего блока работы этот сотрудник начинает заниматься текущими проектами. Чтобы управление проектами имело системный характер, компания Optimize использует инструмент для интерактивного сотрудничества под названием Flow. Этот инструмент позволяет контролировать выполнение задач, связанных с проектами. Каждая задача оформляется в виде карточки, которую можно направить определенному сотруднику и установить срок выполнения. К ней можно прикрепить нужные файлы и информацию, а сотрудники, совместно работающие над заданием, могут обсуждать текущие вопросы в специальном виртуальном пространстве, напоминающем форум. Карточки можно перемещать и размещать в разных колонках, каждая из которых представляет собой конкретную категорию задач или определенный статус работ.

Наподобие инструмента Trello, которым пользовались сотрудники маркетинговой компании Девеша, эта система с виртуальными карточками, размещенными на виртуальных досках, становится центром, вокруг которого разворачивается деятельность компании. Вместо того чтобы

участвовать во всех обсуждениях по всем вопросам, которые попадают в ваш почтовый ящик или мессенджер с общим потоком сообщений, вы работаете над конкретным проектом, для чего заходите на специальную страницу и проверяете, какие задачи вам делегировали. Именно этим и занимается руководитель высшего звена в компании Optimize после периода глубоких раздумий. Он проверяет все проекты по очереди, участвует в обсуждениях, если необходимо, и оценивает, какая складывается ситуация.

После проверки статуса проектов в Flow этот руководитель индивидуально связывается с отдельными сотрудниками, за работой которых наблюдает, с помощью FaceTime. В ходе подобных бесед обсуждаются новые предложения и решаются текущие вопросы. Большинство проектов предусматривает проведение регулярных еженедельных встреч, чтобы скоординировать усилия сотрудников и эффективно решать общие вопросы. Руководитель участвует в этих встречах и при необходимости обновляет информацию о проектах, чтобы отразить принятые решения. Его рабочий день заканчивается между 16 и 17 часами, как и у всех сотрудников Optimize. Джонсон настаивает на том, что к определенному времени работа должна быть прекращена. Он считает, что рабочий день должен заканчиваться к определенному часу, чтобы сотрудники могли проводить время с близкими и подзарядиться. Поскольку электронной почтой в компании не пользуются, тот руководитель, за чьей работой мы так пристально наблюдали, будет отдыхать до следующего утра, как и все остальные сотрудники.

Есть еще кое-что, что я узнал, изучая рабочие процессы компании Optimize. Хотя электронная переписка между сотрудниками под запретом, они все же пользуются электронной почтой для связи с внешними партнерами. Однако и она жестко структурирована. Джонсон отмечает, что сотрудники, ответственные за ведение этой переписки, проверяют почту строго в определенные периоды времени, обычно один раз в день. Для обслуживания клиентов компания использует инструмент под названием Intercom, с помощью которого заказчики получают ответы на самые

популярные вопросы. Эта платформа избавляет сотрудников от горы противоречивых сообщений от клиентов. Для выработки общей стратегии в компании каждый понедельник проводится общее собрание (обычно в виде телеконференции).

Но интереснее и удивительнее всего для меня было то, что в Optimize используют мессенджер Slack. Однако, как объяснил Джонсон, его взаимоотношения с этим инструментом коммуникации значительно отличаются от типичной картины, когда процессом общения руководит гиперактивный коллективный разум. Поскольку почти все коммуникации, необходимые для функционирования компании, уже протекают в рамках четко структурированных процессов, сотрудникам особо нечего обсуждать в мессенджере. Этот инструмент используют в основном для двух целей. Первая — фиксация достижения. С помощью Slack сотрудники могут рассказать о своих важных достижениях, как профессиональных, так и личных. Джонсон говорит, что это возможность выразить одобрение виртуальным способом. Он объясняет, что, поскольку компания работает в дистанционном формате, сотрудникам необходимо какое-то пространство для социального общения. Вторая цель использования Slack — назначение встреч, в ходе которых и решается большая часть рабочих вопросов.

Сотрудники Optimize используют мессенджер как инструмент асинхронной коммуникации, проверяя сообщения 1–2 раза в день в промежутках между выполнением других задач. Более частое обращение к этому сервису нецелесообразно, поскольку никакой особо ценной информацией там не делятся. В течение обычного рабочего дня сотрудник компании тратит на проверку сообщений в Slack около пяти минут, чтобы выразить одобрение по поводу чьих-то достижений или написать руководителю, в какое время будет удобно организовать встречу.

В заключение можно отметить, что Джонсон настаивает на том, чтобы сотрудники серьезно относились к рабочим процессам, чтобы сохранить сложившийся подход к работе. Он считает, что правильно сформированная рабочая среда — ключ к успеху компании. Считается, что все сотрудники Optimize должны проводить по крайней мере первые 90 минут

трудового дня, погрузившись с головой в работу, не отвлекаясь на входящую информацию. (У некоторых сотрудников, вроде того руководителя, за чьей работой мы наблюдали чуть раньше, этот период сосредоточенной работы еще длиннее.) Одна из основных целей, которую преследует подобная система, — проанализировать рабочие блоки и подумать, как их можно усовершенствовать. Как объяснил Джонсон, на то, чтобы структурировать сумасшедшие потоки входящей информации и коммуникацию, которая сопровождает большинство рабочих процессов, требуется время. Он усердно следит за тем, чтобы все сотрудники ставили рабочие процедуры на первое место. «Необходимо отвлечься от входящей информации, чтобы понять, как лучше всего ее систематизировать», — объясняет Брайан. Возможно, это и есть самый важный процесс в компании Optimize, который помогает усовершенствовать существующую систему работы.

Кто что делает и как он это делает? Свойства эффективных процессов

Допустим, вы приняли вызов и решили разработать более эффективные процессы для осуществления интеллектуальной работы. Но что делает процесс эффективным? Давайте посмотрим на ту рабочую схему, которую использует Брайан Джонсон из Optimize Enterprises для ежедневного производства мультимедийного контента. Как только он вносит заголовок и подзаголовок нового урока в электронную таблицу, далее все действия четко структурированы и сотрудников ждет последовательность строго определенных этапов. На каждом этапе все знают, какие именно действия надо выполнить, где можно найти необходимые файлы, кто должен довести работу до конца и что произойдет после этого.

При работе над разовыми разноплановыми проектами сотрудники Optimize не могут полагаться на эту четко структурированную систему, поскольку ситуация каждый раз отличается. Но в общем процесс остается крайне упорядоченным. Информация, кто над чем работает и как продвигается процесс, вносится и отслеживается с помощью системы Flow. Решения, какие еще задачи необходимо выполнить и кого назначить

ответственным за их исполнение, принимаются во время регулярных плановых встреч. Если вы работаете над одним из проектов компании, то следуете определенной схеме работы. С помощью карточек в системе Flow вы проверяете, какие задачи вам делегированы. Затем трудитесь над их выполнением и обновляете информацию, когда работа сделана. Если требуется активное обсуждение или принятие каких-то решений, вы принимаете участие во встречах. Информация о результатах этих встреч немедленно появляется в системе Flow. Сосредоточенность на процессе позволяет свести к минимуму разговоры о работе и большую часть времени тратить на то, чтобы продуктивно трудиться.

Все примеры эффективных рабочих процессов отличаются следующими особенностями:

1. Легко отследить, кто над чем работает и как продвигается дело.
2. Работа протекает без значительного объема беспорядочной коммуникации.
3. Разработана четкая процедура обновления информации по распределению задач в процессе работы.

Если взять конкретный случай из практики, который мы сейчас рассматриваем, первый пункт реализуется благодаря колонке «Статус» в общей электронной таблице. Это поле говорит сотрудникам о том, на какой стадии в производственной цепочке находится каждый урок. Второй и третий пункты реализуются благодаря заранее определенной последовательности этапов работы. Сотрудники знают, что им предстоит делать, когда наступает их очередь трудиться над уроком, где найти необходимые для работы файлы, куда загрузить их, когда они закончат, и какой шаг следует дальше.

Что касается хода работ над проектом, первый пункт обеспечивает система Flow, которая наглядно демонстрирует все активные задачи по проекту. Рядом с каждым заданием находится маленькая иконка

с фотографией сотрудника, который ответственен за его выполнение. Когда работники компании трудятся над проектом, ни у кого не возникает вопросов, кто и что должен делать в каждый конкретный момент. Второй пункт выполняется благодаря сочетанию инструментов для сотрудничества, которые предлагает платформа Flow и которые встроены в карточки с заданиями, и регулярных непродолжительных встреч. Коммуникация по проекту ограничена этими двумя каналами связи. Наконец, чтобы реализовать третий пункт, сотрудники принимают решения, кто будет заниматься выполнением новых задач, во время встреч, и эта информация затем отражается в системе Flow.

Другими словами, хороший производственный процесс должен предельно точно обрисовывать рабочую ситуацию и свести к минимуму беспорядочную коммуникацию, необходимую для завершения работы. Обратите внимание, все вышеизложенное не ограничивает независимость сотрудников и не диктует, *как именно* они должны выполнять свою работу. Основное внимание уделяется координации действий. Обратите также внимание на то, что рабочие процессы с подобными характеристиками не приведут к формированию жесткой бюрократической системы, поскольку направлены на то, чтобы *сократить* потребление ресурсов (в плане внимания и времени), с помощью которых производится ценный продукт. Сотрудники компании Optimize Enterprises, где рабочие процессы четко систематизированы, скорее всего, чувствуют себя более уверенно и меньше беспокоятся, чем те, кто попали в ловушку гиперактивного коллективного разума.

Если говорить об интеллектуальном труде, то главная сложность при разработке рабочих процедур заключается в том, что часто в каждом конкретном случае они должны быть подстроены под особые условия. Например, система, которой пользуется компания Optimize, может не подойти для фирмы, разрабатывающей приложения для мобильных телефонов. А то, что подходит для разработчика приложений, может не сработать для бухгалтерской фирмы. Это необходимо учитывать. А пока мы рассмотрим еще несколько отличных примеров из практики, демонстрирующих,

какие методы вы можете использовать, разрабатывая рабочие процессы, которые подойдут конкретно для вашей ситуации.

Карточки в колонках: революция информационных досок

Некий руководитель — назовем его Алекс — управляет командой из 15 человек в рамках независимой недавно созданной компании, которая сотрудничает с ведущим в стране поставщиком услуг в области здравоохранения. Его сотрудники занимаются анализом данных. Допустим, вы исследователь и работаете с этой компанией. Вы выиграли грант и теперь должны произвести ряд сложных операций с данными. Команда Алекса снабдит вас необходимыми инструментами. Кроме того, его сотрудники разрабатывают проекты для внутреннего пользования, чтобы поставщик услуг в области здравоохранения мог работать более эффективно. А некоторые из предложенных решений даже становятся самостоятельными программными продуктами. Учитывая разнообразие задач, Алекс, как вы понимаете, должен регулировать посягательства на рабочее время своих сотрудников.

Как только вы заходите в кабинет Алекса, то сразу понимаете, каким образом он справляется с этой задачей. Большую часть одной из стен занимает грифельная доска размером два с половиной метра на девяносто сантиметров. Она расчерчена на пять колонок: «В плане», «Готово», «Заблокировано», «В работе» и «Выполнено». Колонка «В работе» разделена еще на две: «В разработке» и «Тестируется». В каждой скотчем прикреплено множество карточек со сделанными от руки надписями. Если вы задержитесь в кабинете Алекса еще на какое-то время, то поймете систему его работы. Практически каждое утро у «большой доски», как ее называют сотрудники, собираются руководители проектов и обсуждают прикрепленные карточки. В процессе обсуждения карточки перемещают: какие-то из них переключиваются из одной колонки в другую, какие-то остаются, но меняются местами с другими карточками из той же колонки. Чего вы не увидите, так это того, что руководители проектов переключаются между обсуждением и проверкой почтового ящика. Команда Алекса

редко пользуется электронными сообщениями (как и мессенджерами): эти инструменты они приберегают в основном для общения с внешними партнерами. Вся необходимая для работы информация находится у них прямо перед глазами, она нацарапана на приклеенных к доске скотчем карточках.

Когда я спросил Алекса, как ему удастся избежать засилья гиперактивного коллективного разума, он поведал мне, что доска не единственный инструмент его команды. Каждая прикрепленная к доске карточка относится к определенному проекту. Когда этот проект переключивается в колонку «В работе», группа сотрудников, работающих над этим проектом, создает собственную доску и размещает на ней информацию о задачах, которые необходимо выполнить, чтобы довести работу до конца. В отличие от «большой доски», остальные доски обычно цифровые. Для их создания команда Алекса использует два инструмента, популярные у разработчиков программного обеспечения: Asana и Jira. Когда начинается работа над проектом, вовлеченные в него сотрудники проводят регулярные встречи и обновляют информацию на доске: обсуждают содержимое карточек и меняют их местоположение в колонках.

Например, когда я общался с Алексом, на большой доске висела карточка, относящаяся к проекту одной из больниц поставщика медицинских услуг. Речь шла о хранении данных о генетических тестах, которые проводили на детях. На тот момент данные хранились на сервере FTP. Команду Алекса попросили переместить эти данные в другую, более удобную для работы базу данных. Он объяснил мне, как будет реализован этот проект: «Мы знаем об этом проекте. В настоящее время он представлен в виде карточки в колонке “В плане”. Заказ поступил после трех других серьезных запросов, которые мы сначала должны выполнить. Когда дойдет очередь до этого проекта, мы его обсудим и определим, какие конкретные задания будут созданы в системе Asana или Jira. Что касается большой доски, то карточка будет перемещена в колонку “В разработке”».

Обычно Алекс созывает рабочее совещание каждое утро. Но если его команда плотно занята работой над проектом, общие собрания какое-то время проводятся раз в неделю, пока не потребуются более частые встречи.

Вот уже в третий раз мы наблюдаем аналогичную картину: информация о запланированной интеллектуальной работе размещается на карточках, которые распределяются в разных колонках на доске. Команда Алекса использует как настоящую грифельную доску, так и ее виртуальные аналоги в системе Asana. Компания Optimize внедрила систему Flow. Девеш, о котором мы говорили в предыдущей главе, использует платформу Trello.

Идея оформлять задачи в виде карточек на доске не нова. Например, в приемных покоях больниц уже давно используют подобные доски для отслеживания информации. На белой разделенной на квадраты доске размещаются сведения обо всех поступивших пациентах, включая номер палаты, фамилию лечащего врача или медсестры, а также очередность оказания помощи. Спешащие сотрудники, глянув на эту доску, сразу понимают, как обстоит дело в приемном покое. Кроме того, становится понятно, в какую палату разместить нового пациента и кому врач должен уделить внимание в первую очередь. Как я уже упоминал, такие доски были даже в начале XX века в компании «Пульман», которая занималась строительством железнодорожных вагонов. На деревянной доске размещались медные ярлычки, которые помогали понять, какой рабочий должен трудиться на том или ином участке.

В последнее время подобные доски с заданиями были усовершенствованы. Теперь они делятся на колонки, каждая из которых имеет определенное название. Задачи пишутся на карточках, которые располагаются вертикально в соответствующей колонке. Иногда (как в случае с колонкой «В плане» на доске Алекса) порядок карточек отражает очередность выполнения задач. Так в целом выглядит система, которой пользуются Алекс, Девеш и Брайан Джонсон.

Подобный подход к организации работы зародился в сфере разработки программного обеспечения, которая в последние два десятилетия все больше внедряет так называемые гибкие техники управления в своей деятельности. Основные идеи, лежащие в основе этого подхода, впервые были сформулированы в манифесте, составленном в 2001 году группой из 17 программистов и руководителей проектов. Текст манифеста

начинается с оптимистичной фразы: мы ищем лучшие способы разработки программной продукции. Затем простым языком излагаются 12 принципов. Один из них гласит: «Наш приоритет — оправдать ожидания клиентов, заблаговременно и непрерывно снабжая его полезным программным обеспечением». Вот еще один принцип: «Необходима простота, и искусство добиться этого заключается в том, чтобы максимально увеличить количество работы, которую делать не нужно»⁴.

Чтобы понять суть гибкой техники управления, вы должны осознать, чему она пришла на смену. Процесс разработки программного обеспечения шел в соответствии с перегруженным информацией сложным планом, который искренне пытался заранее предусмотреть тот объем работы, который необходимо будет сделать, чтобы написать большую часть программного кода. Идея заключалась в том, что если у вас есть такой план, обычно пестрящий разноцветными любовно вставленными полосками диаграмм Ганта, то вы сможете точно определить, сколько программистов вам понадобится на каждом из этапов, и огласите заказчику точные сроки выполнения работ. В теории такой подход казался хорошим, но на практике подобные планы никогда не совпадали с реальностью, за исключением, может быть, самых простых проектов. Создавать программное обеспечение — это не автомобили собирать. Сложно точно оценить, сколько по времени займет тот или иной этап и какие проблемы могут возникнуть. Кроме того, стало ясно, что заказчики сами не всегда заранее представляют, что именно им нужно. Так что по ходу работы в проект вносились изменения, и график сдачи работ сдвигался.

Сторонники гибкого управления считают, что нужно разбивать процесс разработки программного обеспечения на небольшие этапы и выдавать готовый продукт заказчику по мере готовности. Как только будет получена обратная связь от пользователей, ее сразу можно использовать для дальнейшей доработки. В результате возникает основанный на обратной связи цикл, позволяющий совершенствовать продукт, а не пытаться сразу создать и выпустить на рынок нечто идеальное. Поскольку все больше программных продуктов базируются на интернет-технологиях и процесс

получения обратной связи и внесения обновлений стал проще, разные методы гибкого управления стали очень популярны среди разработчиков.

Ключевое значение имеет слово «разные». Концепция гибких техник управления сама по себе не является организационной системой. Она очерчивает общий подход, который реализуется благодаря различным и многочисленным специализированным системам. В настоящее время наиболее популярны Scrum и Kanban, и если вы хоть немного знакомы с миром разработки программного обеспечения, то вы по меньшей мере слышали о них. Если описать в двух словах, то Scrum разбивает работу на короткие отрезки — спринты. Команда, работающая над проектом, полностью посвящает свои усилия тому, чтобы завершить работу над определенной версией продукта, прежде чем переключаться на следующую задачу. Kanban, напротив, делает акцент на непрерывной работе с помощью фиксированных этапов. Цель такого подхода — минимизировать объем незавершенных работ на любом этапе, чтобы не возникало задержек.

Давайте вернемся к доскам. Если глубже погрузиться в изучение этих двух подходов, вы заметите нечто общее между Scrum и Kanban. Они оба используют доски задач, где карточки с написанными задачами располагаются вертикально в колонках, каждая из которых представляет собой этап разработки программного обеспечения. Например, в системе Scrum часто есть колонка под названием «Незавершенные задачи». Туда помещаются те вопросы, которые сочтены важными, но пока не решены. Есть также колонка, куда помещаются задачи, над которыми в данное время трудится команда программистов, участвующих в спринте, колонка для завершенных продуктов, проходящих тестирование, а также колонка для готовых программ, которые уже протестированы и готовы к запуску на рынок.

Неудивительно, что обе системы в итоге используют одинаковые способы организации работы. Ключевая идея, которая лежит в основе гибких техник управления, заключается в том, что люди обычно весьма сильны в планировании. Вам не нужны сложные стратегии по управлению проектами, чтобы определить, что нужно делать дальше. Обычно достаточно

устроить встречу информированных инженеров и обсудить, чем имеет смысл заняться. Но есть существенная оговорка: мы можем планировать эффективно, *только если владеем всей необходимой информацией*: над какими задачами уже работают, что необходимо сделать, на каких этапах возникли трудности и так далее. Оказалось, что карточки на доске — на удивление эффективный способ передать эту информацию.

Такое свойство досок позволяет применять их не только в сфере программного обеспечения. Именно поэтому мы всё чаще встречаем их в прогрессивных организациях, которые стремятся систематизировать рабочие процессы и сотрудники которых занимаются интеллектуальным трудом. Так что советую вам обратить внимание на такое решение, когда задумаетесь о разработке рабочего процесса для своей компании. Чтобы помочь вам в решении этой проблемы, я собрал несколько наиболее удачных примеров. Они покажут, как извлечь максимум пользы из информационной доски в сфере наукоемкого труда.

СОВЕТ № 1: КАРТОЧКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИНФОРМАТИВНЫМИ, А ИНФОРМАЦИЯ НА НИХ — ЧЕТКОЙ

Метод основан на том, что в определенных колонках размещаются карточки. Обычно на них пишутся конкретные рабочие задачи. Важно, чтобы они были четко описаны: информация на каждой из карточек не должна допускать двойственного толкования.

Еще один ключевой момент такого подхода заключается в том, что необходима четкая система распределения задач между сотрудниками. У цифровых систем вроде Flow есть встроенная функция — в результате вы видите маленькие фотографии сотрудников рядом с каждой содержащей задание карточкой. Но даже если такой функции в системе нет, можно просто добавить нужную информацию в заголовок карточки. В каких-то случаях может подразумеваться, что определенный сотрудник занимается задачами, размещенными в конкретной колонке. Например, кто-то из небольшой команды разработчиков может отвечать за задания, помещенные в колонку «Тестирование». Когда карточка перемещается в колонку,

подразумевающую начало активной работы над задачей, важно, чтобы не возникало вопросов, кто именно должен этим заниматься.

И наконец, необходимо легко находить всю информацию, связанную с конкретной карточкой. Если вы пользуетесь цифровыми инструментами вроде Flow или Trello, можете прикрепить необходимые файлы или длинные текстовые описания к каждой карточке. Это очень удобно, потому что вся нужная для выполнения работы информация оказывается в одном месте. Когда я изучал доски Trello, которыми пользовался в работе Девеш, меня кое-что поразило. Среди карточек на досках была, например, одна с заданием составить аналитический отчет для клиента. К ней были прикреплены файлы, содержащие всю необходимую информацию, и комментарии относительно того, как оформить отчет. Тому, кто будет заниматься этой работой, не придется фильтровать сообщения в переполненном почтовом ящике или рыться в архивах мессенджера. Когда придет время составлять отчет, вся нужная информация будет собрана в одном месте.

Если вы используете настоящую доску, вы не можете прикрепить к ней файлы или длинные описания. Но решением станет какой-нибудь сервис, например Dropbox. Вы создадите отдельную папку для информации на доске, а в ней — другие папки с данными по каждой колонке. Вы сможете хранить сведения, относящиеся к карточке в какой-то конкретной колонке, в соответствующей папке. И когда придет время, эту информацию можно будет легко найти.

СОВЕТ № 2: ЕСЛИ ВЫ СОМНЕВАЕТЕСЬ, НАЧНИТЕ С ШАБЛОНА, КОТОРЫЙ ПРЕДЛАГАЕТ СИСТЕМА KANBAN ПО УМОЛЧАНИЮ

Сложилась определенная практика оформления досок с задачами для тех, кто работает над созданием программного обеспечения. Но тем, кто трудится в другой сфере, может быть сложно понять, как лучше структурировать информацию. Если вы в затруднении, начните с шаблона, который предлагает система Kanban по умолчанию. В нем всего три колонки: «Нужно сделать», «В процессе» и «Сделано». Позже вы сможете доработать этот шаблон по мере необходимости.

Например, на доске Девеша была колонка для задач в разработке и колонка для информации по запуску рекламных кампаний. Такие видоизменения стандартного шаблона Kanban в случае маркетинговой компании уместны, потому что разработкой и запуском занимаются две разные команды сотрудников. На досках Flow, которые использовали в компании Optimize Enterprises, напротив, был упрощенный вариант всего с одной колонкой, куда вносились данные обо всех задачах по проекту, над которыми в настоящее время шла работа.

В шаблоне, который система Kanban предлагает по умолчанию, есть еще одна полезная функция: отдельная колонка для информационных записок и данных по исследованиям, имеющим отношение к проекту. С технической точки зрения это нарушение правила о том, что каждая карточка должна содержать задание. Но с практической точки зрения удобно размещать информацию там, где она может оказаться полезной. Например, в маркетинговой компании Девеша эта колонка использовалась для комментариев о поступивших от клиентов звонках.

СОВЕТ № 3: РЕГУЛЯРНО ПРОВОДИТЕ ВСТРЕЧИ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

Как мы уже говорили, ключевой фактор успеха при производстве интеллектуального продукта — эффективная система, позволяющая решить, кто чем занимается. Если мы говорим о досках задач, ее роль выполняют прикрепленные карточки с именами сотрудников. Но как принимаются подобные решения? Фундаментальная идея, которая лежит в основе гибких техник управления, заключается в том, что лучший способ проанализировать ситуацию, чтобы обновить информацию на доске, — проводить непродолжительные встречи. Сторонники гибкого управления не поддерживают тот вариант, когда подобные решения принимаются в ходе асинхронного общения посредством электронной переписки или мессенджеров. Когда вы начнете использовать доску задач для структурирования процесса производства интеллектуального продукта, вам придется подчиниться этому правилу.

Стандартный формат таких встреч предусматривает, что сотрудник кратко рассказывает о том, над чем трудится, что ему требуется от коллег,

чтобы продолжить работу, и как он справился с заданиями, которые должен был выполнить вчера. Именно во время таких *обзорных совещаний* определяются новые рабочие задачи и ответственные за их выполнение сотрудники. Эти встречи также помогают ликвидировать простои в работе, когда один человек ждет ответа от другого. Кроме того, они заставляют почувствовать свою ответственность: если вы отлыниваете от задания, которое вам поручили в ходе сегодняшней встречи, завтра придется публично заявить об отсутствии результатов.

Отчасти такие регулярные встречи столь эффективны за счет духа сотрудничества: каждый человек чувствует себя частью системы, принимающей решения, над какими задачами работать. Кроме того, они исключают недопонимание: все присутствуют при обсуждении и распределении задач. И наконец, как я уже отмечал в первой части книги, скоординировать действия сотрудников намного проще в ходе личного общения, чем в процессе длительной переписки. Одна десятиминутная встреча избавит вас от десятков неоднозначных сообщений, на которые вам придется постоянно отвлекаться в течение дня.

Разумеется, в настоящий момент во многих фирмах часть сотрудников трудится удаленно. Из-за этого не все сотрудники, работающие с досками задач, могут посещать обзорные совещания. Стандартное решение (для небольших групп) — инструменты для организации конференц-связи, такие как Skype, Zoom или FaceTime. Необходимо любое общение в режиме реального времени.

СОВЕТ № 4: ЗАМЕНИТЕ КОММУНИКАЦИЮ В СТИЛЕ ГИПЕРАКТИВНОГО КОЛЛЕКТИВНОГО РАЗУМА НА ОБЩЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ КАРТОЧЕК

Один из самых полезных инструментов, которые предлагают системы использования электронных досок, — возможность организовать обсуждение информации на каждой из карточек. Например, используя Trello и Flow, вы можете не только прикрепить файлы и дополнительную информацию к карточкам, но и вести обсуждения. Одни сотрудники могут задавать вопросы, а другие, присоединившись позже, давать ответы.

Я наблюдал за работой организаций в наукоемкой сфере, которые использовали в работе цифровые доски задач. Подобные *обсуждения с помощью карточек* составляли значительную часть работы по координации усилий сотрудников при работе над конкретными задачами. Сотрудники проверяли информацию в системе несколько раз в день. В результате сокращался объем обсуждений в ходе регулярных встреч и не приходилось пользоваться универсальными инструментами коммуникации вроде электронной почты, которые плохо справляются со структурированием информации и способствуют возникновению беспорядка.

У вас могут возникнуть справедливые опасения: не приведет ли общение с помощью карточек к возврату к коммуникации в стиле гиперактивного коллективного разума? Основываясь на своих наблюдениях, могу сказать, что первое существенно отличается от второго. Например, Девеш говорил, что, переключившись с электронной почты на общение с помощью карточек, они «взяли коммуникации под контроль». Если у вас есть универсальный почтовый ящик, куда поступает вся входящая информация, вы вынуждены постоянно его проверять. Таким образом, вы вовлекаетесь в обсуждение многих проектов сразу. И напротив, если вы общаетесь с помощью карточек, единственный способ подключиться к дискуссии по определенному вопросу — зайти на доску проекта. При этом вы получаете информацию *только* об этом проекте. Вы контролируете ситуацию, потому что сами решаете, какие вопросы готовы обсуждать, а не идете на поводу у ситуации.

Когда вы общаетесь с помощью карточек, ожидания ваших собеседников отличаются. Они понимают, что вы будете проверять информацию в системе не чаще, чем несколько раз в день. Так что нет никакой срочности, и никто не ждет вашего быстрого ответа. Возрастает степень разбивки работы на отдельные модули, и сотрудники привыкают заниматься решением одной задачи в течение долгого времени, прежде чем переходить к следующей. С другой стороны, если обсуждение рабочих вопросов осуществляется с помощью электронной почты, все понимают, что ее проверяют намного чаще. В результате возникают завышенные ожидания в отношении

скорости ответа респондента, и это приводит к тому, что гиперактивный коллективный разум полностью овладевает рабочим процессом (см. главу 3, где мы говорили об ожиданиях, касающихся ответа респондента).

Общение с помощью карточек также более структурировано, чем коммуникация в стиле гиперактивного коллективного разума. Все обсуждения прикреплены к конкретным карточкам и сопровождаются необходимыми для работы файлами. Например, если я тружусь над проектом и хочу проверить, как продвигается работа по ключевому вопросу, мне достаточно кликнуть по виртуальной карточке и посмотреть на ней все обсуждения по данной теме. И вот я в курсе дела. Совсем другая картина возникает, когда коммуникацией управляет гиперактивный коллективный разум. Нужные сведения раскиданы по почтовым ящикам разных сотрудников и погребены под грудой другой информации в чатах мессенджеров.

Если вы начнете общаться с помощью карточек, то сможете работать спокойнее и меньше напрягаться. Отпадет необходимость сражаться с вечно переполненным почтовым ящиком — а это существенное преимущество.

Персональный Канбан: приведите в порядок свою профессиональную жизнь с помощью индивидуальной доски задач

Джим Бенсон много думал о том, как оптимизировать работу в интеллектуальной сфере. Его консалтинговая фирма Modus Cooperandi специализируется на разработке уникальных процедур, позволяющих белым воротничкам более плодотворно трудиться вместе. Раньше Бенсон работал в сфере разработки программного обеспечения, и он хорошо знаком с техниками гибкого управления. Вероятно, поэтому он часто использует доски задач в своей работе. На сайте компании Modus Cooperandi вы увидите фотографии, где яркие самоклеящиеся листочки распределены по сложной системе из колонок⁵.

Но если говорить о личной продуктивности, Джим Бенсон стал известен благодаря тоненькой книжечке, которую самостоятельно опубликовал в 2011 году. Она называется Personal Kanban («Персональный Канбан») и предлагает соблазнительную перспективу: вы можете использовать

техники гибкого управления, которые помогают командам сотрудников реализовывать сложные проекты, чтобы разобраться с запутанным клубком обязанностей в своей индивидуальной профессиональной жизни.

Идеи, которые легли в основу книги, достаточно просты. И Бенсон кратко описал их в пятиминутном видео, которое разместил на сайте книги⁶. Автор стоит рядом с большим блокнотом, размещенным на мольберте. Центр листа он заполняет разноцветными самоклеящимися бумажками. Они представляют собой наши собственные ожидания, а также ожидания родственников, друзей, коллег и начальников. «Все эти задачи слипаются в один ком в нашем сознании, и каждый раз, когда мы думаем, за что взяться, то отрываем кусочек от этого кома», — объясняет Джим. Для этого нам надо продраться через это нагромождение задач и тщательно их проанализировать, чтобы решить, что делать дальше. «Задача не из приятных», — подводит итог Бенсон.

Персональный Kanban предлагает решение: структурировать этот набор информации с помощью личной доски задач. Бенсон считает, что следует сделать три колонки. Первая называется «Возможности». В нее с помощью самоклеящихся листочков вы заносите информацию о своих обязанностях. На каждом листочке содержится информация только об одной задаче. «И вот кошмарный массив работы превращается в приятную на вид упорядоченную структуру». Вторая колонка называется «В процессе». Туда вы перемещаете листочки, отражающие задачи, над которыми вы начали работать. Ключевой момент, связанный с этой колонкой (и это секретный ингредиент системы Kanban в целом), — вы можете трудиться над строго определенным количеством задач одновременно. Если говорить языком этой системы, это «ограничение количества незавершенных работ». В своем видео Бенсон говорит, что нужно работать не более чем над тремя задачами одновременно. Как он объясняет, если вы вместо этого решите взяться за дюжину разных поручений сразу, то все закончится «полным беспорядком». Он убедительно доказывает, что не стоит хвататься за все одновременно: полностью посвятите внимание двум-трем вещам и беритесь за новую задачу, лишь закончив предыдущую.

И вот мы логично подошли к колонке «Сделано». Когда работа выполнена, листочек перемещается туда. Теоретически эта колонка вообще не нужна, но Бенсон предполагает, что психологический подъем, который испытывает человек, перемещая листочек из колонки «В процессе» в колонку «Сделано», становится мощным стимулирующим фактором. За годы, прошедшие после публикации Бенсоном своей книги, эта система приобрела толпы поклонников. На YouTube можно найти множество непрофессиональных видео, где фанаты рассказывают о том, как предложенный Бенсоном подход повлиял на их личную продуктивность. Если вы полагаете, что все эти многочисленные поклонники Бенсона придерживались предложенного им шаблона с тремя колонками, то вы почти ничего не знаете о сообществе личной продуктивности. Посмотрев видео фанатов, вы обнаружите множество намного более сложных вариантов, разработанных с учетом персональных потребностей.

Один из авторов таких видео заменил колонку «В процессе» на колонку «Готово», разделенную еще на три колонки: «Холодно», «Тепло» и «Горячо», расширив таким образом диапазон статусов незавершенных задач⁷. В видеоролике профессора, который преподает управление логистическими цепочками, предстает настолько сложно оформленная доска задач, что, похоже, нужно получить диплом по этой специальности, чтобы хотя бы понять, о чем речь. Профессор разделил колонку «Варианты» на разноцветные ряды, которые он называет «потоками создания ценностей». Каждый ряд посвящен конкретному виду задач, и в него наклеиваются листочки того же цвета. Эти ряды далее тоже делятся на колонки. Одна из колонок — своеобразный «резервуар» для задач, которые профессор не сможет выполнить в текущем семестре. В другой колонке — сведения о работе, которую он надеется выполнить. В каждом ряду есть «зона ожидания», когда нельзя перемещать в следующую колонку новую задачу из этой же категории. Затем из зон ожидания задачи попадают в небольшое количество ячеек под названием «В работе». Общее количество задач — не более трех. В колонке «В работе» профессор сделал точно такие же разноцветные ряды, как и в колонке «Варианты».

Таким образом, взглянув на эту доску, преподаватель понимает, как он управляет своим временем⁸.

Популярность персональных досок Kanban среди любителей продуктивного труда подчеркивает еще один момент, который важен для тех, кто хочет избавиться от гиперактивного коллективного разума. Доска задач — это невероятно эффективное средство не только для координации работы разных команд, но и для структурирования труда отдельных сотрудников, даже тех, кто не получил диплом по специальности «Управление логистическими цепочками».

Я уже говорил о том, что и сам использовал эту идею, будучи профессором. Заведуя аспирантурой факультета информатики в Джорджтауне, я организовывал свою работу с помощью досок Trello. Моя таблица напоминала стандартный шаблон Бенсона с колонками «В работе» и «Сделано». Как и многие поклонники персональных Kanban-систем, я создал собственные колонки для тех задач, которые хочу выполнить, но в настоящий момент активно ими не занимаюсь (далее я расскажу об этом подробнее). Каждый понедельник я изучал информацию на доске, перемещал карточки и решал, над чем буду работать на этой неделе. В последующие дни я часто сверялся с доской, чтобы понять, чем заняться в то время, которое я отводил для выполнения обязанностей заведующего аспирантурой. Как только поступали новые запросы — в форме электронных писем, телефонных звонков или, как это часто бывает, вопросов проходивших мимо моего кабинета студентов, — я сразу же записывал информацию на карточки и размещал на доске, чтобы заняться этими моментами позже.

Без доски задач в своей университетской работе я зависел бы от коммуникации в стиле гиперактивного коллективного разума. В результате я увяз бы в вялотекущей переписке со множеством людей — изо дня в день. Я стал бы *типичной жертвой* гиперактивного коллективного разума: тем, кто не расстается с ноутбуком ни на одном совещании и не выпускает из рук телефон, идя по кампусу и стараясь сделать тысячу дел одновременно. Другими словами, без этой системы моя работа превратилась бы в сущий ад. С помощью доски задач мне удалось существенно сократить

потребление ресурсов. Информация о предстоящей работе размещается на доске, структурируется, и я методично выполняю задачи в специально отведенное для этого время. Именно поэтому, как вы, наверное, догадались, я стал ярким сторонником использования досок задач не только для организации работы команды, но и для упорядочивания профессиональной жизни отдельно взятых сотрудников, занимающихся умственным трудом.

Чтобы помочь в решении этой задачи, предлагаю несколько лучших практических примеров, которые подскажут, как использовать доски задач максимально эффективно.

СОВЕТ № 1: ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕСКОЛЬКО ДОСОК

Многие сторонники персональной Kanban-системы используют только одну доску, чтобы упорядочить свои профессиональные задачи. Я рекомендую придерживаться несколько иного подхода. Заведите отдельную доску для каждой роли, которую вы выполняете в профессиональной сфере. В настоящее время я профессор университета и играю три существенно отличающиеся друг от друга роли: исследователя, преподавателя и заведующего аспирантурой. Для каждой из этих ролей я завел отдельную доску. Так что когда я анализирую свою преподавательскую деятельность, то мне не мешают не связанные с ней задачи в области исследований или работы с аспирантами. В результате мне не приходится переключаться между разными видами деятельности и я быстрее решаю рабочие вопросы.

Я также считаю, что иногда полезно заводить отдельную доску для крупных проектов (скажем, таких, работа над которыми займет больше двух недель). Например, не так давно я выступал в роли председателя на одной крупной научной конференции. Эта позиция предполагала решение многочисленных задач. Именно поэтому я решил, что будет проще создать отдельную доску, информация на которой не будет пересекаться с другими сферами моей профессиональной жизни. Как только этот проект был завершен, доска мне больше не понадобилась.

Разумеется, вы сможете оперировать лишь ограниченным количеством досок, чтобы задача не стала непосильной. По этой причине я считаю

идею завести отдельную доску для каждой профессиональной роли и каждого крупного проекта здоровой. В таком случае у большинства людей будет от двух до четырех досок, с которыми можно легко работать. Напротив, если у вас будет десять досок, ресурсы, требующиеся на переключение между ними, перевесят все преимущества от структурирования задач.

СОВЕТ № 2: РЕГУЛЯРНО УСТРАИВАЙТЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СЕССИИ ДЛЯ АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ

Когда мы говорили о досках задач для команд, занимающихся интеллектуальным трудом, я доказывал, что лучший способ анализировать содержащуюся на них информацию — проводить регулярные встречи. То же самое касается и вашей личной доски. Если вы хотите, чтобы этот инструмент работал максимально эффективно, еженедельно выделяйте время, чтобы анализировать и обновлять информацию на доске. Во время этих *индивидуальных сессий* просматривайте сведения и перемещайте карточки, обновляя, если нужно, статус работ. Процесс не займет много времени. Если вы будете регулярно этим заниматься, будет хватать пяти — десяти минут. Не стоит устраивать такие сессии слишком часто: я пришел к выводу, что раза в неделю вполне достаточно. Но не игнорируйте этот вид деятельности. Если вы решите, что доска задач — недостаточно хороший метод для хранения информации о ваших рабочих обязанностях, то вернетесь к лихорадочной переписке в духе гиперактивного коллективного разума. Занесите информацию об индивидуальной сессии в свой календарь и отнеситесь к ней так же серьезно, как ко всем остальным встречам и совещаниям. Индивидуальные доски задач могут значительно облегчить вашу профессиональную жизнь, но только в том случае, если вы готовы инвестировать свое время в работу с ними.

СОВЕТ № 3: ДОБАВЬТЕ КОЛОНКУ «ПОДЛЕЖИТ ОБСУЖДЕНИЮ»

Как заведующий аспирантурой, я часто должен обсуждать рабочие вопросы с некоторыми из своих коллег: с деканом, с руководителем программы подготовки аспирантов и с двумя другими профессорами,

входящими в состав комиссии, которую я возглавляю. На своей доске задач я добавил колонку для каждого из этих сотрудников и назвал ее «Обсудить при следующей встрече». Как только возникает какой-то вопрос, когда мне нужно узнать мнение кого-то из коллег, я подавляю стремление быстренько набросать ему электронное письмо. Вместо этого я вношу информацию о задаче в колонку «Обсудить при следующей встрече».

С руководителем программы подготовки аспирантов я встречаюсь еженедельно в определенное время. В ходе нашей встречи мы обсуждаем все вопросы, которые оказались в этой колонке за прошедшую неделю. Что же касается декана и членов комиссии, я жду, пока в колонке «Обсудить» не наберется достаточно вопросов, а затем организую встречу, чтобы обсудить все сразу.

Возможно, такой подход покажется вам слишком простым, но он крайне положительно повлиял на мою работу. Представьте, например, что за неделю в колонке «Обсудить с деканом» набралось пять карточек с информацией. В ходе встречи, которая продлится 20–30 минут, мы с ним разработаем стратегию по каждому из этих вопросов. Если бы я каждый раз писал ему письмо, мне пришлось бы вести пять диалогов одновременно в течение недели. В результате я бы лишних раз десять проверил электронную почту и раздражался оттого, что отвлекаюсь от работы.

Если вы хотите свести к минимуму бесконечный обмен сообщениями и по максимуму использовать преимущества индивидуальных досок задач, пожалуй, это самый ценный совет, который я могу вам дать. Регулярные встречи могут заменить 90% лихорадочной переписки. Вам остается лишь отслеживать, какие именно вопросы необходимо обсудить. С помощью доски задач сделать это просто.

СОВЕТ № 4: ДОБАВЬТЕ КОЛОНКУ «ОЖИДАЮ ОТВЕТА»

Если вы заняты совместным интеллектуальным трудом, иногда требуется приостановить работу над задачей до тех пор, пока вы ожидаете от другого сотрудника ответа на вопрос или недостающую информацию. Если вы создали персональную доску задач, такие подвисящие вопросы легко

отслеживать с помощью колонки «Ожидаю ответа». Когда вы перемещаете туда задачу, отметьте на карточке, от кого именно вы ждете ответа и что будете делать, когда получите нужную информацию. Это позволит вам не сбиться с курса, пока вы не в силах влиять на ситуацию, и продолжить эффективно работать, когда необходимые сведения поступят. Что еще более важно, вы помещаете нерешенные вопросы в надежное место и избавляетесь от подспудной тревоги, что что-то недоделали.

За А следует Б: автоматизированные процессы

Давайте вернемся к тем рабочим процессам, которые протекают в компании Optimize Enterprises, когда сотрудники занимаются созданием контента. В отличие от примеров, которые мы только что рассматривали, у них нет ни досок задач, ни регулярных встреч. На самом деле ни взаимодействия как такового, ни принятия решений тоже нет. Как только Брайан Джонсон вносит в общую таблицу информацию о новом уроке, последующие рабочие этапы осуществляются словно по расписанию. И на каждом из них ответственные сотрудники точно знают, чего от них ждут.

Подобная *автоматизация* рабочего процесса часто играет важную роль, когда мы говорим об интеллектуальном труде. Но не все процессы можно автоматизировать. Чтобы реализация этой стратегии стала возможной, процесс производства продукта должен каждый раз быть аналогичным: одни и те же этапы в одном и том же порядке, выполняемые одними и теми же сотрудниками. Те же процессы, которые оптимизируют с помощью досок задач, напротив, более разнообразны и динамичны. Они требуют принятия совместных решений, чтобы определиться, за какую задачу браться дальше и кто будет за это отвечать.

Например, представьте, что вам нужно составить квартальный бюджет для своей команды. Вероятно, этот процесс можно разделить на четкие этапы, которые будут реализовываться в одной манере и в одном и том же порядке каждый квартал. Такая работа легко может быть автоматизирована. Обновление информации на сайте компании, напротив, более абстрактная задача, которая потребует многочисленных обсуждений

и планирования. Ее лучше разместить на доске задач. А вот процесс добавления новых отзывов на сайт компании часто повторяется, и, возможно, его стоит автоматизировать. И так далее.

Как только вы определили, какую рабочую процедуру можно автоматизировать, обратите внимание на информацию ниже. Она поможет вам осуществить задуманное.

- 1. Разделение на этапы.** Разбейте процесс на четко обозначенные фазы работы, которые будут следовать друг за другом. Определите, какую работу необходимо выполнить на каждом этапе и кто за это отвечает.
- 2. Сигнальная система.** Придумайте систему оповещений или уведомлений, благодаря которой можно будет отслеживать, на каком этапе находится работа. Таким образом причастные к ней сотрудники будут знать, когда наступит их очередь включиться в процесс.
- 3. Каналы связи.** Четко обозначьте каналы связи, по которым вся необходимая информация и ресурсы будут передаваться при переходе с одного этапа на другой. (Например, это могут быть файлы в общей папке.)

В ходе создания уроков сотрудники компании Optimize неукоснительно следуют этим инструкциям. Рабочий процесс разделен на четкие этапы. В общей таблице видно, на какой стадии находится каждый из уроков. И работники используют общие папки, чтобы делиться информацией. Для автоматизации процесса совсем не обязательно использовать программное обеспечение. За годы работы профессором я оптимизировал тот автоматический процесс, который использую для работы с ассистентами кафедры. Они помогают мне с проверкой выполненных студентами тестов, которые я разрабатываю при подготовке учебных курсов. Когда я составляю тесты, я одновременно подробно описываю решения для каждой из содержащихся в них задач. Кроме того, я набрасываю идеи,

касающиеся оценки тестов, отмечая, какие критерии использовать, чтобы определить, пройден тест, не пройден или пройден частично⁹. В тот же день, когда я раздаю тесты студентам, я отправляю ассистентам кафедры все необходимые материалы по этим тестам.

Выполненные работы студенты обычно сдают в начале занятия. Я забираю их с собой и оставляю в специальном ящике в холле, рядом с дверью моего кабинета. Затем приходят ассистенты и забирают тесты. Мне не нужно напоминать им об этом: ассистенты знают расписание занятий, поэтому понимают, когда выполненные работы окажутся в ящике. Как только тесты оказываются у ассистентов, начинается процесс оценки. По мере проверки работ ассистенты могут вносить коррективы в мои комментарии к ответам, чтобы отразить какие-то общие проблемы или уточнить, почему в каком-то конкретном случае поставлена та или иная отметка¹⁰.

Закончив работу, ассистенты выставляют отметки в электронную таблицу-табель, которую я создаю в начале семестра. А сами тесты вновь оказываются в ящике у моей двери. В тот день, когда я должен раздать проверенные работы студентам, я сверяюсь с табелем, чтобы создать статистику по выполненным тестам (например, указать средний балл), и вставляю ее в документы, куда также прикрепляется информация о правильных ответах и отметках, выставленных моими ассистентами. (Методом проб и ошибок я выяснил, что подробные ответы на вопросы тестов значительно способствуют тому, что меньшее количество студентов жалуется на несправедливую отметку.) Решения некоторых задач я распечатываю непосредственно перед парой и раздаю студентам вместе с проверенными работами.

Этот процесс всегда протекает по описанной выше схеме с незначительными отклонениями. Все его этапы четко обозначены. Тем, кто вовлечен в эту работу, понятно, что нужно делать. Кроме того, мы создали каналы для передачи необходимых сведений: тестов, комментариев относительно оценки работ, ответов на задачи и собственно отметок. Но в отличие от компании Optimize, наш процесс протекает в реальном мире: мы передаем друг другу листы бумаги. Однако, как выясняется, это не имеет

особого значения. Если этапы процесса и каналы связи четко обозначены, процедура будет эффективной.

Как и любой хорошо отлаженный автоматизированный процесс, мой подход к оценке студенческих тестов не требует никакой внеплановой коммуникации с ассистентами. После того как я составил тесты, мое единственное взаимодействие с этими материалами заключается в том, что я приношу выполненные студентами работы и кладу их в ящик возле двери кабинета. А после того как ассистенты проверят тесты, снова отношу их в аудиторию вместе с ответами на задания. Электронную почту в ходе данного рабочего процесса я использую только для того, чтобы отправить ответы на задания своим ассистентам. Хотя и этот шаг я могу автоматизировать, предоставив им доступ к общей папке, где хранятся нужные материалы. Я не трачу свою когнитивную энергию на то, чтобы передать всю необходимую информацию или устроить встречу. Это заявление может прозвучать несерьезно, словно я отлыниваю от работы. Но на самом деле та энергия и ресурс в виде внимания, которые я сэкономил при решении административных вопросов, может быть направлена на то, чтобы улучшить качество обучения. Например, я могу работать над лекционным материалом или отвечать на вопросы студентов. Практически все автоматизированные процессы дают такое преимущество. Отказавшись от лишней работы по координации деятельности, вы не только снизите уровень раздражения. У вас останется больше ресурсов для действительно важной деятельности.

В большинстве организаций или команд найдутся рабочие процессы, которые могут стать хорошими кандидатами для автоматизации. Однако такого рода перемены даются нелегко, поскольку затраты на разработку всех деталей таких процессов могут быть существенными. (Например, чтобы разработать процедуру, которую я сейчас использую для оценки тестов студентов, я колдовал пару лет.) Хороший способ понять, стоит ли процесс затраченных на него усилий, — применить правило тридцати. Как объясняет консультант по вопросам управления Рори Ваден, в первоначальном виде это правило звучит так: «Вы должны потратить в тридцать раз больше времени, объясняя, как выполнить задачу, чем если бы

выполнили ее сами»¹¹. С некоторыми вариациями это правило можно применить к внедрению автоматизированных процессов. Если ваша организация или команда работает над получением определенного результата тридцать раз в году и больше и этот рабочий процесс можно автоматизировать, вероятно, затраченные усилия будут оправданны.

Автоматизация работы отдельных сотрудников

Автоматизация служит не только для того, чтобы упростить работу команды. Ее можно применить и для регулярной деятельности, которую вы осуществляете самостоятельно. Как и в случае с командной работой, цель — минимизировать расход когнитивных ресурсов и избежать бесконечной коммуникации, требующейся для завершения работы. Только теперь вы можете контролировать все этапы процесса.

Например, когда я составлял руководства для студентов, я предлагал создать автоматизированный процесс для каждого вида регулярной деятельности: работы с тестами, чтения литературы, проведения лабораторных опытов. Рекомендации касаются всех процедур, которые, как знают студенты, будут регулярно повторяться в течение семестра. Ключевым фактором процесса я считаю время. Я рекомендовал студентам выделить определенное время, когда они будут заниматься регулярно повторяющейся деятельностью. Возможно, по вторникам с 16 до 18 часов они будут делать лабораторные работы по биологии, а тесты по статистике станут решать в три подхода, между парами в понедельник и среду с 10:30 до 11:30. И так далее. Затем я рекомендовал студентам определить, как именно они будут выполнять задуманное: в какое место кампуса пойдут, какие именно методы и материалы будут использовать. Основной моей целью было снизить затраты когнитивных ресурсов, которые расходуются на планирование и принятие решений, чтобы студент мог сконцентрироваться собственно на выполнении задачи.

Мои советы обычно становились для молодых людей откровением. Если раньше они проживали неделю как придется, постоянно ощущая вину за то, что ничего не успевают, просиживая ночами, чтобы успеть все

сделать в срок, теперь они могли довериться автоматически сложившемуся расписанию и быть уверенными, что все, что нужно, будет сделано. И так неделя за неделей. Когнитивная нагрузка и потребление ресурсов снижаются, и неожиданно оказывается, что тот же объем работы требует намного меньше энергозатрат.

Так почему бы не использовать тот же подход для выполнения интеллектуальной, но не связанной с обучением работы? Если вы несете ответственность за то, чтобы время от времени производить определенный результат, попробуйте разработать более структурированный процесс и определить, когда и как вы будете выполнять эту работу. Терять вам нечего. Как и в случае с моими студентами, начните с планирования времени. Выделите в своем рабочем графике определенный промежуток, который можете рассматривать как совещание, где будете присутствовать только вы. Это время вы посвятите той работе, которую будет необходимо сделать. Затем продумайте, как именно будете действовать. Попробуйте оптимизировать процесс или использовать какие-то хитрости, чтобы выполнять каждый этап стало проще.

Ключевой момент процесса оптимизации — сведение к минимуму непрерывной коммуникации, связанной с вашей работой. Например, представьте, что вы консультант, который должен еженедельно представлять клиенту отчет о времени, затраченном на реализацию проекта. Для начала вам нужно узнать у коллег, сколько рабочих часов они затратили. Затем следует показать отчет начальнику, прежде чем отправлять его клиенту.

После того как вы определили время в своем рабочем графике, когда будете заниматься подготовкой отчета, можете начать оптимизировать коммуникацию с коллегами. Например, можно создать общую таблицу, куда они будут вносить информацию о затраченном рабочем времени. За два дня до подготовки отчета можно отправлять коллегам сообщение, напоминая, что нужно внести в таблицу необходимую информацию. На самом деле такие сообщения можно даже не посылать вручную, а настроить их автоматическую отправку (многие почтовые сервисы, в том числе и Gmail, предлагают такую опцию).

Аналогичным образом, поскольку вы уже знаете, *в какое именно время* будете работать над отчетом, можете договориться с начальником, обозначив момент, когда отчет будет готов для ознакомления. Например: «Отчет будет составлен и помещен в нашу общую папку в Google Docs до 11 часов по вторникам. Если у вас будут комментарии, добавьте их в документ в течение дня. В 16 часов я проверю, есть ли обратная связь от вас, и до конца дня отправлю отчет клиенту».

Еженедельная задача, которая, возможно, раньше провоцировала поток срочных электронных сообщений, теперь вообще никак не отражается на состоянии вашего почтового ящика. Кроме того, тратится гораздо меньше когнитивных ресурсов. Вы видите в календаре время, отведенное специально для этой задачи, и каждый раз выполняете одни и те же шаги: без спешки, лихорадочной переписки и не просыпаясь по ночам из-за того, что забыли нечто важное.

Именно так и случится, если вы внедрите автоматизированные процессы в свою профессиональную деятельность. Неважно, будет ли это комплексная автоматизация или замена определенных ручных операций, новые процессы позволят вам меньше зависеть от гиперактивного коллективного разума, помогут сохранить когнитивные ресурсы и душевное равновесие. Автоматизируйте то, что можно автоматизировать, и только после этого думайте, что делать с оставшимися обязанностями.

Принцип протокола

Появление понятия об информации

Клод Шеннон — одна из самых важных фигур в науке XX века, хотя его имя известно немногим, за исключением тех узких кругов, в которых он помогал внедрять инновации. Возможно, самое важное его достижение — дипломная работа, написанная в стенах Массачусетского технологического института. Шеннон защитил ее в 21 год и среди прочего заложил основы всей современной цифровой электроники¹. Но сейчас мы поговорим о других его работах, поскольку именно они помогут нам осуществить миссию и отказаться от гиперактивного коллективного разума. Я говорю о его новом взгляде на информацию.

Уточню, что Шеннон был не первым, кто интересовался информацией и пытался ее количественно измерить. Но его опубликованная в 1948 году статья «Математическая теория связи» создала основу, которая получила название «теория информации». Она акцентировала внимание на недостатках прежних формальных подходов к изучению этого вопроса и предлагала инструменты, с помощью которых современная цифровая революция стала возможной. В основе его теории лежит простая, но глубокомысленная идея: если использовать более сложные правила

для структурирования информации, количество необходимой коммуникации сокращается. Далее я объясню, как применять этот принцип в профессиональном общении. Вы убедитесь, что, затратив время на предварительную разработку правил коммуникации в офисе (я буду называть их «протоколами»), вы будете прилагать меньше усилий для координации работы и сможете трудиться более эффективно. Однако, прежде чем продолжить, сделаю небольшое отступление, чтобы лучше познакомить вас с передовыми идеями Шеннона².

Свой революционный труд, посвященный вопросам коммуникации, Шеннон написал, когда в 1940-х годах работал в лабораториях Белла. В своей работе ученый основывался на трудах Ральфа Хартли, еще одного сотрудника лабораторий Белла. Шеннон начал с того, что отказался от «значения» передаваемой информации в любом виде. Он ставил перед собой более абстрактную задачу. Отправитель хочет передать одно сообщение из возможного множества сообщений получателю, отправляя его в виде набора определенных символов по выбранному каналу связи. Получатель должен определить, какое именно сообщение из возможного множества ему отправлено. (Шеннон также не исключал, что шумы в канале могут повредить какие-то из символов в сообщении, но этот момент мы пока опустим.) Чтобы система была как можно более точной, из всего возможного набора символов ученый оставил всего два: единицу и ноль. Если подводить итоги, то коммуникация в рамках предложенной им системы сводится к следующему: отправитель выбирает сообщение из возможного набора вариантов и передает по каналу связи последовательность единиц и нулей. А получатель пытается расшифровать это сообщение.

Еще до Шеннона Ральф Хартли предлагал похожую схему, считая ее верным способом рассматривать передачу информации. Но Клод предусмотрел еще один момент. Во многих случаях отправитель более охотно выбирает одни сообщения, чем другие. И возможно, это поможет ему в среднем использовать меньше символов для передачи сообщения. Представим, например, что отправитель передает буквы английского алфавита как часть более длинного сообщения. Если первые две введенные

буквы — это «t» и «h», то количество вариантов, какая буква может идти следом, резко сужается. Например, вероятность того, что это будет «x», «q» или «z», равна нулю. Зато достаточно высока вероятность, что отправитель введет «e». (Шеннон, как и его более известный соперник в области компьютерной революции Алан Тьюринг, в годы Второй мировой войны занимался дешифровкой сообщений и, разумеется, прекрасно понимал, что одни буквы используются чаще, чем другие.)

Шеннон утверждал, что в этом случае, когда отправитель и получатель заранее пытаются определить правила, которыми будут пользоваться для преобразования символов в буквы, *протокол*³, который они в итоге создадут, будет учитывать все возможные вероятности. И это позволит им использовать намного меньше символов для общения.

Давайте рассмотрим этот сценарий на конкретном примере. Вы наблюдаете за показаниями счетчика, который контролирует работу какого-то важного оборудования. У счетчика есть шкала с 256 разными значениями, варьирующимися от -127 до 128. Главный инженер хочет получать показания счетчика каждые десять минут. Поскольку он сидит в другом здании, вы протягиваете телеграфный провод, чтобы передавать информацию в виде двоичного кода, используя точки и тире, — так вам не придется ходить и разыскивать инженера лично каждый раз.

Чтобы система была рабочей, для начала вам и инженеру следует договориться о протоколе, которым вы будете пользоваться для расшифровки показаний счетчика. Самый простой способ — присвоить каждому из 256 возможных значений уникальный код в виде последовательности тире и точек. Например, значение -127 будет передаваться в виде точка-точка-точка-точка-точка-точка-точка, а значение 16 — как тире-точка-тире-точка-точка-тире-тире-точка и т. д. Простые математические расчеты ($2^8 = 256$) подскажут вам, что существует ровно 256 различных комбинаций из восьми точек и тире, поэтому вы сможете придумать уникальный код для каждого из значений счетчика.

Согласно протоколу, для передачи показаний прибора вам нужно будет ввести восемь символов. Но представим, что вы хотите свести количество

отправляемых символов к минимуму, поскольку вас раздражает, что нужно использовать телеграфный ключ, и у вас устают руки. В этот момент, согласно теории Шеннона, нужно оценить вероятность возможных сочетаний. Давайте представим, что счетчик практически всегда показывает 0 и это нормальное состояние для оборудования, за которым вы наблюдаете. Если показания отличаются от нуля, это означает, что возникла проблема, а такое случается достаточно редко. Чтобы наш пример стал еще более конкретным, давайте представим, что в 99% случаев счетчик показывает 0.

Вы с инженером можете договориться о более специфичном протоколе. Если вы передаете только точку, это означает, что показания счетчика равны нулю. Если вы передаете тире, это означает, что показания отличаются от нуля. В таком случае за тире следует восьмизначный код, который обозначает точную цифру на приборе. Обратите внимание, что, используя новый протокол, в самом худшем случае вы передаете *больше* символов, чем если бы использовали обычный протокол. Поскольку, если показания счетчика не равны нулю, вам придется передать девять символов (тире и восьмизначный код числа) против восьми при использовании стандартного протокола. Но если все благополучно, вам нужно передать только один символ, а не восемь. Как сравнить трудозатраты в обоих вариантах? Шеннон предлагает сравнить конкретные вероятности для вычисления средних трудозатрат. Мы подсчитываем среднее количество символов в сообщении таким образом: $0,99 \times 1 + 0,01 \times 9 = 1,08$. Это означает, что если вы подсчитаете среднее количество символов в одном сообщении, взяв достаточно долгий период, то выяснится, что в среднем вы отправляете чуть больше, чем один символ зараз. Значит, получается, что новый протокол в долгосрочной перспективе гораздо эффективнее первоначального⁴.

Это и была основополагающая идея теории информации Шеннона: умные протоколы, принимающие во внимание структуру передаваемой информации, становятся *намного* эффективнее в использовании, чем другие примитивные протоколы. (Это не единственный его вклад в теорию

информации. Труд Шеннона также описывает, как подсчитать возможную максимальную эффективность определенного источника информации. Кроме того, ученый произвел революцию в области снижения помех от шумов, благодаря чему стали возможны высокоскоростная электронная коммуникация и хранение больших массивов информации⁵.) Без этих открытий на скачивание фильма в iTunes ушло бы несколько дней вместо нескольких минут, а ваши фотографии в соцсетях появлялись бы через час, а не через пару секунд.

Идеи Шеннона применяются не только в сфере цифровой коммуникации. Вскоре после того, как его судьбоносный труд 1948 года стал популярным, инженеры и ученые, работающие в разных областях, признали, что идеи Шеннона полезны для всех. Теория информации стала всплывать в самых разных контекстах, далеких от цифровых файлов и компьютерных сетей: в лингвистике, восприятии мира и даже осознании самой жизни (биологи поняли, что ДНК можно представить как эффективный информационный протокол). Теперь к этому списку мы добавим еще одну сферу, где научные открытия Шеннона могут сослужить пользу: координация работы сотрудников в офисе.

Согласно стандартному сценарию, разные команды должны общаться, чтобы решать разные вопросы: обсуждать время встречи, определять, каков будет следующий этап совместного проекта, отвечать на запросы клиента, давать обратную связь по поводу новой идеи. Координация этих действий определяется правилами. Иногда эти правила неофициальные — в том смысле, что они нигде не записаны, — а иногда более формальные. Например, представьте себе небольшую консалтинговую фирму. Ее сотрудникам регулярно поступают запросы от потенциальных клиентов, и их нужно проанализировать, чтобы понять, какие из заказчиков перспективны, а какие — нет. Если в компании верховодит гиперактивный коллективный разум, значит, неявное правило обработки подобных запросов будет заключаться в том, что начнется электронная переписка между определенными сотрудниками в надежде на то, что в процессе они придут к какому-то соглашению. Возможно, в компании существует формальная

процедура обработки таких запросов: по пятницам сотрудники собираются на совещание, анализируют все запросы, поступившие за неделю, и решают, с кем из клиентов продолжать работу и кого назначить ответственным за нее. Многие процессы, протекающие в офисе, подчиняются подобным неофициальным и официальным правилам. Давайте отдадим должное Шеннону и назовем всю совокупность этих правил «координацией протоколов».

Теория информации объясняет нам, что очень важно выбрать правильный протокол для каждого вида задач, поскольку одни протоколы более затратны, чем другие. В классическом понимании *затраты*, связанные с протоколом, измеряются в битах, которые вам необходимо передать, чтобы выполнить работу. В примере со счетчиком, который мы рассматривали выше, тот протокол, что в среднем позволяет использовать меньше битов информации, лучше, чем тот, который требует использовать больше битов. Но когда мы говорим о координации протоколов на рабочем месте, нам нужно оперировать более детальным понятием *затрат*.

Например, мы можем описывать их как когнитивные циклы. Тогда мы будем понимать, насколько сильно тот или иной протокол фрагментирует ваше внимание. Чтобы получить еще более точный результат, мы можем последовать примеру исследователей из компании RescueTime, о которых я рассказывал в главе 1, и разделить рабочий день на отрезки по пять минут. Чтобы измерить когнитивные затраты, которые требует тот или иной протокол, нам нужно будет сложить те отрезки, в течение которых мы прилагали хоть какие-то усилия для координации действий. Если вернуться к нашему примеру с консалтинговой компанией, протокол анализа поступивших от клиентов запросов, работающий под давлением гиперактивного коллективного разума, вероятно, приведет к отправке нескольких десятков сообщений. Каждое из них отвлечет сотрудника от работы в разные пятиминутные интервалы, и в результате когнитивные затраты получатся большими. Протокол, предусматривающий проведение встречи, напротив, предполагает лишь одно совещание в неделю. Предположим, что встреча продлится 30 минут. В таком

случае процесс затронет около шести пятиминуток и позволит сэкономить намного больше ресурсов.

Еще один вид затрат, которые стоит упомянуть в связи с координацией работы в офисе, — *неудобства*. Если протокол приводит к длительному ожиданию важной информации, или требует лишних усилий со стороны отправителя или получателя, или оборачивается упущенными возможностями, значит, он создает неудобства. Для большей наглядности давайте представим, что у нас есть некая числовая шкала для их измерения (реальные цифры в данном случае не имеют значения). Вернемся к нашей консалтинговой фирме. Протокол гиперактивного коллективного разума в данном случае более эффективен, если мы говорим о неудобствах. Если клиенту придется ждать ответа на свой запрос неделю, он может счесть это неоправданной задержкой. В результате фирма лишится дохода.

Шеннон говорит о том, что необходимо тщательно анализировать все затраты и экспериментировать с протоколами, чтобы в результате разработать оптимальный вариант. В нашем сценарии когнитивные затраты протокола, работающего в условиях гиперактивного коллективного разума, слишком высоки, хотя этот вариант не влечет особых неудобств. Потому мы можем взять за основу протокол, предусматривающий еженедельные собрания и не требующий значительного потребления когнитивных ресурсов, и поискать способы снизить уровень неудобств. Например, можно внедрить такую стандартную процедуру: как только поступает запрос от клиента, ответственный сотрудник немедленно отправляет ответ, в котором благодарит отправителя за проявленный интерес и обещает вернуться с ответом в течение недели. Таким образом, снижается вероятность того, что клиента разозлит задержка. Сохраняется вероятность, что потенциальному клиенту такой ответ не понравится, но своевременный первоначальный ответ и четко обозначенные сроки уменьшают вероятность неблагоприятного развития событий. Такой подход увеличивает расход когнитивных ресурсов, поскольку кто-то должен оперативно отвечать на каждое входящее сообщение. Но эти затраты несравнимо меньше тех, что предполагает гиперактивный коллективный разум,

который порождает поток сообщений в результате каждого запроса от потенциального клиента. Похоже, что смешанная стратегия предполагает более низкие затраты, чем любая из первоначальных, поэтому, вероятно, она и станет оптимальной для нашей консалтинговой фирмы.

Если говорить об интеллектуальном труде, то сотрудники этой сферы часто одержимы идеей предотвратить развитие самых худших сценариев: *как сделать так, чтобы исключить провалы?* Или же предпочитают простые и удобные (но ресурсозатратные) протоколы более сложным (но оптимизированным) вариантам. Революция, произошедшая благодаря теории информации, подсказывает, что таким побуждениям доверять не стоит. Потратьте время на то, чтобы разработать протокол с оптимальными средними затратами, даже если сейчас этот выбор не кажется вам естественным. В долгосрочной перспективе вы можете существенно выиграть.

Теперь мы можем соединить разные куски мозаики, чтобы сформулировать общий принцип, о котором будем говорить в этой главе. Ключевой момент любого рабочего процесса — это способы координации работы сотрудников. Для такой координации требуется коммуникация. А она, в свою очередь, предполагает, что вовлеченные в процесс сотрудники заранее обговаривают правила, регулирующие время и способы обмена информацией. Именно это мы и называем координацией протоколов — неважно, используете вы эту терминологию или нет.

Многие компании при осуществлении большинства операций по умолчанию пользуются протоколами, предложенными гиперактивным коллективным разумом: их просто внедрить и они нравятся сотрудникам. Гибкость таких протоколов часто помогает компаниям избежать неблагоприятного развития событий. Но Шеннон утверждает, что, затратив усилия на разработку более эффективных протоколов для решения этих задач, в долгосрочной перспективе вы можете значительно сократить издержки. Тот труд, который вы сначала вложите в разработку оптимизированных протоколов, многократно окупится в процессе их использования благодаря более низким затратам. Итак:

Принцип протокола

Разработка правил, которые помогут оптимизировать координацию работы сотрудников, в настоящий момент может вызывать раздражение, но в долгосрочной перспективе они помогут вам трудиться намного эффективнее.

Далее в этой главе мы рассмотрим примеры из практики, чтобы понаблюдать за принципом протокола в действии. Вы узнаете, насколько полезны корпоративные часы и что клиенты могут стать счастливее, если вы ограничите им доступ. Вы также узнаете о том, что случилось, когда группа ученых начала ежедневно проводить текущие совещания, подобно команде разработчиков программного обеспечения. А также услышите доводы в пользу того, почему не стоит назначать встречи, пользуясь электронной почтой. Все эти протоколы намного сложнее, чем электронная болтовня или обмен сообщениями в Slack. Кроме того, некоторые из них допускают вероятность неблагоприятного развития событий. Но все они основываются на доводах Шеннона, и их объединяет общая идея, что, приложив чуть больше усилий, можно получить куда более высокую производительность труда.

Протоколы планирования встреч

В 2016 году я выступал в качестве члена комиссии на одном из бизнес-мероприятий. В эту комиссию также входил предприниматель из Нью-Йорка, занимавшийся технологиями, которого звали Деннис Мортенсен. Позже мы разговорились, и оказалось, что Деннис — генеральный директор стартапа, который находится в процессе перехода от скрытого режима к бета-тестированию. Сервис назывался *x.ai*, а речь шла об ультрасовременной технологии на основе искусственного интеллекта, которая позволяла решать самые прозаические задачи: организовывать встречи.

Согласно первоначальной задумке, сервис предусматривал использование виртуального помощника по имени Эми. Когда вам нужно назначить

с кем-то встречу, вы пишете ему электронное письмо и ставите в копию специальный электронный адрес, чтобы к процессу подключилась Эми. Затем прямо в тексте письма вы просите помощника помочь с организацией встречи. Например, вы можете написать так: «Эми, организуешь мне встречу с Бобом в следующую среду?» И в этот момент происходит нечто удивительное. Эми начинает вести с Бобом электронную переписку, чтобы выбрать в назначенный день время, удобное для вас обоих. А затем добавит встречу в ваш календарь. Звучит как несущественное усовершенствование рабочих процессов. Но в этот проект были вложены серьезные инвестиции. К 2016 году, когда я познакомился с Мортенсеном, компания уже потратила на разработку интерфейса Эми 26 миллионов долларов. К 2018 году сумма общих инвестиций в проект составила 40 миллионов⁶.

Компании вроде x.ai, занимающиеся разработкой программного обеспечения для организации встреч, не случайно привлекают пристальное внимание инвесторов. Даже самые ярые сторонники гиперактивного коллективного разума не могут отрицать, что большое количество времени тратится неэффективно, когда белые воротнички пытаются решить эту все чаще возникающую проблему. Я называю стандартную процедуру организации встреч «электронным пинг-понгом с минимальными энергозатратами». В определенный момент переписки становится понятно, что необходима встреча. Поскольку задача неинтересная и несрочная, участники переписки начинают играть в своеобразную игру. Ее негласное правило — быстренько переложить ответственность за назначение встречи на кого-то другого, пусть даже и временно:

«Нам нужно встретиться. Напиши, когда тебе удобно».

«Может быть, на следующей неделе?»

«Звучит неплохо. Для меня оптимальные дни — вторник или среда».

«В эти дни у меня завал. Может, в пятницу?»

«Давай. Во сколько?»

«Утром?»

«Может, в 11? Не слишком поздно?»

«К этому времени я уже уеду на другую встречу. А как насчет следующей недели?»

И так далее...

Когнитивные затраты при использовании такого протокола высоки, поскольку каждое очередное письмо вынуждает вас тратить время на почтовый ящик. Хуже всего то, что когда вы в процессе обсуждения встречи, то вынуждены чаще проверять почту в ожидании ответа собеседника. Ведь невежливо будет пропасть на несколько часов в разгар такого оживленного псевдосинхронного общения.

И ладно бы вам нужно было договориться только об одной встрече. Но на самом деле большинство белых воротничков одновременно пытаются организовать несколько встреч сразу. Как утверждает в статье с мелодраматичным заголовком «Остановите это безумие», опубликованной в журнале *Harvard Business Review* в 2017 году, «сегодня руководители в среднем проводят 23 часа в неделю на встречах»⁷. Огромное количество встреч и, соответственно, необходимость в их планировании становятся главным двигателем гиперактивной проверки почты, что влечет за собой колоссальные затраты когнитивных ресурсов. Когда вы постоянно обращаетесь к своему почтовому ящику, чтобы стимулировать одно из многочисленных обсуждений об организации встречи, ваша способность к продуктивной интеллектуальной работе значительно снижается. Именно поэтому инвесторы и готовы потратить 40 миллионов долларов, чтобы проверить, сможет ли искусственный интеллект существенно сократить подобные когнитивные затраты. Это невысокая цена за огромные запасы продуктивности, которые высвободятся, если белые воротнички перестанут играть в электронный пинг-понг с минимальными энергозатратами.

Если говорить о протоколах организации встреч, существует несколько способов, которые в среднем куда менее затратны, чем бессистемная переписка. Один из них — самый радикальный — нанять настоящего ассистента из плоти и крови, который будет иметь доступ к вашему календарю

и планировать за вас встречи. Было время, когда этот вариант считался невероятно дорогостоящим и доступным только для руководителей высшего ранга, поскольку такому сотруднику приходилось платить полную зарплату. Но сейчас ситуация изменилась. Благодаря сервисам, предлагающим работу для фрилансеров, вы можете нанять сотрудника, который будет работать удаленно по несколько часов в день. Когда я нанял своего первого удаленного ассистента через сервис под названием Upwork, то с удивлением обнаружил, что она легко может составить мое рабочее расписание, потратив на это всего 2–3 часа своего рабочего времени. Истинные затраты при планировании встреч заключаются в том, что вам приходится неоднократно отрываться от работы, чтобы проверить почту и ответить на сообщения. Но если доверить эту работу ассистенту, в результате вам не придется платить ему огромные деньги⁸.

Хотя ставки ассистентов варьируются в зависимости от их опыта, принимая во внимание, сколько времени вы тратите на планирование, несложно доверить эту массу работы кому-то другому в среднем за 40 долларов в неделю. Разумеется, лишние 160 долларов в месяц — это вовсе не ничтожная сумма. Судя по моему опыту, в наукоемкой сфере на такой шаг чаще всего идут предприниматели, которые привыкли тратить время на себя и свой бизнес, чтобы обеспечивать его дальнейшее развитие. Но тем сотрудникам, которые работают на крупные организации, идея отдавать свои деньги в обмен на продуктивность чужда. А попытка привлечь к работе стороннего ассистента, который будет общаться с вашими коллегами, может быть встречена с подозрением, если не с открытой враждебностью. Именно поэтому я в своей работе пользуюсь услугами помощника, который занимается планированием многочисленных встреч и интервью, связанных с моей писательской деятельностью, но не привлекаю его к выполнению поручений, которые имеют отношение к моей работе преподавателя.

Чтобы удаленный сотрудник мог успешно заниматься планированием вашего времени, необходимо соблюсти два условия. У него должен быть доступ к вашему рабочему графику и возможность добавлять события

в календарь. Существует множество инструментов, которые позволят это сделать. Я использую онлайн-планировщик под названием Ascity. В начале каждого семестра (если я нанимаю помощника) я вручную обозначаю в календаре даты и время, когда я свободен для встреч. Когда моему помощнику нужно запланировать встречу, она использует сервис, чтобы выбрать один из моих свободных дней. Преимущество Ascity заключается в том, что его можно синхронизировать с календарем Google. Когда ассистент создает в системе встречу, информация о ней автоматически появляется в моем Google-календаре. Не менее важно и то, что если я занимаю какое-то время в календаре, то Ascity автоматически помечает, что в это время я занят.

Возникает резонный вопрос: почему я просто не использую систему Ascity для планирования встреч? Если кто-то хочет пообщаться со мной, зачем этим вопросом занимается ассистент, в то время как я могу просто дать человеку доступ к моему календарю, чтобы он забронировал удобное для нас обоих время? Я не выбираю эту простую и более дешевую опцию, потому что общаюсь с разными людьми и не все встречи организовываются одинаковым образом. Например, если встреча должна состояться в моем кабинете в Джорджтауне, я хочу, чтобы она была запланирована на то время, когда я в университете. Если у меня по плану интервью для создания подкаста, я, наоборот, выделяю то время, когда работаю дома, чтобы воспользоваться своей домашней студией. Какие-то встречи срочные, поэтому приходится искать время, когда я доступен в ближайшие дни. Другие могут подождать, и я предпочитаю отложить их на те периоды, когда я менее загружен. По этой причине я не могу выслать тому, кто хочет со мной встретиться, список *всех* возможных дат. Вместо этого я предоставляю ассистенту управлять этими запросами.

Но для большинства белых воротничков особенности, о которых я рассказал выше, не имеют значения. У них стандартная рабочая неделя, и вы помечаете, какие блоки зарезервировать для непрерывной работы, а какое время можно оставить для встреч и совещаний. Если дело обстоит именно так, вам действительно не нужен реальный помощник,

чтобы составить рабочее расписание. Такие инструменты, как Asuity, ScheduleOnce, Calendly и, разумеется, x.ai (и это далеко не полный список), помогут другим людям легко понять, когда вы свободны, и зарезервировать это время для встречи. Когда кто-то хочет вас увидеть, вы просто отправляете ему ссылку на свой электронный планировщик и предоставляете возможность выбрать удобный день и время. Электронный пинг-понг с минимальными энергозатратами, продолжающийся целыми днями, превращается в одно-единственное письмо и несколько кликов в системе планирования.

Если речь идет о встрече, где будет присутствовать несколько человек, еще важнее не допустить электронного пинг-понга, поскольку в случае роста количества участников часто увеличивается и количество электронных сообщений. В таких случаях разумно прибегнуть к помощи групповых опросов, таких как, например, Doodle. Рассказываю для тех, кто незнаком с этим сервисом. Вы создаете онлайн-опрос, предлагая на выбор несколько вариантов дат и времени, которые вам подходят. Затем вы отправляете опрос другим участникам встречи. Они проверяют, какие варианты подходят им. В итоге вы легко можете понять, какая дата и время устроят всех.

Я даже осмелюсь утверждать, что любой человек, у которого по роду работы в неделю бывает больше одного-двух запланированных мероприятий, просто обязан пользоваться электронным планировщиком или, если этого требует работа, помощью ассистента с частичной занятостью. Нет никакого смысла продолжать тратить время на затяжную переписку в попытках организовать встречу. Вы можете считать, что не особо много выиграете. «Разве сложно отправить несколько писем?» Но если мы с вами похожи, то вы вряд ли будете удивлены, испытав невероятное облегчение, когда с ваших плеч упадет груз постоянной посвященной планированию переписки, которая не дает вам сосредоточиться и снова и снова затягивает в паутину гиперактивного коллективного разума.

Основные идеи Клода Шеннона акцентировались на этом моменте. Протоколы, связанные с организацией встреч, сопряжены с небольшими затратами в области неудобств (вы должны создать определенную систему,

а те, с кем вы общаетесь, теперь вынуждены заходить на сайт и выбирать удобное время, вместо того чтобы быстро отвечать на ваши сообщения). Но в результате сберегается такое количество когнитивных ресурсов, что преимущества очевидны. Средние затраты протоколов планирования с использованием различных систем существенно ниже, чем при текущей ситуации, когда вы без конца перебрасываетесь электронными письмами.

Протокол приемных часов

В начале 2016 года я опубликовал в журнале Harvard Business Review статью, для которой намеренно выбрал провокационный заголовок: «Скромное предложение: давайте откажемся от электронной почты». Несмотря на то что мне доводилось писать о недостатках этого инструмента в блоге, в статье я впервые поделился с широкой аудиторией идеями, которые впоследствии привели к написанию этой книги. В ходе статьи, после того как я описал проблемы, которые вызывает гиперактивный коллективный разум, я пришел к серьезному выводу: «Те организации, которые решат положить конец засилью неструктурированных рабочих процессов и заменить их чем-то совершенно новым, поставив целью увеличить производство ценного продукта и удовлетворенность сотрудников, получат существенные преимущества»⁹.

В черновом варианте статьи я не стал дальше развивать эту мысль. Но мой редактор не согласился. Он справедливо заметил, что идея отказаться от электронной почты беспрецедентна и мне следует по крайней мере предложить несколько вариантов того, как компания может функционировать без этого инструмента. На том этапе я еще не разработал теорию бережного распределения внимания, поэтому у меня не было готового ответа на вопрос редактора, чем же можно заменить электронную почту. В поисках ответа я ухватился за пример, близкий мне по роду деятельности: приемные часы. Вот как я развил эту мысль: «Идея проста. У сотрудников больше нет индивидуальных электронных адресов. Вместо этого каждый из них публикует свой график, указывая 2–3 периода времени в день, которые он готов уделить коммуникации. В течение этих

“приемных часов” с сотрудниками можно пообщаться лично, по телефону или посредством мессенджеров, таких, например, как Slack. Однако вы не можете претендовать на рабочее время коллег вне обозначенных ими периодов. Если вам нужно пообщаться с ними, придется отложить этот вопрос до того момента, когда они снова будут доступны».

К моему большому разочарованию, та статья не стала искрой, которая привела бы к революции против электронной почты. Один из читателей справедливо заметил, что приемные часы вряд ли подойдут для компаний, сотрудники которых трудятся в разных часовых поясах. Другие читатели писали, что готовы мириться скорее с большим объемом электронных писем, чем с увеличением количества встреч. «Пытаться сейчас объявить электронную почту вне закона — все равно что запирать конюшню, когда лошадь уже сбежала, — написал еще один читатель. — Это не сработает». Я продолжил исследования в области электронной почты и на время забыл о приемных часах. Но позже я понял, что, возможно, мне не следовало так поспешно отказываться от этого решения.

Давайте перенесемся в 2018 год, когда Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон, вместе основавшие компанию Basecamp и отвергающие классические устои, опубликовали книгу под названием «Не сходите с ума на работе»*. В книге представлен набор идей о том, как создать эффективную рабочую культуру — авторы называют это «спокойной компанией». Среди их предложений я нашел и знакомую стратегию: приемные часы. Фрайд и Хенссон отмечают, что в их компании трудится много специалистов узкого профиля, которые могут дать разъяснения по поводу статистики, обработки событий в JavaScript, критических точек баз данных. Соответственно, если у кого-то из сотрудников есть вопрос, связанный с одной из этих тем, они могут просто переслать его эксперту и ждать ответа. У авторов смешанные чувства в отношении этой практики: «[Это] чудесно. И одновременно ужасно»¹⁰.

* Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон. Не сходите с ума на работе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Чудесно — потому что такие эксперты способны помочь коллегам выйти из тупика и найти более эффективные решения проблемы. Ужасно — потому что эти специалисты оказываются в водовороте гиперактивного коллективного разума и посвящают все больше времени тому, чтобы отвечать на эти бессистемные запросы в течение дня. К моей радости, эту проблему компания Basecamp решила с помощью приемных часов. Эксперты теперь еженедельно вывешивали график с указанием времени, когда они готовы отвечать на вопросы. Кто-то делал это редко — например, в течение часа раз в неделю, кто-то — чаще, например по часу каждый день. Компания доверяет таким специалистам самостоятельно определять, какой объем времени они готовы посвятить этому занятию. Задать вопрос эксперту можно теперь только в приемные часы.

«Но что делать, если у вас возник вопрос в понедельник, а приемные часы нужного сотрудника будут только в четверг?» — задаются вопросом Фрайд и Хенссон. И тут же дают прямолинейный ответ: «Ждать, что же еще». Они отмечают, что поначалу подобные ограничения могут показаться бюрократией, но в итоге они «произвели фурор» в компании. «Оказалось, что в большинстве случаев проблема действительно несрочная, — отмечают авторы. — А вот время и возможность контролировать ситуацию, которые получили наши эксперты, — это действительно огромное преимущество»¹¹.

Дальнейшие исследования показали, что Basecamp не единственная организация, не имеющая отношения к сфере образования, но в ограниченном объеме внедрившая приемные часы. Как я узнал от Скотта Кирснера, журналиста колонки об инновациях в газете *The Boston Globe*, приемные часы уже давно популярны у венчурных инвесторов. В статье под названием «Я присоединяюсь к движению “приемные часы”» он объясняет, что многие инвестиционные компании, базирующиеся в Бостоне, в том числе Flybridge, Spark Capital и Polaris Partners, взяли за обыкновение выделять определенное время раз в неделю. В такой момент любой желающий, интересующийся запуском бизнеса в области технологий, может прийти и попросить совета, поделиться идеей или просто познакомиться. Безо всяких обязательств. Когда я изучал биографию венчурного

инвестора Майка Джексона из Кремниевой долины, когда писал книгу «Хватит мечтать, займись делом!», которая вышла в 2012 году, то узнал одну вещь. Успех в этой области зависит от способности открыться перед лицом множества людей и идей. Но если делать это посредством бессистемной электронной переписки, вы можете и не удержаться на плаву. «Очень просто залипнуть и провести весь день в электронном почтовом ящике», — предупреждает Джексон¹². Приемные часы стали для инвесторов хорошим решением, чтобы сбалансировать свою профессиональную жизнь.

Идеи Клода Шеннона помогают объяснить, почему подобные эксперименты так хорошо работают. Для любой ситуации, когда необходимо координировать работу, переход к заранее определенным приемным часам позволит снизить когнитивную нагрузку по сравнению с бессистемным обменом сообщениями. Однако необходимость ждать, когда наступят приемные часы, чтобы пообщаться, влечет за собой затраты в виде неудобства. Практика приемных часов оптимальна для тех видов деятельности, которые несильно пострадают от подобной задержки. Именно поэтому эксперты, работающие в компании Basecamp, и венчурные инвесторы в Бостоне внедрили практику приемных часов. Они сократили значительные когнитивные затраты на отвлекающие их сообщения, обменяв их на задержки, которые не окажут существенного влияния на их повседневную работу. И именно поэтому мое предложение ограничить *любую* коммуникацию в офисе приемными часами с треском провалилось. В настоящее время много работы по координации действий осуществляется с помощью электронной почты. И длительные задержки в данном случае, *вероятно*, непозволительны. В заключение могу сказать, что если вы часто решаете одни и те же несрочные задачи, то протокол приемных часов может существенно снизить ваши затраты на этот процесс.

Клиентские протоколы

В конце 1990-х годов, будучи подростком, воодушевленным появлением первых сайтов, я основал технологическую компанию вместе со своим другом Майклом Симмонсом. Мы жили в Нью-Джерси, рядом с Принстоном.

Нам казалось, что это звучит внушительно, поэтому свою компанию мы назвали Princeton Web Solutions¹³. Мы занялись разработкой дизайна для сайтов и начали с создания страничек с использованием несложных инструментов для мелкого бизнеса в нашем районе. Но в какой-то момент Майкл связался с группой разработчиков-фрилансеров из Индии. Вскоре мы осознали два ключевых момента. Во-первых, эти ребята были намного круче в веб-разработке, чем мы. Во-вторых, их ставки в то время были довольно низкими по американским меркам. Мы заключили с ними сделку. Мы искали клиентов и управляли проектами, а программисты из Индии занимались графическим дизайном и писали HTML-коды. Насколько я помню, сумма нашего первого контракта составляла примерно тысячу долларов. С новой командой на борту мы начали запускать проекты стоимостью от 15 тысяч до 40 тысяч долларов. Однако проблема заключалась в том, что мы были подростками и весь день проводили в школе, а в 1990-е годы еще не было сотовых телефонов. Получалось, мы занимались крупными проектами для требовательных клиентов, а они не могли с нами связаться.

Решением проблемы стало создание тщательно продуманного клиентского портала. У каждого заказчика были логин и пароль, которые они использовали для входа. На портале они находили подробную информацию о своем проекте. Можно было ознакомиться с образцами дизайна и предварительной версией сайта, а также заглянуть в календарь, где были отмечены основные этапы реализации проекта. В «журнале работ» ежедневно появлялась информация о задачах, выполненных в каждый конкретный день. Большая часть реального общения сводилась к специальным встречам, которые были приурочены к конкретным этапам проекта. По итогам каждой встречи составлялась памятка, в которой указывалось, какие решения были приняты. И мы просили клиентов подписать эти памятки, чтобы выразить свое согласие. (Поскольку поняли, что это снижает вероятность того, что клиент впоследствии передумает, когда мы уже будем в процессе разработки.) У нас была возможность прикрепить сканы подписанных памяток на портал.

Мы никогда не объясняли клиентам, что необходимость в портале возникла потому, что мы целый день в школе (хотя, я полагаю, они и сами об этом догадывались). Мы просто организовали рабочий процесс таким образом, чтобы наше отсутствие не вызывало проблем. Сегодня разработчики часто жалуются, как много времени им приходится тратить на электронную переписку. Мы в свое время занимались примерно такой же работой, но при этом электронной почтой не пользовались совсем.

Разумеется, мы не были единственными, кто придумал умную систему общения с клиентами. В главе 1 я рассказывал историю Шона, который реорганизовал работу в своей маленькой технологической компании. В его случае наиболее раздражающим фактором была чрезмерно активная коммуникация с клиентами, которая и стала для него переломным моментом. События стали стремительно развиваться, когда особенно требовательный клиент потребовал доступ к их каналу в Slack, предназначенному для внутреннего общения. В результате звук уведомлений этого мессенджера стал постоянным шумовым фоном, а каждое сообщение от клиента приносило новую головную боль. Неудивительно, что в итоге Шон решил заменить гиперактивный коллективный разум какими-то более оптимальными рабочими процессами. И одной из сфер его внимания стало общение с клиентами.

Сотрудники компании стали добавлять в каждое техническое задание раздел под названием «Коммуникация». «Мы хотим, чтобы клиент был в курсе до начала работы над проектом», — пояснил Шон. В этом новом разделе описывались правила коммуникации клиента и сотрудников компании, в том числе — и на этом Шон сделал акцент — как вести себя, если возник срочный вопрос. В большинстве случаев стандартная процедура предусматривала еженедельную телефонную конференцию с заказчиком по заранее согласованному расписанию. После этого в письменном виде кратко подводились итоги конференции, и документ отправляли заказчику. Бизнес-партнер Шона, который отвечал за взаимоотношения с клиентами, был обеспокоен этим нововведением. «Он боялся, что заказчики будут недовольны. Ведь работа нашей компании построена на общении

с пользователями, и это общение должно быть высокопрофессиональным, — объяснил Шон. — Но уровень удовлетворенности клиентов существенно вырос. Весь секрет в управлении ожиданиями».

И Шон, и я в своей компании в 1990-е использовали оптимизированный протокол коммуникации, чтобы управлять обменом информацией между клиентами и сотрудниками компании (хотя мы и не использовали именно такую терминологию). Благодаря этому нам удалось существенно снизить средние затраты на координацию работы. Я изучил и другие примеры протоколов общения с клиентами и хочу дать несколько рекомендаций, которые помогут сделать взаимодействие успешным.

Прежде всего, стремясь сократить затраты, думайте не только о собственных ресурсах, но и о ресурсах клиента. Ключевой фактор, который помогает клиентскому протоколу работать, — снижение когнитивных затрат или устранение неудобств, в том числе *для клиента*. На самом деле немногие из них любят бесконечно отправлять вам сообщения. Часто они вынуждены это делать, поскольку не знают, как еще можно с вами связаться или убедиться в том, что работа будет выполнена. По опыту Princeton Web Solutions я понял, что структурированный интерфейс портала не раздражал клиентов. Наоборот, они успокаивались, поскольку им не приходилось тратить когнитивную энергию, переживая, будет ли выполнена работа. И напротив, если вы внедрите такую схему коммуникации, которая упростит жизнь вам, но усложнит ее вашим клиентам, вам будет намного сложнее продавать свои услуги, и не без причины. (Приведу яркий пример: каждый раз, когда заказчику что-то нужно, вы требуете, чтобы он направил вам подробный запрос по факсу.)

Еще один важный момент — ясность. Сотрудники компании Шона добавляли подробное описание протокола общения с клиентами в каждое техническое задание, а заказчик его подписывал. Очень разумно. Если бы сотрудники просто предлагали клиентам еженедельные конференции в качестве варианта коммуникации, высок шанс, что заказчики при малейших проблемах автоматически вернулись бы к гиперактивному общению. Когда же все предусмотрено договором, клиент, скорее всего,

немного пострадает из-за незначительных неудобств. Но со временем он осознает все преимущества, связанные с более низкими средними затратами более жесткой системы.

И наконец, несмотря на все ваши усилия, всегда найдутся клиенты, для которых определенные протоколы просто не работают. Я общался с консультантом по коммуникациям в Вашингтоне, округ Колумбия. Она работала в магазине, где трудились 12 человек. Она рассказала, что при работе со многими клиентами они использовали подход, похожий на метод Шона: еженедельный созвон, по итогам которого составлялся письменный отчет. Однако общение с другими клиентами проходило по иной, «антикризисной» схеме. С ними необходимо было *незамедлительно* связываться, если рекламная кампания шла не по плану. Именно поэтому протокол общения с ними выглядел просто: «Если что-то случилось — сразу звоним клиенту». Другими словами, от характера работы зависит, какой именно протокол будет использоваться.

Разработанные вами процедуры также могут не подойти для отдельно взятых людей, и это обусловлено не характером работы, а их индивидуальными особенностями. Иначе выражаясь, я говорю о тех выродках, которым нравится ко всему придирааться, чтобы почувствовать собственную важность. Подобную ситуацию описал Тим Феррис в своем бестселлере «Как работать по 4 часа в неделю». Описывая преобразования, которые он осуществил в своей дочерней компании BrainQuicken, Тим рассказал, как «дал отставку» одному из наиболее воинственных и вгоняющих всех в стресс клиентов. Идея, что можно прекратить работу с токсичным клиентом, задевает за живое. «Этот абзац меня шокировал», — вспоминает Тоби Лютке, генеральный директор IT-компании Shopify, в кратком очерке о Феррисе, который появился в журнале Inc. «Если вы пойдете в бизнес-школу и предложите там избавиться от клиента, вас просто выгонят. Но, исходя из своего опыта, могу сказать, что предложение очень разумное. Такая политика позволяет определить, с кем из клиентов вы действительно хотите работать»¹⁴. Идеи Клода Шеннона помогают понять логику подобной стратегии. Разумеется, в краткосрочной перспективе

вы потеряете деньги. Но зато вы избавитесь от существенных когнитивных затрат. Как только вы начнете воспринимать такие затраты более серьезно, вам станет проще отказаться от работы с клиентами, которые наносят существенный урон вашей психике и не компенсируют его ростом дохода вашей компании.

Подводя итоги, могу сказать: если вы работаете с заказчиками, для отказа от гиперактивного коллективного разума необходим оптимизированный клиентский протокол.

Обезличенные электронные адреса

Некоторые сферы нашей жизни уже настолько привычны, что нам сложно представить, что может быть по-другому. Один из таких примеров — стандартный формат электронного адреса: фамилия@название_компании. В нем есть нечто элегантно. Когда вы отправляете электронное послание, лежащий в основе работы сервиса протокол направляет его в ту организацию, которая указана в электронном адресе. Когда письмо попадает в сеть организации, почтовый сервер доставляет его адресату, указанному слева от символа @. И именно такую систему — что в адресе должен быть указан конкретный сотрудник — мы принимаем как должное. Но если мы несколько отстранимся и посмотрим на ситуацию свежим взглядом, возникает интригующий вопрос: почему получатель — всегда конкретный *сотрудник*? Почему бы не указывать в адресе какой-то отдел, команду проекта или вид деятельности?

Ответ на этот вопрос мы получим, обратившись к истории электронной почты, вернее, к одному из ее первых прототипов. В начале 1960-х компьютеры всё еще были громоздкими и дорогими агрегатами. Для них требовались отдельное помещение и бригада по их обслуживанию. Приходилось ждать своей очереди, чтобы воспользоваться этой машиной в надежде на то, что нужная программа (в виде перфорированных карточек, вероятнее всего) сработает, пока ваше время еще не вышло. Инженеров Массачусетского технологического института существующая ситуация раздражала, и они решили, что должен быть более оптимальный способ

совместного использования оборудования. Предложенное ими решение было запущено в вычислительном центре Массачусетского технологического института в 1961 году и называлось «Совместимая система с разделением по времени» (CTSS). Оно предлагало нечто революционное в сфере информационных технологий: многочисленные пользователи могли одновременно работать, подключившись к главному компьютеру с помощью терминальных машин. Это не означает, что пользователи в буквальном смысле использовали ресурсы главного компьютера. Во время работы совместимая система с разделением по времени быстро переключалась между пользователями, производя вычисления для одного из них, затем для другого и так далее. Но у пользователей возникало ощущение, что они используют компьютер единолично.

Затем естественным образом произошел переход от совместимой системы с разделением по времени к электронной почте. В основе CTSS лежала идея, что у каждого пользователя есть собственная папка с файлами и какие-то из них — личные, а другие доступны всем пользователям системы. Сообразительные первые пользователи системы догадались, что можно оставлять сообщения в чужих папках. К 1965 году эта операция была стандартизирована с помощью модуля MAIL, предложенного инженерами-программистами Томом Ван Влеком и Ноэлем Моррисом. С помощью этого модуля в папке каждого пользователя создавался файл под названием MAIL BOX. Когда один пользователь отправлял сообщение другому с помощью модуля MAIL, оно цеплялось к файлу MAIL BOX этого пользователя. С помощью специальных инструментов сотрудники могли читать и удалять такие сообщения.

Иными словами, первые электронные адреса ассоциировались с конкретными сотрудниками, поскольку пользовательские аккаунты в системе с разделением по времени изначально были спроектированы таким же образом. Такая практика укоренилась. Инженер Рэй Томлинсон, который, вероятно, и несет по большей части ответственность за появление адреса в формате фамилия@название_компании, ранее работал с более усовершенствованными программными модулями отправки сообщений, чем MAIL¹⁵.

Это самовольное и, казалось бы, невинное решение — привязать электронный адрес к конкретному сотруднику — в итоге повлияло на появление такого рабочего процесса, как гиперактивный коллективный разум. Как я уже говорил в первой части книги, он опирается на естественное поведение людей в небольших группах: неструктурированный спонтанный обмен информацией. Поскольку электронные адреса ассоциировались с определенными людьми, использовать этот инструмент для поддержки подобной беседы оказалось легко. И мы ступили на скользкую дорожку, которая в итоге привела нас к бесконечному обмену сообщениями. Если представить себе другую реальность, где электронные адреса были бы привязаны к проектам или командам, гиперактивный коллективный разум не казался бы нам таким естественным. И возможно, ему было бы сложнее нарастить обороты.

Зачем я все это вам рассказываю? Чтобы вам было проще нарушить правило, что электронный адрес должен ассоциироваться с конкретным человеком, особенно в условиях, когда вы пытаетесь разработать более эффективные протоколы общения. Разорвав связь между электронной почтой и человеком, вы одним движением разрушите всеобщие представления о том, как *должна* быть организована коммуникация. И вам будет проще создать новые ожидания с нуля, используя тот протокол, который кажется вам более эффективным.

Давайте, например, вспомним те клиентские протоколы, о которых мы говорили в этой главе. Если клиент привык обращаться к какому-то конкретному сотруднику в вашей компании, если у него возникают проблемы или вопросы, ему, вероятно, будет сложно отказаться от привычки быстро получать ответ. Он начинает персонализировать такие контакты, а задержки с ответом будет воспринимать как личное оскорбление («Почему они меня игнорируют?!»). Теперь представьте себе, что у каждого вашего клиента есть собственный электронный адрес для контактов, который выглядит так: `имя_клиента@название_вашей_компании`. Теперь заказчикам намного проще отказаться от представлений, что их сообщения попадают к одному конкретному сотруднику, который тут же их

просматривает и должен быстро отвечать. Если коммуникацию обезличить, у вас появится куда больше вариантов для ее оптимизации.

Я использовал подобные идеи, чтобы сформировать более эффективные протоколы для общения со мной как с автором книг. Пока у моих читателей был всего один электронный адрес для связи со мной, почтовая нагрузка была огромной. И это касается не только количества, но и содержания писем. Если вы считаете, что общаетесь с человеком лично, естественно полагать, что он прочитает ваш длинный рассказ и даст подробные советы, или предложит созвониться, чтобы обсудить возможное сотрудничество, или познакомит вас с нужными людьми. Я с удовольствием всем этим занимался, но по мере роста читательской аудитории мне становилось все сложнее.

Чтобы усовершенствовать свои протоколы коммуникаций, я начал использовать обезличенные электронные адреса. Например, такой: `interesting@calnewport.com`. На него читатели присылают интересные ссылки или заметки. Под адресом есть краткий комментарий: «Я благодарен, что вы присылаете мне ценную информацию. Однако в связи с большой загруженностью я чаще всего не имею возможности вам ответить». Исходя из своего опыта, могу сказать, что если поместить комментарий рядом с персонализированным электронным адресом (например, `cal@calnewport.com`), то на него никто не обратит внимания. Слишком уж сильны ожидания при индивидуальном общении. Но если такой комментарий сопровождает обезличенный адрес вроде `interesting@calnewport.com`, то жалоб будет немного. Если нет заранее сложившихся ожиданий, вы можете формировать их самостоятельно с нуля.

Существует много способов внедрить низкозатратные протоколы в свою профессиональную жизнь или в работу всей организации. Но часто вы можете придать мощный толчок подобным усилиям, если электронные адреса перестанут ассоциироваться с конкретными людьми.

Короткие письма

В 2017 году Х.Л. Макс Никиас, профессор и президент Южно-Калифорнийского университета, опубликовал в издании *The Wall Street Journal*

любопытную статью. Он писал не о научных достижениях, благодаря которым стал членом Национальной инженерной академии США и Американской академии искусств и наук. Не писал он и о компании стоимостью шесть миллиардов долларов, которой руководит, ни об открытии нового кампуса, ни о том, что благодаря ему за те семь лет, что он был президентом Южно-Калифорнийского университета, в штате появилось сто именных профессоров^{16, 17}. Никиас затронул более знакомую всем и в общем-то рядовую тему: электронную почту.

Он объясняет, что, будучи президентом, получал более трехсот писем в день. И это стало проблемой. «Цель руководителя — двигать организацию в правильном направлении, — отмечает Никиас. — Но электронная почта может привести к обратному эффекту, не позволяя лидеру с упреждением реагировать на ситуацию или выполнять задачи длительного характера». Чтобы не превратиться в человека, который «приклеился к экрану и бесконечно отвечает на письма», Никиас придумал простое решение: «Я пишу очень короткие письма, обычно они не длиннее, чем СМС-сообщение». Но что, если запрос требует развернутого ответа, который не уместится в размер стандартного текстового сообщения? В таком случае Никиас звонит отправителю или просит его назначить встречу. «Ключевые моменты, связанные с общением людей, в любом случае не совпадают идеально с киберпространством», — объясняет он.

Никиас не единственный, кто экспериментировал и отправлял короткие письма. В 2007 году веб-дизайнер по имени Майк Дэвидсон опубликовал в своем личном блоге очерк под названием «Простые решения для того, чтобы не утонуть в электронных письмах»¹⁸. В этой статье Майк рассказывает о том, какую досаду у него вызывает асимметричная природа электронной коммуникации. «Часто отправитель задает два-три коротких вопроса, допускающих разные трактовки, а получатель вынужден писать длинный текст из множества абзацев, — отмечает он. — Таким образом, отправитель тратит на сообщение всего минуту, а получатель, как предполагается, должен потратить примерно час». В результате Майк пришел к такому же решению, что и Х.Л. Макс Никиас: *все* отправляемые им письма — короткие.

При определении размера писем Майк тоже ориентировался на 160 символов, которые отведены для СМС. Но, понимая, что для подсчета понадобится некое дополнительное программное обеспечение, он нашел способ проще: все его письма состоят из пяти и менее предложений.

Чтобы «вежливо» объяснить свои новые правила в отношении переписки респондентам, Дэвидсон запустил простенький сайт <http://five.sentenc.es>, где на оформленной в минималистичном стиле целевой странице вкратце рассказывается о его новой политике. Затем Майк добавил вот такую приписку, которая появляется во всех его письмах:

Вопрос: почему в этом письме всего пять (или меньше) предложений?

Ответ: зайдите на сайт <http://five.sentenc.es>.

Во вводном абзаце Дэвидсон отмечает: «Гарантировав, что я трачу на все отправляемые сообщения одинаковое количество времени (а именно — не так уж много), я создаю справедливые условия игры и в конечном счете обрабатываю большее количество сообщений».

Идея строго ограничить длину сообщений — более чем хитрый ход. Это шаг, на который совсем немногие отваживаются в наш цифровой век. Он точно ограничивает, для чего можно и для чего нельзя использовать электронную почту. Гиперактивный коллективный разум хочет, чтобы она была нейтральным передатчиком, который поддерживает гибкую неструктурированную и постоянную коммуникацию по всем вопросам. Течение, выступающее за краткость сообщений, бросает вызов такой установке. Его приверженцы считают, что электронная почта подходит для коротких вопросов и ответов и передачи краткой актуальной информации. А любые более сложные вопросы должны решаться с помощью других, более подходящих средств коммуникации. Сейчас это может казаться сложным, но если следовать идеям Клода Шеннона, то в долгосрочной перспективе такая стратегия окупится более низкими средними затратами.

В своей статье для *The Wall Street Journal* Никиас приводил такой пример. Когда он руководил самым масштабным расширением территории

кампуса в истории университета, то часто получал сообщения от руководителей строительных работ. Ему присылали информацию об изменениях в документации или запрашивали одобрение относительно незначительных изменений («речь могла идти о чем угодно: от видов кирпича до использования витражей»). В таких вопросах электронная почта — прекрасный инструмент: если бы по каждому из этих вопросов руководители строительных работ звонили Никиасу или назначали встречи, пострадал бы его рабочий график. Однако, как отмечает Никиас, если касающийся строительства вопрос требовал предметного обсуждения, беседа продолжалась не посредством переписки, а по телефону.

При правильном использовании политика кратких сообщений может стать эффективным протоколом, который использует главные преимущества электронной почты (быстрота и асинхронность). Если же коммуникация выходит за определенные рамки, собеседники вынуждены прибегать к более подходящим инструментам. Писать краткие сообщения — простое правило, но оно может дать хорошие результаты. Как только вы перестанете считать электронную почту универсальным инструментом, подходящим для обсуждения любых вопросов в любое время, ее притязания на ваше внимание уменьшатся.

Планерки

В 2002 году Майкл Хикс и Джеффри Фостер присоединились к факультету информатики Мэрилендского университета в качестве новоиспеченных доцентов. Они начали работать вместе, чтобы создать исследовательскую группу. Чтобы заниматься наставнической работой с wybranными студентами, Хикс и Фостер применили стратегию, которую профессора в области информатики используют почти повсеместно. Они устраивали еженедельные встречи со студентами, чтобы проверять, как продвигается работа, и решать вопросы, связанные с исследованиями.

Какое-то время эта стратегия работала хорошо. Как и у многих молодых научных работников, у Хикса и Фостера было всего по 2–3 студента, чью работу они курировали, и относительно небольшой объем других

задач помимо преподавательской работы и исследований. Однако, как они отметили в техническом отчете об эффективности научного труда, опубликованном в 2010 году, по мере их карьерного роста стандартная стратегия наставничества «исчерпала свои возможности»¹⁹. Вместо 2–3 студентов теперь у каждого из них было по 6–7. Росла их нагрузка в качестве наставников, а также количество прочих обязанностей: рецензировать работы, заполнять заявления на гранты. В результате у ученых оставалось все меньше свободного времени. Ежедневные встречи с каждым из студентов стали «крайне неэффективными». Они всегда планировались с учетом того, что встреча займет определенное количество времени, от получаса до часа. Но почти никогда ожидания не оправдывались. Иногда встреча занимала всего десять минут, если требовалось лишь ввести собеседника в курс дела. А порой приходилось тратить пару часов, чтобы решить особенно сложную проблему.

У Хикса и Фостера появлялось все больше дел, и им было сложно найти время, чтобы добавить встречу с очередным студентом в свое расписание, поскольку в нем было уже запланировано немало встреч с другими студентами. В результате их подопечные оставались без внимания. Если кто-то сталкивался с проблемой, иногда приходилось целую неделю ждать возможности обсудить потенциальные ее решения. Кроме того, Хикс и Фостер заметили, что индивидуальные встречи не позволяли их исследовательской группе ощутить себя единым целым. «У нас не команда, в которой все сотрудничают и занимаются исследованиями, а группа отдельно взятых студентов», — писали ученые. Изучив все аспекты проблемы, Хикс и Фостер пришли к выводу: «Очевидно, что нужно что-то менять».

К переменам их побудила встреча исследователей, которую посетил Хикс в 2006 году. Он пообщался со знакомым, с которым вместе учился в школе. Тот стал разработчиком программного обеспечения. Знакомый рассказал Хиксу, как ему нравится метод Scrum, входящий в число гибких техник управления. Его работодатель использовал этот метод, чтобы организовать работу своего IT-отдела. Описание подхода запало в душу Хикса. Когда он вернулся в Мэриленд, то заявил Фостеру, что, возможно,

эти экзотичные приемы организации работы, пришедшие из мира разработки программного обеспечения, — как раз то, что нужно, чтобы наладить эффективную работу их исследовательской группы.

О гибких техниках управления в общем и методе Scrum в частности я рассказывал в главе 5, когда мы говорили о досках задач. Этот метод предусматривает разные приемы. То, что понравилось Хиксу и Фостеру больше всего, — практика ежедневных встреч. Как вы помните, согласно методу Scrum, работа команды по разработке программного обеспечения делится на спринты — отрезки длительностью от двух до четырех недель, посвященные разработке конкретного набора функций. Во время спринта команда ежедневно собирается на утреннее совещание (scrum), которое длится не более 15 минут. Во время таких встреч каждый член команды отвечает на три вопроса: 1) что он сделал с момента последней встречи, 2) есть ли какие-то проблемы, 3) что он планирует сделать до следующей встречи. Далее в течение рабочего дня каждый сотрудник выполняет свои задачи. В сфере разработки программного обеспечения такой метод оказался более эффективным, чем целый день обмениваться письмами или сообщениями в мессенджерах. Чтобы собрание не длилось больше 15 минут и не превратилось в бесполезную трату времени, во время утренней встречи принято стоять.

Хикс и Фостер решили применить Scrum при работе со своей исследовательской группой. Они отказались от ежедневных встреч и стали проводить их по понедельникам, средам и пятницам. Ученые также изменили название встреч на «планерку». В остальном схема осталась той же: собрания длились 15 минут, и все его участники отвечали на стандартные три вопроса. Команда даже попробовала проводить собрания стоя и обнаружила, что, «как это ни удивительно», такой метод действительно помогал держаться во временных рамках. В собраниях принимали участие и Хикс с Фостером, рассказывая студентам о том, чем будут заниматься они сами в течение дня. Эту модифицированную систему работы они назвали SCORE.

Ключевой особенностью этой системы было то, что она позволяла отделить планерки от детальных обсуждений технических вопросов. Если

во время встречи выяснялось, что требуется более предметный разговор с каким-то конкретным студентом, чтобы он мог продолжить работу, сразу же назначалась «встреча для обсуждения технических вопросов». В отличие от планерок, такие встречи назначались лишь по мере необходимости. Поскольку в тот момент, когда стороны о них договаривались, их цель была ясна, такие встречи оказывались крайне эффективными: все участники хорошо представляли себе, что конкретно они будут обсуждать. Как отмечают Хикс и Фостер, поскольку в их календарях больше не было множества встреч с каждым из студентов, у них появилось достаточно возможностей, чтобы встроить в свое расписание дополнительные совещания по мере необходимости.

Профессорам было любопытно узнать, довольны ли студенты системой SCORE так же, как они сами. И они провели официальный опрос участников своей исследовательской группы. Они попросили студентов оценить семь разных аспектов своей научно-исследовательской деятельности, включая «качество общения с наставником», «уровень продуктивности» и «энтузиазм в отношении научно-исследовательской работы». Тех студентов, с кем наставники занимались еще до внедрения SCORE, попросили оценить также старую систему работы. «Мы получили исключительно положительные ответы, — подвели итоги Хикс и Фостер. — Система SCORE позволила студентам быть эффективнее во всех аспектах».

Стратегия проведения регулярных планерок, которую Хикс и Фостер подсмотрели у Scrum, — эффективный и широко применяемый протокол коммуникации. Такие короткие встречи 3–5 раз в неделю могут оказаться полезными для многих людей, занимающихся интеллектуальной работой, и значительно снизить количество спонтанных электронных писем и сообщений в мессенджерах, так как все синхронно общаются во время встреч. В результате планерки требуют небольших затрат когнитивных ресурсов, тогда как подобная координация действий с помощью электронной почты и мессенджеров потребовала бы куда больше усилий. Как отмечают Хикс и Фостер, цикл регулярных встреч также создает некий «импульс», благодаря чему сотрудники с большим энтузиазмом относятся к работе

и демонстрируют более высокую продуктивность. Возникает также ощущение сплоченности, поскольку все знают, кто и над чем работает.

Такой протокол несет определенные затраты в плане неудобств. В частности, необходимость ждать следующей встречи раздражает, если вам нужно быстро получить ответ на вопрос или решить проблему. Однако в тех группах, которые изучал я и которые используют практику регулярных встреч, подобные неприятности случаются реже, чем предполагали сотрудники. Разумеется, чтобы минимизировать подобные опасения, всегда можно ввести резервные схемы. (Например: «Если случится что-то срочное до следующей планерки — обращайтесь».)

Более серьезная проблема, связанная с этим коммуникационным протоколом, заключается в том, что эффективность подобных встреч резко снижается, если планерки будут затягиваться и не иметь четкой повестки. Вот что пишут Хикс и Фостер о своем личном опыте: «Осенью 2007 года длительность наших встреч начала приближаться к 30 минутам, поскольку в процессе собрания студенты всё чаще начинали обсуждать с наставниками конкретные технические проблемы. Несмотря на то что во время более длительных встреч участники группы получали больше технической информации, это не способствовало росту их заинтересованности или сплоченности. Напротив, более длительные собрания становились скучными и томительными. Именно поэтому мы взяли себя в руки и вернулись к непродолжительным встречам».

Многие из студентов, с которыми работали Хикс и Фостер, отмечали, что продолжительность собраний важна. Приверженцы Scrum хорошо это понимают. Короткие и хорошо структурированные встречи побуждают к действиям. Но если вы позволите им превратиться в нечто более аморфное и напоминающее стандартные собрания, они станут нудной обязанностью.

Важно понимать это отличие. Например, в научной среде существует распространенная практика: группа профессоров совместно работает над проектами — например, занимается исследованиями или входит в комиссию кафедры. Стандартный метод, который помогает «стимулировать

работу над проектом», — регулярные встречи, которые обычно созываются раз в неделю и длятся около часа. Стимулом для продуктивности в таком случае выступают записи в вашем календаре, к которым большинство людей относится уважительно. Считается, что если вы вынуждены регулярно встречаться и обсуждать проект, то это должно стимулировать вас постоянно выполнять свою работу. Такие встречи не имеют ничего общего со Scrum. Это своеобразный отказ от ответственности, признание того, что сотрудник недостаточно компетентен, чтобы автономно выполнять свою работу. По этой причине нужны собрания, чтобы у него возникло чувство сопричастности с процессом. Тогда как scrum-встречи еще больше стимулируют сотрудников работать самостоятельно. Еженедельные собрания — мероприятие нечастое, и их повестка неясна. Они занимают слишком много времени, и сотрудники часто пытаются отлынивать от работы, разводя демагогию и отвлекаясь на другие темы. Планерки, напротив, созываются часто и четко структурированы. Сотрудники знают, что им необходимо ответить на три вопроса: чем ты занимался, чем собираешься заняться и что тебе мешает. Так что не стоит путать эти два разных типа собраний.

Если у вас с коллегами общие профессиональные цели и вы ощущаете, что совместная работа выливается в множество отвлекающих вас сообщений и бесцельных встреч, грамотно проведенные планерки могут оказать существенное влияние на вашу продуктивность. Как выяснили Хикс и Фостер, огромное количество отвлекающих и требующих ответа писем может удивительным образом быть заменено частыми и короткими встречами.

Принцип специализации

Ребус продуктивности

В своем масштабном труде 1996 года *Why Things Bite Back: Technology and the Revenge of Unintended Consequences* («Почему нам мстят: технологии и их неожиданные последствия») независимый исследователь Эдвард Теннер пытается решить важный, но часто остающийся без должного внимания «ребус продуктивности»: почему появление в офисах персональных компьютеров не сделало нас настолько продуктивными, насколько мы ожидали? Теннер пишет, что «огромные инвестиции в компьютерную сферу в 1980-х и начале 1990-х» заставили офисных работников ощущать себя «независимыми, владеющими ситуацией, обладающими широкими возможностями и намного более продуктивными». Ситуацию сравнивали со второй промышленной революцией, ожидая, что она крайне позитивно повлияет на нашу работу. «Но к концу 1980-х появилось ощущение, что что-то пошло не по плану». А к началу 1990-х выходцы из «технократической среды» — экономисты, специалисты в области делового администрирования, консультанты — начали замечать, что блага, которые нам сулили с появлением компьютеров, не материализуются в полном объеме¹.

Основания для подобного скептицизма зародились отчасти благодаря обескураживающим данным. Теннер ссылается на материалы исследования экономиста Стивена Роуча, который выяснил, что с 1980 по 1989 год инвестиции в передовые технологии в сфере услуг выросли на 116% в расчете на одного сотрудника, в то время как эффективность работы людей за тот же период выросла всего на 2,2%. Автор также ссылается на исследования экономистов из Брукингского института и Федеральной резервной системы, которые подсчитали, что «вклад компьютеров и периферийных устройств в бизнесе не превышал 0,2% роста в реальном выражении с 1987 по 1993 год»².

Даже не зная этой информации, многие люди пришли к аналогичным выводам, которые, похоже, в одночасье стали общепринятыми: надежды, которые возлагали на компьютеры, не оправдались. Слабые места были особенно хорошо заметны в тех профессиях, которые существовали до и после компьютерной революции. Мой дед, как и я, был профессором университета. Я провожу большую часть своего дня, общаясь с мощным ноутбуком, оборудованным для высокоскоростного беспроводного интернет-соединения. Мой дед, напротив, свой первый компьютер купил после того, как вышел на пенсию (я помогал ему подключить его и не уверен, пользовался ли дед им вообще). Текст рукописей своих книг он писал в большом желтом блокноте, а его ассистент затем печатал его на машинке. Деду не нужен был интернет для проведения исследований, поскольку в своем рабочем кабинете он собрал внушительную библиотеку по тем вопросам, которые изучал. Я могу назвать многие несущественные сферы своей жизни, где компьютер упростил мне задачу. Но если мы проанализируем общую картину, как делают все ученые — количество исследований и вес в научном мире, — я не могу утверждать, что превзошел своего деда. Особенно если учесть, что он написал множество книг и стал именованным профессором факультета религиоведения в Университете Райса, а закончил карьеру в должности проректора крупной духовной семинарии.

Теннер предлагает несколько возможных объяснений феномена продуктивности. Но один из главных его аргументов заключается в том, что

компьютеры, вместо того чтобы сократить количество работы, увеличили его. Часть этой дополнительной работы очевидна. Компьютерные системы сложны и обновляются раз в несколько лет, как только существующие технологии устаревают. К тому же машины часто ломаются. В результате приходится тратить много времени на знакомство с новыми системами и учиться работать в них. Например, когда я писал эту главу, ко мне в кабинет заглянул мой агент по публичным выступлениям. Когда мы заговорили о неэффективности на рабочем месте, он рассказал мне о неприятностях, с которыми столкнулось его агентство, пытаясь отладить работу системы управления взаимоотношениями с клиентами под названием Salesforce так, как им было необходимо. Потратив кучу времени на эксперименты, агентство вынуждено было нанять специалиста, который бы занимался только работой с этой системой. И мой агент не был уверен, что продуктивность их работы резко возрастет, если сравнивать с прежними временами, когда в ходу были картотеки и визитки.

Но появление персональных компьютеров привело к росту и неочевидных косвенных трудозатрат. Как отмечает Теннер, главная проблема компьютеров заключается не в том, что они усложняют работу отдельно взятым сотрудникам, а в том, что они существенно ее облегчают. Для объяснения этого факта он ссылается на замечательный труд 1992 года, опубликованный в журнале *National Productivity Review* экономистом Технологического института Джорджии Питером Сассоном³. С 1985 по 1991 год Сассон изучал работу сотрудников двадцати отделов в крупнейших компаниях США и особенное внимание уделял тому, какое влияние оказали на нее новые технологии, в частности персональные компьютеры.

Как отмечает автор, специалисты, которым платят за то, чтобы они выполняли узкоспециализированную работу, все больше и больше времени тратят на административные задачи. «Главной характеристикой, которая отличает большинство исследованных мной организаций, стало отсутствие интеллектуальной специализации», — пишет Сассон. Результат такого нарушения баланса — неустойчивая структура, когда квалифицированные специалисты превращаются в административный персонал.

Автор объясняет это «автоматизацией офиса», отмечая, что многие компании заплатили за дорогостоящие компьютерные системы, сократив административный персонал, который выполнял те функции, которые машины могут «упростить».

Сассон доказывает, что такой обмен может быть неравноценным. Когда компания избавляется от административного персонала, высококвалифицированные специалисты становятся менее интеллектуально специализированными, поскольку начинают тратить больше времени на административные задачи, которые благодаря компьютерам им стало проще выполнять самостоятельно. В результате они тратят на свою узкоспециализированную работу меньше ментальных ресурсов, и требуется *больше* таких специалистов, чтобы произвести такое же количество ценного продукта, что и прежде. Зарплаты высококвалифицированных специалистов намного выше, чем у административного персонала. Именно поэтому замена последних первыми может дорого обойтись. Сассон оперирует цифрами и утверждает, что те организации, которые он изучал, могли бы прямо сейчас сократить свои издержки на содержание персонала на 15%, наняв больше административных сотрудников и позволив профессионалам работать более продуктивно. По мнению автора, подобный анализ позволяет аргументированно объяснить застой производительности в начале эры персональных компьютеров. «Во многих случаях организации и в самом деле использовали технологии, чтобы понизить, а не повысить уровень интеллектуальной специализации», — пишет Сассон.

В следующие десятилетия проблемы со специализацией, о которых писал Сассон, только обострились. Высококвалифицированные белые воротнички, способные с помощью своих мозгов производить высококачественный продукт, начали проводить много времени, сражаясь с компьютерными системами, назначая встречи, заполняя формы, воюя с текстовыми редакторами и программой PowerPoint и, разумеется, по большей части отправляя и получая электронные сообщения всем и обо всем. Мы считаем себя прогрессивными, потому что нам больше не нужны секретари и машинописные бюро, но мы не учитываем, насколько меньше мы

выполняем той работы, которая существенно влияет на прибыль компании. Я был так раздосадован утратой специализации в своей родной научной сфере, что в 2019 году написал статью для журнала *The Chronicle of Higher Education's*, где подробно рассказал о том, как снижаются результаты интеллектуальной работы профессоров и что по большей части это происходит из-за технологического прогресса и возросших в результате требований. Редактор придумал провокационный заголовок для моей статьи: «Неужели из-за электронной почты профессора глупеют?»⁴ Материал стал одной из самых популярных заметок года.

Теннер отмечает, что руководства по экономике рассказывали об эффективности на рынке труда, приводя в пример лучшего адвоката города, которая одновременно была лучшей машинисткой. Очевидный вывод, который напрашивается из этой истории, — адвокату стоило бы нанять машинистку. Если час работы адвоката стоит 500 долларов, а час работы машинистки — 50 долларов, то адвокат, разумеется, выиграет, наняв машинистку и сосредоточившись на юридической деятельности. Но, похоже, появление в офисе компьютеров окутало туманом эту очевидную реальность. Все мы стали адвокатами, которые часами выполняют функцию машинистки.

Согласно этой версии истории развития рабочих процессов, в офисе появление компьютерных технологий привело к уменьшению специализации в интеллектуальной работе. Приведенные выше данные подтверждают, что подобные перемены повлекут за собой существенные экономические последствия в этой сфере. Мы сейчас затронули эту тему потому, что она имеет большое значение для достижения нашей цели: отказа от гиперактивного коллективного разума. Количество и разнообразие задач при неспециализированной работе делает его появление *неизбежным*. Когда на вас несется мощный поток не связанных с профессиональными навыками задач, в вашем графике не остается времени для внедрения вспомогательных альтернативных рабочих процедур. На вас сваливается слишком много всего, чтобы можно было охватить весь объем работы оптимизированными процессами. Иными словами, если вы защищаетесь

от стремительного нашествия неожиданных задач, спонтанная и беспорядочная переписка вскоре становится единственным логичным вариантом, чтобы не утонуть в этом потоке.

В результате образуется порочный круг, истощающий вашу продуктивность. Когда вы чувствуете, что перегружены, то вынуждены снова прибегать к помощи гибкого коллективного разума. Однако такой рабочий процесс еще сильнее фрагментирует ваше внимание, и в результате вы трудитесь еще менее эффективно. В результате нагрузка лишь возрастает! Круговорот продолжается, и в конце концов вас захлестывает отчаяние из-за неспособности справиться с работой. Мысль о том, что вы можете разработать более эффективные рабочие процессы, кажется нереальной.

Если мы хотим приручить гиперактивный коллективный разум, сначала надо справиться с отсутствием специализации. Сократив количество задач, которые вам приходится выполнять, вы получите передышку, необходимую для оптимизации рабочих процессов. А затем вы используете их, чтобы окончательно разобраться в ситуации, и получаете преимущество в виде продуктивности, которая повлияет на эффективность работы — вашу или вашей компании. В этой главе я предлагаю сосредоточиться на следующем принципе, который станет важным шагом на пути к отказу от гиперактивного коллективного разума:

Принцип специализации

Работая над меньшим количеством задач в наукоемком секторе, но выполняя каждую из них более качественно и ответственно, вы добьетесь существенного повышения продуктивности.

Идея о том, что, делая меньше, вы можете получить больше, на первый взгляд может показаться нелогичной, особенно если подумать о конкуренции. Кто-то из сотрудников может решить, что если он откажется от части обязанностей или от выполнения задач, которые не подразумевают

использование его профессиональных навыков, то их перестанут считать командными игроками. А возможно, они даже потеряют работу. Но как доказывает Грег Маккеон в своем бестселлере «Эссенциализм. Путь к простоте»*, опубликованном в 2015 году, вероятнее всего, события будут развиваться совершенно по-другому. Он рассказывает историю одного руководителя по имени Сэм. Сэм работал в одной из компаний Кремниевой долины и, стремясь быть «сознательным гражданином», никому не отказывал. В результате ситуация обернулась тем, что он хронически был завален огромными объемами работы. В итоге компания предложила ему выйти на пенсию раньше. Сэм подумывал согласиться и открыть собственное консалтинговое агентство. Однако по совету наставника решил все-таки остаться в компании, но перестать постоянно со всем соглашаться и выполнять только ту работу, которую считал необходимой. Сэм решил, что терять ему нечего. Если его новая политика рассердит работодателя, у него все еще остается возможность принять предложение о досрочном выходе на пенсию.

Маккеон вспоминает, что Сэм перестал добровольно вызываться, чтобы в последний момент сделать презентацию, и отказался от привычки первым подключаться к электронной переписке. Он больше не участвовал в телефонных конференциях, которые не касались непосредственно его работы, и осознал, что если кто-то отправил ему приглашение поучаствовать во встрече, то совсем не обязательно его принимать. Сэм начал чаще отказывать. Если он считал, что не сможет выполнить задачу достаточно хорошо или она не была для него приоритетной, он открыто заявлял об этом и говорил собеседнику «нет». Сэм считал, что его сочтут несколько «эгоистичным», но его опасения не оправдались. Никто на него не злился. Наоборот, все восхищались его четкой позицией. Продуктивность его работы настолько улучшилась, что руководители наградили его самым большим бонусом за всю его карьеру⁵. История Сэма напоминает нам о прописной истине, о которой мы часто забываем: мало что может

* Грег Маккеон. Эссенциализм. Путь к простоте.

быть лучше, чем сотрудник, постоянно создающий ценный продукт, а один из самых оптимальных подходов к работе — позволить сосредоточиться на том, что действительно важно. Приемы, с которыми я вас познакомлю в этой главе, позволят как отдельным сотрудникам, так и организациям достичь той степени специализации, плоды которой вкусил Сэм. Вы начнете трудиться меньше, но будете делать свою работу лучше. И сможете отказаться от гиперактивного коллективного разума, чтобы действовать медленнее и организовывать рабочий процесс более эффективно.

Пример из практики: экстремальные методы

Весной 2019 года я записывал интервью для подкаста The Rich Roll Podcast. В ходе него мы обсуждали идеи, которые я изложил в этой книге. Я отметил, что техники гибкого управления, популярные у разработчиков программного обеспечения, — довольно интересный пример более взвешиваемой альтернативы гиперактивному коллективному разуму. Через несколько месяцев после выхода интервью я получил письмо, по старинке отпечатанное на бумаге. Его доставили в мой кабинет в Джорджтаунском университете. Автором письма оказался Грег Вудворд, программист и руководитель, много лет проработавший в Кремниевой долине. Он писал, что только что прослушал мое интервью и особый интерес у него вызвало наше обсуждение гибких техник управления. Грег утверждал, что если я хочу в полной мере осознать, каким потенциалом обладают оптимизированные рабочие процессы, то мне необходимо узнать о проекте по внедрению программного обеспечения, которым Грег в тот момент руководил. Они внедрили методологию, «которая позволяла свести все техники гибкого управления воедино и выжать из них максимум». Этот процесс был очень метко окрещен «экстремальным программированием», и он просто потряс мое воображение.

Вудворд начал писать коды и управлять командами разработчиков в Кремниевой долине в середине 1990-х, после того как получил в Стэнфордском университете докторскую степень в области технического проектирования. Свою диссертацию он посвятил эффективному алгоритму,

который позволял моделировать физическую среду, аналогичную среде космической челночной программы НАСА. Первое десятилетие работы в отделе программирования, когда сотрудники захлебывались в бесконечных графиках и изучали технические спецификации толщиной с роман, он описывает как «обескураживающее». В 2005 году Грег задумался о том, чтобы сделать работу программиста более эффективной. И получил работу в компании Pivotal Labs. В Кремниевой долине сотрудники этой организации имели репутацию чудаков, которые тем не менее были невероятно эффективными в создании программных кодов. Свои методы они называли «экстремальным программированием» (сокращенно XP). Как объяснил мне Вудворд, эта технология беспрестанно оптимизируется. «XP вобрало в себя лучшие практики разработки программного обеспечения, — отмечает он. — Их постоянно оттачивают и отказываются от всего, что не работает». Вудворд стал поклонником этого метода. Проработав на Pivotal семь лет, он применял приемы XP в каждой компании, где работал после этого.

Вот некоторые (но не все) идеи, которые лежат в основе подхода XP. Команды, работающие над крупными проектами, обычно делят на группы поменьше, как правило не более десяти человек. В век, когда удаленная работа становится все более популярной, команда разработчиков трудится в едином физическом пространстве. Предпочтение отдается личному общению, а не цифровым средствам связи. «Мы редко проверяем электронную почту в течение дня, — рассказал мне Вудворд, когда мы обсуждали команду, которой он тогда управлял. — Иногда мои сотрудники не заглядывают в свои ящики в течение нескольких дней». Если вам нужно кого-то о чем-то спросить, вы ждете, пока этот человек не сделает паузу в работе, и тогда подходите и спрашиваете. Подобные беседы, как говорит Вудворд, «в сто раз эффективнее электронных писем».

От многих разработчиков программного обеспечения я часто слышал жалобы, что с помощью электронных средств связи их отвлекают сотрудники других отделов — например, маркетологи — или клиенты. В результате регулярные помехи не дают им сосредоточиться на создании

прекрасных программных продуктов. Я спросил у Вудворда, как решает эту проблему метод XP. «Руководитель проекта становится связующим звеном между командой и сотрудниками других отделов или заказчиками, — объяснил тот. — Он обучает [посторонних людей] передавать запросы о новых функциях, отчеты об ошибках и другую информацию через руководителя проекта... Команда разработчиков трудится под его прикрытием». Руководитель проекта по итогам общения с третьими лицами выделяет задачи, которые включает в общую очередь. Члены команды обрабатывают эти задачи по очереди. Когда очередная работа выполнена, они решают, за что взяться дальше.

Один из особо радикальных подходов, которые применяет XP, — это парное программирование. Разработчики трудятся в группах по двое за одним компьютером. «Непосвященные руководители могут решить, что если два разработчика будут сидеть за одной машиной, то вы получите в итоге только 50% эффективности, — отмечает Вудворд. — А на самом деле эффективность в 3–4 раза *больше*, чем обычно». Он выяснил, что самый важный этап в программировании — это не механический ввод команд в компьютер, а разработка базового решения, которое затем преобразуется в код. Если вы работаете в паре, то можете обмениваться идеями, находить недостатки и смотреть на задачи под новым углом в поисках более удачного решения.

Чтобы проиллюстрировать эту концепцию, Вудворд рассказал мне одну историю, которая произошла за пару недель до нашего с ним разговора. В тот момент он размышлял о программной функции, которая позволила бы «резко увеличить продуктивность». Он обдумывал эту идею, пока ехал на работу в свой офис в Сан-Франциско. «К тому моменту, когда я добрался, я решил, что стратегия по разработке такой программной функции у меня практически готова». Вудворд сел вместе с партнером, с которым ему предстояло в тот день работать, и начал объяснять ему свою идею. Обсуждение длилось 45 минут. Во время этого разговора партнер Вудворда нашел несколько нестыковок в его стратегии и выявил «пограничные случаи», когда задумки могли не оправдаться в полной мере.

Затем партнеру Вудворда пришла в голову блестящая мысль, как можно избавиться от определенного вида ошибок и исключить худшие сценарии. К полудню новая оптимизированная версия системы была готова. Вудворд отметил: «Я уверен, что, если бы я следовал тому плану, который придумал, пока ехал в офис, разработка заняла бы у меня несколько дней. Значит, продуктивность выросла в 3–4 раза». Оценивая, насколько лучше стали трудиться программисты, работая в парах, Вудворд рассыпается в похвалах: «Метод невероятно эффективен».

Еще одна причина продуктивности экстремального программирования — интенсивность работы. Если вы работаете в паре, вы сосредоточены на том, чем заняты. Вы не можете начать проверять почту или бездумно лазить в интернете, поскольку ваш партнер будет сидеть, раздражаться и ждать, когда вы вернетесь к совместной работе⁶. Более того, оказавшись в среде, которая предполагает, что вы посвятите все свое внимание насущной проблеме, в условиях, когда руководитель проекта защищает вас от отвлекающих факторов, вы проводите рабочий день за решением сложных задач. Методы XP — наиболее близкие к идеалу и успешно применяемые приемы полного погружения в работу.

Еще один основной принцип XP помимо интенсивной работы — «размеренность». Большинство тех, кто придерживается этого метода, трудятся стандартные 40 часов в неделю (в отличие от принятых в Кремниевой долине норм в 70–80 часов). «Метод XP предполагает, что сотрудник приходит, усердно работает в течение восьми часов, затем идет домой и думает о других вещах», — объясняет Вудворд. Это не акт щедрости, а признание факта, что человеческий разум имеет свой лимит. «Обычный инженер в компании, которая не использует методы XP, может заниматься своими прямыми обязанностями всего 2–3 часа в день. Все остальное время он проводит в интернете или проверяет почту». Когда вы действительно *работаете* — а не посылаете сообщения, касающиеся работы, и не посещаете собрания, где говорят о работе, — восемь часов труда могут стать довольно сложной задачей. Когда в команду, работающую по системе XP, приходит новый инженер, обычно он чувствует себя

истощенным. Постоянная сосредоточенность на работе в течение восьми часов вызывает слишком большое напряжение, и многие новобранцы, придя из офиса домой, отправляются прямиком в постель. Некоторые сотрудники так и не привыкают к сфокусированности на работе — вернее, если сказать точнее, к той огромной ответственности, которая в результате возникает (в офисе, живущем по правилам XP, не принято отлынивать или скрывать свою недостаточную квалификацию). И вскоре они сбегают в другие компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения и работающие в традиционном формате. Там можно прикрыть недостатки в работе громкими словами, переключиться в режим показной занятости. И это альтернатива действительно тяжелому труду, в результате которого с помощью мозгов создается ценный продукт.

В основе принципа специализации лежит идея, что меньшее может обернуться бóльшим. Если вы внедрите рабочие процессы, которые позволят занятым интеллектуальным трудом сотрудникам бóльшую часть рабочего дня посвящать тем видам деятельности, которым они обучались, в итоге вы получите намного больше, чем если те же сотрудники будут вынуждены распределять свое внимание между множеством разных задач. Последний вариант кажется более удобным на текущий момент, но в долгосрочной перспективе он редко оказывается наиболее эффективным. Экстремальное программирование делает акцент на том, что сложившуюся практику можно нарушить и основываться на специализации.

Подозреваю, что команды, работающие по принципу XP, могут стать головной болью для более крупных компаний, которые их нанимают. Но разве стоит обращать внимание на эти неудобства, когда вы наблюдаете, с какой впечатляющей скоростью они демонстрируют невероятные результаты. «XP-команда из 8–10 человек может выполнять такой же объем работы, что и 40–50 сотрудников, не придерживающихся гибких техник управления, — сообщил мне Вудворд. — Я наблюдаю это снова и снова». Неважно, о каком количестве сотрудников идет речь, но при существенной нехватке специализации на кону оказывается продуктивность. Далее в этой главе мы поговорим о стратегиях, которые помогут

воспользоваться преимуществами специализации в стиле экстремального программирования.

Делай меньше, но лучше

В заметке 2010 года писательница Энн Ламотт рассказывала об одном совете, который огорчает ее учеников⁷. Она внушает им, что творческий труд может принести хорошие плоды, но затем добавляет ложку дегтя: «Вам придется находить для него время». Энн поясняет, что пытается донести до писателей мысль о том, сколько вреда причиняет «их маниакальное стремление к коммуникации — с помощью мобильного телефона, электронной почты, СМС-сообщений и Twitter». Затем она перечисляет еще несколько на первый взгляд важных видов деятельности, которые ее ученикам, возможно, придется ограничить, если они и в самом деле хотят создать что-то ценное: походы в спортзал, уборку дома, чтение новостей. Вероятно, совет звучит просто, но Энн отмечает, что ее ученикам часто сложно воплотить его на практике. У них насыщенная жизнь, и мысль, что придется от многого отказаться, кажется шагом назад. «Я знаю, как быстро привыкаешь к такому стилю жизни», — пишет Энн. Но подобный «вихрь» несовместим с достижениями, которые вызывают длительное чувство значимости и гордости.

В столь утонченной работе, как труд писателя, очень важно уделять меньше внимания второстепенным занятиям, чтобы сосредоточить свои усилия на главном. Нам нравится представлять себе писателей-отшельников, с трудом достигших полной концентрации и отгородившихся от всех отвлекающих факторов в мире. Но мы также полагаем, что такой стиль жизни не имеет ничего общего с совершенно неромантичными рабочими процессами в стандартном офисе. Принцип специализации доказывает, что это не так. Разумеется, у большинства занятых интеллектуальным трудом сотрудников нет той степени автономности и столь же четких задач, что и у писателей. Но те же принципы, которые заставляют авторов свести к минимуму набор других обязательств, применимы к любому интеллектуальному труду, когда сотрудник должен произвести ценный продукт, используя свои мозги. В мире программирования методы XP

достигли этой цели с помощью жесткого набора спущенных сверху правил, которые десятилетиями оттачивались на практике. Сейчас мы рассмотрим пару стратегий, позволяющих достичь тех же целей в наукоёмких областях, где подобные методы еще не применялись.

СТРАТЕГИЯ ПО СОКРАЩЕНИЮ ОБЯЗАННОСТЕЙ № 1: ПРИВЛЕКАЙТЕ СТОРОННИХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕХ ЗАДАЧ, С КОТОРЫМИ ВЫ НЕ ОСОБЕННО ХОРОШО СПРАВЛЯЕТЕСЬ

Когда я был в процессе поиска материалов исследований для этой книги, то получил письмо от одного предпринимателя. Назовем его Скоттом. Четыре года назад Скотт основал компанию, занимающуюся предметами интерьера, и она успешно функционировала. Предприниматель рассказал, что вскоре после открытия бизнеса он стал страдать от хронической перегрузки. «Я занимался всем, что обычно делают люди, едва открыв компанию, — рассказывал Скотт. — На моем попечении была куча сотрудников, я общался со множеством специалистов по маркетингу и интернет-рекламе и активно занимался нашим аккаунтом в соцсетях». Предприниматель осознал, что лучше всего у него получалось создавать элегантные и оригинальные предметы мебели, но вместо этого он «проводил все дни, постоянно с кем-то общаясь».

В какой-то момент, возможно, после того как он провел слишком много телефонных конференций с консультантами по ведению соцсетей, Скотт решил, что пора покончить с этой вынужденной занятостью. «Я больше не занимался тем, чем намеревался заняться». В результате предприниматель начал искать варианты, чтобы радикально сократить объем своих повседневных обязанностей. Его первым шагом стало подписание эксклюзивного договора по оптовым поставкам с одной из национальных розничных сетей. Это не только существенно упростило проблему сбыта продукции, но и избавило от необходимости решать вопросы, связанные с маркетингом, продажами и обслуживанием клиентов. Затем Скотт нашел несколько производителей, которые обладали достаточными ресурсами, чтобы с легкостью обрабатывать их стандартные заказы.

Скотт «честно и откровенно» заявляет своим партнерам, что ему нужно, а затем позволяет им принимать собственные решения, чтобы помочь бизнесу развиваться. «Я не хочу быть тем, на ком держится все», — объясняет предприниматель. Чтобы подчеркнуть важность делегирования полномочий, Скотт рассказал мне об одной встрече, где присутствовал он и еще девять человек. Встречу устроили, чтобы утвердить использование черного лака в одном из изделий. «Это просто злит, — отметил предприниматель. — Доверьте кому-то одному принять это решение, хватит ставить в копию всех подряд, лучше займитесь работой!»

Скотт говорит, что теперь он получает «всего несколько» писем в день. Освободившиеся когнитивные ресурсы он использует в тех областях, где, как ему кажется, он может принести наибольшую ценность: «Я разрабатываю новые дизайн-проекты, принимаю важные стратегические решения и ищу инновационные подходы для издавна сложившихся традиций в области дизайна». Отдав большую часть бизнеса на откуп розничным торговцам и производителям, Скотт уменьшил коэффициент прибыльности. Если бы он осуществлял полный цикл своими силами, приложив должные усилия, он мог бы трудиться более эффективно и получать больший доход. Он также частично передал функции контроля. Теперь он не может единолично работать над имиджем бренда, как в те времена, когда он постоянно проводил время в соцсетях, и ему приходится ограничиваться теми материалами, с которыми работают его партнеры-производители. Но для Скотта это не имеет значения. Когда предприниматель сосредоточил энергию исключительно на том, что он умеет, — создании отличной продукции и принятии важных стратегических решений, — прибыль его компании с течением времени существенно выросла по сравнению с альтернативным сценарием, когда он мог заниматься интеллектуальным трудом лишь в течение непродолжительных пауз между бесконечными собраниями, где принимали решение, какой лак использовать.

История Скотта демонстрирует нам важную стратегию, которая может вам внедрить специализацию: привлекайте третьих лиц для выполнения тех задач, которые требуют много времени и с которыми вы

не особенно хорошо справляетесь. Ключевое препятствие, которое нужно преодолеть, чтобы применить этот метод на практике, — понять, что сейчас, скорее всего, придется заплатить, чтобы в будущем вы начали пожирать плоды. Например, Скотту для создания компании, которая в будущем стала куда более успешной, пришлось пожертвовать коэффициентом прибыли и частично контролем над своим бизнесом.

Часто вам приходится оплачивать услуги третьих лиц самостоятельно. В 2016 году терпение автора подкастов и предпринимателя Пэта Флинна лопнуло, и речь шла об электронной почте. Он помнил то время, когда родилась идея «чистого почтового ящика»: он ставил целью, чтобы к концу дня в электронной почте не оставалось непрочитанных писем. В какой-то момент, после того как внимание к нему со стороны партнеров и слушателей выросло, он поставил новую цель: уменьшать количество непрочитанных сообщений до ста. Однажды Пэт заметил, что количество новых писем перевалило за девять тысяч. Он пытался вести бизнес, но вместо этого стал профессиональным электронным секретарем.

Пэт решил нанять помощника на полную ставку. В подкасте под названием «От 9000 до нуля непрочитанных сообщений в почтовом ящике» Флинн подробно рассказывает, что за несколько недель ему вместе с ассистентом удалось разработать систему, позволяющую успешно справиться с потоком писем⁸. Они составили руководство, благодаря которому ассистент могла обрабатывать почти все письма самостоятельно. Флинну оставалось лишь читать те сообщения, которые требовали его личного внимания. Что самое важное, подкастер избавился от ощущения, что его бизнес может пострадать, если он не будет постоянно проверять почтовый ящик. Профессиональный помощник стоит недешево. Но Флинн пришел к тому же выводу, что и Скотт: если он не может уделять бóльшую часть времени тем видам деятельности, на которых строится его бизнес, какой вообще смысл им заниматься?

Если у вас собственный бизнес или вы фрилансер, как только вы поймете, что не связанные с вашей профессиональной деятельностью задачи не позволяют вам развиваться, вы сразу заметите множество

возможностей сократить количество второстепенной работы. В числе тех примеров, которые я встречал, могу отметить такие: нанять бухгалтера, который будет заниматься отчетностью и счетами; использовать виртуального ассистента для планирования встреч и поездок; привлечь к сотрудничеству веб-дизайнера, чтобы ваш сайт постоянно обновлялся; воспользоваться услугами консультантов по соцсетям, чтобы наладить рекламу в интернете; нанять опытных менеджеров по работе с клиентами, которые будут принимать решения без вашего участия. Писатель Лора Вандеркам, которая делает акцент на продуктивности, отмечает, что мы должны быть более настойчивы в определении тех задач, которые можно делегировать. «Например, высококвалифицированные опытные преподаватели не должны заниматься оценкой работ, — пишет Лора. — Можно автоматизировать этот процесс с помощью технологий или нанять для этой цели помощника. И тогда у учителя будет время, чтобы лучше подготовиться к урокам и поделиться практическим опытом»⁹. Как только вы начнете искать возможности разгрузить себя от второстепенных задач, вы удивитесь, как много их обнаружится.

Труд третьих лиц стоит денег, и вам придется отказаться от контроля ряда вопросов, где вы раньше держали руку на пульсе. Но такая стратегия поможет вам уделять больше времени тому небольшому набору задач, которые позволяют вам достичь прогресса в вашей профессиональной сфере. Такая стратегия подходит не всем. Но если вы обладаете такой роскошью, как независимость, осознайте, что необязательно мириться с невероятной нагрузкой. Отдайте на аутсорс все, что можете, чтобы добиться выдающихся результатов при выполнении основных задач.

СТРАТЕГИЯ ПО СОКРАЩЕНИЮ ОБЯЗАННОСТЕЙ № 2: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ЦЕНА НЕЗАВИСИМОСТИ

Стратегия, которую мы обсуждали выше, хорошо подходит для тех, кто сам себе начальник. Но как насчет тех сотрудников, которые работают в крупных организациях и страдают от хронической перегрузки? Об одном интересном решении этой проблемы я узнал от своей читательницы — назовем

ее Аманда, — которая с 2009 года трудится в компании, занимающейся глобальным техническим проектированием. Аманда рассказала мне, что в первые шесть лет работы усердно трудилась и старалась завоевать доверие начальства, демонстрируя отменные результаты. Это давалось ей нелегко, учитывая, что в компании бытовала атмосфера хронической высокой загруженности.

Аманда выяснила, что в ее фирме были приняты два стиля работы. Первый она называет «легким, пассивным и не требующим интеллектуального напряжения». Аманда описывает его так: «Вы приходите на работу, проверяете почту, выстраиваете свой день, опираясь на содержимое полученных писем, а затем идете домой». Вторую категорию она называет «сложной запланированной творческой работой с высокой степенью концентрации». Сотрудник в таком случае «анализирует, что в долгосрочной перспективе окажется наиболее важным и эффективным для реализации крупных проектов». В том офисе, где работала Аманда, был принят первый стиль работы. Ожидается, что вы будете оперативно отвечать на входящие сообщения («Мы интенсивно пользуемся электронной почтой»). И как только начинаете отслеживать бесконечный поток разнообразных просьб и задач, вы никогда не сможете переключиться на второй стиль работы.

Однако, несмотря на путаницу задач, созданную гиперактивным коллективным разумом, и хроническую перегруженность, Аманде удалось обеспечить себе возможность полноценно трудиться в своей компании. В инженерной отрасли в то время начался переход с модели 2D на 3D, и Аманда помогала осуществить этот процесс, отвечая на сложные вопросы и помогая с индивидуальными проектами. В тот момент она прочитала мою книгу «Хватит мечтать, займись делом!», которая была опубликована в 2012 году. В ней, помимо прочего, я писал, что, как только вы стали ценным звеном для своей компании, необходимо использовать этот *карьерный капитал* как рычаг, чтобы добиться более выгодного для себя положения. Аманда вдохновилась этим предложением и, хотя и нервничала, предложила своему начальству выполнять более стратегическую роль. Вместо того чтобы отвечать на отдельные вопросы и помогать

с конкретными проектами, она предлагала разработать технологическую стратегию для отдельных регионов. В этом случае Аманда полностью переключилась бы на удаленный формат работы и вела бы несколько долгосрочных проектов одновременно.

Женщина ожидала, что начальству ее предложение не понравится, и была готова уволиться, чтобы предлагать подобную услугу другим работодателям в качестве консультанта. К ее удивлению, руководство согласилось попробовать новый формат работы. «Поскольку я теперь работаю удаленно, мое присутствие в офисе перестает быть мерилom моей ценности как сотрудника для нашей компании, — объяснила Аманда. — Значение имеет лишь результат моего труда. Именно поэтому, когда мне нужно сосредоточенно работать, я выхожу из почтового ящика, ставлю телефон в авиарежим и оставляю коллегам контакты для связи со мной в экстренном случае». Женщина отказалась от труда, не требующего особых интеллектуальных усилий, и полностью посвятила себя другому формату работы.

Разумеется, у нового рабочего процесса Аманды есть как плюсы, так и минусы. Плюсы, конечно же, заключаются в том, что, сократив количество обязанностей и сосредоточившись на результате, женщина может отказаться от манеры работы, навязанной гиперактивным коллективным разумом. «Поскольку никто не контролирует, как именно я выполняю работу, мне удастся проложить самый короткий путь к достижению максимального результата», — отмечает Аманда. В итоге ее ценность как сотрудника для компании существенно возрастает, что, в свою очередь, лишь укрепляет ее независимость.

Недостатки в том, что теперь Аманда *обязана* демонстрировать результат. Ее наблюдения, что свою ценность сотрудники демонстрируют, появляясь в офисе, — это не просто пренебрежительный отзыв о традиционной системе работы. Для многих сотрудников такая схема становится профессиональной страховкой. Показную занятость легко контролировать: если вы решили, что будете создавать видимость работы, вы точно сможете достичь этой цели. Выдавать ценный результат под пристальным наблюдением (что и происходит сейчас с Амандой) куда более сложная

задача! Если вы решили произвести нечто ценное, это еще не значит, что вы справитесь. Вспомните мой рассказ об XP-культуре: Грег Вудворд заметил, что многим разработчикам методы экстремального программирования пришлись не по душе и они уволились, проработав несколько недель. Что же тяготило их больше всего? Прозрачность системы. Либо вы пишете хорошие коды, либо нет. Многим просто не понравилась столь прямолинейная оценка результатов их работы.

В итоге стратегия Аманды — взять на себя ответственность за результат в обмен на автономию — отличный ход, чтобы избавиться от непомерной загрузки. Но в то же время и рискованный. Если вы давно работаете в крупной организации, где принято постоянно заваливать сотрудников работой, и обладаете опытом, который делает вас ценным кадром, то подобная стратегия станет оптимальным шагом, чтобы получить передышку и преобразовать свой рабочий процесс, сделав его более эффективным. Совсем не обязательно обладать той же смелостью, какую продемонстрировала Аманда. Иногда достаточно просто проявить инициативу, чтобы получить возможность игнорировать сообщения и не посещать встречи, не раздражая других сотрудников. Теперь у вас есть железобетонное оправдание: «Я бы и рад, но у меня куча дел, связанных с [крупным проектом]». Но расчеты в данном случае просты: чтобы получить нечто ценное — например, независимость, — необходимо предложить нечто не менее ценное взамен. Иными словами, вы должны нести ответственность за результат своего труда, если хотите обрести свободу и самостоятельно определять, как именно вам нужно работать.

Существует много способов борьбы с непомерной нагрузкой, возникшей в результате отказа от специализации. Представленные стратегии напрямую связаны с ценностью интеллектуального труда. Но не все виды деятельности одинаково ценны для компании. Если вы будете уделять больше внимания тому, что приоритетно для организации, ценой времени, которое тратили на другие, менее важные задачи, в итоге результат вашего труда будет более ценен. Разумеется, в краткосрочной перспективе вы столкнетесь с определенными затратами: накладными расходами,

возникшими неудобствами для коллег или, как в случае Аманды, ваше трудоустройство может оказаться под вопросом. Но как подчеркнула Энн Ламотт, обращаясь к своим ученикам, результат почти всегда будет оправдывать ваши затраты. Преимущества, которые вы получите, более эффективно выполняя важную работу, перевесят неудобства, связанные с тем, что придется преодолевать незначительные препятствия, порожденные специализацией. Делая меньше, вы *можете* получить больше. Главное — набраться смелости, чтобы изменить свою профессиональную жизнь.

Не блуждайте, а работайте сосредоточенно

Одна из ключевых идей экстремального программирования, о котором мы говорили ранее, — важно работать лишь над одной задачей, не отвлекаясь, пока она не будет завершена. Не все компании в сфере разработки программного обеспечения придерживаются метода работы спринтами, и даже те из них, кто не следует строго всему комплексу правил экстремального программирования. История спринтов связана с появлением в 1990-е годы системы Scrum, одной из оригинальных техник гибкого управления в сфере разработки программного обеспечения. Во время спринта команда трудится исключительно для достижения одного определенного результата (например, требуется добавить в программу новую функцию). Нет ни сложных списков задач, ни графиков встреч, ни трудоемких процессов планирования работы¹⁰. Этот принцип продуктивности стал популярным передовым подходом в своей области. Сейчас все понимают, что не стоит забрасывать команду, находящуюся в середине спринта, приглашениями на собрания или надоедать электронными письмами с просьбой помочь в работе над другими проектами. В большинстве компаний, сотрудники которых занимаются разработкой программного обеспечения, принято, что во время спринта разработчики не выходят на связь. Сложившаяся рабочая культура предполагает, что в такие моменты они должны максимально эффективно использовать свою энергию.

Разумеется, разработка программного обеспечения — это особая профессиональная область. Вопрос заключается в том, можно ли вывести эту

идею — работать над одной-единственной задачей в режиме спринта — за пределы программирования и сделать универсальным методом, помогающим обеспечить специализацию в работе. К счастью для нас, один из партнеров фонда инвестиций в информационные технологии все прошлое десятилетие занимался изучением данного вопроса.

В 2009 году Джордж основал венчурный фонд, чтобы инвестировать часть своих сбережений в перспективные стартапы, связанные с технологиями. Фонд назывался Google Ventures. В 2015 году он превратился в обособленную организацию (теперь она называется просто GV). Управляющая компания Google, Alphabet, теперь является его единственным партнером с ограниченной ответственностью (инвестором). Столь тесная связь между GV и Google навеивает мысли, что трудовая культура фонда должна быть пронизана идеями, порожденными рабочей атмосферой этого сверхмощного поисковика. Одной из рассматриваемых идей оказалась ценность спринтов¹¹.

Партнер GV по имени Джейк Кнапп обладал обширными знаниями по части использования спринтов в области разработки программного обеспечения. На своей предыдущей работе в Google он помогал командам разработчиков внедрять эту стратегию, чтобы повысить эффективность их работы. Когда Кнапп перешел на работу в GV, он начал искать способы применить этот инструмент для решения других бизнес-задач. В итоге он разработал новую версию этой стратегии, которую назвал «дизайн-спринт». Цель такого дизайн-спринта — эффективно решать важные проблемы, требуя, чтобы сотрудники в течение пяти дней подряд занимались исключительно ими, (почти) не отвлекаясь на другие занятия. В 2016 году, запустив к тому моменту подобную стратегию более чем в ста своих портфельных компаниях, Кнапп и его коллеги Джон Зерацки и Брейден Ковитц выпустили книгу «Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней»^{*12}. В ней авторы рассказали широкой аудитории о применении метода работы спринтами.

* Кнапп Дж., Ковитц Б., Зерацки Дж. Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней. — М. : Альпина Паблишер, 2019.

Дизайн-спринты помогают понять, на чем вашей команде или организации следует сосредоточить усилия. Если придерживаться традиционных методов работы, подобные решения обычно принимаются месяцами в ходе встреч и обсуждений, обрастая многочисленными электронными письмами и неизбежно приводя к значительным инвестициям в продукт или стратегию, которые часто не оправдывают связанных с ними ожиданий. Дизайн-спринт предлагает сократить период работы — от обсуждений до получения отзыва относительно принятых решений — до одной недели чрезвычайно продуктивного труда. В первый день необходимо определить проблему, которой вы займетесь. Во второй — набросать разные варианты. На третий день вы принимаете сложное решение, какой вариант стоит разрабатывать, и превращаете его в гипотезу, которую необходимо будет проверить на практике. На четвертый день вы создадите черновой прототип, который позволит вам протестировать гипотезу. А на пятый, последний день вы знакомите с прототипом реальных клиентов и получаете от них обратную связь. Подобные спринты использовались для тестирования новых продуктов, но они оказались полезными и при разработке рекламных кампаний и даже для того, чтобы определить, подходит ли конкретный рынок для определенной идеи.

Дизайн-спринт поощряет специализацию, поскольку сотрудников просят на пять дней сконцентрироваться на решении одной важной проблемы. Мне было любопытно, какой степени достигает реальная концентрация. По этой причине я связался с Джейком Кнаппом и задал вопрос, который считал ключевым: «Проверяют ли сотрудники почту во время дизайн-спринтов?» Джейк объяснил, что существуют жесткие правила относительно этого периода: «Никаких ноутбуков, телефонов, планшетов. Ничего». Единственное исключение — на четвертый день допускается пользоваться компьютером, если это необходимо для создания прототипа. Когда Кнапп руководит командой, которой предстоит спринт, он советует сотрудникам включить автоответчики, чтобы они не переживали из-за того, что не могут быть на связи. (Кнапп называет автоответчики «клапаном для снижения давления», поскольку сотрудники боятся отступить

от привычной схемы работы, сложившейся под влиянием гиперактивного коллективного разума.)

До и после спринт-сессий, которые проходят с 10 до 17 часов, сотрудникам разрешается пользоваться электронными устройствами. Они также могут проверять сообщения во время перерывов, но для этого нужно выйти из помещения, где работает команда спринта. Кнапп рассказал мне, что у него есть предположение, что еще более радикальный подход — запретить команде спринта любую коммуникацию с остальными сотрудниками в течение всей недели — «поможет людям сконцентрироваться и продемонстрировать более высокие результаты». Но он считает, что уговорить современных белых воротничков согласиться на пять дней полной информационной изоляции — это непростая задача. Однако после паузы он заметил, что, как только сотрудники «осознают преимущества» такого подхода, возможно, он перестанет им казаться таким уж радикальным.

Дизайн-спринты Джейка Кнаппа отлично работают, когда нужно принять важные решения о дальнейших стратегиях развития бизнеса. Но есть и много других интеллектуальных задач, где такая стратегия может принести плоды. Например, я общался с консультантом по коммуникациям, и она рассказала следующее. Когда ее компания подписывала контракты, касающиеся планирования важных мероприятий, ответственный за проект руководитель проводил внутреннее совещание (иногда оно длилось несколько дней), в ходе которого сотрудники уединялись, чтобы разработать оптимальный план мероприятия. Можно представить себе, что подобные спринты могли бы проводить команды исследователей при работе над серьезными нерешенными проблемами. И действительно, в книге «В работу с головой» я рассказываю о том, как профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант использовал подобную стратегию и стал самым молодым ученым этого учреждения, кто получил пожизненный контракт.

Многие занятые интеллектуальным трудом сотрудники настолько обросли обязанностями, задачами и традиционно сложившимися методами работы, что им не так легко разорвать эту сеть с помощью одного смелого шага. Спринты предлагают обойти эту сложность. Если вы

внедрите практику дизайн-спринтов, вы не избавите в одночасье сотрудников от остальных обязанностей, но ограничите их влияние на работу. Такая система позволит вам балансировать между специализацией и гиперактивным коллективным разумом (от которого будет больше толку, чем когда-либо).

В результате регулярных спринтов вам будет проще в дальнейшем скорректировать рабочую нагрузку, выступая за сокращение количества обязанностей. В компании, где придерживаются стандартных методов работы, сложившихся под влиянием гиперактивного коллективного разума, подобную просьбу расценят как лень («Почему это ты должен делать меньше?»). В организации, где принято организовывать спринты, вы можете указать на невероятную ценность этих методов для работы. В таком случае повседневные обязанности, которые способствуют вашей хронической загруженности, могут рассматриваться как препятствие для плодотворной работы. Как только вы четко разделите удобную «видимость занятости» и продуктивные и прибыльные для компании спринты, сложно будет утверждать, что первое представляет большую важность.

Чтобы спринт оказался успешным, требуется вовлеченность всех участников. Если вы участвуете в спринте, то должны понимать, что можете отказаться от почтового ящика и чатов в мессенджерах, и сделать это без досады и раздражения. Если вы работаете на себя, объясните клиентам, что у вас два разных режима и во время спринтов вы будете недоступны. Если вы работаете на крупную организацию, руководство должно поддерживать новую стратегию. Но как только спринты станут регулярной практикой, их преимущества быстро станут очевидны. Как объяснил мне Джейк Кнапп, один из несомненных плюсов, когда помогаешь спринт-команде, — энтузиазм, который исходит от ее участников. Хронические переработки заставляют нас чувствовать себя ужасно. Когда у нас появляется шанс вырваться из их цепких лап и делать то, чему мы учились, применять свои навыки для получения наилучших результатов, работа из неприятной обязанности превращается в занятие, приносящее нам удовлетворение.

Распределение внимания

Я уже упоминал, что в 2019 году опубликовал в журнале *The Chronicle Review* статью «Неужели из-за электронной почты профессора глупеют?». В этой работе я затронул не только электронную почту. Я исследовал все стороны хаотичного сложившегося рабочего процесса, принятого в научной среде, который лишает ученых возможности трудиться продуктивно. Одной из тем статьи была административная работа. В большинстве учебных заведений часть своего времени профессора посвящают той деятельности, которая помогает функционировать организации в целом. Они изучают документы абитуриентов, входят в состав комиссий или участвуют в системе самоуправления. Выполнение подобных поручений обязательно в научной среде. Проблема заключается в том, что нет четкой системы, согласно которой распределяются эти задания. «Типичный подход — соглашаться выполнять весь объем сваливающихся на тебя задач, пока не окажешься перегружен настолько, что притормозишь в тщетных попытках наверстать упущенное», — отмечал я.

В ответ на мою статью профессор философии Брюс Джанз, размышляя об огромном количестве административных поручений, сваливающихся на голову преподавателей высших учебных заведений, написал: «Корнями эта проблема уходит в отношение тех руководящих работников, которые считают, что их новый модернизированный рабочий процесс — это наивысшее достижение, которое потребует незначительных усилий от профессорско-преподавательского состава или других сотрудников. Эти убеждения подпитываются... комиссиями, [сформированными] для наставничества, помощи, разработки стратегий, поддержки, мозгового штурма или бесчисленного количества других задач, каждая из которых требует, чтобы определенный сотрудник взял на себя еще часть работы. Проблема не решается из-за того, что все эти управленческие комитеты отказываются рассматривать любые инициативы, которые направлены на объединение задач или оптимизацию, поэтому приходится выполнять одни и те же задачи снова и снова»¹³.

Как показывает анализ, проведенный Джанзом, главный источник административной нагрузки в учебных заведениях — асимметрия,

свойственной ситуациям, когда кто-то просит чьей-то помощи. Если вы управляете каким-то административным подразделением университета или получили задание сформировать комиссию, с вашей точки зрения вполне логично попросить меня или Брюса Джанза присутствовать на встрече, принять участие в опросе или просмотреть какие-то файлы. Такие поручения не займут много времени, и наша скромная помощь поможет вам реализовать вашу главную задачу. С нашей стороны отказаться будет невежливо (если не сказать «антисоциально»).

Разумеется, проблема заключается в том, что подобные просьбы накапливаются. Если еще двадцать других подразделений и комитетов обратятся к нам с подобными просьбами, мы окажемся завалены работой, которая не имеет ничего общего с нашей основной задачей — обучать и заниматься исследованиями. Подобная ситуация не только приведет к неэффективности, но и вызовет раздражение.

Аналогичное положение дел наблюдается не только в образовательной сфере. Из-за такой же точно асимметрии белые воротнички в своей общей массе постоянно завалены работой. Отдел маркетинга с легкостью рассылает приглашения на встречу, чтобы узнать ваше мнение о новой рекламной кампании, а начальник направляет электронное письмо с просьбой организовать серию семинаров для вашей команды. Если вы откажетесь от выполнения подобного поручения, вас сочтут недоброжелательным или ленивым. Но сложите вместе все эти «несложные» задания — и получите в итоге постоянно загруженного работника, который озабочен тем, как бы все успеть.

Экстремальное программирование, о котором мы говорили выше, решает эту задачу, запрещая сотрудникам других отделов напрямую обращаться к программистам с поручениями. Подразумевается, что они должны сконцентрироваться на задаче, которая стоит под номером один в их списке текущих дел. Если вам что-то нужно от программистов, следует обратиться к их начальнику, который решит, стоит ли беспокоить своих подчиненных по данному вопросу. Начальник постарается сделать так, чтобы его сотрудники занимались своей основной работой: писали программные коды.

Печально признавать, что подобная схема не работает, когда мы говорим о других видах интеллектуальной деятельности. Например, если профессора перестанут заниматься административной работой, учебное заведение не сможет функционировать. Аналогичным образом, если программисты, работающие по системе ХР, могут позволить себе трудиться в изоляции, многие другие белые воротнички должны быть доступны для контакта, чтобы отвечать на вопросы и реагировать на просьбы, ибо в этом и заключается суть сотрудничества. Именно поэтому необходим метод, который позволит коллегам обращаться к вам с просьбами, но гарантирует, что на одного сотрудника не свалится слишком много работы. В своей статье я предложил одну идею.

«Одно из возможных решений — достичь в отношении административной работы компромиссного варианта с нулевой суммой, — писал я. — У профессоров фиксированное количество времени... Вместо того чтобы игнорировать этот факт, нужно четко обговорить условия сделки, указав точное количество времени, которое научный работник должен ежегодно уделять административным задачам». Далее я объясняю, что профессора не должны допускать, чтобы количество времени на выполнение других задач превышало оговоренный с деканом в начале семестра лимит.

Мое предложение в отношении выделения времени на административную работу — это скорее размышления, чем конкретный план. Но они делают акцент на важном моменте, касающемся непомерной рабочей нагрузки: подобная ситуация так распространена частично из-за того, что величина нагрузки плохо осознается. Почему-то оказывается, что профессора постоянно заняты. Когда существует такое множество неопределенных задач, очень легко подкинуть кому-то *еще одно поручение*. Теперь представьте (хотя бы чисто теоретически), что, согласно новому правилу, время, отводимое на административную работу, должно четко фиксироваться и не превышать определенного лимита, иначе ситуацию придется согласовывать с деканом факультета. При такой договоренности будет сложно слишком загрузить кого-то работой. Представьте, что вы декан и вложили много средств, чтобы заполучить в свой

университет блестящего ученого. А теперь вас просят, чтобы этот ученый уделял по тридцать часов в неделю административной работе, чтобы успевать выполнить все возложенные на него поручения. Вы вряд ли подписали бы подобный запрос. Когда в дело вступают цифры, сложно оправдать непомерную рабочую нагрузку. Зачем стараться и нанимать высококлассного специалиста, чтобы он тратил свое время на административную работу? Если же точных цифр нет, легко пожалеть плечами и заявить, что мы все очень загружены.

Если говорить об интеллектуальном труде вообще, идея, подобная той, которую я предлагаю для определения лимита рабочего времени для ученых, могла бы стать эффективным средством против огромного объема работы. Есть три ключевых фактора, при соблюдении которых такая стратегия будет работать. Во-первых, нужно признать, что ваши ресурсы в виде времени и внимания ограничены. Во-вторых, необходимо подсчитать, сколько времени и внимания вы в настоящий момент посвящаете тем задачам, для которых хотите определить лимит. В-третьих, тот, кто будет определять, какой объем работы на вас возложить, должен учитывать ваши текущие обязательства, если захочет попросить вас делать больше. Возможно, это будете вы сами¹⁴.

В научной сфере есть один вид работ, где подобные стратегии уже стали общепринятыми: рецензирование. Публикация научных исследований зависит от рецензий, составленных профессорами определенных дисциплин. Соответственно, ученым часто поступают просьбы рецензировать статью. Распространенная стратегия, позволяющая справляться с объемом такой работы, заключается в том, чтобы установить *квоту* на количество подобных работ в семестр. Как только количество запросов достигнет максимума, вы вежливо отклоняете все остальные предложения, объясняя, что вы исчерпали свой лимит. Такой подход отлично работает, поскольку существует четко обозначенная причина, почему вы не можете выполнять больше работы. Это означает, что тот, кто настаивает на рецензировании работы, может заставить вас это сделать, только если докажет, что ваш отказ недостаточно обоснован.

Представьте, вы просите меня составить рецензию на вашу статью, а я отвечаю: «Не уверен, что смогу, я сейчас очень занят». В такой ситуации велика вероятность, что вы продолжите настаивать: «Я знаю, но для меня это действительно очень важно. Может, вы что-то придумаете?» Если же я отвечу: «Я бы с удовольствием, но уже выбрал свою квоту — десять работ за семестр», чтобы уговорить меня, вам придется сказать что-то вроде: «Вы должны рецензировать больше десяти работ за семестр». Но это не особенно удачный аргумент, так как десять научных работ — это довольно много, поэтому установленное ограничение вполне разумно.

Если выйти за рамки научной сферы, еще одна хорошая стратегия планирования, которая с успехом реализуется, — определить процентное соотношение основной и второстепенной работы. Эту идею я предложил в своей книге «В работу с головой». Ее суть в том, что вы с начальником заранее договариваетесь, сколько часов в неделю вы посвящаете выполнению основных обязанностей, ради которых вас наняли, а сколько — второстепенным заданиям или административной работе. Ваша цель — найти баланс, который позволит вам максимально эффективно трудиться на благо компании. Затем вы фиксируете и распределяете рабочие часы по категориям, чтобы отчитаться, насколько вы приблизились к идеальному соотношению.

После того как книга «В работу с головой» вышла в свет, многие читатели писали о том, насколько успешной оказалась эта стратегия. Успех ее эффективности заключается в том, что ваш начальник вынужден конкретизировать вашу рабочую нагрузку. Представим, что вы хорошо справляетесь со сложными задачами. В таком случае ваш руководитель не станет настаивать, чтобы вы занимались исключительно несложной работой, поскольку при таком раскладе абсурдность ситуации становится очевидной. Если же вы приходите к начальнику и сообщаете, что, согласно вашим данным, большую часть времени вы тратите на несерьезную работу, вашему руководству проще согласиться на изменения, которые избавят вас от лишней нагрузки. Поскольку в противном случае ему придется признать, что компанию вполне устраивает несбалансированное

соотношение ваших рабочих обязанностей (что в большинстве случаев абсолютно не соответствует действительности).

Довольно часто также встречаются договоренности насчет встреч. Идея заключается в том, чтобы отметить в календаре время, когда вы свободны для встреч. Все отведенное для совещаний время не должно в совокупности превышать лимит, который вы считаете оптимальным для подобного вида деятельности. Когда возникает необходимость во встрече, вы назначаете ее *только* в соответствии с выделенным в календаре временем. В результате вы застрахованы от слишком большого объема совещаний. Если вы пользуетесь календарем с общим доступом или онлайн-планировщиком, вам даже не придется отказывать. Человек, пытающийся назначить встречу, увидит, что все ваше свободное время уже расписано.

Подобная стратегия чрезвычайно популярна у предпринимателей, которые очень независимы в своей работе. Один мой знакомый основатель бизнеса ввел простое правило для сотрудников и клиентов: никаких встреч до полудня. Это позволяет ему ежедневно заниматься важными задачами и не отвлекаться. Другой мой знакомый предприниматель использует еще более радикальные методы. Для встреч с теми, кто не является сотрудником компании, отведен единственный период: вторая половина дня четверга. И часто людям приходится неделями ждать, пока в расписании главы компании не появится свободное время. Предприниматель между тем непреклонен: ему нужно заниматься развитием бизнеса.

Доски задач, о которых мы говорили в главе о принципах процесса, тоже весьма эффективный инструмент для планирования времени. Используя для этой цели доску задач, вы получите два преимущества: легко определите рабочую нагрузку каждого сотрудника и сформируете точную структуру распределения задач (обычно это происходит во время планерки, на которой присутствует вся команда). Представьте себе, что работаете с группой коллег и используете доску задач. Если у вас уже большая рабочая нагрузка — это сразу станет видно. В результате руководитель проекта не сможет перегрузить вас работой, особенно если у ваших коллег задач меньше, чем у вас. Если же возложение на вас дополнительных обязанностей неизбежно, объем

рабочих задач четко определен и подразумевает, что вы получите вознаграждение за свой труд. Напротив, если говорить о гиперактивном коллективном разуме, то задачи распределяются произвольным образом с помощью электронной почты, в результате чего вы можете запросто быть заваленными работой и ваши усилия не будут засчитаны.

Последний момент очень важен, поскольку приводит к неравенству, которое часто не принимается в расчет. Как я доказывал в начале главы 5, если вы управляете работой в офисе как придется, возникает динамика, о которой говорил Гоббс. Наиболее нахальные и сварливые сотрудники делают меньше, тогда как их более покладистые коллеги перегружены. покойный лауреат Нобелевской премии Ричард Фейнман в своем знаменитом интервью рассказывал, что очень плохо выполнял свою работу, стремясь минимизировать нагрузку на членов комитета, чтобы люди перестали обращаться к ним за помощью. Вряд ли многих порадует столь откровенное человеконенавистничество. И захотим ли мы поощрять тех, кого порадует?

Важное исследование по этой теме было опубликовано командой ученых под руководством Линды Бабкок из Университета Карнеги — Меллона. Труд зафиксировал, насколько непропорционально подобная динамика отражается на женщинах¹⁵. Как в ходе полевых, так и в ходе лабораторных исследований ученые выяснили, что женщины чаще, чем мужчины, вызываются выполнять задания, которые не приводят к продвижению по службе. Кроме того, их чаще просят выполнять такие задания, и они чаще соглашались, чем мужчины. «Это может привести к серьезным последствиям для женщин, — отмечают исследователи. — Если их непропорционально нагружают работой, которая не так заметна и значительна, женщинам потребуется гораздо больше времени для карьерного роста».

В данный момент нам может быть удобно не замечать, как распределяются задания. Если я хочу распределить объем работ по проекту, то предпочитаю не думать о том, сколько задач уже выполняют мои коллеги. Мне важен результат! Но за удобство, связанное с таким «неведением», приходится платить. Оно препятствует специализации, которая ведет к росту продуктивности, и одни группы сотрудников могут пострадать сильнее,

чем другие. Когда перед вами количественные показатели, свидетельствующие об объеме работы, доведение нагрузки определенного сотрудника до максимального уровня превращается в экстремальный поступок. Другими словами, учет рабочего времени постепенно приведет к обоснованному распределению нагрузки между сотрудниками, занимающимися интеллектуальным трудом.

Переосмысление административных задач

Главный вопрос, который задают, когда речь заходит о любых попытках специализации: что же происходит с остальным объемом работы, когда все начинают делать меньше? Многие задачи попросту станут неактуальными, потому что выяснится, что они не так уж и важны для производства ценного продукта. Например, специалисты, работающие по методу экстремального программирования, меньше времени проводят на встречах и реже отвечают на электронные письма, чем их коллеги. Но их компании все же продолжают прекрасно функционировать. Тем не менее концентрация на основных рабочих задачах неизбежно приведет к тому, что некоторая необходимая административная работа останется без внимания. Одно из возможных решений в этой ситуации — сопротивляться желанию уменьшить степень специализации занятых интеллектуальным трудом сотрудников, впервые отмеченному Эдвардом Теннером и Питером Сассоном, и вместо этого *увеличить* численность административного персонала.

Большинство современных организаций, в которых работают белые воротнички, относятся к своим сотрудникам как к универсальным компьютерам, которые обрабатывают спонтанно образовавшийся набор профессиональных и административных задач. Чаще всего эти задачи распределены неравномерно и не оптимизированы для достижения какой-то важной цели. В тех организациях, где уровень специализации высок, рабочая сила, напротив, разделена на два лагеря. Одна группа практически исключительно сосредоточена на том, чтобы создавать ценный продукт (как, например, программисты в компании-разработчике ПО), а другая группа занимается исключительно материально-техническим

обеспечением, чтобы компания могла функционировать. Результаты исследования Сассона свидетельствуют о том, что привлечение дополнительного административного персонала вовсе не обязательно приведет к снижению уровня прибыли. Когда вы даете специалистам возможность сосредоточиться на своей работе, они трудятся более продуктивно. В итоге прибыль может с лихвой компенсировать затраты на обслуживающий персонал. Наше стремление сократить штат, заставив всех самостоятельно решать административные задачи с помощью компьютерных программ, всего лишь создает иллюзию простоты. За цифрами выручки скрывается реальность, заключающаяся в том, что когнитивные ресурсы, необходимые для производства ценного продукта, иссякают и оказываются в западне, сталкиваясь с этими новыми требованиями.

Чтобы отказаться от гиперактивного коллективного разума и значительно увеличить продуктивность, необходима новая рабочая культура, отделяющая профессиональную деятельность от административной. Разумеется, это не означает, что мы должны вернуться к беспорядочному стилю работы в духе сериала «Безумцы», существовавшему до начала компьютерной революции. Тогда у двери каждого кабинета сидели помощники, руководители диктовали заметки, а курьеры толкали по коридорам тележки с почтой и разносили кофе. В последующие десятилетия технологии стремительно развивались, и сегодня административная поддержка выглядит совсем иначе. Стремясь вернуться к специализации, мы должны пересмотреть роли административных работников, чтобы сотрудники могли трудиться более эффективно и получать удовлетворение от своей работы.

Вот несколько идей, которые помогут достичь желаемой цели.

ИДЕЯ № 1: СТРУКТУРИРУЙТЕ РАБОТУ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА

Вероника работала представителем по работе с клиентами в одном из университетов, отвечала на входящие запросы и обрабатывала заказы. Вся коммуникация осуществлялась с помощью электронной почты. «Я приходила на работу и начинала разбирать почту, — рассказывала женщина,

когда я брал у нее интервью для этой книги. — Иногда я проводила за рабочим столом восемь и более часов подряд, только так я могла очистить свой почтовый ящик». Иными словами, ее работа напоминала задачку «попробуй справиться с нагрузкой». На Веронику изливался постоянный поток разнообразных задач, с которыми она старалась справиться. Она объясняла, что всегда считала такую ситуацию «нормальной работой». Как и многие административные сотрудники, которые общаются с миром посредством электронной почты, Вероника не представляла себе, как можно организовать свою работу по-другому.

Затем она перешла в государственный сектор и начала трудиться в судебной сфере. Ее рабочие обязанности были похожи на то, чем она занималась раньше: женщина обрабатывала платежи и обновляла материалы дела. Но на новой должности у нее были совсем другие ощущения от работы, и тому была важная причина: в отличие от предыдущего места, в этом офисе не было электронных средств связи. Как объяснила Вероника, у них была специально сформированная система рассмотрения дел заявителей, в которой собиралась и обновлялась вся информация. Административные сотрудники общались между собой исключительно лично. Все рабочие задачи были подчинены особым процессам, и бумаги передавались от одного сотрудника другому. В некоторых случаях из юридических соображений требовалось поставить подпись или сделать копию, чтобы оставить документальные свидетельства. Если возникал какой-то неофициальный вопрос, один сотрудник просто подходил к другому и спрашивал его.

Кто-то может начать возражать, что подобная старомодная схема работы могла бы стать более эффективной, если внедрить цифровые средства связи. Зачем тратить время и лично относить заявление в кабинет другого сотрудника, если можно, например, прикрепить к письму PDF-файл. Но Вероника, которая раньше работала в офисе, где *абсолютно* вся коммуникация протекала в электронной среде, не была так уверена. Стиль работы в новом офисе она называла «деловым». Если кому-то что-то было нужно, он приходил к тебе лично, и вы сразу начинали заниматься

его вопросом и занимались до тех пор, пока он не был решен. Вероятно, отправить документы по электронной почте получится быстрее, чем отнести их лично. Но если говорить о продуктивности работы, старомодная процедура ничем не уступала современной. Когда вам не приходится постоянно переключать внимание между вопросом, решением которого вы в настоящий момент заняты, и разнообразными асинхронными беседами, которые накапливаются непредсказуемым образом в вашем почтовом ящике, для выполнения каждого задания требуется меньше времени.

Вероника также рассказала о других, менее очевидных преимуществах офиса без электронной почты. «Поскольку в течение дня все сотрудники общаются лично, у нас очень теплые отношения», — отметила женщина. Тогда как на старой работе она чувствовала себя одиноко, проводя дни перед монитором. Кроме того, она испытывала огромное психологическое облегчение из-за того, что больше не было набитого поручениями почтового ящика, который наполнялся быстрее, чем ей удавалось его разгружать. «Самое лучшее, что мы всю работу делаем в офисе, — отметила Вероника. — Не нужно ничего доделывать дома».

Урок, который можно извлечь из этой истории, заключается вовсе не в том, что нам нужно вернуться к бумажному документообороту. А в том, что, когда речь идет об административной работе, очень важно, как вы ее делаете. Оба рабочих места Вероники предполагали выполнение почти одинаковых обязанностей. Но если в прежнем офисе процессом руководил гиперактивный коллективный разум, то в новом рабочий процесс был структурирован лучше. Различия очевидны: если на старой работе Вероника чувствовала себя несчастной и считала, что не справляется, новая должность восполнила эти пробелы.

Чтобы наладить стабильную и специализированную работу в компании, необходимо структурировать выполнение сотрудниками административных задач. Если вы нанимаете нового человека, а затем заводите ему электронный адрес и говорите «Ну давай, приноси пользу», то это приведет к неудовлетворенности сотрудников и высокой текучке. Чтобы перестроить работу административного персонала, необходимы более

систематизированные рабочие процессы. В деталях они могут различаться в зависимости от характера работы. Говоря в целом, каждый процесс должен четко описывать каждый шаг. Административный сотрудник не должен сомневаться, какими будут его дальнейшие действия, поскольку такая неопределенность уменьшает запасы энергии и может вылиться в бесконечные и раздражающие спонтанные беседы.

Кроме того, стоит помнить, что деловой стиль предполагает, что вы занимаетесь чем-то одним. Если возможно, внедрите такой процесс, чтобы административные работники трудились над одной задачей, пока не доведут ее до конца, и общались друг с другом лично (а не посредством бесконечной переписки). Сейчас вам может казаться, что, быстренько отправив электронное письмо, вы сэкономили время. Но когда так делают все, в результате все тонут в горах писем, с трудом пытаясь закончить хоть что-нибудь.

ИДЕЯ № 2: ВНЕДРЯЙТЕ ГРАМОТНЫЕ ИНТЕРФЕЙСЫ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ СЛУЖБ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Чтобы мой почтовый ящик в Джорджтаунском университете не забивался, я установил фильтр, который автоматически перемещает письма руководства из папки «Входящие», чтобы я мог ознакомиться с ними позже. Процесс создания подобного фильтра очень прост: как только приходило письмо из администрации университета, я добавлял адрес отправителя в настройки фильтра. Но вскоре я устал это делать. В настройках было уже 27 электронных адресов, и со всех регулярно приходили оповещения от администрации. В какой-то момент я перестал обновлять настройки фильтра: слишком уж много подразделений соперничали за толику моего внимания.

Проблема в моем университете, как и во многих других крупных организациях, сотрудники которых занимаются интеллектуальным трудом, заключается в следующем. Каждое подразделение функционирует как более-менее автономный орган и сосредоточено на том, чтобы наиболее эффективно выполнять свои внутренние цели. Для каждого

из 27 подразделений, которые отправляют мне сообщения, их действия выглядят вполне логично. Есть информация, которую им надо распространить. И массовая рассылка кажется им довольно эффективным способом это сделать.

То же самое происходит, когда коммуникация идет в обратном направлении. Любой, кто работает в крупной организации, знаком с усилиями, которые приходится прилагать, чтобы заполнить сложную и непонятно составленную заявку для административных служб. Если рассматривать эти службы как отдельные образования, старающиеся максимально эффективно достичь своих целей, подобные сложные формы имеют смысл. Если все будут вводить информацию в максимально удобном для них формате, то будет проще обрабатывать сведения.

Однако проблема заключается в том, что административные службы — это не отдельные образования. Это подразделения более крупной организации. И не факт, что эффективность их работы влияет на итоговую прибыль компании. В большинстве организаций, где есть белые воротнички, именно они производят ценный продукт, благодаря которому компания продолжает существовать. Учитывая это, оптимальная стратегия административных служб должна выглядеть следующим образом: эффективно выполнять свои обязанности, стараясь *минимально* отрывать специалистов от основной работы. Если серьезно отнестись к этой задаче, получится, что работа административных служб станет *менее* эффективной, но это пойдет на благо всей организации.

Точка соприкосновения, которая демонстрирует значимость моих идей, — это разнообразные *интерфейсы*, с помощью которых специалисты общаются с сотрудниками административных служб. Как становится понятно благодаря моему примеру с почтовым фильтром, каждое подразделение разрабатывает схему взаимодействия таким образом, чтобы облегчить себе задачу. В результате на всех сотрудников обрушивается такой поток коммуникации, с которым они не в силах справиться. В моем случае оптимальным вариантом стала бы еженедельная рассылка для сотрудников с кратким обзором всех изменений и ссылками на более детальную

информацию для тех, кому это интересно. Такое правило несколько усложняет работу административных служб, поскольку теперь они не могут рассылать письма, когда им вздумается. Но тем не менее информация распространяется и меньше отвлекает от работы специалистов.

Представим себе еще более радикальный пример. Допустим, все операции, которые требуют внимания и времени специалистов (например, служба, ответственная за парковку, просит заполнить обновленную форму или отдел, занимающийся организацией поездок, требует предварительной регистрации всех командировок), сначала попадают в руки своеобразного *омбудсмена*. Он отсеивает ненужные запросы, консолидирует остальные и, возможно, даже ведет переговоры с административными службами, чтобы они упростили свои формы. Звучит абсурдно, не так ли? Например, компания Google уже сейчас делает серьезные инвестиции в бесплатное питание для сотрудников и оплачивает химчистку, чтобы высокооплачиваемые разработчики могли производить больше ценного продукта. В таком контексте услуги подобного омбудсмена обойдутся недорого по сравнению с дополнительной прибылью, которую позволит получить его вмешательство.

Зайдем с другой стороны. Можно рассмотреть возможность оптимизации интерфейсов, которые используют специалисты для общения с административными службами, чтобы белые воротнички тратили на них меньше своего времени и внимания. В мире взаимодействия с потребителем в последнее десятилетие наметилось движение в сторону того, что сейчас известно как «невидимый интерфейс». Это столь простые и гибкие инструменты, что потребитель даже не воспринимает их как интерфейсы. Возможно, наиболее популярные в данный момент примеры невидимых интерфейсов — это виртуальный помощник Alexa и умная колонка Google Home. Вам больше не нужно изучать меню на мониторе, чтобы найти какую-то информацию, отправить сообщение или включить музыку. Достаточно произнести это вслух, и приложение выполнит то, что вам нужно. Вернемся к крупной организации. Представьте, что, вместо того чтобы сражаться со сложным интерфейсом, пытаться оформить отпуск

или подать заявку на грант, вы просто вводите в специальное диалоговое окно свой запрос. А затем кто-то приходит или звонит вам, чтобы получить дополнительную информацию¹⁶.

Приведенные выше примеры направлены исключительно на то, чтобы стимулировать мышление в определенном направлении. Какие именно системы вы воплотите в жизнь — зависит от особенностей вашей работы. Можно представить себе подобную оптимизацию в виде еще более абстрактной картины. Например, что у каждой административной службы есть счетчик и он каким-то волшебным образом умеет отслеживать количество времени, которое пришлось уделить сотрудникам для решения вопросов с этой службой на текущей неделе. Тогда целью работы станет сведение этого числа к минимуму без ущерба для функционирования такой службы. Разумеется, подобных счетчиков не существует, но этот пример хорошо отражает перемены в мировоззрении, которые помогут стимулировать процесс.

В итоге я должен признать, что ощущаю некое беспокойство в отношении предлагаемых мною концепций. На пути к специализации мы можем угодить в этическую ловушку, сформировав два лагеря: специалистов, которые получают удовольствие от своей работы, и менее ценных административных сотрудников, которые продолжают страдать от больших объемов работы. Мое предложение, что административные службы должны усложнить свою работу, чтобы облегчить труд специалистов, может подкрепить подобные опасения. Понимая это, я хочу привести два аргумента в защиту своей позиции.

Прежде всего, реорганизация работы административных служб таким образом, чтобы позволить белым воротничкам работать максимально эффективно, вовсе не означает, что сотрудники таких служб начнут страдать. Мое первое предложение для достижения этой цели заключается в том, чтобы структурировать административные задачи и отказаться от гиперактивного коллективного разума. И оно все еще актуально. Если подразделение изменит свою цель и вместо собственной эффективности поставит во главу угла помощь своей компании в производстве максимального

количества ценного продукта, это не означает, что пострадает качество работы подразделения или стабильность его функционирования.

Второй аргумент, который я приведу в защиту своей позиции, — нравится нам это или нет, но такова наша экономическая реальность. Если компания в условиях конкурентного рынка производит некий ценный продукт, используя когнитивные ресурсы, очевидно, что если административные службы будут фокусироваться на максимальном выпуске такого продукта, то деятельность компании будет более успешной, чем если каждое подразделение будет близоруко ориентироваться на собственные внутренние цели. Хочу пояснить, что ни одно из подразделений не должно рассматриваться как менее важное и никто из сотрудников не должен чувствовать себя несчастным. Но, учитывая эти фундаментальные принципы, все же нельзя сравнивать организации с демократическими образованиями, где у всех сотрудников должны быть одинаковые рабочие процессы. Скажу еще проще: еще ни одна организация в наукоемкой отрасли не завоевала рынок исключительно благодаря эффективной работе своего отдела кадров.

ИДЕЯ № 3: КРАЙНЯЯ МЕРА — РАЗДЕЛИТЕ СВОИ ОСНОВНЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ

В двух предыдущих пунктах речь шла о роли, которую административный персонал играет в крупных организациях. Чтобы реализовать предложенные мной идеи, вы должны быть руководителем высокого ранга — например, генеральным директором или начальником подразделения. Допустим, вы рядовой сотрудник и вам не хватает административной поддержки. Ситуация не безнадежна. В таком случае в качестве крайней меры я предлагаю вам самостоятельно стимулировать административные службы.

Один из способов это сделать — разделить свое рабочее время на две категории: для выполнения основной работы и административных задач. Например, для последних вы выделяете периоды с 12 до 13 и с 15 до 17 часов. Все остальное время вы работаете так, словно в вашей организации

внедрена специализация: сосредоточиваете все усилия на своей основной работе. Не отвечайте на запросы административных служб и не посещайте встречи по общим вопросам. Делайте то, ради чего вас наняли, словно вы программист в системе XP. В периоды, выделенные для административных задач, наоборот, работайте так, словно вы специалист службы поддержки. Ваша цель — способствовать собственной максимальной эффективной работе как специалиста. Не тоните в море писем, а следуйте приведенным выше советам и внедряйте процессы, которые помогут вам свести к минимуму ощущение перегрузки, которое вы испытываете, жонглируя задачами. (В главе о рабочих процессах я описал некоторые стратегии, которые вы можете использовать для достижения этих целей.) Вы также можете разделить эти две области вашей профессиональной жизни, поставив специальные ящички, куда будете складывать документы, касающиеся административных задач, чтобы заняться этими вопросами позже. Для тех же целей можно использовать текстовый файл, пластиковый сортировщик на рабочем столе или делать заметки на листке бумаги (эту идею первым предложил Дэвид Аллен).

Если вы хотите еще больше усовершенствовать систему, можно использовать два электронных адреса. Например, я использую этот прием в своей преподавательской деятельности. У меня есть электронный адрес, принадлежащий домену georgetown.edu. Его завел для меня работодатель. Именно туда приходит официальная корреспонденция, и я использую этот почтовый ящик преимущественно для решения административных задач. Есть у меня и другой адрес, специально для нашего факультета, принадлежащий домену cs.georgetown.edu. Его я использую для общения с другими профессорами, студентами и недавно получившими докторскую степень учеными, с которыми работаю, а также с коллегами по научным исследованиям. Первый адрес — для меня-администратора, а второй — для меня-специалиста.

Еще один возможный вариант — посвящать целые дни определенному роду занятий. Например, по вторникам и четвергам вы решаете административные задачи, а понедельник, среда и пятница отведены

для основной работы. Не каждый вид деятельности позволяет построить свою работу столь радикальным образом. Но если это ваш случай, столь четкое разделение позволит максимально упростить задачу. На практике я встречал людей, которые, применяя это правило, работали в двух разных местах. Например, приезжали в офис для решения административных задач, а основную работу выполняли из дома.

Идея, чтобы представить двух уживающихся внутри вас типов сотрудников, может показаться тяжеловесной. Но если вы разделите занятия по характеру деятельности, ваша работа станет на удивление эффективной. Как я уже упоминал в первой части книги, постоянное переключение между основной работой и административными задачами отрицательно сказывается на когнитивных способностях, и в результате вы работаете медленно и производите продукт более низкого качества. Система, при которой вы в течение часа плодотворно работаете над проектом, а следующий час посвящаете административным задачам, намного эффективнее, чем в течение двух часов попеременно заниматься то тем, то другим.

Технологии толкнули нас на путь уменьшения специализации и увеличения нагрузки. Как только появление персональных компьютеров позволило специалистам самостоятельно выполнять большое количество административных задач, огромный объем обязанностей превратился в норму. И гиперактивный коллективный разум стал лучшим вариантом, чтобы с трудом пробираться сквозь дебри нашей суматошной профессиональной жизни.

Изменить ситуацию можно, первым делом вспомнив о специализации. Позвольте высококвалифицированным белым воротничкам сосредоточиться на том, чтобы применить свои знания, и внедрите функциональную и продуманную систему административной поддержки, которая будет заниматься всеми остальными вопросами. Подобное стремление делать меньше (но лучше), построенное на балансе основной работы и административной поддержки, — ключевой фактор для перехода научного труда от существующей неэффективной и хаотичной системы к некоей куда более организованной схеме.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

XXI век: крутой взлет

В 1998 году социальный критик Нил Постман произнес очень важную речь, которую озаглавил так: «Пять фактов, которые вам нужно знать о технологическом прогрессе»¹. Оратор начал с того, что признал, что, хотя у него и нет решений для всех проблем, связанных с современными технологиями, он может поделиться кое-какими идеями, ставшими результатом его тридцатилетнего исследования этого вопроса. Все его идеи дальновидны. Например, Нил говорил о том, что технологический прорыв непременно сопровождается обменом: «Любое преимущество, которое нам предлагают современные технологии, неизбежно сопровождается определенными недостатками». Кроме того, он отметил, что подобные преимущества и недостатки никогда не «распределяются равномерно» среди населения.

Но я хотел бы остановиться подробнее на четвертом постулате Постмана, поскольку он отражает те идеи, которые я пытался передать с помощью данной книги: «Технологический прогресс не добавляет чего-то нового, он меняет среду... В 1500 году, после изобретения печатного станка, нельзя было сказать, что перед вами старая Европа плюс печатный станок. Европа совершенно изменилась».

Идея Постмана объясняет тот когнитивный диссонанс, который у многих людей связан с цифровыми средствами коммуникации вроде электронной почты. Умом мы понимаем, что электронная почта предлагает такой способ доставки сообщений, который лучше, чем всё, что существовало до этого. Это универсальный, быстрый и, по сути, бесплатный инструмент. Тем, кто еще застал те времена, когда приходилось доставать зажеванный факс из аппарата или бороться с завязками потертых папок с документами, очевидно, что электронная почта с легкостью решает те проблемы, которые некогда весьма досаждали офисным сотрудникам. И тем не менее мы сыты по горло своими почтовыми ящиками, которые не только не позволяют нам работать продуктивнее, но и становятся источником стресса и чрезмерной нагрузки. Столь двойственные чувства — восхищение и ненависть — смущают и раздражают многих сотрудников, занятых интеллектуальным трудом.

Мы можем прояснить этот момент, опираясь на идеи Постмана. Дело в том, что мы воспринимаем электронную почту как *дополнительный* инструмент. Словно офисное пространство 2021 года — это все равно что офис 1991 года плюс электронная почта. Но это не так. Электронная почта ничего не дополняет, она *меняет* среду. Офис 2021 года — это не то же самое, что офис 1991 года плюс электронная почта. Это совершенно другое пространство. Работа в нем превращается в нескончаемый спонтанный и неструктурированный поток сообщений. И такой трудовой процесс я называю *гиперактивным коллективным разумом*. Мы не привыкли так работать, но на сегодня он опутал нас своими сетями. Мы занимаемся кучей второстепенной работы и изо всех сил пытаемся выполнять основные обязанности, чувствуя себя всё более несчастными.

В первой части книги я попытался прояснить сложившуюся ситуацию. Я дал определение гиперактивному коллективному разуму и объяснил, как именно он влияет на нашу профессиональную жизнь. Я пристально изучил те факторы, которые позволили этой системе работы стать универсальной. (Здесь хорошую службу нам сослужили труды теоретика в вопросах управления Питера Друкера, который давно настаивал, что белые

воротнички должны обладать определенной автономией.) Я утверждал, что электронная почта привела к формированию гиперактивного коллективного разума, но это не значит, что без него нельзя обойтись. Иначе говоря, никто не заставляет нас работать именно так. Название моей книги — «Мир без электронной почты» — это слегка завуалированный вариант более точной, на мой взгляд, формулировки: «Мир без гиперактивного коллективного разума».

После того как мы разобрались в ситуации, во второй части книги я переключился с минусов рабочего процесса в стиле гиперактивного коллективного разума на возможности, которые нам открываются, когда мы осознаем, что можем его видоизменить. Вероятно, самое ценное замечание я сделал в главе 4 второй части книги, когда отметил, что с 1900 по 2000 год производительность неквалифицированных рабочих выросла *более чем в пятьдесят раз!* Это важно потому, что в последние годы жизни Питер Друкер, человек, который придумал термин «интеллектуальный труд», считал, что продуктивность белых воротничков находится на уровне продуктивности неквалифицированных рабочих в 1900 году. Иными словами, мы только начинаем понимать, как лучше всего работать в условиях новой экономической реальности. Следовательно, избавившись от железной хватки гиперактивного коллективного разума, мы получим ошеломляющие возможности по увеличению продуктивности, выражающиеся в росте ВВП примерно на сотни миллиардов долларов, если не больше. Как недавно сказал мне один известный миллиардер из Кремниевой долины, который, как и я, тоже одержим этой идеей: «Продуктивность работы белых воротничков может обеспечить быстрый взлет в XXI веке».

Чтобы помочь структурировать этот важный и сложный шаг, я предложил *теорию бережного распределения внимания*. Как только вы осознаёте, что базовый капитал в наукоемком труде — это ваш мозг (а точнее, его способность концентрироваться на определенной информации и выдавать новую еще более ценную информацию), вспоминаются основные принципы капиталистической экономики. Очевидный факт: успешность работы зависит от того, как вы распорядитесь базовым капиталом.

Если смотреть через призму этой теории, гиперактивный коллективный разум — лишь один из способов капиталовложения. Преимущества этого рабочего процесса заключаются в его гибкости и простоте, но есть и недостатки: низкая эффективность использования базового капитала. Знакомая история. Мы не раз уже начинали с простых приемов использования капитала, прежде чем перейти к более сложным, зато и более прибыльным методам. Я продемонстрировал вам это на примере описания приведшего к прорыву столкновения интересов технологии и торговли: промышленной революции.

Далее во второй части книги я рассказал о разных приемах, с помощью которых можно оптимизировать рабочие процессы. Другими словами, есть более эффективные способы заниматься научной работой, чем прикрепить каждого сотрудника к почтовому ящику и позволить ему плескаться в письмах. Изложенные во второй части идеи — это не исчерпывающее руководство к действию, ведь я профессор, а не бизнесмен. Но я надеюсь, что они помогут вам разработать новые стратегии, адаптированные к конкретным условиям работы, сложившимся в вашей организации, или обусловленные индивидуальной профессиональной деятельностью.

В конце своей речи Нил Постман сказал: «В прошлом мы встречали технологические прорывы как лунатики... Это глупо, особенно когда мы на пороге массивной технологической революции». Он был абсолютно прав. По историческим меркам наукоемкий труд в условиях цифровой эпохи — недавно возникшее явление. Абсолютно нелогично и близоруко считать, что те простые рабочие процессы, которые сложились незамедлительно после технологического прорыва, — оптимальные методы для организации этого нового, сложного вида работы. Нам не удалось все сделать правильно с первой попытки. Если бы удалось, это был бы уникальный случай. Если смотреть на ситуацию с этой точки зрения, становится понятно, что идеи, изложенные в моей книге, не имеют ничего общего с реакционным отказом от технологий. Луддитами в данной ситуации становятся те, кто с ностальгией цепляется за гиперактивный коллективный

разум и утверждает, что не стоит и стремиться к оптимизации методов работы в мире развивающихся технологий.

Как только мы осознаем, какие именно моменты нас раздражают в организации интеллектуальной работы, мы поймем, что можем не только сделать свой труд более эффективным, но и работать более последовательно и получать удовольствие от процесса. Это одна из самых впечатляющих и перспективных возможностей, о которой никто не говорил... до этого момента. «Необходимо действовать осознанно, — подвел итоги Постман. — Чтобы человек использовал технологии, а не они использовали его». Если вы один из миллиона человек, из которых электронный почтовый ящик выжал все соки, и вы надеетесь, что можно найти другой способ плодотворно трудиться в условиях всеобщей одержимости идеей постоянно быть на связи, то вам пора открыть глаза.

Благодарности

Работу над этим трудом я начал практически сразу, как закончил рукопись книги «В работу с головой». В тот момент я понимал, что затронул лишь верхушку айсберга проблем, которые осложняют работу белым воротничкам в эпоху цифровых средств связи. Но я старался связать отдельные мысли в единое полезное целое. Осенью 2015 года, когда книга «В работу с головой» уже готовилась к печати, а я раздумывал, о чем же писать дальше, я рассматривал витрины книжного магазина Barnes & Noble в Бетесде, штат Мэриленд. Там я наткнулся на экземпляр книги Джарона Ланье «Кто владеет будущим?». Я был поражен, как грамотно автор сочетает критику того влияния, которое интернет оказал на экономику, с выразительными и четкими альтернативными предложениями. Я стоял у витрины, держа в руках книгу, когда на меня снизошло озарение. Все пришедшие в голову в ходе исследований спутанные мысли и догадки сложились в четкий вопрос: «А что, если отказаться от электронной почты?»

Первой, с кем я поделился своими идеями, была моя жена Джули. Она помогала мне анализировать и оттачивать свои творения с тех пор, как я в 21 год заключил свой первый контракт с издательством Random House. Джули — основной фильтр, через который я пропускаю все свои идеи, приступая к работе над новой книгой. Именно ее позитивный настрой

и запускает дальнейший процесс. Затем я рассказал о своей идее литературному агенту и наставнику, с которым долгое время работаю, Лори Абкемейер. Невероятно, но с ней я тоже сотрудничаю с тех пор, как мне исполнился 21 год. Лори посоветовала мне продолжать работу в этом направлении. И так начался витиеватый, интеллектуально опьяняющий научно-исследовательский процесс, который привел к тому, что эта книга вышла в свет. Мой редактор в издательстве Portfolio, Ники Пападопулос, а также издатель Эдриан Закхейм с энтузиазмом встретили мой труд и купили права на его издание, а также на издание книги «Цифровой минимализм» (которая была опубликована раньше, в 2019 году). Ники также принимала активное участие в окончательном оформлении книги, оттачивая мой стиль и работая над изложением в общем, за что я бесконечно ей благодарен. Хочу также поблагодарить команду издательства Portfolio, в том числе Марго Стамас и Лилиан Болл. С ними я работал над книгой «Цифровой минимализм», и мне повезло, что и на этот раз они снова в моей команде. Говорю также спасибо координатору по маркетингу Мэри Кейт Скехан и Кимберли Мейлун, которая помогала в решении вопросов, связанных с публикацией.

Я не смогу здесь поименно перечислить всех коллег, друзей, родственников и соседей, с кем за эти годы я обсуждал концепцию своей книги. Но их мудрые советы, несомненно, сыграли важную роль в окончательном оформлении моих идей. И наконец, я хотел бы отметить вклад моего редактора издания The New Yorker Джошуа Ротмана, который во время работы над книгой попросил меня написать две статьи на темы, которые я затронул в этом труде. Это позволило мне быстрее собрать необходимые научно-исследовательские материалы, а советы Джошуа помогли привести в порядок мысли и отточить слог, когда я писал на эту тему.

Об авторе

Кэл Ньюпорт — доцент факультета информатики Джорджтаунского университета, специализируется на теории распределенных вычислительных систем. Кроме того, он один из лучших авторов издания *New York Times* и пишет для широкой аудитории статьи о том, как пересекаются технологии и культура. Кэл Ньюпорт написал семь книг, включая «Цифровой минимализм» и «В работу с головой». Они переведены более чем на тридцать языков. Он регулярно пишет статьи на эти темы для таких изданий, как *The New Yorker*, *The New York Times* и *Wired*, а также часто выступает на Национальном общественном радио. Блог *Study Hacks*, который Кэл ведет с 2007 года, читают более трех миллионов человек в год. Вместе с женой и тремя сыновьями Кэл живет в городе Такома-Парк в Мэриленде.

Примечания

ПРЕДИСЛОВИЕ

1. Chris Anderson, *Free: The Future of a Radical Price* (New York: Hyperion, 2009), 4
2. Radicati Group, Inc., *Email Statistics Report, 2015–2019*, Palo Alto, CA, March 2015.
3. Jory MacKay, "Communication Overload: Our Research Shows Most Workers Can't Go 6 Minutes without Checking Email or IM," *RescueTime* (blog), July 11, 2018, <https://blog.rescuetime.com/communication-multitasking-switches/>.
4. Gloria Mark et al., "Email Duration, Batching and Self-Interruption: Patterns of Email Use on Productivity and Stress," *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, May 2016, 1717–1718. See table 2.
5. Adobe, "2018 Consumer Email Survey," August 17, 2018, www.slideshare.net/adobe/2018-Adobe-consumer-email-survey.

ГЛАВА 1

1. Victor M. González and Gloria Mark, "'Constant, Constant, Multi-tasking Craziness': Managing Multiple Working Spheres," *Proceedings of the 2004 SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, April 2004, 113–120. Я называю эту работу знаменитой, потому что ее цитировали более 700 раз и постоянно упоминали в статьях и исследованиях, посвященных отвлечению и концентрации внимания на рабочем месте в современном мире.

2. González and Mark, "Constant, Constant." В таблице 1, которую вы найдете в этой книге, отражены данные, иллюстрирующие изменение баланса. Во время интервью Глория Марк пояснила и уточнила эти сведения, а также рассказала, почему значения иногда резко отличаются. Цифры, приведенные в книге, появились благодаря интервью с Глорией.
3. Judy Wajcman and Emily Rose, "Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work," *Organization Studies* 32, no. 7 (July 2011): 941–961.
4. Gloria Mark et al., "Email Duration, Batching and Self-Interruption: Patterns of Email Use on Productivity and Stress," *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, May 2016, 1717–1728.
5. Victoria Bellotti et al., "Quality Versus Quantity: E-mail-Centric Task Management and Its Relation with Overload," *Human-Computer Interaction* 20 (2005): 89–138.
6. Gail Fann Thomas et al., "Reconceptualizing E-mail Overload," *Journal of Business and Technical Communication* 20, no. 3 (July 2006): 252–287.
7. Stephen R. Barley, Debra E. Meyerson, and Stine Grodal, "E-mail as a Source and Symbol of Stress," *Organization Science* 22, no. 4 (July–August 2011): 887–906.
8. Radicati Group, Inc., *Email Statistics Report, 2015–2019*, Palo Alto, CA, March 2015.
9. Jory MacKay, "Communication Overload: Our Research Shows Most Workers Can't Go 6 Minutes without Checking Email or IM," *RescueTime* (blog), July 11, 2018, <https://blog.rescuetime.com/communication-multitasking-switches/>.
10. Jory MacKay, "The True Cost of Email and IM: You Only Have 1 Hour and 12 Minutes of Uninterrupted Productive Time a Day," *RescueTime* (blog), May 10, 2018, <https://blog.rescuetime.com/communication-multitasking/>.
11. Deirdre Boden, *The Business of Talk: Organizations in Action* (Cambridge, UK: Polity Press, 1994), 211. Стоит отметить, что Боден не считала эту тенденцию в интеллектуальной сфере исключительно позитивной. Она также предсказывала, что «интерактивные» рабочие места будут технологически сложны и потребуют межличностного общения.
12. См., например, классическую работу о префронтальной коре головного мозга и внимании, которую с момента ее публикации в 2001 году цитировали более 10 тысяч раз: Earl K. Miller and Jonathan D. Cohen, "An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function," *Annual Review of Neuroscience* 24 (March 2001): 167–202.
13. Газзали А., Розен Л. *Рассеянный ум*. — М. : Эксмо, 2019.
14. А. Т. Jersild, "Mental Set and Shift," *Archives of Psychology* 14, no. 89 (1927): 1–81. Внимание на эту работу, как и на другие труды, где речь идет о контроле исполнения, я обратил благодаря ценному

- обзору литературы. Он встретился мне в следующей статье: Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans, "Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching," *Journal of Experimental Psychology* 27, no. 4 (2001): 763–797.
15. Газзали и Розен отмечали, что подобные эксперименты можно легко провести дома. Засеките, сколько времени вам понадобится, чтобы назвать в алфавитном порядке буквы от А до И, а потом цифры от 1 до 10. Затем засеките, как быстро вы выполните задачу, если сочетать оба действия, то есть произносить «А1, Б2, В3» и т. д. Вы заметите разницу, потому что при перечислении букв и счете задействованы разные отделы мозга.
 16. Sophie Leroy, "Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching between Work Tasks," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, no. 2 (July 2009): 168–181.
 17. Paul Graham, "Maker's Schedule, Manager's Schedule," July 2009, www.paulgraham.com/makersschedule.html.
 18. "Marshall Retires as Chief of Staff," George C. Marshall Foundation, November 17, 2017, www.marshallfoundation.org/blog/marshall-retires-chief-staff/.
 19. Больше о профессиональной деятельности Джорджа Маршалла вы можете узнать из работы "George C. Marshall: Timeline & Chronology," Фонд Джорджа К. Маршалла, www.marshallfoundation.org/marshall/timeline-chronology/.
 20. Lt. Col. Paul G. Munch, "General George C. Marshall and the Army Staff: A Study in Effective Staff Leadership" (research paper, National War College, Washington, DC, March 19, 1992), <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA437156>.
 21. Christopher C. Rosen et al., "Boxed In by Your Inbox: Implications of Daily E-mail Demands for Managers' Leadership Behaviors," *Journal of Applied Psychology* 104, no. 1 (2019): 19–33.
 22. Узнать больше об истории возникновения систем обработки заявок вы можете, ознакомившись, например, с работой Артура Цукермана: "History of Help Desk Software: Evolution and Future Trends," CompareCamp.com, February 2015, <https://comparecamp.com/history-of-help-desk-software-evolution-and-future-trends/>.
 23. Первоисточник этой цитаты — интервью с Энджелой 1983 года, которое взяла Клаудия Тейт (in *Conversations with Maya Angelou* / ed. Jeffrey M. Elliot [Jackson: University Press of Mississippi, 1989], 146–156). Эту цитату, как и многие другие интересные подробности о рабочих привычках тех, кто связан с творчеством, я сначала нашел в изданной небольшим тиражом книге Мейсона Карри «Режим гения. Распорядок дня великих людей».

24. У этой истории было продолжение. В 2019 году я снова встретился с Шоном. Его компания на тот момент прекратила свое существование (спешу уточнить: по личным причинам, не имеющим отношения к эффективности). Так что я не смог оценить, как сработал в долгосрочной перспективе отказ от гиперактивного коллективного разума. Однако в дальнейшей переписке Шон заверил меня, что если он когда-нибудь будет работать с большой командой, то придумает альтернативы гиперактивному коллективному разуму. Он до сих пор вздрагивает от звука уведомлений Slack.

ГЛАВА 2

1. Harry Cooper, "French Workers Gain 'Right to Disconnect,'" Politico, December 31, 2016, www.politico.eu/article/french-workers-gain-right-to-disconnect-workers-rights-labor-law/.
2. Gloria Mark et al., "Email Duration, Batching and Self-Interruption: Patterns of Email Use on Productivity and Stress," Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, May 2016, 1717–1728.
3. Fatema Akbar et al., "Email Makes You Sweat: Examining Email Interruptions and Stress Using Thermal Imaging," Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, May 2019, 1–14.
4. К подобным выводам пришла Глория Марк и другие авторы работы "Email Duration".
5. Magdalena Stadin et al., "Repeated Exposure to High ICT Demands at Work, and Development of Suboptimal Self-Rated Health: Findings from a 4-Year Follow-Up of the SLOSH Study," International Archives of Occupational and Environmental Health 92, no. 5 (2019): 717–728.
6. Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 5.
7. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone*, 5. В следующей главе приведен подробный ответ Перлоу на этот вопрос. Но вкратце дело обстоит следующим образом: никому и никогда идея подобной рабочей среды не казалась хорошей. Напротив, как считает Перлоу, эта система сформировалась случайно в результате неконтролируемого цикла обратной связи.
8. John Freeman, *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox* (New York: Scribner, 2011), 12.
9. Douglas Rushkoff, *Present Shock: When Everything Happens Now* (New York: Current, 2013), 95.
10. James Manyika et al., "Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy," McKinsey Global Institute, May 1, 2013, www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies.

11. Согласно этому отчету Федеральной резервной системы, в 2016 году в США было 60 миллионов сотрудников, занятых «нестандартным умственным трудом»: “Job Polarization,” FRED Blog, April 28, 2016, <https://fredblog.stlouisfed.org/2016/04/job-polarization/>. В 2016 году численность работающего населения в США составляла примерно 156 миллионов человек: Erin Duffin, “Civilian Labor Force in the United States from 1990 to 2019,” Statista, January 30, 2020, www.statista.com/statistics/191750/civilian-labor-force-in-the-us-since-1990/.
12. Исследователи, которые изучают сохранившиеся племена охотников, обращают внимание на следующий факт: было бы ошибкой считать, что эти люди не изменились со времен палеолита. Их сознание эволюционировало, и они регулярно контактируют с представителями современного общества. Как отмечает Юваль Ной Харари в предисловии к своей книге «Sapiens. Краткая история человечества» (ООО «Издательство “Синдбад”», 2017): сам факт существования таких племен свидетельствует о том, что в них есть нечто необычное, по сравнению с теми бесчисленными группами людей, стиль жизни которых изменился. (Например, это может быть обусловлено тем, что племя живет в такой местности, где сложно заниматься сельским хозяйством.) В любом случае их существование позволяет нам получить представление о социальной эволюции подобных людей. Но я не поддамся соблазну объяснять все только эволюцией. Чуть позже, проводя параллель между социальной динамикой и факторами, которые оказывают влияние на сознание нынешнего человека, я сделаю это осторожно и подкреплю свои выводы более современными доказательствами.
13. Nikhil Chaudhary et al., “Competition for Cooperation: Variability, Benefits and Heritability of Relational Wealth in Hunter-Gatherers,” *Scientific Reports* 6, no. 29120 (July 2016): 1–7.
14. Abigail E. Page et al., “Hunter-Gatherer Social Networks and Reproductive Success,” *Scientific Reports* 7, no. 1153 (April 2017): 1–10.
15. Интересно отметить, как измеряется активность человека в плане социального общения, и это делается с помощью технических приемов. Разумеется, учитывается количество тесных взаимосвязей с остальными членами вашей социальной группы. Но важны и другие показатели, такие как нахождение в центре коммуникации, теснота взаимосвязей и посредничество — насколько сильно вы связаны со своей социальной группой благодаря друзьям, друзьям друзей и т. д. Если от большинства соплеменников вас отделяет всего несколько коротких и жирных отрезков, скорее всего, вы популярны.
16. Matthew D. Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Broadway Books, 2014), 9.
17. King James Version, *Leviticus* 19:16.

18. Уильям Шекспир, «Ричард II», акт 3, сцена 2 (курсив мой). <http://shakespeare.mit.edu/richardii/richardii.3.2.html>.
19. Russell B. Clayton, Glenn Leshner, and Anthony Almond, "The Extended iSelf: The Impact of iPhone Separation on Cognition, Emotion, and Physiology," *Journal of Computer-Mediated Communication* 20, no. 2 (March 2015): 119–135.
20. Arianna Huffington, "How to Keep Email from Ruining Your Vacation," *Harvard Business Review*, August 23, 2017, <https://hbr.org/2017/08/how-to-keep-email-from-ruining-your-vacation>.
21. Richard W. Byrne, "How Monkeys Find Their Way: Leadership, Coordination, and Cognitive Maps of African Baboons," in *On the Move: How and Why Animals Travel in Groups*, ed. Sue Boinski and Paul A. Garber (Chicago: University of Chicago Press, 2000), 501. Данную цитату я обнаружил в работе, приведенной в следующей сноске.
22. Ariana Strandburg-Peshkin et al., "Shared Decision-Making Drives Collective Movement in Wild Baboons," *Science* 348, no. 6241 (June 2015): 1358–1361.
23. Письменные знаки для подсчета использовались еще десять тысяч лет назад. Но более широкое распространение письменность приобрела лишь примерно в 3000 году до н. э. в Месопотамии. Вот интересный материал по этой теме: Denise Schmandt-Besserat, "The Evolution of Writing," January 25, 2014, <https://sites.utexas.edu/dsb/tokens/the-evolution-of-writing/>.
24. Описание этого эксперимента можно найти здесь: Alex (Sandy) Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Cambridge, MA: MIT Press, 2010), vii–iii. Информация о социометре частично взята из следующего источника, описывающего эксперимент Пентланда: Maria Konnikova, "Meet the Godfather of Wearables," *The Verge*, May 6, 2014, www.theverge.com/2014/5/6/5661318/the-wizard-alex-pentland-father-of-the-wearable-computer.
25. Pentland, *Honest Signals*, x.
26. Pentland, *Honest Signals*, x.
27. Pentland, *Honest Signals*, 5.
28. Pentland, *Honest Signals*, viii–ix.
29. Pentland, *Honest Signals*, 82.
30. Elizabeth Louise Newton, "Overconfidence in the Communication of Intent: Heard and Unheard Melodies" [первоначальное название "The Rocky Road from Actions to Intentions"] (неопубликованная докторская диссертация, Стэнфордский университет, 1990). Подробную информацию об этой неопубликованной диссертации, а также выводы Ньютон о 3% ищите в обзоре этой работы в статье:

- Justin Kruger et al., "Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?," *Journal of Personality and Social Psychology* 89, no. 6 (December 2005): 925–936.
31. Kruger et al., "Egocentrism over E-mail."
 32. Sherry Turkle, *Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age* (New York: Penguin, 2016), 261–262.
 33. Gloria J. Mark, Stephen Volda, and Armand V. Cardello, "'A Pace Not Dictated by Electrons': An Empirical Study of Work without Email," *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, May 2012, 555–564.
 34. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021.
 35. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021.
 36. Victor M. González and Gloria Mark, "'Constant, Constant, Multi-Tasking Craziness': Managing Multiple Working Spheres," *Proceedings of the 2004 SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, April 2004, 113–120.
 37. Gloria Mark, Victor M. González, and Justin Harris, "No Task Left Behind?: Examining the Nature of Fragmented Work," *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, April 2005, 321–330.
 38. Бриджид Шульте: Мне некогда! В поисках свободного времени в эпоху всеобщего цейтнота. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
 39. Sheila Dodge, Don Kieffer, and Nelson P. Repenning, "Breaking Logjams in Knowledge Work: How Organizations Can Improve Task Flow and Prevent Overload," *MIT Sloan Management Review*, September 6, 2018, <https://sloanreview.mit.edu/article/breaking-logjams-in-knowledge-work/>.

ГЛАВА 3

1. История появления пневматической почты в ЦРУ и призыв к асинхронности на практике взяты из моей статьи об истории электронной почты, опубликованной в журнале *New Yorker* в 2019 году: Cal Newport, "Was E-mail a Mistake?," *Annals of Technology*, *New Yorker*, August 6, 2019, www.newyorker.com/tech/annals-of-technology/was-e-mail-a-mistake.
2. По словам специалистов, изучающих историю ЦРУ, именно развитие технологий внутриофисной коммуникации привело к тому, что во время ремонта в штаб-квартире не стали модернизировать

- систему труб. К 1980-м годам стало ясно, что пневматическая почта несколько устарела по сравнению с новообретенной возможностью общаться, посылая электронные сигналы по проводам.
3. Erik Sandberg-Diment, "Personal Computers: Refinements for 'E-mail,'" *New York Times*, May 26, 1987.
 4. Anne Thompson, "The Executive Life: Forget Doing Lunch — Hollywood's on E-mail," *New York Times*, September 6, 1992.
 5. John Markoff, "Computer Mail Gaining a Market," *New York Times*, December 26, 1989.
 6. Stephen C. Miller, "Networking: Now Software Giants Are Targeting E-mail," *New York Times*, May 31, 1992.
 7. Peter H. Lewis, "Personal Computers: The Good, the Bad and the Truly Ugly Faces of Electronic Mail," *New York Times*, September 6, 1994.
 8. Не стоит сбрасывать со счетов тот факт, что обучить человека пользоваться электронной почтой легко. Глория Марк объяснила мне, что в 1980–1990-х годах, когда компьютерные сети стали широко распространяться, проводилось множество исследований. Их целью было выявить, как использовать новую технологию с максимальной эффективностью, чтобы поощрять совместную работу сотрудников. Во многих работах особое внимание уделялось сетевым приложениям коллективного пользования, созданным для конкретных целей — например, для совместного редактирования определенных документов. Марк рассказала, что там, где такие специализированные приложения не справились с задачей, электронная почта оказалась на высоте как простой для освоения и универсальный инструмент. Разовые инвестиции в почтовый сервер позволяли упростить совместную работу сотрудников во всех сферах бизнеса.
 9. История и цитата взяты из этого источника: www.quora.com/what-was-it-like-to-work-in-an-office-before-the-birth-of-personal-computers-email-and-fax-machines. Я также побеседовал со Стоуном, чтобы прояснить и подтвердить кое-какие моменты.
 10. Обзор работы Бруннера, а также соответствующие цитаты вы найдете в книге Lynn White Jr., *Medieval Technology and Social Change* (Oxford: Oxford University Press, 1966), 3.
 11. White, *Medieval Technology*, 5.
 12. White, *Medieval Technology*, 13.
 13. White, *Medieval Technology*, 13.
 14. Линн Уайт — младший поясняет: многих франкских воинов, живших в тот период, хоронили вместе с лошадьми, хотя монахи бенедиктинского ордена пытались отменить традицию. Благодаря этому современные археологи смогли понять, какая упряжь была на лошадях во время битвы. Примерно в то же время изменились слова, которые описывали процесс посадки на коня. Если

раньше они описывали движения, позволяющие вскочить на лошадь, то теперь предполагалось, что всадник ставит ногу в стремя.

15. White, *Medieval Technology*, 2.
16. Neil Postman, *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business* (New York: Penguin, 1985), 51.
17. Больше об истории этого вопроса вы можете узнать из моей предыдущей книги: Ньюпорт К. *Цифровой минимализм*. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
18. Blake Thorne, "Asynchronous Communication Is the Future of Work," *I Done This* (blog), June 30, 2020, <http://blog.idonethis.com/asynchronous-communication/>.
19. Radicati Group, Inc., *Email Statistics Report, 2015–2019*, Palo Alto, CA, March 2015.
20. Michael J. Fischer, Nancy A. Lynch, and Michael S. Paterson, "Impossibility of Distributed Consensus with One Faulty Process," *Journal of the ACM* 32, no. 2 (April 1985): 374–382.
21. Для интересующихся: в двух словах невозможность консенсуса была доказана следующим образом. Алгоритм консенсуса предусматривает, что на определенном этапе каждый компьютер просматривает полученные сообщения и решает, продолжать работу или прервать операцию. Вне зависимости от того, какое правило используется для принятия решения, есть определенная грань, разделяющая возможные варианты. И даже одного сообщения хватит, чтобы сделать выбор в пользу того или иного решения. Представим себе ситуацию, что многие компьютеры находятся как раз у этой грани. Компьютер, что отправляет последнее сообщение, которое повлияет на результат, ломается в процессе его отправки. Таким образом, часть компьютеров получает его сообщение, а другая часть — нет. В результате это приводит к конфликту. Интересно то, что если ситуация позволяет бросить жребий и решить проблему, используя алгоритм, который с большой долей вероятности приведет к успеху, то выход из ситуации есть. Аналогичным образом, если предусмотрен какой-то разумный период, по истечении которого компьютерная сеть понимает, что одна из машин вышла из строя, проблема тоже разрешима.
22. Я присутствовал на церемонии в Париже, когда Лэмпорту вручали эту премию. Чиновники, истинные французы, были одеты в костюмы с иголки. Лэмпорт, как истинный представитель мира информатики, пришел в шортах и футболке.
23. Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 2.
24. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone*, 8.
25. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone*, 5.

26. Douglas Rushkoff, *Present Shock: When Everything Happens Now* (New York: Current, 2013), 100.
27. Aviad Agam and Ran Barkai, "Elephant and Mammoth Hunting during the Paleolithic: A Review of the Relevant Archaeological, Ethnographic and Ethnohistorical Records," *Quaternary* 1, no. 3 (February 2018): 1–28.
28. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number?," Knowledge@Wharton, June 14, 2006, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-your-team-too-big-too-small-whats-the-right-number-2/>. Из этой статьи вы также узнаете об основных выводах, которые сделал в своем исследовании профессор Рингельман. О нем речь пойдет дальше.
29. Информацию о детстве Друкера и приемах, которые устраивали его родители, вы можете найти в биографическом очерке на сайте Института имени Друкера: www.drucker.institute/perspective/about-peter-drucker/.
30. Вот ссылка на один из бесчисленных источников, где Друкера награждают этим титулом: Steve Denning, "The Best of Peter Drucker," *Forbes*, July 29, 2014, www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/29/the-best-of-peter-drucker.
31. Peter F. Drucker, *The Future of Industrial Man* (Rutgers, NJ: Transaction Publishers, 2011), 13.
32. Чтобы узнать больше о том, как руководство компании General Motors пригласило Друкера, см. "How Drucker 'Invented' Management at GM," Drucker Society of Austria, 2009, www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/biography/how-drucker-invented-management-at-general-motors.
33. Эту цитату можно найти в биографии Питера Друкера на сайте института его имени: www.drucker.institute/perspective/about-peter-drucker/. Она также появляется в книге П. Друкера «Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру».
34. Друкер П. Эффективный руководитель. — М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014.
35. Peter F. Drucker, "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge," *California Management Review* 41, no. 2 (Winter 1999): 79–94. Курсив автора.
36. Термин «трагедия ресурсов общего пользования» принадлежит не Ллойдю. Он появился позже, в ставшей популярной статье, где сценарий Ллойда подвергся тщательному анализу: Garrett Hardin, "The Tragedy of the Commons," *Science* 162, no. 3859 (December 1968): 1243–1248.

ГЛАВА 4

1. Joshua B. Freeman, *Behemoth: A History of the Factory and the Making of the Modern World* (New York: W. W. Norton, 2019), 124.

2. История развития сборочных линий, включая приведенные в этой главе цифры, подробно изложена в двух прекрасных источниках: Freeman, Behemoth, 119–126; and Simon Winchester, *The Perfectionists: How Precision Engineers Created the Modern World* (New York: Harper, 2018), 159–166.
3. Саймон Уинчестер в своей книге *The Perfectionists* («Перфекционисты») (см. предыдущую сноску) отмечает: в то время, когда росла популярность модели «Форд Т», роскошные автомобили Генри Ройса — например, «Роллс-Ройс-Сильвер-Гоуст», — которые собирали квалифицированные рабочие, позиционировались на рынке как высшее достижение точного машиностроения. Однако на самом деле детали для недорогой модели «Т» изготавливались с куда большей точностью. Дело в том, что высокая стоимость автомобилей «Роллс-Ройс» позволяла их производителю оплачивать труд рабочих, которые вручную подгоняли неподходящие по размеру детали.
4. Freeman, Behemoth, 123.
5. Как отмечает Саймон Уинчестер, американские оружейные заводы внедрили технологические линии массового производства намного раньше Форда. К 1913 году производители швейных и печатных машинок и велосипедов также начали использовать плоды революции, подарившей взаимозаменяемые детали, и экспериментировать с быстро движущимися конвейерами. Тем не менее Форд утверждает, что на мысль о конвейере его натолкнул процесс разделки туш на чикагских мясоперерабатывающих фабриках, где вооруженные ножами мясники стояли на одном месте, тогда как подвешенные на цепях туши животных двигались по цеху.
6. Cal Newport, “5-Hour Workdays? 4-Day Workweeks? Yes, Please,” *New York Times*, November 6, 2019.
7. Winchester, *Perfectionists*, 160.
8. Peter F. Drucker, “Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge,” *California Management Review* 41, no. 2 (Winter 1999): 79–94. Курсив автора.
9. Drucker, “Knowledge-worker Productivity.”
10. В промышленных экономиках рабочая сила не считалась существенной ценностью. Ее рассматривали как некий инструмент, с помощью которого можно использовать основные ресурсы. Такой подход привел к обезчеловечиванию рабочей силы. Позже я расскажу о том, что одно из преимуществ наукоемкой отрасли по сравнению с промышленной состоит в том, что сотрудники не рассматриваются как несущественный ресурс. Именно от них зависит успешная деятельность компании, и благодаря им формируется рабочая среда, в центре которой находится собственно человек.
11. Друкер П. Эффективный руководитель. — М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014.
12. Freeman, Behemoth, 123.

13. Peter F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post- Modern" World* (New York: Harper Colophon, 1965), 31.
14. James T. McCay, *The Management of Time* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1959), ix.
15. Freeman, *Behemoth*, 126.
16. Freeman, *Behemoth*, 127.
17. Подробное описание сцены и информация о взаимосвязи между фильмом «Новые времена» и визитом на завод Форда взяты из: David E. Nye, *America's Assembly Line* (Cambridge, MA: MIT Press, 2013), 97.
18. Хочу сделать пояснение для читателей, которые не застали времена, когда подобные службы были популярны. Они выполняли функцию живой голосовой почты. Например, вы звонили туда, чтобы связаться с врачом в нерабочее время. Оператор принимал сообщение и передавал дежурному доктору. Если у такой службы много клиентов, коммуникация обходится намного дешевле, чем если бы каждый клиент содержал свой круглосуточный кол-центр.
19. Карпентер С. Системность во всем. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
20. Карпентер С. Системность во всем. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. Глава 3.
21. Карпентер С. Системность во всем. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. Глава 4.
22. Цитата о доходе и информация о том, что компания заняла первую строчку в списке 1500 аналогичных сервисов, взята с официального сайта книги «Системность во всем»: Sam Carpenter, "Synopsis — or Your Business: Breaking Loose," July 1, 2015, www.workthesystem.com/book/synopsis/.
23. Карпентер С. Системность во всем. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. Глава 11.
24. <https://tim.blog/autoresponse/>.
25. Например, см. статью: Adam Grant, "In the Company of Givers and Takers," *Harvard Business Review*, April 2013, <https://hbr.org/2013/04/in-the-company-of-givers-and-takers>.

ГЛАВА 5

1. Интересное отступление для фанатов книги Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок»: основной элемент современной системы Аллена — картотека — в начале XX века рассматривался как стандартный инструмент в дискуссиях о продуктивности промышленного производства.
2. Joseph Husband, "What a New System of Management Did for Us," ed. John S. Runnells, *System: The Magazine of Business* 29, no. 4 (April 1916).
3. Andrew S. Grove, *High Output Management* (New York: Vintage, 2015), 33.
4. Kent Beck et al., "Manifesto for Agile Software Development," 2001, agilemanifesto.org.

5. Modus Cooperandi website, <https://moduscooperandi.com>, accessed September 22, 2020.
6. Thrive, официальный блог книги Personal Kanban, <http://personalkanban.com/pk/>.
7. Alexie Zheglov and Gerry Kirk, "Lean Coffee or an Introduction to Personal Kanban," Agile Tour Toronto 2012 session, YouTube video, 1:40, <https://youtu.be/aOrfRhcD6ms>.
8. Bradley Miller, "Personal Kanban Scheduling Board," March 4, 2018, YouTube video, 7:46, <https://youtu.be/tTdbcoTljQ>.
9. Я уже давно понял, что нет смысла разрабатывать сложную систему оценки работ — например, присваивать им баллы от 1 до 15. В этом случае очень сложно придерживаться системного подхода. Вместо этого я использую схему, предусматривающую всего три варианта ответов: плюс, минус или ноль. Она позволяет мне и ассистентам последовательно проанализировать каждый тест и определить, как студент справился с заданием.
10. Если мои ассистенты — студенты старшего курса, я добавляю еще один шаг. Мы организуем получасовую встречу, в ходе которой анализируем тесты и обсуждаем комментарии, касающиеся оценки работ. Если же ассистенты — аспиранты, я доверяю им проделать эту работу самостоятельно и экономлю тридцать минут. Когда Джорджтаунский университет был закрыт в связи с пандемией COVID-19, мы использовали программное обеспечение под названием Canvas, благодаря которому наладили виртуальный обмен документами. Студенты загружали цифровые копии выполненных заданий, а ассистенты оценивали их онлайн. Процесс легко переключался в онлайн-среду.
11. Rory Vaden, "The 30x Rule: How Great Managers Multiply Performance," American Management Association, February 3, 2015, <https://playbook.amanet.org/30x-rule-great-managers-multiply-performance/>.

ГЛАВА 6

1. Когда я писал свою дипломную работу на факультете электротехники и информационных технологий Массачусетского технологического института (эти отрасли Шеннон создал с нуля, благодаря своему труду 1937 года), нам рассказывали о тех невероятных талантах, которые демонстрировал этот студент. Оглядываясь назад, я не могу сказать, мотивировали или деморализовывали нас эти рассказы.
2. Если хотите узнать больше о Клоде Шенноне, рекомендую ознакомиться с его захватывающей биографией, написанной Джимми Сони и Робом Гудменом. Именно из нее я взял большую часть информации, которая приводится дальше: *A Mind at Play: How Claude Shannon Invented the Information Age* (New York: Simon & Schuster, 2017).

3. В данном случае теоретики обычно используют слово «код», а не «протокол». Но чтобы не запутать читателя, я останавлиюсь на втором варианте для обозначения набора правил коммуникации, заранее оговоренного пользователями. Это поможет избежать ассоциаций, которые складываются у обывателей в связи со словом «код».
4. Хотя у Сэмюэла Морзе не было необходимой математической базы, чтобы измерить свое изобретение, при создании своего знаменитого протокола телеграфной связи, азбуки Морзе, он назначил самый короткий код букве «е», которая чаще всего используется в английском алфавите.
5. До Шеннона инженеры связи боролись с помехами в процессе телефонной или телеграфной коммуникации, пытаясь усилить сигнал, чтобы он перебивал шумы. Шеннон же продемонстрировал преимущества цифрового подхода. С помощью многочисленных символов вы кодируете один бит информации, используя умный код, что позволит вам восстановить первоначальные сведения, даже если данные в процессе передачи были повреждены из-за шумов. По этому принципу сейчас работают все цифровые средства связи и носители информации.
6. Более подробную информацию о привлечении инвестиций компанией x.ai вы найдете в статье: Kyle Wiggers, "X.ai's AI Meeting Scheduler Now Costs \$8 per Month," VentureBeat, October 10, 2018, <https://venturebeat.com/2018/10/10/x-ai-introduces-calendar-view-and-new-plans-starting-at-8-per-month/>. Конкретная цифра в 26 миллионов долларов всплыла в моей персональной беседе с Мортенсеном. В статье упоминается интересный момент. Мортенсен в результате понял, что по большому счету не так важно, чтобы речь Эми была естественной. В последней версии продукта представлен более структурированный интерфейс для планирования встреч.
7. Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Eun, "Stop the Meeting Madness," Harvard Business Review, July–August 2017, <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>.
8. Хочу добавить пояснение насчет удаленно работающих ассистентов. В настоящее время у меня нет постоянного помощника. Я предпочитаю нанимать временных сотрудников, которые помогали бы мне в периоды наибольшей загруженности, например перед выходом книги. До появления электронных платформ, предлагающих работу с частичной занятостью, такая схема была бы невозможна.
9. Cal Newport, "A Modest Proposal: Eliminate Email," Harvard Business Review, February 18, 2016, <https://hbr.org/2016/02/a-modest-proposal-eliminate-email>.
10. Фрайд Дж., Хайнемайер Хенссон Д. Не сходите с ума на работе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
11. Фрайд Дж., Хайнемайер Хенссон Д. Не сходите с ума на работе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
12. Scott Kirsner, "I'm Joining the Open Office Hours Movement, November 24th," Boston.com, November 20, 2009, http://archive.boston.com/business/technology/innoeco/2009/11/im_joining_the_open_office_hou.html.

13. Ньюпорт К. Хватит мечтать, займись делом! Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
14. Первоначально компания называлась Princeton Internet Solutions. Однако мы с Майклом вскоре поняли, что аббревиатура получается не слишком удачная.
15. Tom Foster, "Tim Ferriss's 4-Hour Reality Check," Inc., April 2, 2013, www.inc.com/magazine/201304/tom-foster/tim-ferriss-four-hour-reality-check.html.
16. Здесь перечислены источники, из которых взята информация об истории электронной почты: Samuel Gibbs, "How Did Email Grow from Messages between Academics to a Global Epidemic?," The Guardian, March 7, 2016, www.theguardian.com/technology/2016/mar/07/email-ray-tomlinson-history; and Ray Tomlinson, "Frequently Asked Questions," <http://openmap.bbn.com/~tomlinso/ray/firstemailframe.html>.
17. C. L. Max Nikias, "Why All My Emails Are the Lengths of Texts," Wall Street Journal, September 19, 2017, <https://www.wsj.com/articles/why-all-my-emails-are-the-lengths-of-texts-1505829919>. Хочу отметить, что через год после публикации этой статьи Никиас отказался от поста президента Южно-Калифорнийского университета. Дальнейший сбор информации по этому вопросу показал, что внешне успешное руководство университетом обернулось тем, что доверие между президентом и профессорско-преподавательским составом было подорвано. Тем не менее я могу предположить, что отстранение Никиаса не имеет ничего общего с его привычками, связанными с использованием электронной почты (в крупных университетах профессорско-преподавательский состав не переписывается с президентом напрямую). Именно поэтому мы можем использовать его опыт, чтобы продолжать работать эффективно, даже если наш почтовый ящик переполнен.
18. Mike Davidson, "A Low-Fi Solution to E-Mail Overload: Sentenc.es," MikelIndustries.com, July 17, 2007, <https://mikeindustries.com/blog/archive/2007/07/fight-mail-overload-with-sentences>.
19. Michael Hicks and Jeffrey S. Foster, "Adapting Scrum to Managing a Research Group" (Department of Computer Science Technical Report #CS-TR-4966, University of Maryland, College Park, September 18, 2010), <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/10743>.

ГЛАВА 7

1. Edward Tenner, *Why Things Bite Back: Technology and the Revenge of Unintended Consequences* (New York: Vintage, 1997), 238–239.
2. Tenner, *Why Things Bite Back*, 240.

3. Peter G. Sassone, "Survey Finds Low Office Productivity Linked to Staffing Imbalances," *National Productivity Review* 11, no. 2 (Spring 1992): 147–158. Цитаты из этого исследования также приводятся и кратко резюмируются в работе Эдварда Теннера *Why Things Bite Back: Technology and the Revenge of Unintended Consequences*. Сначала я обнаружил их именно там.
4. Cal Newport, "Is Email Making Professors Stupid?," *Chronicle of Higher Education*, February 12, 2019, www.chronicle.com/interactives/is-email-making-professors-stupid.
5. Маккеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
6. Читатели моей книги «В работу с головой»*, возможно, узнали этот феномен. Я называю его «эф-эффектом доски». Если в двух словах, то использование общего экрана или доски при совместной работе над сложной проблемой в составе небольшой группы поможет вам сконцентрироваться лучше, чем если бы вы работали в одиночку.
7. Anne Lamott, "Time Lost and Found," *Sunset*, April 5, 2010, www.sunset.com/travel/anne-lamott-how-to-find-time.
8. Pat Flynn, "SPI 115: 9000 Unread Emails to Inbox Zero: My Executive Assistant Shares How We Did It (and How You Can Too!)," June 28, 2014, in *Smart Passive Income Podcast with Pat Flynn*, 35:22, www.smartpassiveincome.com/podcasts/email-management/.
9. Laura Vanderkam, "Can You Really Spend Just 20 Hours a Week on Core Production?," *LauraVanderkam.com*, October 15, 2015, <https://lauravanderkam.com/2015/10/can-you-really-spend-just-20-hours-a-week-on-core-production/>.
10. Больше о спринтах и планировании по системе Scrum вы можете узнать здесь: Ken Schwaber and Jeff Sutherland, *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, November 2017, www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf.
11. Сроки и прочая информация о компании Google Ventures взята с ее официального сайта www.gv.com.
12. Свой обзор метода работы спринтами я составил на основе этой книги: Кнапп Дж., Ковитц Б., Зерацки Дж. *Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней*. — М. : Альпина Паблишер, 2019.
13. Bruce Janz, "Is Email Making Professors Stupid? That's Not the Issue," Department of Philosophy, University of Central Florida, February 12, 2019, <https://faculty.cah.ucf.edu/bbjanz/is-email-making-professors-stupid-thats-not-the-issue/>.

* Ньюпорт К. *В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста*. — СПб. : Питер, 2017.

14. Лора Вандеркам рекомендует белым воротничкам для начала определить, сколько времени они тратят на выполнение той или иной работы, а затем стремиться уложиться в составленный план, ориентируясь на самостоятельно определенные показатели. Laura Vanderkam, "How to Craft a Perfect, Productive 40-Hour Workweek," *Fast Company*, October 13, 2015, www.fastcompany.com/3052051/how-to-craft-a-perfect-productive-40-hour-work-week.
15. Linda Babcock, Maria P. Recalde, and Lise Vesterlund, "Why Women Volunteer for Tasks That Don't Lead to Promotions," *Harvard Business Review*, July 16, 2018, <https://hbr.org/2018/07/why-women-volunteer-for-tasks-that-dont-lead-to-promotions>.
16. В то время, когда я писал эту главу, Джорджтаунский университет начал внедрять впечатляющую систему в стиле невидимого интерфейса, которая должна была помочь профессорам более эффективно заниматься исследованиями. Для каждой крупной области научной работы университет назначает «координатора по исследованиям». Если профессору надо решить какие-то административные вопросы, связанные с его работой (например, необходимо подать заявку на грант), он может обратиться к координатору. Тот контактирует с соответствующими административными службами для получения нужной информации или решает проблему самостоятельно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Neil Postman, "Five Things We Need to Know about Technological Change" (речь была произнесена в Денвере, штат Колорадо, 28 марта 1998 года), <https://web.cs.ucdavis.edu/~rogaway/classes/188/materials/postman.pdf>.

МИО∞ Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing



#mifbooks

*Научно-популярное издание
Практики эссенциалиста*

Ньюпорт Кэл

НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

**Как сфокусироваться на главном
в эпоху коммуникативной перегрузки**

Руководитель редакционной группы *Ренат Шагабутдинов*

Шеф-редактор *Ангелина Шапиро*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Ольга Дергачева*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Иван Егоров*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Елена Гурьева, Евлалия Мазаник*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2
mann-ivanov-ferber.ru
vk.com/mifbooks



Когда-то появление электронной почты произвело фурор, но сегодня она стала настоящей проблемой. Размываются границы задач, рабочий день превращается в нескончаемый поток коммуникаций, и сами методы работы оказываются под угрозой.

В своей книге Кэл Ньюпорт, автор «Цифрового минимализма», известный писатель и преподаватель информатики в Джорджтаунском университете, рассказывает о том, как мы пришли к культуре постоянной коммуникации, и о том, как она влияет на нашу продуктивность и психическое здоровье.

Из этой книги, основанной на бизнес-кейсах и новейших исследованиях в области психологии и нейробиологии, вы узнаете:

- что такое гиперактивный коллективный разум и в чем его плюсы и минусы;
- как мыслить системно и как лучше связать интеллекты разных людей в единую рабочую цепь;
- как извлечь максимальную ценность наиболее рациональным способом;
- как перестроить рабочий процесс в организации, в команде и для отдельно взятых сотрудников и многое другое.

Изменения рабочих процессов в интеллектуальной сфере неизбежны, и, если мы хотим с максимальной отдачей использовать цифровые средства связи, пора оптимизировать работу с ними.

