

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

МИОО

**Кэл Ньюпорт**  
**Новые принципы делового  
общения. Как сфокусироваться  
на главном в эпоху  
коммуникативной перегрузки**  
Серия «МИФ Бизнес»  
Серия «Практики эссенциалиста»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67992858](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67992858)*

*Кэл Ньюпорт. Новые принципы делового общения. Как  
сфокусироваться на главном в эпоху коммуникативной перегрузки:*

*Мани, Иванов и Фербер; Москва; 2022*

*ISBN 9785001955450*

### **Аннотация**

**Известный писатель и преподаватель информатики в Джорджтаунском университете Кэл Ньюпорт рассказывает, как мы пришли к культуре постоянной коммуникации и как она влияет на нашу продуктивность и психическое здоровье.**

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.

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.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Предисловие. Гиперактивный коллективный разум	7
Часть первая. Аргументы против электронной почты	24
Глава 1. Электронная почта снижает производительность труда	24
Конец ознакомительного фрагмента.	52

**Кэл Ньюпорт**  
**Новые принципы**  
**делового общения.**  
**Как сфокусироваться**  
**на главном в эпоху**  
**коммуникативной**  
**перегрузки**

*Все права защищены.*

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

© 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

\* \* \*

*Посвящается Максy, Асе и Джошу: желаю,  
чтобы ваше будущее определяло 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 манакального 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, уткнувшиеся в телефон и постоянно проверяющие почту. А это негативно влияет на неординарность мышления».

Беседуя с Ачарией о «черном вторнике» 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 неувидительна. 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 изошренные 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 успе-

ха от IT-специалиста»<sup>1</sup>, 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 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

---

<sup>1</sup> Ньюпорт К. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. СПб.: Питер, 2017.

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»<sup>2</sup>, динамика снижения стоимости практически до нуля «весьма загадочна»<sup>3</sup>, 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 минуты<sup>4</sup>. Одна из компаний-разработчиков, RescueTime, с помощью программ учета рабочего времени провела измерения и выяснила, что сотрудники проверяли

---

<sup>2</sup> Андерсон К. Бесплатное. Будущее радикальных цен. М.: BestBusinessBooks, 2015.

<sup>3</sup> Chris Anderson, Free: The Future of a Radical Price (New York: Hyperion, 2009), 4

<sup>4</sup> Radicati Group, Inc., Email Statistics Report, 2015–2019, Palo Alto, CA, March 2015.

почту или сообщения в мессенджерах, таких как Slack, в среднем раз в шесть минут<sup>5</sup>. 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 день<sup>6</sup>. Исследование компании Adobe показало: те, кто занят умственным трудом, по собственному признанию, тратят на прочтение и отправку деловых писем более трех часов в день<sup>7</sup>.

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.

## **Гиперактивный коллективный разум**

Рабочий процесс, который сосредоточен на текущей коммуникации и подпитывается бессистемным потоком сообщений, доставляемых посредством

---

<sup>5</sup> 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/>.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Adobe, “2018 Consumer Email Survey,” August 17, 2018, [www.slideshare.net/adobe/2018-Adobe-consumer-email-survey](http://www.slideshare.net/adobe/2018-Adobe-consumer-email-survey).

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 естествен-

ный, 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 проклинаят вас за медлительность. Но наше сознание привыкло уделять внимание социальным взаимосвязям – в конце концов, это позволило нашему виду столь успешно размножаться 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 читате-

лей. 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 предстанут 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 заикаться 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, приведя 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 организа-

ции.

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 – со-основатель 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 нуж-

но 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 раздражен 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 про-

водили 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 поразилась тому, насколько здесь все казались *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 попадался) труд – «Постоянная, непрерывная, сводящая с ума многозадачность»<sup>8</sup>. Провока-

---

<sup>8</sup> Victor M. González and Gloria Mark, “‘Constant, Constant, Multi-tasking Craziness’: Managing Multiple Working Spheres,” Proceedings of the 2004 SIGCHI

ционное 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 клю-

---

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.

чевые 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»<sup>9</sup>.

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, отлича-

---

<sup>9</sup> 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.

шее 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 копирующая 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 ком-

муникации<sup>10</sup>. 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 день<sup>11</sup>.

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 году<sup>12</sup> до 69 в 2006-м<sup>13</sup> и 92 в 2011-м<sup>14</sup>. Исследование, недавно проведенное компанией Radicati Group, занимающейся научными исследованиями в области технологий, прогнозирует, что в 2019 году (когда я

---

<sup>10</sup> Judy Wajcman and Emily Rose, "Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work," *Organization Studies* 32, no. 7 (July 2011): 941–961.

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> Victoria Bellotti et al., "Quality Versus Quantity: E-mail-Centric Task Management and Its Relation with Overload," *Human-Computer Interaction* 20 (2005): 89–138.

<sup>13</sup> Gail Fann Thomas et al., "Reconceptualizing E-mail Overload," *Journal of Business and Technical Communication* 20, no. 3 (July 2006): 252–287.

<sup>14</sup> 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.

начал писать эту главу) каждый работающий человек будет отправлять и получать в среднем по 126 писем в день<sup>15</sup>.

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 зна-

---

<sup>15</sup> Radicati Group, Inc., Email Statistics Report, 2015–2019, Palo Alto, CA, March 2015.

чимых 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 озаботилась 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 программ<sup>16</sup>. 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 тече-

---

<sup>16</sup> 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/>.

ние 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»<sup>17</sup>. 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:

---

<sup>17</sup> 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/>.

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 но-

сит 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 гипермаркеты<sup>18</sup>. 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 отвечу, что подобный оптимизм преждевременен. Выгоды гиперактивного коллективного разума быстро улетучиваются, 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 суще-

---

<sup>18</sup> 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.

ствовало 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 регулятора внимания. Она усиливает сигналы, которые поступают из отделов мозга и связаны с текущей задачей, и подавляет все остальные сигналы<sup>19</sup>. 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 сотруднике, зани-

---

<sup>19</sup> 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.

мающемся 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»<sup>20</sup>. 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 изме-

---

<sup>20</sup> Газзали А., Розен Л. Рассеянный ум. – М.: Эксмо, 2019.

ряли, 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 ними<sup>21</sup>.

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 справились с заданием намного быстрее, чем когда им приходилось переключаться между сложением и вычитанием<sup>22</sup>. 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 тре-

---

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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, В2, В3» и т. д. Вы заметите разницу, потому что при перечислении букв и счете задействованы разные отделы мозга.

буется, 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?»<sup>23</sup>. 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

---

<sup>23</sup> 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.

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 об-

наружила, 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 то-

го, 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»<sup>24</sup>, которое увидело свет

---

<sup>24</sup> Paul Graham, “Maker’s Schedule, Manager’s Schedule,” July 2009, [www.paulgraham.com/makersschedule.html](http://www.paulgraham.com/makersschedule.html).

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*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.