

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 поразились 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.



[Почитать описание, отзывы
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

