

## Глава 2

# Углубленная работа редко встречается

В 2012 году компания *Facebook* объявила о своих планах переехать в новое здание, построенное архитектором Фрэнком Гери. В центре этого сооружения находилось то, что глава компании Марк Цукерберг назвал «самым большим открытым рабочим пространством на всей планете». Более трех тысяч служащих располагались в помещении площадью свыше четырех гектаров, без стен и с передвижной мебелировкой. Конечно же, *Facebook* был не единственным среди тяжеловесов Кремниевой долины, кто принял к действию концепцию опенспейс. Когда Джек Дорси, с которым мы уже встречались в конце предыдущей главы, приобрел бывшее здание газеты *San Francisco Chronicle* для своего нового проекта *Square*, он структурировал рабочее пространство так, чтобы группы программистов работали в одном помещении за длинными общими столами. «Мы призываем людей работать

в открытом пространстве, поскольку верим в интуицию и в то, что люди, находясь в одном помещении, могут учить друг друга чему-то новому», — объяснял Дорси.

В последнее время еще одним популярным трендом в деловых кругах стал мгновенный обмен сообщениями. В одной из статей в газете *Times* отмечалось, что эти технологии перестали быть «уделом болтливых тинейджеров» — теперь они «повышают производительность и качество выполнения заказов, ускоряя их выполнение». Главный менеджер по продукции компании *IBM* отмечал: «Мы пересылаем внутри компании по 2,5 миллиона сообщений в день».

Одним из наиболее успешных недавних нововведений в сфере обмена мгновенными сообщениями стал *Hall* — стартап-проект из Кремниевой долины, позволяющий работникам выйти за пределы обычного чата и осуществлять «сотрудничество в реальном времени». Мой знакомый программист из Сан-Франциско рассказывал, как выглядит работа в компании, использующей технологию *Hall*. По его словам, самые «производительные» служащие настраивали свой текстовый редактор на вывод на экран уведомлений каждый раз, когда в аккаунте компании размещается новый вопрос или комментарий. В таком случае они могли, посредством отработанного сочетания «горячих» клавиш, перейти в *Hall*, написать, что они думают по данному вопросу, и затем снова вернуться к написанию своей программы практически без задержки. По словам моего друга, скорость их работы произвела на него глубокое впечатление.

Третий популярный тренд состоит в стремлении производителей контента любого типа поддерживать свое

присутствие в социальных сетях. *New York Times*, этот бастион информационных ценностей старого мира, теперь поощряет своих сотрудников публиковать твиты — намек, принятый к сведению более чем восемьюстами авторов, редакторов и фотографов газеты, которые завели в *Twitter* собственный аккаунт. И это уже не что-то из ряда выходящее, наоборот, новый поведенческий стандарт. Когда писатель Джонатан Франзен написал статью для *Guardian*, в которой утверждал, что *Twitter* «насильственно внедряется» в литературный мир, его подняли на смех как потерявшего связь с реальностью. Онлайн-журнал *Slate* назвал жалобы Франзена «войной одиночки против Интернета», а его коллега, писательница Дженнифер Винер опубликовала в журнале *The New Republic* ответную статью, где писала: «Франзен представляет собой группу, состоящую из одного человека; одинокий голос, провозглашающий *ex cathedra* эдикты, применимые лишь к нему одному». Саркастический хэштег #JonathanFranzenhates («Джонатан Франзен ненавидит») очень быстро набрал популярность.

Я заговорил об этих трех трендах в мире бизнеса потому, что они подчеркивают распространенный парадокс. В последней главе я доказывал, что углубленная работа имеет сейчас бóльшую ценность, чем когда-либо прежде в нашей меняющейся экономике. Однако в таком случае следовало бы ожидать, что это умение будут развивать не только амбициозные одиночки, но и целые организации, стремящиеся получить от своих сотрудников как можно больше. Как видно из приведенных примеров, ничего подобного не происходит. На первое место в деловом мире ставится множество других концепций, считающихся более важными, нежели углубленная работа, — как мы

только что видели, в их число входит плодотворное сотрудничество, возможность постоянно быть на связи, а также активное присутствие в социальных сетях.

Мало того что столь многие вещи ставятся выше умения сосредоточенно работать, — многие из этих трендов еще ухудшают положение, активно *снижая* способность к сосредоточению. Так, например, офисы открытого типа, вероятно, и правда создают большие возможности для сотрудничества<sup>1</sup>, но это происходит за счет «массового отвлечения», — цитируя результаты исследования, проведенного для специального выпуска британского телевидения, озаглавленного «Тайная жизнь офисных зданий» (*The Secret Life of Office Buildings*). «Если вы только-только углубились в работу и тут где-то на заднем плане звонит телефон, это нарушает вашу концентрацию, — говорил ученый-нейробиолог, проводивший эксперименты. — Даже если вы не осознаете этого непосредственно, ваш мозг откликается на отвлекающие факторы».

Аналогичные претензии могут быть предъявлены набирающему популярность мгновенному обмену сообщениями. Электронный почтовый ящик, в теории, отвлекает вас от работы только тогда, когда вы сами решите заглянуть в него, в то время как системы мгновенной передачи сообщений устроены так, чтобы быть постоянно активными, тем самым усиливая отвлекающее воздействие. Глория Марк, профессор информатики в Калифорнийском университете в Ирвайне, специализируется на изучении раздробленности внимания. В своей часто цитируемой работе

---

<sup>1</sup> Во второй части я более подробно расскажу о том, почему это представление не обязательно верно.

Марк с коллегами описывает наблюдения за работниками интеллектуального труда на их рабочем месте. Согласно выводам исследования, даже короткие перерывы в рабочем процессе значительно увеличивают время, необходимое на выполнение текущей задачи. «По мнению обследуемых, такие случаи весьма нежелательны», — с типичной для ученого сдержанностью подытоживает исследовательница.

Если производителей контента вынуждают выходить в социальные сети, это также негативно воздействует на их способность погружаться в работу. Например, серьезным журналистам необходимо концентрироваться на серьезной журналистике — углубляться в изучение сложных источников, проследивать взаимосвязи, сочинять убедительные тексты, — и требование, чтобы они по десять раз на дню прерывали этот сосредоточенный процесс и принимали участие в пустом сетевом щебете, кажется в лучшем случае неуместным (и в чем-то оскорбительным), в худшем — губительным для их работы. Уважаемый штатный автор журнала *New Yorker* Джордж Пэкер удачно выразил это опасение в своем эссе о том, почему он не участвует в обмене твитами: «Twitter — наркотик для адептов социальных сетей. Меня он пугает не потому, что я считаю себя выше этого, но потому, что я не уверен, что сумею с ним справиться. Боюсь, это может закончиться тем, что мой сын будет голодать». Примечательно, что в то время, когда Пэкер опубликовал упомянутое эссе, он писал книгу «Амортизация» (*The Unwinding*), которая вскоре вышла и тут же завоевала Национальную книжную премию — несмотря на то (или, возможно, как раз благодаря тому) что он не пользовался социальными сетями.

Итак, главные тренды сегодняшней деловой жизни активно снижают способность людей работать сосредоточенно,

даже несмотря на то что выгоды, проистекающие из этих трендов (а именно повышение вероятности случайных прорывов, более быстрый отклик на запросы и бóльшая открытость), по-видимому, несопоставимы с выгодами от умения глубоко погружаться в работу (которые состоят в возможности быстро обучаться сложным вещам и выдавать результаты на высочайшем уровне). Цель данной главы в том, чтобы объяснить этот парадокс. Я готов утверждать, что сосредоточенность в работе встречается столь редко не из-за какого-либо фундаментального изъяна в таком подходе. Если мы внимательно посмотрим на то, почему мы с такой готовностью пользуемся любой возможностью отвлечься на рабочем месте, то обнаружим, что причины этого по сути случайны — они основываются на погрешностях нашего мышления вкупе с неоднозначностью и путаницей, часто сопровождающими интеллектуальный труд. Моя цель — убедить вас, что хотя мы и правда склонны к отвлечениям, эта склонность основывается на непрочном фундаменте и ее нетрудно преодолеть, если вы решитесь культивировать в себе навык углубленной работы.

## Черная дыра измерений

Осенью 2012 года Том Кокран, главный технический директор компании *Atlantic Media*, начал тревожиться, что слишком много времени тратит на электронную почту, и, как подобает любому хорошему технарю, решил количественно измерить свое беспокойство. Наблюдая за собственным поведением, он подсчитал, что за одну неделю получил 511 и отослал 284 электронных сообщения.