

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

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

МИФ

# Оглавление

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	
Гиперактивный коллективный разум.....	11
<i>Часть первая</i>	
<b>АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ</b>	
<b>ГЛАВА 1</b>	
Электронная почта снижает производительность труда.....	25
<b>ГЛАВА 2</b>	
Электронная почта делает нас несчастными.....	55
<b>ГЛАВА 3</b>	
Электронная почта — это самостоятельный организм.....	83
<i>Часть 2</i> .....	113
<b>ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ В МИРЕ БЕЗ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ</b>	
<b>ГЛАВА 4</b>	
Принцип бережного распределения внимания.....	115
<b>ГЛАВА 5</b>	
Рабочие процессы.....	153
<b>ГЛАВА 6</b>	
Принцип протокола.....	195
<b>ГЛАВА 7</b>	
Принцип специализации.....	229
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	
XXI век: крутой взлет.....	273
Благодарности.....	279
Об авторе.....	281
Примечания.....	283

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

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

# Гиперактивный коллективный разум

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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



времени и социального капитала, связанные с общением по работе, стремительно снизились с весьма ощутимых почти до нулевых. Как отмечает Крис Андерсон в своей книге «Бесплатное. Будущее радикальных цен»\*, динамика снижения стоимости практически до нуля «весьма загадочна»<sup>1</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>2</sup>. Одна из компаний-разработчиков, RescueTime, с помощью программ учета рабочего времени провела измерения и выяснила, что сотрудники проверяли почту или сообщения в мессенджерах, таких как Slack, в среднем раз в шесть минут<sup>3</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>4</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>5</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.

---

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

## **Гиперактивный коллективный разум**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

