

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Углубленная работа - профессиональная деятельность, выполняемая в состоянии безраздельной концентрации, для чего требуется предельное напряжение мыслительных способностей. Такое усилие приводит к созданию новых ценностей и увеличивает мастерство исполнителя, его результаты трудно воспроизводимы.

Поверхностная работа - не требующие интеллектуального напряжения задачи вычислительного типа, часто выполняемые в состоянии рассеянного внимания. Как правило, такие усилия не приводят к созданию в мире новых ценностей и легко воспроизводимы.

Углубленная работа не есть некое-то старомодное искусство, давно потерявшее свое значение - это ключевое умение для любого, кто надеется продвигаться вперед в условиях общемировой соревновательной информационной экономики, готовой разжевать и выплюнуть любого, кто не оправдывает свою зарплату. Настоящая награда ожидает не тех, кто способен пользоваться Facebook (легковывполнимая и воспроизводимая задача), но тех, кто способен разрабатывать инновационные распределенные системы, управляющие этим сервисом (несомненно сложная и трудновоспроизводимая задача). Углубленная работа настолько важна, что мы вполне можем, вслед за бизнес-писателем Эриком Баркером, назвать ее «суперспособностью XXI века».

Теорема углубленной работы: способность погружаться в работу становится все более редкой как раз в то время, когда она приобретает все большую ценность для экономики. Следовательно, те немногие, кто сможет выработать в себе это умение и затем сделать его основой своей трудовой жизни, добьются успеха на своем поприще.

Что же помогло Силверу, Ханссону и Доэрру добиться такого успеха? Ответы на этот вопрос можно разделить на два типа, исходя из масштаба. Первые мы назовем «микро»: в них уделяется внимание в первую очередь чертам характера наших трех героев и тактическим приемам, которые помогли им в продвижении. Второй тип - скорее «макро»: они меньше концентрируются на самих личностях и больше на характере выполняемой ими работы.

Хотя для нас важны оба подхода к этому ключевому вопросу, «макро»-ответы весомее, поскольку лучше объясняют, какие именно качества позволяют добиться успеха в современных экономических условиях.

Экономика

Когда доступ к рынку талантов открыт из любой точки мира, те, кто находится на вершине этого рынка, процветают, в то время как остальные оказываются в убытке.

Одной из его ключевых идей было детальное моделирование таланта - качества, которое Розен в своих формулах обозначил переменной q как фактор, обладающий свойством «неполного замещения». Экономист объясняет это правило следующим образом: «Если вы прослушаете ряд номеров, исполняемых посредственными певцами, это никогда не станет одним выдающимся концертом». Другими словами, талант - не товар, который можно закупать оптом и комбинировать для достижения необходимого уровня, награду получают самые лучшие.

В новом мире особым преимуществом будут пользоваться три группы людей: те, кто способны успешно и творчески сотрудничать с умными машинами, те, кто являются лучшими профессионалами в своей области, а также те, кто имеют доступ к капиталу.

Две ключевые способности, необходимые для успеха в новой экономике

1. Способность быстро овладевать сложными навыками.
2. Способность выдавать продукцию высочайшего уровня, как по качеству, так и по скорости исполнения.

Способность быстро обучаться сложным вещам необходима не только для того, чтобы успешно управлять умными машинами; она также играет ключевую роль в попытках стать суперзвездой практически в любой области, даже не имеющей отношения к высоким технологиям.

Вы должны уметь преобразовывать свой дремлющий потенциал в конкретные результаты, ценные для людей. К примеру, многие разработчики умеют хорошо программировать, но один лишь Давид Ханссон сумел воспользоваться этой способностью, чтобы создать Ruby on Rails - проект, который принес ему известность. Для успешного решения задачи Ханссону пришлось развить до предела свои способности и добиться неоспоримо ценных и значимых результатов.

Тот, кто не выдает результатов, успеха не добивается - независимо от того, насколько он одарен или искусен в своем деле.

Для того, чтобы глубже изучить область своей деятельности, вы должны систематически работать с соответствующей тематикой, чтобы ваши «сходящиеся в одну точку лучи внимания» смогли раскрыть истину, лежащую за каждым из предметов рассмотрения

Мы отрицаем, что эти различия [между профессиональными работниками и обычными людьми] невозможно преодолеть... С нашей точки зрения, различия между специалистами и всеми остальными лишь отражают долгий период упорных усилий, прилагаемых к улучшению качества работы в определенной области».

- профессор Флоридского университета Андерс Эрикссон

Даже гении стали великими лишь потому, что прилагали все свои способности, устремляя их в ту точку, где решили выказать себя в полноте своего таланта.

Если вы пытаетесь обучиться новому и сложному умению (допустим, управлению базами данных на языке SQL), но плохо сконцентрировались (может быть, у вас открыта лента новостей на Facebook), это значит, что вы одновременно и беспорядочно передаете сигналы через разные цепи, не давая клеткам мозга выделить именно ту группу нейронов, которую вы хотите усилить.

Хотя производительность Гранта ([самый молодой уорстонский профессор]) зависит от многих факторов, есть один конкретный принцип, который, по-видимому, занимает центральное место в его методе: **сложные, но ответственные интеллектуальные задачи Грант группирует в долгие непрерывные сессии**. Такую группировку он производит на многих уровнях.

Выработка высококачественной продукции = (Затраченное время) × (Интенсивность сосредоточения).

Зачастую самые лучшие ученики тратили на учебу меньше времени, чем те, что отставали от них по среднему баллу. Одним из объяснений этого феномена как раз и оказалась формула, приведенная выше.

Она доказывает, что такой подход к работе вызывает проблему: когда человек переходит от некой задачи А к следующей задаче Б, его внимание не переключается моментально - некий остаток внимания остается занят предыдущей задачей. Объем такого остаточного внимания особенно велик, если работа над задачей А была не ограничена во времени и выполнялась с низкой интенсивностью. Однако даже если эту работу удастся закончить перед тем, как двигаться дальше, внимание все равно на какое-то время останется разделенным.

- Софи Лерой, преподаватель бизнес-дисциплин в Университете Миннесоты, о многозадачности

Люди, у которых сохраняется остаточное внимание после перехода к следующему заданию, хуже с ним справляются», причем чем больше объем остаточного внимания, тем ниже становится качество работы.

Машины для принятия решений

Для начала следует отметить, что Джек Дорси (основатель Twitter и Square) - руководитель высокого уровня в крупной компании (точнее, даже в двух компаниях). Люди, занимающие подобное положение, преобладают среди тех, кто достиг процветания без углубленной работы, поскольку образ жизни таких руководителей, как широко известно, неизбежно становится беспорядочным

Неизбежные отвлечения в графике таких руководителей составляют узкую специфику именно их работы. Хороший руководитель предприятия - это, по сути, машина для принятия решений, которые трудно полностью автоматизировать.

Требовать от руководителя крупной компании проводить по четыре часа в сосредоточенных размышлениях об одной единственной задаче - значит расходовать впустую те его качества, которые как раз и придают ему ценность. Лучше нанять трех толковых подчиненных, передать им задачу для углубленного обдумывания, а потом представить их выводы руководителю, чтобы он мог принять окончательное решение.

Вы должны понимать, что стиль работы таких руководителей нельзя распространять на все остальные рабочие позиции. Тот факт, что Дорси поощряет, когда его отвлекают от работы, или что Керри Трейнор постоянно проверяет почту, еще не значит, что вы разделите их успех, если будете поступать так же, - их поведение характерно для их исключительной роли.

Мы должны постоянно помнить, что существуют такие ответвления нашей экономики, где глубина не имеет большой ценности. Помимо ответственных руководителей, сюда также следует отнести, например, торговых агентов, журналистов и политических деятелей, для которых постоянная связь с людьми становится наиболее ценной валютой. Существуют даже те, кто, оставаясь рассеянным, умудряется добиваться успеха в таких областях, где сосредоточенность обычно бывает кстати.

Корпоративная жизнь

Многие интернет-компании сейчас прибегают к методике управления проектами Scrum: вместо множества спонтанных обменов сообщениями внедряются регулярные, жестко структурированные и высокоэффективные статусные совещания (которые часто проводятся стоя, чтобы избежать искушения пускаться в разглагольствования).

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.

- про опенспейсы

Коренное положение, на которое опираются его рассуждения, сводится к тому, что «сложно осуществить объективную оценку индивидуального вклада работников в производительность фирмы». Отсутствие же такой оценки может вызывать иррациональные последствия, например заоблачные оклады руководящих работников, несоразмерные их производительности. Даже несмотря на то что некоторые детали теории Пикетти выглядят спорно, стоящее за ними утверждение о возрастающей сложности оценки индивидуального вклада работников, по общему мнению, является «непреложной истиной», если воспользоваться выражением одного из его критиков.

- о Томасе Пикетти (Французский экономист), о чрезмерном росте окладов руководящих работников

Почему поверхностный подход существует

Любая деловая поведенческая модель, не основанная на точных показателях, подвержена случайным влияниям постоянно изменяющихся внешних сил, и в этом хаотическом ворохе дел сосредоточенная работа занимает особенно плачевное положение.

Ни одна из этих моделей поведения не смогла бы долго просуществовать, если бы было очевидно, что они наносят вред конечному результату, однако из-за пресловутой «черной дыры измерений» такая очевидность недостижима, и возникает уклон в сторону рассеянных моделей поведения, с которыми мы все чаще встречаемся в профессиональном мире.

«Вначале сотрудники сопротивлялись эксперименту, - вспоминает она один из этапов. - Одна из руководительниц, вначале горячо поддерживавшая идею, внезапно обеспокоилась, когда поняла, что ей придется сообщить клиентам, что каждый из членов ее команды будет вне доступа один день в неделю». Сами консультанты нервничали не меньше - они боялись, что тем самым «ставят под удар свою карьеру». Однако команда не потеряла ни одного клиента и ни один из служащих не лишился места. Более того, работники поняли, что получают большее удовлетворение от своей работы, более плодотворно общаются друг с другом и лучше обучаются (как мы могли бы предсказать, учитывая взаимосвязь между сосредоточенностью на работе и развитием мастерства, описанную в предыдущей главе), и, пожалуй, самое важное - «клиенту предоставлялся продукт лучшего качества».

- эксперимент с бостонской консультационной группы, где каждый работник на 1 день не выходил на связь с клиентом

Принцип наименьшего сопротивления: когда нет явных признаков влияния той или иной поведенческой модели на конечный результат, мы склонны отдавать предпочтение тем моделям, которые на данный момент проще реализовать.

Чтобы сделать в физике что-то действительно стоящее, необходимо обеспечить себе абсолютно ничем не прерываемые периоды времени... нужна большая концентрация... если от вас требуется чем-то там руководить, у вас уже не хватит на это времени.

Поэтому я изобрел еще один миф про самого себя:

что я безответственный человек. Я активно безответственен! Я всем говорю, что не способен что-либо делать. Если меня просят поучаствовать в какой-нибудь комиссии, я так и отвечаю: «Нет, я слишком безответственный».

- нобелевский лауреат по физике Ричард Фейнман

Ясность в том, что действительно имеет значение, порождает ясность в том, что значения не имеет.

Деловая активность как замена продуктивности: в отсутствие четких индикаторов того, что значит быть продуктивным и ценным на своем рабочем месте, многие интеллектуальные работники возвращаются к индикаторам продуктивности времен индустриальной эпохи, а именно пытаются производить большое количество материала максимально наглядным образом.

Если я не буду видеть вашу занятость, то сделаю вывод, что вы недостаточно продуктивны».

С объективной точки зрения, однако, такой подход устарел. Интеллектуальный труд - не конвейерная лента, и извлечение ценностей из информации - такой род деятельности, которому деловая активность зачастую только мешает.

Разрушительная смесь неоднозначности рабочих обязанностей и невозможности измерить эффективность различных поведенческих стратегий позволяет таким моделям поведения, которые показались бы смехотворными при объективном взгляде, расцветать пышным цветом в лишенной ориентиров атмосфере нашей повседневной рабочей жизни.

Сделать свою компанию немного более «интернетной» означает идти в ногу со временем, а игнорировать эти тренды - все равно что заниматься изготовлением кнутов в век автомобилей.

Углубленная работа встречается в технополии с серьезными препятствиями, поскольку она основывается на таких ценностях, как качество, мастерство и владение предметом, а это понятия определенно старомодные и нетехнологичные. Больше того, серьезное погружение в работу зачастую требует отбросить многое из нового и высокотехнологичного.

Углубленная работа дается тяжело, а поверхностная - намного проще; в отсутствие четко обозначенных задач видимость деловой активности, окружающая поверхностную работу, работает на самосохранение; также в современной культуре распространено представление, что любой стиль поведения, как-либо связанный с «интернетом», по определению предпочтителен - независимо от его воздействия на нашу способность производить ценный продукт

Психологический аспект углубленной работы

Известно, что радость самовыражения через искусство своих рук делает человека спокойным и легким», - говорит Мэтью Кроуфорд

Наш мир - результат того, на что мы обращаем внимание.

Углубленной работе присущи основательность и чувство осмысленности.

Если вы будете проводить достаточно долгое время в таком состоянии, ваш ум начнет воспринимать окружающий мир как насыщенный смыслом и значимостью.

Пятилетние наблюдения за вниманием подтвердили некоторые общеизвестные истины, - сообщает исследовательница. - [Одной из них является представление, что] "праздный ум - мастерская дьявола"... когда вы теряете фокус, ваш ум склонен фиксироваться в первую очередь на том, что в вашей жизни может пойти не так, а не на том, что хорошо

После моего жесткого эксперимента [с онкологическим диагнозом]... у меня сложился план на остаток жизни. Я буду тщательно выбирать свои цели... после чего стану уделять им все внимание. Коротко говоря, я буду жить сосредоточенной жизнью, поскольку лучше такой жизни нет ничего

- Писательница и ученый Винифред Гэллахер, автор книги "Сосредоточенность" (Rap) 2009

Лучшие моменты в жизни, как правило, случаются тогда, когда тело или ум человека до предела напряжены в добровольном усилии при выполнении какой-либо трудной и достойной задачи». Чиксентмихайи называет такое состояние потоком (flow) - термин, который он популяризировал в 1990 году, выпустив книгу с тем же названием.

Как ни парадоксально, наслаждаться работой в действительности проще, чем свободным временем, поскольку, будучи потоковой деятельностью, она имеет заранее заданные цели, механизмы обратной связи и установленные задачи - все это поощряет человека к вовлечению в работу, к концентрации и потере себя в ней. Для свободного же времени, с другой стороны, никаких инструкций не задано, оно требует гораздо больших усилий по формированию из него чего-то такого, чем можно наслаждаться.

Из декартова скептицизма произошло радикальное представление о том, что индивид, ищущий точного знания, превосходит Бога или короля, наделяющего истиной

Задача мастерового, подытоживают они, «заключается не в создании смысла, но скорее во возвращении в себе самом навыка распознавать смыслы, которые уже существуют». Это освобождает ремесленника от нигилизма, присущего автономному индивидуализму, создавая упорядоченный мир, исполненный смысла.

Любое занятие, относится оно к физическому труду или к умственному, требующее высокого уровня мастерства, может порождать чувство священного.

Смысл, раскрывающийся в труде, возникает благодаря мастерству и наслаждению, изначально присущим ремесленному делу - результат работы здесь ни при чем. Иначе говоря, в деревянном колесе нет ничего благородного, но может быть благородным труд по его созданию. То же самое применимо и к интеллектуальному труду. Вам вовсе не нужна «особенная» работа - вам необходим особенный подход к своему делу.

Методика

Кнут утверждает, что не намерен совершенно отрезать себя от мира. Он признает, что для того, чтобы писать книги, ему требуется поддерживать связь с тысячами людей и что он хочет быть открытым для вопросов и замечаний. Какое же он предлагает решение? Всем желающим предоставляется его адрес - обычный почтовый адрес.

Кнут заверяет, что его секретарша будет просматривать все письма и откладывать те, которые сочтет важными. Всю действительно срочную корреспонденцию она должна приносить Кнуту немедленно, а остальное он будет прочитывать скопом приблизительно раз в три месяца.

- о монашеской системе планирования углубленной работы

Стивенсон видит лишь два взаимоисключающих варианта: он может писать хорошие романы в своем обычном темпе - или же он может отвечать на множество электронных писем и присутствовать на конференциях и в результате писать романы хуже и медленнее. Он избрал первый вариант и теперь избегает любых источников поверхностной работы.

Все остальное время Грант, как известно, остается открыт и доступен. В каком-то смысле он иначе и не может: в его бестселлере 2013 года «Брать или отдавать?» идея о необходимости отдавать свое время и внимание, не ожидая получить что-либо взамен, выдвигается как ключевая стратегия профессионального продвижения.

- о двухрежимной системе планирования углубленной работы

Подход ритмической системы основывается на утверждении, что регулярно погружаться в работу легче всего, если превратить такие погружения в одну из повседневных привычек.

Такой подход, при котором вы вставляете углубленную работу в свое расписание в любой подходящий момент, я называю журналистской системой.

Тот факт, что вы не ответили на их насмешливое послание, вряд ли станет центральным событием в их жизни.

Практическое применение

Те, кто интересуется жизнью людей, использующих свой ум для создания ценностей, часто упускают из виду, что этот процесс редко сочетается с безалаберностью в привычках. Возьмем лауреата Пулитцеровской премии журналиста-биографа Роберта Каро. Как написано в его журнальном профиле 2009 года, «каждый дюйм его ньюйоркского офиса управляется правилами». Куда он кладет свои книги, в каком порядке складывает записные книжки, что вешает на стену, даже то, что он надевает, когда идет на работу - все определяется некими правилами, которые почти не менялись за долгий срок пребывания Каро в должности. «Я научил себя быть организованным», - объясняет он.

Существует распространенное мнение, что художник работает по вдохновению - что существует некий порыв, удар молнии, фонтан какой-то творческой магии, приходящей непонятно откуда... но, как я надеюсь, [из моей работы] стало ясно, что ждать, пока вас посетит вдохновение, - наихудший из всех возможных подходов. Фактически, наверное, самый лучший совет, который я могу дать тому, кто пытается заняться творческим трудом - это игнорировать вдохновение.

Ритуалы позволяют с меньшим напряжением достигнуть глубины, сосредоточиться на работе и дольше оставаться в этом состоянии. Если бы все эти гении ждали, пока их посетит вдохновение, прежде чем браться за серьезную работу, скорее всего, они бы добились значительно меньших результатов.

Однако независимо от того, где вы работаете, позаботьтесь также о том, чтобы установить для себя определенные временные рамки, чтобы каждая сессия ограничивалась одной задачей, а не превращалась в утомительный труд без конца и края.

По прибытии Кристенсен описал ему основные положения своей теории: закрепившиеся на рынке компании зачастую внезапно вытесняются стартапами, которые начинают с дешевых предложений в нижнем секторе рынка, однако впоследствии усовершенствуют свой дешевый продукт ровно настолько, что-бы начать прибирать к рукам и долю в верхнем секторе.

Гроув понял, что Intel грозит такая опасность со стороны молодых компаний вроде AMD и SugiX, производящих процессоры более низкого качества. Вооружившись пониманием того, как работают подрывные технологии, Гроув разработал свою стратегию, которая привела к появлению семейства процессоров Celeron с пониженной производительностью, - предложение, которое помогло компании успешно отразить нападение снизу.

В этой истории имеется, однако, и не столь хорошо известный момент. По воспоминаниям Кристенсена, во время перерыва в этом совещании Гроув спросил его: «Как мне это сделать?» Кристенсен начал отвечать, излагая возможную бизнес-стратегию - объясняя, что Гроув мог бы учредить в фирме новое подразделение, и так далее. Гроув ворчливо перебил его: «Вы наивны, как настоящий ученый. Я спрашивал вас, как это сделать, а вы говорите мне, что я должен делать. Что мне делать, я и сам знаю. Чего я не знаю - как это делается».

Как впоследствии объяснял Кристенсен, это различие между что и как является ключевым, однако часто упускается из виду в профессиональном мире

- о попытке AMD захватить нижние сегменты рынка

Как объясняют авторы книги, «...чем больше вы пытаетесь сделать, тем меньше вам удастся довести до конца». Они утверждают, что работа над любой задачей должна быть направлена на небольшое количество «крайне значимых целей». Такая простота поможет сфокусировать энергию организации и зажечь искру настоящих результатов.

- о книге «Четыре принципа выполнения задач»

Когда ведется счет, люди играют по-другому

Отдых и пассивный режим работы мозга

Как ни парадоксально, безделье необходимо, если мы хотим сделать какую-нибудь работу.

Активные попытки тщательно проработать такое решение приведут к худшему результату, чем если вы просто загрузите в мозг необходимую информацию и затем перейдете к чему-либо другому, позволив бессознательным уровням своего мозга понемногу ее переработать.

Дийкстерхуис и его коллеги сумели экспериментально «вычлени» этот эффект. Они снабжали опрашиваемых информацией, необходимой для принятия сложного решения о покупке машины. Половине группы было предложено хорошенько обдумать полученные данные и затем сделать разумный выбор. Другую половину, ознакомив сначала с информацией, отвлекли решением легких головоломок, после чего попросили немедленно принять решение, не дав времени на долгие размышления. У группы, которую отвлекали, результаты оказались лучше.

Для концентрации необходимо то, что теория называет направленным вниманием. Этот ресурс конечен - когда он будет истощен, концентрация потребует значительных усилий.

С другой стороны, прогулка на природе открывает нам то, что Марк Берман (приводя в пример закаты) называет «стимулами, обладающими естественным очарованием». Такие стимулы «привлекают внимание ненавязчиво, давая механизмам сосредоточенного внимания возможность восстановиться». Иначе говоря, когда мы гуляем на природе, мы свободны от обязанности направлять свое внимание, поскольку почти не сталкиваемся со сложными задачами по перемещению

Когда вы пытаетесь выжать еще немного пользы из своего вечернего времени, вы можете снизить эффективность своей работы на следующий день настолько, что в результате сделаете меньше, чем если бы позволили себе отключиться и отдохнуть.

Эрикссон замечает, что для начинающего около часа интенсивной концентрации в день являются пределом, в то время как для опытных работников это число может быть увеличено до четырех часов - но, как правило, не больше.

Также для успешной реализации стратегии очень важно, чтобы вы поддерживали свое решение прекратить работать конкретным завершающим ритуалом в конце рабочего дня. А именно, этот ритуал должен удостоверяет, что все незавершенные задачи, цели или проекты были вами просмотрены, и для всех вы можете подтвердить, что либо 1) у вас имеется надежный план, как довести их до конца, либо 2) они расположены в таком месте, где вы сможете к ним вернуться в нужный момент. Этот процесс должен представлять собой алгоритм - ряд шагов, которые вы предпринимаете всегда, один за другим. Придумайте фразу, которой будете обозначать завершение ритуала (лично я произношу «все системы отключены»). Этот финальный этап может показаться простеньким, но он дает вашему мозгу понятный знак, что на сегодня тот может без опаски отпустить все связанные с работой мысли

Выработка конкретного плана по достижению цели не только облегчает выполнение задачи, но также освобождает мыслительные ресурсы для других целей.

Цель продуктивной медитации состоит в том, чтобы найти такой отрезок времени, когда вы заняты физически, но не умственно - гуляете, совершаете пробежку, сидите за рулем, моетесь в душе, - и сфокусировать свое внимание на одной четко определенной профессиональной проблеме. Возможно, вы будете мысленно набрасывать черновик статьи, писать речь, работать над доказательством своей теории или оттачивать бизнес-стратегию - все зависит от того, чем вы занимаетесь. Так же как при медитации для развития осознанности, когда ваше внимание будет отвлекаться или притупляться, вам следует снова и снова возвращать его к своей насущной проблеме.

Когда вы замечаете, что ваше внимание ускользает от рассматриваемой проблемы, мягко напомните себе, что вы можете вернуться к этой мысли позднее, после чего перенаправьте внимание обратно на цель.

Сталкиваясь со сложной проблемой, ваш мозг делает то, чему он научился в процессе эволюции: пытается, насколько это возможно, избежать чрезмерного расходования энергии. Один из способов, которыми он пытается обойти энергозатраты, - это избежать более глубокого погружения в проблему и рассматривать снова и снова те ее аспекты, которые вам уже известны. Например, мой мозг при работе над доказательством какой-либо теории имеет склонность по многу раз переформулировать упрощенные предварительные результаты другими словами, чтобы избежать более трудной работы по осмыслению этих результатов и поиску решения. Вы должны быть настороже, поскольку это может очень быстро свести на нет результаты целой сессии продуктивной медитации. Заметив такое за собой, скажите себе, что вы, повидимому, ходите по кругу, после чего перенаправьте внимание на следующий шаг.

Побочным эффектом тренировки памяти становится улучшение нашей способности концентрироваться в целом

Значение выбора для углубленной работы

Принцип минимальных преимуществ при выборе сетевых технологий: вы имеете право использовать сетевую технологию, если можете сформулировать хотя бы какое-то минимальное преимущество ее использования или назвать любую деталь, которую вы можете упустить, если не будете ею пользоваться.

Если вы не пытаетесь взвешивать все «за» и «против», а просто хватаетесь за любой намек на потенциальное преимущество, чтобы оправдать свою приверженность той или иной технологии, это значит, что вы неосознанно калечите свои способности к успешной интеллектуальной работе.

Для начала посмотрим, из чего складывается стоимость сенозаготовки, - разъяснил мне Притчард.

- Прежде всего, каких-то денег будет стоить топливо, ремонт пресс-подборщика и сарай для его хранения. Кроме того, за него придется платить налоги». Эти непосредственно измеримые затраты, однако, представляли собой самую простую часть процесса принятия решения. Большого внимания требовали «альтернативные издержки». «Если я буду все лето заготавливать сено, то не смогу сделать что-то другое, - продолжал фермер. - Например, сейчас я использую это время, чтобы выращивать бройлеров.

Это приносит мне прибыль, потому что я могу их продавать. Но кроме того, они производят помет, которым я потом могу удобрять почву». Затем, существует не менее сложный вопрос: как оценить дополнительную стоимость купленного тюка сена. Притчард объяснил:

«Покупая сено на стороне, я фактически меняю свои деньги на животные белки, а также навоз (после того как сено пройдет через организм животных), то есть я за свои деньги получаю еще и больше питательных веществ для своей земли. Кроме того, так я избегаю спрессовывания почвы из-за того, что по ней все лето будет ездить тяжелая техника».

Таким образом, принимая окончательное решение по вопросу покупки пресс-подборщика, Притчард пошел дальше подсчета прямых денежных затрат, которые, по существу, разницы не составляли, и направил свое внимание на более тонкий момент - жизнеспособность своих земель в долгосрочной перспективе. По описанным выше причинам Притчард сделал вывод, что закупка сена на стороне лучше скажется на состоянии его полей. А ведь, как говорит он сам: «Плодородность почвы - моя отправная точка». Исходя из всех этих соображений, он решил расстаться с пресс-подборщиком.

Он начал с очевидной точки отсчета - в его случае это было понимание того, что здоровье почвы имеет фундаментальную важность для его профессионального успеха, - и затем, отталкиваясь от этой точки, выстроил цепь умозаключений вплоть до заключительного решения о том, стоит ли ему использовать конкретную технологию.

Принцип мастерового для выбора технологии: прежде всего определите ключевые факторы, отвечающие за успех и счастье в вашей профессиональной и личной жизни. Применяйте технологию лишь в том случае, если ее положительное воздействие на эти факторы значительно превышает отрицательное воздействие.

Другими словами, вопрос заключается не в том, обладает ли Twitter полезными для Льюиса свойствами, но в том, оказывает ли использование сервиса значительное и положительное воздействие на самые важные виды деятельности, связанные с писательством. Здесь, опять же, вопрос не в том, может ли Twitter предложить какие-либо преимущества, но в том, предлагает ли он достаточные преимущества, чтобы перевесить нагрузку, налагаемую им на ваше время и внимание (два ресурса, особенно ценных для писателя).

Закон Парето1: Во многих ситуациях 80% наблюдаемых следствий обусловлены 20% возможных причин.

Поскольку ваше время расходуется результативнее, когда вкладывается в более значительные виды деятельности, то чем больше вы станете вкладывать его в менее значительные, тем меньше будет полученная вами общая выгода.

Райан провел полдня, пакуя все свои пожитки в картонные коробки, как если бы он собрался переезжать. Чтобы сделать это, по его выражению, «тягостное мероприятие» не столь обременительным, он назвал его «упаковочной вечеринкой», объяснив это так: «Если это вечеринка, это значит, что будет весело, верно?».

Действительно, любой блог, журнал или телепрограмма, содержащие контент, какой обычно можно встретить на стене в Facebook или в ленте Twitter, привлекут в среднем ноль читателей. Однако в рамках социальных соглашений, свойственных этим сервисам, тот же контент получит долю читательского внимания в виде лайков и комментариев. Негласное соглашение, делающее возможным такой результат, состоит в том, что в обмен на внимание (незаслуженное, в большинстве случаев) со стороны своих друзей или подписчиков вы дарите им свое внимание (столь же незаслуженное). «**Лайкни мой новый статус, и я лайкну твой**». Такое соглашение дает каждому видимость собственной значительности, не требующую прилагать большие усилия.

К счастью, Арнольд Беннетт еще сто лет назад нашел решение этой проблемы: «Получше продумывайте время своего досуга». Другими словами, этот метод предлагает вам, когда наступает время отдыха, не кидаться на все, что привлекает ваше внимание в каждый отдельный момент, но заранее решать вопрос о том, как вы собираетесь потратить свой «день внутри дня».

Летом 2007 года компания по разработке программного обеспечения 37signals (сейчас носящая название Basecamp) поставила эксперимент, сократив рабочую неделю с пяти дней до четырех. Оказалось, что служащие вполне способны выполнять тот же объем работы за укороченный срок, так что новый график стал постоянным: каждый год, с мая по октябрь включительно, служащие 37signals работают с понедельника по четверг (за исключением отдела техподдержки, по-прежнему открытого всю неделю).

Если вам отпущено меньше времени, вы, как правило, тратите его более разумно.

"День разговоров" выявил два проекта, которые вскоре были запущены в производство, - усовершенствованный инструментарий для обеспечения техподдержки и система визуализации данных, помогающая компании понять, как клиенты используют ее продукты. Сразу стало понятно, что эти продукты окажутся весьма полезны для компании, - но они почти наверняка не могли бы быть разработаны, если бы сотрудники не получили специальное время для углубленной, ничем не прерываемой работы. Для того чтобы выявить их потенциал, потребовался не один десяток рабочих часов, свободных от посторонних помех.

"Можем ли мы себе позволить приостановить деятельность компании на месяц, чтобы "возиться" с новыми идеями? - риторически вопрошает Фрайд. - А можем ли мы себе позволить не делать этого?"

Планирование

Решите заранее, как вы собираетесь распорядиться каждой минутой своего рабочего дня.

У составления расписания на каждый день есть преимущество: вы можете определить, сколько времени вы действительно тратите на поверхностные занятия.

Еще одна тактика, оказавшаяся для меня весьма действенной, - быть твердым в своем отказе, но неопределенным в объяснении причин этого отказа.

Ограничение времени заставляет нас развивать организационные навыки и благодаря этому производить больше ценностей, чем если бы мы тратили больше времени, но не планировали его.

По их мнению, задача отправителя - убедить своего корреспондента, что отвечать стоит. Если вам не удалось написать достаточно убедительно, а также значительно сократить усилия, требующиеся от профессора, чтобы вам ответить, - ответа вы не получите.

Развивайте у себя привычку позволять мелким неприятностям происходить. Если вы этого не сделаете, то никогда не найдете времени для значимых вещей, которые изменяют жизнь.