

КЛАССИКА СОВРЕМЕННОГО НОН-ФИКШН

# НЕ БЫСТРЕЕ А ДАЛЬШЕ



УТРАЧЕННОЕ ИСКУССТВО  
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ БЕЗ  
ВЫГОРАНИЯ

ФЕЛИКС РИД

**Роберт Стен**  
**Не быстрее, а дальше.**  
**Утраченное искусство**  
**достижения цели**  
**без выгорания**

*<https://litres.ru/71725330>  
SelfPub; 2026*

**Аннотация**

Как достигать целей и не выгорать даже если вы много работаете! Подход, основанный на 10-летнем исследовании мышления и привычек известных мыслителей.

Мы привыкли считать, что продуктивность это скорость. На практике это почти всегда заканчивается усталостью и выгоранием без ощутимых результатов.

Эта книга предлагает другой путь. Самые устойчивые и значимые результаты достигаются через медленную продуктивность подход, при котором вы делаете меньше, но продвигаетесь дальше.

Здесь нет советов возьми себя в руки и техник тайм-менеджмента на каждый час. Вместо этого понятная система: как выстраивать работу, проекты и цели так, чтобы сохранять энергию, ясность и движение вперёд на длинной дистанции.

В этой книге вы узнаете:

- Почему постоянная занятость мешает реальным результатам;
- Как работать над важным, не расплываясь и не выгорая;
- Чем мышление продуктивных людей отличается от мышления занятых;
- Как выстраивать ритм работы, который выдерживает годы, а не недели.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ФУНДАМЕНТЫ	16
ПРИНЦИПЫ	52
Конец ознакомительного фрагмента.	62

# Роберт Стен

## Не быстрее, а дальше. Утраченное искусство достижения цели без выгорания

### ВВЕДЕНИЕ

Летом 1966 года, в конце второго года работы штатным писателем The New Yorker, Джон Макфи оказался на спине на столе для пикника под ясенем на заднем дворе в окрестностях Принстона, штат Нью-Джерси. "Я пролежал на нем почти две недели, вглядываясь в ветви и листья, борясь со страхом и паникой", – вспоминает он в своей книге "Черновик № 4", вышедшей в 2017 году. К тому времени Макфи уже опубликовал<sup>2</sup> пять объемных статей для The New Yorker, а до этого семь лет проработал помощником редактора Time. Иными словами, он не был новичком в журнальном деле, но статья, которая обездвижила его на столе для пикника тем летом, была самой сложной из всех, что он пытался написать. Макфи и раньше писал очерки. Свою первую большую

статью для The New Yorker, "A Sense of Where You Are", в которой он следил за звездой баскетбола Принстонского университета Биллом Брэдли. Он также писал исторические статьи: весной 1966 года он опубликовал статью об апельсинах, состоящую из двух частей и прослеживающую историю этого скромного фрукта вплоть до его первого упоминания в Китае в 500 году до нашей эры. Однако нынешний проект Макфи, посвященный невозможно широкой теме Сосновых болот на юге Нью-Джерси, пытался сделать гораздо больше. Вместо того чтобы написать целенаправленную характеристику, ему пришлось сплести истории множества персонажей, включая обширное воссоздание диалогов и посещение конкретных мест. Вместо краткого описания истории одного объекта ему пришлось погрузиться в геологическую, экологическую и даже политическую предысторию целого региона.

Макфи провел восемь месяцев<sup>5</sup>, изучая эту тему в преддверии своего паралича на столе для пикника, и собрал, как он позже сказал, "достаточно материала, чтобы заполнить силосную башню". Он ездил из своего дома в Принстоне в Пайн-Барренс больше раз, чем мог вспомнить, и часто брал с собой спальный мешок, чтобы продлить свое пребывание. Он прочитал все нужные книги и поговорил со всеми нужными людьми. Теперь, когда ему предстояло начать писать, он чувствовал себя подавленным. "Отсутствие уверенности с самого начала кажется мне рациональным", – объяснил онб.

"Неважно, что что-то из того, что вы делали раньше, получилось хорошо. Ваша последняя работа никогда не напишет за вас следующую". И Макфи лег на свой стол для пикника, глядя на ветви ясеня, пытаясь понять, как заставить эту громоздкую массу источников и историй работать вместе. Он пролежал за этим столом две недели, пока наконец не пришло решение его проблемы: Фред Браун.

В самом начале своего исследования Макфи познакомился с Брауном,<sup>(7)</sup> семидесятидевятилетиим стариком, который жил в "хижине" в глубине Сосновых Барренсов. Впоследствии они провели много дней, бродя вместе по лесу. Откровением, заставившим Макфи вскочить со своего стола для пикника, стало то, что Браун, похоже, был каким-то образом связан с большинством тем, которые он хотел затронуть в своей статье. Он мог представить Брауна в самом начале статьи, а затем выстроить темы, которые он хотел исследовать, как обходные пути от сквозной линии его приключений с Брауном.

Даже после этого озарения Макфи потребовалось больше года, чтобы закончить написание статьи, работая в скромном съемном офисе на Нассау-стрит в Принстоне, расположенном над салоном оптометриста и через холл от салона шведского массажа. Готовая статья должна была состоять из более чем тридцати тысяч слов и состоять из двух частей, которые должны были появиться в двух последовательных номерах журнала. Это чудо длинного репортажа и одна из самых

любимых записей в длинной библиографии Макфи. Однако она не могла бы существовать без готовности Макфи отложить все остальное и просто лежать на спине, глядя в небо и напряженно думая о том, как создать нечто замечательное.

Я наткнулся на эту историю о неторопливом подходе Джона Макфи в первые дни пандемии коронавируса, которая была, мягко говоря, сложным временем для работников сферы знаний. По мере того как разворачивалась та тревожная весна, давно копившееся недовольство требованиями продуктивности среди тех, кто зарабатывает на жизнь трудом в офисах и у экранов компьютеров, начало закипать под воздействием сбоев, связанных с пандемией. Как человек, часто затрагивающий вопросы продуктивности в своих статьях о технологиях и отвлечении внимания, я непосредственно ощутил на себе эту усиливающуюся обратную реакцию. "Язык продуктивности – это препятствие для меня", – объяснил мне один из моих читателей в электронном письме. "Удовольствие думать и делать что-то хорошо – это такое глубоко заложенное человеческое удовольствие... и оно кажется мне разбавленным, когда его связывают с продуктивностью". Один из комментаторов в моем блоге добавил: "Терминология продуктивности кодирует не просто выполнение дел, а выполнение их любой ценой". Особая роль пандемии как движущей силы этих настроений часто была очевидна в этих отзывах. Как сказал один проницательный читатель: "Тот факт, что продуктивность = количество произ-

веденных виджетов, если и проявляется, то в большей степени во время этой пандемии, поскольку от родителей, которым посчастливилось сохранить работу, ожидают, что они будут выполнять аналогичный объем работы, одновременно ухаживая за детьми и занимаясь их воспитанием". Эта энергия удивила меня. Я люблю свою аудиторию, но "разгоряченная" – это не тот термин, которым я обычно описываю ее. До этого момента. Что-то явно менялось.

Как я вскоре обнаружил, эти растущие антипродуктивные настроения были присущи не только моим читателям. С весны 2020 года по лето 2021 года, то есть менее чем за полтора года, были опубликованы как минимум четыре крупные книги, в которых прямо противопоставлялись популярные представления о продуктивности. В их число вошли книга Селесты Хедли "До

Ничего, Энн Хелен Петерсен "Не могу даже", Девон Прайс "Лень

Не существует" и восхитительно сардоническая "Четыре тысячи недель" Оливера Беркемана. Эта усталость от работы отразилась и в многочисленных волнах социальных тенденций, которые одна за другой накатывали во время пандемии. Сначала была так называемая Великая отставка. Хотя этот феномен охватывает отказ от участия в рабочей силе во многих различных секторах экономики, среди множества поднарративов прослеживалась явная тенденция к снижению требований к своей карьере среди работников сферы

знаний. За "Великим уходом" последовал рост "тихого ухода", когда более молодая когорта работников начала агрессивно противостоять требованиям работодателей к производительности труда.

"Мы перегружены работой и стрессом, постоянно недовольны и тянемся к планке, которая поднимается все выше и выше", – пишет Селеста Хедли 8 во вступлении к книге *Do Nothing*. Несколькими годами ранее эти слова могли показаться провокационными. Однако к тому времени, когда пандемия достигла своего пика, она уже проповедовала хору.

Наблюдая за этим быстро растущим недовольством, я понял, что происходит нечто важное. Работники, работающие в сфере знаний, были измотаны и измучены неустанной занятостью. Пандемия не столько запустила эту тенденцию, сколько вывела ее худшие проявления за порог терпимости. Более чем несколько работников сферы знаний, внезапно оказавшихся на удаленной работе, их дети, кричащие в соседней комнате, пока они терпели очередное совещание Zoom, начали задаваться вопросом: "Что мы на самом деле здесь делаем?"

Я начал активно освещать недовольство работников сферы знаний, а также альтернативные конструкции профессионального смысла в своей давней рассылке, а также в новом подкасте, который я запустил в начале пандемии. По мере того как движение против продуктивности набирало обороты, я также стал чаще освещать эту тему в своих репортажах

для The New Yorker, где я являюсь сотрудником отдела контрибьюторов, что в конечном итоге привело к тому, что осенью 2021 года я начал вести колонку под названием Office Space, которая посвящалась этой теме дважды в месяц.

Сюжеты, которые я раскрыл, были сложными. Люди были перегружены, но источники этого растущего истощения не были очевидны. При обсуждении этих вопросов в Интернете не было недостатка в разнообразных, а иногда и противоречивых теориях: Работодатели неустанно повышали требования к своим сотрудникам, пытаюсь извлечь из их труда больше пользы. Нет, на самом деле к нашему истощению приводит внутренняя культура, восхваляющая занятость, которой руководствуются онлайн-помощники по повышению продуктивности. А может, на самом деле мы наблюдаем неизбежный крах "капитализма последней стадии". В нас тыкали пальцами и выражали недовольство, а работники сферы знаний продолжали впадать во все большее несчастье. Ситуация казалась мрачной, но по мере того как я продолжал свои собственные исследования на эту тему, появился проблеск оптимизма, вызванный той самой сказкой, с которой мы начали эту дискуссию.

Когда я впервые познакомился с историей о долгих днях, проведенных Джоном Макфи за разглядыванием листьев на заднем дворе, я воспринял ее с ностальгией – как сцену из давно минувших времен, когда тем, кто зарабатывал на жизнь своим умом, действительно давали время и простран-

ство, необходимые для создания впечатляющих вещей. "Разве не здорово было бы иметь такую работу, где не нужно было бы беспокоиться о продуктивности?" – подумал я. подумал я. Но в конце концов пришло настойчивое осознание. Макфи был продуктивен. Если отвлечься от того, чем он занимался на столе для пикника в те конкретные летние дни 1966 года, и рассмотреть всю его карьеру, то мы увидим писателя, который на сегодняшний день опубликовал двадцать девять книг, одна из которых получила Пулитцеровскую премию, а две были номинированы на Национальную книжную премию. Кроме того, на протяжении более пяти десятилетий он писал заметные статьи для *The New Yorker*, а благодаря своему знаменитому курсу творческой нехудожественной литературы, который он долгое время преподавал в Принстонском университете, он стал наставником многих молодых писателей, которые впоследствии сделали свою собственную заметную карьеру. В этот список входят Ричард Престон, Эрик Шлоссер, Дженнифер Вайнер и Дэвид Ремник. Не существует разумного определения продуктивности, которое не было бы применимо и к Джону Макфи, и все же в его привычках работать нет ничего бешеного, напряженного или подавляющего.

Эта первоначальная мысль переросла в основную идею, о которой пойдет речь в этой книге: возможно, проблема работников сферы знаний заключается не в продуктивности в общем смысле, а в конкретном ошибочном опреде-

лении этого термина, укоренившемся в последние десятилетия. Непрерывающаяся перегрузка, которая изматывает нас, порождена убеждением, что "хорошая" работа требует все большей загруженности – быстрых ответов на электронную почту и чаты, больше встреч, больше задач, больше часов. Но когда мы присматриваемся к этой предпосылке, то не находим прочного фундамента. Я пришел к убеждению, что альтернативные подходы к продуктивности могут быть так же легко оправданы, включая те, в которых переполненные списки задач и постоянная активность понижаются в значимости, а что-то вроде вялой преднамеренности Джона Макфи восхваляется. Действительно, стало ясно, что привычки и ритуалы таких традиционных работников знания, как Макфи, не просто вдохновляют, но и могут, при достаточном учете реалий работы XXI века, послужить богатым источником идей о том, как мы можем изменить наше современное понимание профессиональной деятельности.

Эти откровения послужили толчком к новому осмыслению того, как мы подходим к нашей работе, и в конечном итоге вылились в полностью сформированную альтернативу предположениям, определяющим наше нынешнее изнеможение:

## **НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

Как вы узнаете из следующих страниц, эта философия отвергает занятость, рассматривая перегрузку как препят-

ствие на пути к достижению значимых результатов, а не как знак гордости. Она также утверждает, что профессиональные усилия должны разворачиваться в более разнообразном и гуманном темпе, когда напряженные периоды уравниваются отдыхом на разных временных отрезках, и что в основе всего должно лежать внимание к впечатляющему качеству, а не к исполнительской активности. Во второй части этой книги я подробно изложу основные принципы философии, предоставив как теоретическое обоснование их правильности, так и конкретные советы по их применению в вашей профессиональной деятельности, независимо от того, руководите ли вы собственной компанией или работаете под пристальным контролем босса.

Моя цель – не просто дать советы о том, как сделать вашу работу менее изнурительной. И не в том, чтобы от вашего имени погрозить метафорическим кулаком эксплуататорам, равнодушным к вашему стрессовому состоянию (хотя мы, конечно, сделаем и это). Вместо этого я хочу предложить вам, вашему малому бизнесу или крупному работодателю совершенно новый способ осмысления того, что значит добиваться результата. Я хочу спасти работу, связанную со знаниями, от ее все более несостоятельного френетизма и перестроить ее в нечто более устойчивое и гуманное, позволяющее вам создавать вещи, которыми вы гордитесь, не требуя от вас изнурять себя на этом пути. Конечно, не каждый офисный работник сможет сразу же принять этот более целе-

направленный ритм, но, как я подробно расскажу, он более широко применим, чем вы можете предположить на первый взгляд. Другими словами, я хочу доказать вам, что достижение цели без выгорания не только возможно, но и должно стать новым стандартом.

Однако прежде чем забегать вперед, мы должны понять, как сектор знаний оказался в своей нынешней нестабильной связи с производительностью, ведь нам будет легче отвергнуть статус-кво, если мы действительно поймем бессистемность его формирования. Именно к достижению этой цели мы сейчас и приступим.

# ФУНДАМЕНТЫ

Поскольку в последние годы становится все более очевидной растущая усталость нашей культуры от "продуктивности", я решил опросить своих читателей на эту тему. Моя цель заключалась в том, чтобы уточнить свое понимание того, что является движущей силой этого сдвига. В итоге в моем неформальном исследовании приняли участие около семисот человек, почти все работники сферы знаний. Мой первый вопрос по существу должен был быть простым, своего рода разминкой: "Как в вашей конкретной профессиональной области большинство людей определяют "продуктивность" или "быть продуктивным"?" Однако ответы, которые я получил на этот первоначальный вопрос, удивили меня. Дело было не столько в том, что они говорили, сколько в том, чего они не говорили. Самым распространенным стилем ответа было простое перечисление видов работ, которые респондент выполнял на своем рабочем месте.

"Производство контента и услуг на благо наших организаций", – ответил руководитель по имени Майкл. "Возможность готовить [проповеди] и одновременно заботиться о своей пастве, посещая ее лично", – сказал пастор по имени Джейсон. Исследователь по имени Марианна указала на "участие в совещаниях... проведение лабораторных экспериментов... и подготовку рецензируемых статей". Инженер-

ный директор по имени Джордж определил продуктивность как "выполнение того, что вы обещали сделать".

Ни один из этих ответов не содержал конкретных целей, которых нужно достичь, или показателей эффективности, позволяющих отличить хорошее выполнение работы от плохого. Если количество и упоминалось, то, как правило, в общем смысле, что больше – всегда лучше. (Продуктивность – это "все время работать", – объяснил измученный постдок по имени Соф). По мере того как я перечитывал результаты опросов, стало всплывать тревожное откровение: несмотря на все наши сетования по поводу этого термина, у работников сферы знаний нет согласованного определения того, что вообще означает "продуктивность".

Эта неясность выходит за рамки саморефлексии отдельных людей; она также отражается в научных исследованиях этой темы. В 1999 году теоретик менеджмента Питер Друкер опубликовал влиятельную работу под названием "Производительность работников, обладающих знаниями: Самый большой вызов". В самом начале статьи Друкер признает, что "работа над продуктивностью работника знаний едва началась"<sup>2</sup>. Пытаясь исправить эту ситуацию, он перечисляет шесть "основных факторов", влияющих на производительность в секторе знаний, включая ясность задач и стремление к постоянному обучению и инновациям. Как и в моих ответах на опрос, все это – просто его рассуждения о проблеме: он называет вещи, которые могут способствовать про-

дуктивной работе в общем смысле, а не предлагает конкретные свойства для измерения или процессы для улучшения. Несколько лет назад я брал интервью у выдающегося профессора менеджмента Бэбсоновского колледжа Тома Дэвенпорта для одной из статей. Дэвенпорт заинтересовал меня тем, что в начале своей карьеры он был одним из немногих ученых, которых я смог найти, кто серьезно пытался изучать продуктивность в секторе знаний, что вылилось в его книгу 2005 года "Мышление ради жизни: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. В конце концов Дэвенпорт разочаровался в сложности достижения значимого прогресса по этой теме и перешел к более интересным областям. "В большинстве случаев люди не измеряют продуктивность работников сферы знаний", – объяснил он. "А если и измеряют, то очень глупыми способами, например, сколько статей выпускают ученые, независимо от их качества. Мы все еще находимся на довольно ранних стадиях". Дэвенпорт написал или отредактировал двадцать пять книг. Он сказал мне, что "Мышление ради жизни" была самой продаваемой из них.

Трудно переоценить, насколько необычно, что в таком крупном секторе экономики, как работа в сфере знаний, отсутствуют полезные стандартные определения производительности. В большинстве других областей нашей экономики производительность не только является четко определенным понятием, но и часто играет центральную роль в том,

как происходит работа. Действительно, большая часть паразитического экономического роста, подпитывающего современность, может быть приписана более систематическому подходу к этой фундаментальной идее. Раннее использование этого термина можно проследить в сельском хозяйстве, где его смысл прост. Для фермера продуктивность данного участка земли измеряется количеством производимой на нем пищи. Соотношение между производительностью и затратами служит своеобразным компасом, который позволяет фермерам ориентироваться в возможных способах выращивания урожая: системы, которые работают лучше, будут давать ощутимо больше бушелей с акра. Использование четкой метрики производительности для улучшения четко определенных процессов может показаться очевидным, но внедрение такого подхода позволило совершить взрывной скачок в эффективности. Например, в XVII веке именно такие эксперименты с метриками привели к появлению норфолкской системы посадки с четырьмя кругами, которая избавила от необходимости оставлять поля под паром. Это, в свою очередь, сделало многих фермеров неожиданно гораздо более продуктивными, что способствовало началу британской сельскохозяйственной революции.

Когда в XVIII веке промышленная революция вышла за пределы Великобритании, ранние капиталисты перенесли с фермерских полей на свои мельницы и фабрики аналогичные понятия о производительности. Как и в случае с вы-

ращиванием сельскохозяйственных культур, основная идея заключалась в том, чтобы измерить количество продукции, произведенной на данный объем вводимых ресурсов, а затем поэкспериментировать с различными процессами для улучшения этого показателя. Фермеры заботятся о бушелях с акра, а владельцы заводов – о количестве автомобилей, произведенных за час оплаченного труда. Фермеры могут улучшить свой показатель, используя более разумную систему севооборота, а владельцы заводов – переведя производство на конвейер с непрерывным движением. В этих примерах производятся разные вещи, но сила, побуждающая к изменениям в методах, одна и та же: производительность.

Конечно, этот акцент на измеряемых улучшениях был связан с известной человеческой ценой. Работа на сборочном конвейере является повторяющейся и скучной, а стремление к повышению эффективности каждого действия создает условия, способствующие травмам и истощению. Однако способность производительности обеспечивать поразительный экономический рост в этих отраслях отбрасывает большинство подобных опасений. Сборочные конвейеры – тоскливое занятие<sup>5</sup> для рабочих, но когда Генри Форд перевел свой завод в Хайленд-Парке, штат Мичиган, на этот метод в 1913 году, количество трудочасов, необходимых для производства Model T, сократилось с 12,5 до примерно 1,5 – ошеломляющее улучшение. К концу десятилетия<sup>6</sup> половина автомобилей в Соединенных Штатах производилась компа-

нией Ford Motor Company. Это было слишком мощное вознаграждение, чтобы устоять. История экономического роста в современном западном мире – это во многом история триумфа продуктивного мышления.

Но затем в середине XX века сектор знаний превратился в главную силу, и эта выгодная зависимость от четких, количественных, формальных представлений о производительности практически исчезла. Как оказалось, у этого отказа была веская причина: старые представления о производительности, которые так хорошо работали в сельском хозяйстве и производстве, оказались неприменимы к новому стилю когнитивной работы. Одна из проблем – изменчивость усилий. Когда в начале XX века печально известный консультант по эффективности Фредерик Уинслоу Тейлор был нанят для повышения производительности труда на Bethlehem Steel, он мог предположить, что каждый рабочий на литейном заводе отвечает за выполнение одной четкой задачи, например, разгребание шлака. Это позволило ему точно измерить их производительность в единицу времени и найти способы улучшить этот показатель. В данном конкретном примере Тейлор в итоге разработал для литейщиков лучшую лопату, в которой было тщательно сбалансировано желание переместить больше железа за один совок и в то же время избежать непроизводительного перенапряжения. (Если вам интересно, он определил, что оптимальная нагрузка на лопату<sup>7</sup> составляет двадцать один фунт).

В отличие от этого, в работе, связанной со знаниями, люди часто выполняют сложную и постоянно меняющуюся нагрузку. Вы можете работать над отчетом для клиента, одновременно собирая отзывы для сайта компании и организуя вечеринку в офисе, и при этом обновлять заявление о конфликте интересов, о котором вам только что прислали письмо из отдела кадров. В таких условиях нет четкого единого результата, который можно было бы отследить. И даже если вы пробираетесь через это болото деятельности, чтобы определить работу, которая имеет наибольшее значение – вспомните пример Дэвенпорта о подсчете научных публикаций профессора, – нет простого способа контролировать влияние несвязанных обязательств на способность каждого человека производить продукцию. Возможно, в прошлом году я опубликовал больше научных работ, чем вы, но это могло быть отчасти связано с трудоемким, но важным комитетом, который вы возглавляли. В этом случае действительно ли я более продуктивный сотрудник?

Подход в стиле Генри Форда, предполагающий совершенствование систем, а не отдельных людей, также с трудом прижился в контексте работы со знаниями. Производственные процессы точно определены. На каждом этапе разработки сборочного конвейера Форд мог точно описать, как на его заводе производились автомобили Model Ts. В секторе знаний, напротив, решения по организации и выполнению работы в значительной степени оставлены на усмотрение отдель-

ных людей. Компании могут стандартизировать программное обеспечение, которое используют их сотрудники, но системы назначения, управления, организации, совместной работы и, в конечном счете, выполнения задач, как правило, остаются на усмотрение каждого человека.

"Работник, обладающий знаниями, не может находиться под пристальным или детальным наблюдением", – утверждал Питер Друкер в своей влиятельной книге 1967 года "Эффективный

Исполнительный директор. "Ему можно только помочь. Но он должен направлять себя сам".

Организации, работающие в сфере знаний, серьезно отнеслись к этой рекомендации. На смену тщательно продуманным системам заводов пришла "личная продуктивность" офисов, в которых люди используют свои собственные, часто нечетко определенные инструменты и хаки, чтобы разобраться в своей работе, при этом никто не знает, как именно другие справляются со своей работой. В такой бессистемной обстановке нет системы, которую можно было бы легко улучшить, нет знаний, эквивалентных десятикратному увеличению производительности труда, которое приписывается сборочному конвейеру. Сам Друкер со временем начал осознавать трудности, связанные с достижением производительности в условиях такой большой автономии. "Думаю, он действительно считал, что совершенствоваться трудно... Мы позволяем заключенным управлять психушкой, позво-

ляем им делать работу так, как они хотят", – сказал мне Том Дэвенпорт, вспоминая беседы с Друкером в 1990-х годах.

Эти реалии создали настоящую проблему для зарождающегося сектора знаний. Не имея конкретных показателей производительности, которые можно было бы измерить, и четко определенных процессов, которые можно было бы улучшить, компании не знали, как им управлять своими сотрудниками. А поскольку фрилансеры и мелкие предприниматели в этом секторе становились все более распространенными, эти люди, ответственные только за себя, не знали, как им управлять собой. Именно из этой неопределенности и возникла простая альтернатива: использование видимой активности в качестве грубого косвенного показателя.

для реальной продуктивности. Если вы видите меня в офисе – или, если я удален, видите, как регулярно приходят мои ответы на электронную почту и сообщения в чате, – то, по крайней мере, вы знаете, что я что-то делаю. Чем больше активности вы видите, тем больше вы можете предположить, что я вношу вклад в прибыль организации. Точно так же, чем больше я занят как фрилансер или предприниматель, тем больше я могу быть уверен, что делаю все возможное, чтобы добиться своего.

По мере развития двадцатого века эта эвристика видимой активности стала доминирующим способом, с помощью которого мы начали думать о продуктивности в работе, связанной со знаниями. Именно поэтому мы собираемся в офис-

ных зданиях, используя те же самые сорокачасовые рабочие недели, которые изначально были разработаны для ограничения физической усталости от фабричного труда, и почему мы чувствуем вину за игнорирование входящих сообщений, или испытываем внутреннее давление, заставляющее нас стать волонтерами или "проявить занятость", когда видим, что босс находится рядом. В отсутствие более сложных показателей эффективности мы также тяготеем от более глубоких усилий к более мелким, конкретным задачам, которые легче вычеркнуть из списка дел. Длительные рабочие сессии, которые не приносят немедленного результата, становятся источником беспокойства – безопаснее общаться по электронной почте и "прыгать" по звонкам, чем опустить голову и создать новую смелую стратегию. В своем ответе на мой читательский опрос социальный работник, представившаяся только как N, рассказала о необходимости "не делать перерывов, торопиться и спешить весь день", а менеджер проекта по имени Даг объяснил, что успешное выполнение его работы сводится к "созданию большого количества артефактов", независимо от того, имеют они реальное значение или нет.

Этот переход от конкретной продуктивности к более мягкой эвристике прокси настолько важен для нашего дальнейшего обсуждения, что мы должны дать ему официальное название и определение:

## ПСЕВДОПРОДУКТИВНОСТЬ

Именно расплывчатость этой философии вызвала у моих читателей столько затруднений, когда я попросил их дать определение понятию "продуктивность". Это не формальная система, которую можно легко объяснить; это скорее настроение – общая атмосфера осмысленной деятельности, поддерживаемая за счет бешеного движения. Ее недостатки также более тонки. Для первых работников сферы знаний псевдопродуктивность имела очевидные преимущества по сравнению с конкретными системами, которые организовывали промышленный труд. Многие люди предпочитают притворяться занятыми в кондиционированном офисе, чем штамповать листовой металл весь день на раскаленном заводском полу. Как мы увидим дальше, подход к работе, основанный на псевдопроизводительности, сошел на нет лишь в последние пару десятилетий. Но когда это произошло, ущерб был значительным.

Почему мы так истощены?

Вступительная виньетка о компании CBS – классическая демонстрация псевдопродуктивности. Лесу Мунвзу нужна была более высокая производительность, поэтому он повернул очевидную ручку: потребовал от своих сотрудников работать больше часов. Однако еще одна причина, по которой я выбрал именно эту историю, – это время. В середине 1990-х годов, когда Мунвес разослал свою расстроенную записку, устойчивость псевдопродуктивности как средства организа-

ции работы со знаниями начала, казалось бы, сразу, тихо, но быстро разрушаться.

Причиной такого ухудшения стало появление в этом десятилетии сетевых компьютеров в офисе. В условиях, когда активность служит косвенным показателем продуктивности, внедрение таких инструментов, как электронная почта

(а позже и Slack), позволяющие с минимальными усилиями наглядно продемонстрировать свою занятость, неизбежно привели к тому, что все большую часть дня среднестатистический работник сферы знаний посвящает разговорам о работе, как можно быстрее и бешеннее, посредством непрерывного обмена электронными сообщениями. (Один из особенно ужасающих анализов,<sup>9</sup> проведенный компанией-разработчиком программного обеспечения RescueTime на основе данных журналов более чем десяти тысяч работников сферы знаний, показал, что исследуемые ими люди проверяли свой почтовый ящик в среднем раз в шесть минут). Последующее появление портативных компьютеров и средств связи в виде ноутбуков и смартфонов усугубило эту тенденцию, поскольку требование продемонстрировать усилия теперь могло выходить за рамки рабочего дня, сопровождая нас вечером домой или на футбольное поле в выходные. Компьютеры и сети открыли множество новых возможностей, но в сочетании с псевдопродуктивностью они усилили наше чувство перегрузки и отвлеченности, подтолкнув нас к столкновению с кризисом выгорания, от которого мы стра-

даем сегодня.

Важно подчеркнуть масштабы этих проблем. Например, недавнее исследование<sup>10</sup>, проведенное McKinsey и Lean In, в ходе которого было опрошено более 65 тысяч североамериканских работников, преимущественно из сектора знаний, показало значительное увеличение числа тех, кто называет себя "часто" или "почти всегда" чувствующими себя выгоревшими. Последующий опрос Gallup показал, что американские работники сейчас являются одними из самых подверженных стрессу в мире. Джим Хартер, главный специалист Gallup по рабочим местам, отметил, что эти показатели стресса выросли одновременно с показателями, свидетельствующими об увеличении усилий сотрудников. "Пересечение работы и жизни требует доработки", – сказал он.

Однако нам не нужны данные, чтобы узнать то, с чем многие уже столкнулись в своей жизни. Например, ответы на мой опрос читателей были наполнены личными рассказами об изнурительной перегрузке, вызванной новыми офисными технологиями. Один из специалистов по стратегическому планированию по имени Стив дал хорошее резюме этого опыта:

Кажется, что преимущества технологий создали возможность впихнуть в наш день и в наше расписание больше, чем мы в состоянии выдержать, сохраняя при этом уровень качества, который делает то, что стоит делать ..... Я думаю, именно в этом и заключается причина выгорания – когда вы хоти-

те заботиться о чем-то, но лишены возможности заниматься этим делом или делать его должным образом и уделять ему свою страсть, все свое внимание и творчество, потому что от вас ожидают много других дел.

Профессор по имени Сара отметила схожее распространение этой гиперактивности в академическом мире, описав натиск "множества электронных писем, Slack, совещаний Zoom в последнюю минуту и т. д., которые мешают мне (и всем в целом, как мне кажется) иметь время для глубокой работы, размышлений, качественного письма". Виртуальный ассистент по имени Майра представила уникальную точку зрения, поскольку она смогла подытожить то, что заметила в многочисленных работниках сферы знаний, которых она обслуживала. "Мои клиенты очень заняты, но часто они настолько перегружены всем, что хотят или должны сделать, что им становится трудно понять, что для них является приоритетом", – сказала она мне. "Поэтому они просто пытаются работать над многим и надеются, что таким образом добьются прогресса".

В этих рассказах может присутствовать чувство безнадежности. Конкретные показатели производительности того типа, который сформировал промышленный сектор, никогда не будут адекватно соответствовать более аморфным условиям работы со знаниями. (Да мы и не хотим, чтобы они подходили, поскольку количественный подход к труду влечет за собой суровую бесчеловечность). Однако в отсутствие

такой ясности псевдопроизводительность может показаться единственным приемлемым вариантом по умолчанию. А когда этот вариант сочетается со средствами связи с низким коэффициентом трения и портативными компьютерами, в результате возникает постоянно усиливающийся цикл деятельности, который толкает нас, как так метко описала Майра, к тому, чтобы просто много работать, вбивая профессиональные усилия в каждый уголок нашей жизни, в надежде, что это непрерывное действие каким-то образом складывается в нечто значимое. Однако прежде чем полностью поддаться этой мрачной реальности, стоит еще раз оценить предполагаемую неизбежность псевдопродуктивности. Если мы в последний раз вернемся к истории CBS и посмотрим за пределы простой дуги непримиримой управленческой героини Леса Мунвеса, то начнут появляться намеки на более тонкий способ думать о достижении целей в работе со знаниями.

Возможен ли лучший подход?

В конце истории с CBS можно сделать обнадеживающий вывод: в конечном счете, эта сеть изменила свою судьбу, переместившись с последнего места на первое в рейтингах, где и оставалась в течение многих последующих лет. Но чем же на самом деле объясняется такой поворот? При ближайшем рассмотрении оказывается, что Лес Мунвес, требующий от своих сотрудников работать больше часов, скорее всего, не имеет к этому никакого отношения. Более убедительное объяснение можно найти в странствиях трамвайного оператора

казино из Лас-Вегаса по имени Энтони Зуйкер. В 1996 году двадцатишестилетний Зуйкер, которому платили восемь долларов в час за перевозку туристов между отелями Mirage и Treasure Island, пришел в отчаяние. В юности он выделялся среди родных и друзей как человек, обладающий природным талантом привлекать к себе внимание. Теперь он не мог понять, как реализовать эти способности. "В самые мрачные моменты, – пишет Билл Картер в книге "Отчаянные сети", – Зуйкер спрашивал Бога, зачем ему даны эти необычные таланты, если он никогда не сможет их использовать" 12.

Перелом в судьбе Зуйкера начался с оригинального монолога, который он написал для друга-актера, чтобы тот использовал его на прослушиваниях. Голливудский агент, услышавший этот монолог, разыскал Зуйкера и спросил, не хочет ли он попробовать написать сценарий. Зуйкер купил книгу Сиды Филда о сценарном мастерстве и написал сценарий под названием "Бегун", в котором рассказывалась история зависимого от азартных игр человека, который становится бегуном для мафиози. Сценарий был продан за скромную сумму, но этого оказалось достаточно, чтобы Зуйкер попал в поле зрения нового подразделения продюсерской компании режиссера Джерри Брукхаймера, которое хотело больше заниматься телевидением. Они пригласили Зуйкера предложить им свои идеи. Вдохновившись понравившимся ему реалити-шоу канала Discovery, "Новый

Детективы: Case Studies in Forensic Science, Зуйкер при-

думал

Предпосылкой для процессуального полицейского шоу, похожего на "Закон и порядок", в котором для раскрытия преступлений будут использоваться высокотехнологичные инструменты.

Компания Брукхаймера заинтересовалась и запросила сценарий для пилота. Чтобы изучить сюжет, Зуйкер начал проводить время в полицейском управлении Лас-Вегаса. Во время одной памятной встречи сотрудники отдела расследований преступлений попросили его прочесать ковер в спальне в поисках улик. Когда Зуйкер наклонился с расческой, он увидел одурманенные наркотиками глаза подозреваемой, которая пряталась под кроватью. Она успела провести по Зуйкеру ногтями, прежде чем прибывшие на место происшествия офицеры уладили ее. "О, это точно шоу", – проворчал Зуйкер. В конце концов, он был готов представить свою идею телеканалу. "Зуйкер творил магию питча для группы руководителей из отдела драмы ABC", – пишет Картер, – "прыгая по комнате, запрыгивая на мебель и оживляя своих персонажей". Несмотря на его энергию, ABC все же отказался.

Теперь, полностью отдавшись своему видению, Зуйкер отреагировал на неудачу, создав собственную продюсерскую компанию Dare to Pass, целью которой было воплотить в жизнь его шоу о расследовании преступлений. Заинтересовав исполнительного директора CBS по имени Нина Тасслер,

Зуйкер в поте лица переписал сценарий пилота еще три раза, пытаясь приблизить его к пригодному для эфира. Тасслер принесла этот улучшенный сценарий Мунвзу, который не совсем понял его и отклонил проект. Зуйкер и Тасслер продолжили работу. Они привлекли к работе известного телевизионного режиссера Билли Петерсона, который написал письмо Мунвесу, в котором горячо отстаивал идею шоу Зуйкера. Мунвес прочитал письмо и окончательно убедился: CBS профинансирует пилотный выпуск.

Однако даже после этого проект испытывал трудности. Пилот был закончен с опозданием, и когда его предварительно посмотрели руководители CBS за обедом, стало ясно, что он все еще не работает. Мунвз, в частности, почувствовал, что за сюжетом трудно уследить. "Ребята, вы должны копнуть поглубже и переделать все заново", – сказал он<sup>15</sup>. Команда бросилась переделывать эпизод. Времени было в обрез: чтобы шоу вышло в эфир осенью, оно должно было быть готово к показу рекламодателям на мероприятии up-front, запланированном всего через несколько месяцев. Окончательное решение по шоу было принято в последнюю минуту, на совещании по составлению расписания, которое состоялось прямо перед тем, как CBS объявила о своей осенней линейке программ. В итоге Мунвесу пришлось выбирать между шоу Зуйкера и комедией Тони Данзы под названием "Homewood P.I." для пятничных вечеров – последний свободный слот. Он поверил своему чутью и выбрал Зуйкера.

Это решение оказалось судьбоносным. Проект Зуйкера, который в итоге получил название CSI, сразу же стал хитом, когда он впервые вышел в эфир через несколько месяцев осенью 2000 года. В сочетании с другим прорывным проектом CBS 16 того сезона – "Выживший" – рост рейтингов оказался достаточным, чтобы вывести CBS на первое место.

Детали перелома в работе CBS представляют собой полезный контраст между различными концепциями продуктивности. Мунвес пытался спасти свою сеть, заставляя сотрудников работать больше. Однако в итоге важными оказались навязчивые усилия эксцентричного творческого таланта, который более трех лет вынашивал свое видение, снова и снова прибегая к нему в попытке создать нечто особенное. fn1  
Усилия Энтони Зуйкера были гораздо более разнообразными по типу и интенсивности, чем те, что требовал от своих сотрудников Мунвес. Зуйкер не появлялся в офисе каждый день и не покорно заявлял о своем присутствии на бесконечных совещаниях. Во время разработки CSI были длинные отрезки, когда видимая активность Зуйкера была минимальной, и в то же время другие отрезки были более интенсивными. Но если увеличить масштаб лет, его продуктивность становится очевидной – какая разница, например, отдыхал ли он месяц в 1999 году, если к 2000-му он в итоге спас сеть?

Подобно Джону Макфи, ожидающему на столе для пикника понимания структуры своей статьи, усилия Зуйкера указывают на определение значимой и ценной работы, которая

не требует бешеной занятости. Ее магия проявляется на более длительных временных отрезках, проистекая из темпа, который по сравнению с неустанными требованиями высокотехнологичной псевдопродуктивности кажется, за неимением лучшего слова, почти медленным.

## 2 Более медленная альтернатива

В 1986 году компания McDonald's объявила о планах открыть новый огромный ресторан, рассчитанный на 450 человек, на площади Пьяцца ди Спанья в Риме, у основания Испанской лестницы. Многие итальянцы были недовольны. Члены городского совета пытались заблокировать открытие, а модельер Валентино, который держал студию в этом районе, утверждал, что запах гамбургеров будет портить его ряды от кутюр. "Больше всего нас беспокоит американизация нашей жизни", 1 – восклицал кинорежиссер Лучано Де Кресценцо. Мэр города создал специальную мусорную бригаду, чтобы выслеживать нечаянные обертки от гамбургеров, которые, по его мнению, скоро заполнят улицы.

Именно на фоне этих волнений опытный активист и журналист Карло Петрини основал новое движение, которое он назвал Slow

Еда. Соответствующий манифест определил его цели:2

Против тех, кто путает эффективность с безумием, мы предлагаем вакцинировать адекватную порцию чувственных германских удовольствий, которые нужно получать медлен-

но и долго.

Уместно будет начать с кухни, со Слоу Фуд. Чтобы избежать утомительного "фаст-фуда", давайте заново откроем для себя богатые разновидности и ароматы местных кухонь.

По всей Италии стали появляться другие местные отделения Slow Food. Группа пропагандировала медленную еду, которую ели сообща, из местных и сезонных продуктов. Через некоторое время они стали преследовать и другие цели, такие как введение в местных гимназиях учебных программ по региональной кухне и усилия по сохранению традиционных продуктов питания, таких как вкуснейший везувийский абрикос, родом из региона Кампания на юге Италии.<sup>3</sup> В 1996 году движение организовало первый Salone del Gusto в Турине, чтобы поддержать местные традиции питания и ремесленников. Проводимое раз в два года, это мероприятие<sup>4</sup> сегодня привлекает более 200 000 посетителей, которые могут попробовать блюда из более чем 1 500 киосков. Сегодня отделения Слоу Фуд существуют в 160 странах.

На первый взгляд, Slow Food может показаться нишевым движением – ностальгическим собранием гурманов, помещенных на кулинарных возможностях итальянских абрикосов. До недавнего времени я именно так о нем и думал, если у меня вообще был повод думать о нем. Однако, когда я начал разбираться с вопросами, связанными с работой со знаниями и псевдопродуктивностью, призыв Карло Петрини к обдуманности за столом вошел в мои размышления удивительным

тельным образом.

## Революция медлительности

Впервые я столкнулся с миром Slow Food из-за своей тяги к слову slow, которое, казалось, отражало все то, чем не является псевдопродуктивность. Я знал основы истории этого движения – Макдональдс, Рим, долгие ужины – и подумал, что это может послужить полезной аналогией при обсуждении альтернатив ускоренному темпу работы. Однако, читая больше о Петрини, я обнаружил, что "Слоу Фуд" – это не просто еда, это воплощение двух глубоких, новаторских идей, которые можно применить к самым разным попыткам построить реформаторское движение в ответ на эксцессы современности.

Первая такая идея – сила привлекательных альтернатив. Как пишет

Майкл Поллан в проницательной статье 2003 года о Слоу Фуд пишет, что к 1980-м годам Карло Петрини был "удручен суетливостью своих товарищей слева". Есть личное удовлетворение в том, чтобы мрачно указывать на недостатки системы, но устойчивые изменения, по мнению Петрини, требуют предоставления людям приятной и жизнеутверждающей альтернативы. Петрини не просто написал резкую статью о развращающих силах McDonald's, он вместо этого пропагандировал новые привлекательные отношения с едой, которые заставили бы фастфуд казаться самоочевидной пошлостью. "Те, кто страдает за других, наносят человечеству

больше вреда, чем те, кто получает удовольствие", – объяснял Петрини<sup>5</sup>.

Вторая идея, переплетающаяся со Слоу Фуд, – это сила использования проверенных временем культурных инноваций. В активизме есть соблазн предлагать радикально новые идеи, поскольку это сохраняет утопическую возможность первозданного решения. Однако Петрини осознал, что, когда нужно представить привлекательную альтернативу фаст-фуду, ему следовало бы опираться на традиционную культуру питания, которая развивалась путем экспериментов методом проб и ошибок на протяжении многих поколений. Slow Food не просто поддерживает более продолжительные трапезы, он пропагандирует стиль совместного питания, который был распространен в итальянских деревнях на протяжении веков. Она не просто поддерживает более свежие ингредиенты, она рекомендует блюда, которые могли подавать еще ваши прапрабабушки. По его мнению, традиции, пережившие горнило культурной эволюции, имеют больше шансов прижиться.

В своей статье 2003 года Поллан признается, что поначалу скептически относился к этому ностальгическому аспекту движения, написав в начале своего эссе: "Медленные гурманы – это знатоки старины, подумал я, которые могут внести примерно такой же вклад в дебаты о продовольственной системе, какой коллоквиум любителей кнотов для багги может внести в дебаты о внедорожниках". Однако по мере того, как

он узнавал все больше о новаторском активизме Петрини, его отношение менялось. Slow Food не смотрела в прошлое, чтобы убежать от настоящего, а, наоборот, искала идеи, которые помогут изменить будущее. Далее Поллан отказывается от своего первоначального скептицизма и признает, что движение может внести "серьезный вклад в дебаты об экологизме и глобализме"6.

Если выделить две основные идеи Петрини для развития реформаторских движений – сосредоточиться на альтернативах тому, что неправильно, и черпать эти решения из проверенных временем традиций, – то очевидно, что они не ограничиваются едой в каком-либо фундаментальном смысле. Они применимы к любым условиям, в которых бессистемный модернизм вступает в противоречие с человеческим опытом. Это утверждение подтверждается множеством новых медленных движений, возникших вслед за успехом Slow Food и направленных на другие аспекты нашей культуры, страдающие от непродуманной поспешности.

Как пишет журналист Карл Оноре в своей книге 2004 года "В

К числу движений второй волны, прославляющих медлительность, относятся движения Slow Cities, зародившиеся в Италии (где они называются Cittaslow) и направленные на то, чтобы сделать города более ориентированными на пешеходов, поддерживать местный бизнес и, в целом, более добрососедскими. К ним также относятся "Медленная медицина",

которая пропагандирует целостную заботу о людях, а не фокусируется только на болезнях, и "Медленное школьное образование", которое пытается освободить учеников начальной школы от давления тестов с высокими оценками и конкурентного отслеживания. Совсем недавно возникло движение Slow Media<sup>7</sup>, которое пропагандирует более устойчивые и качественные альтернативы цифровой кликабельности, а термин Slow Cinema все чаще используется для описания реалистичных, в основном бессюжетных фильмов, которые вознаграждают длительное внимание более глубоким пониманием состояния человека. "Сначала медленное движение рассматривалось как идея для нескольких людей, которые любили хорошо поесть и выпить", – объяснил мэр родного города Петрини, Бра. "Но теперь это стало гораздо более широкой культурной дискуссией о преимуществах более человеческой, менее суетливой манеры поведения"<sup>8</sup>.

Медленная еда. Медленные города. Медленная медицина. Медленное школьное образование. Медленные СМИ. Медленное кино. Все эти движения построены на радикальной, но эффективной стратегии – предложить людям более медленную и устойчивую альтернативу современной занятости, которая опирается на проверенную временем мудрость. По мере того как я узнавал больше об этих идеях в своих репортажах о работе со знаниями, возникла естественная мысль: возможно, когда речь идет о борьбе с бесчеловечностью нашего нынешнего момента профессиональной перегрузки, то,

что нам действительно нужно – больше, чем праведное презрение или наглая новая политика, – это более медленная концепция того, что вообще значит быть продуктивным в первую очередь.

В поисках лучшей альтернативы

Одно из интригующих событий, произошедших в период после пандемии, – это возможность кардинально пересмотреть принципы работы в сфере знаний. Деструктивный переход к виртуальным встречам и домашним офисам весной 2020 года вывел этот сектор из состояния привычной самоуспокоенности. Когда отвлекающий фактор, связанный с чрезвычайной ситуацией в области здравоохранения, рассеялся, многие бывшие обитатели кабинетов задумались о том, какие еще серьезные изменения возможны.

Мы видим, как это новое отношение отражается в перепалке, возникшей между сотрудниками и начальством из-за планов по возвращению офисных зданий. Весной 2022 года, когда генеральный директор Apple Тим Кук объявил, что сотрудники должны будут лично работать в штаб-квартире компании в Купертино хотя бы несколько дней в неделю, протест в ответ был быстрым и интенсивным. "Перестаньте относиться к нам как к школьникам, которым нужно указывать, когда где быть и какое домашнее задание делать",<sup>9</sup> – требовала в открытом письме, адресованном Куку, группа сотрудников под названием AppleTogether. В последующие месяцы Кук неоднократно откладывал план возвра-

щения офисов в ответ на это сопротивление. Спустя целый год после первоначального заявления Кука<sup>10</sup>, когда я пишу эту главу, борьба продолжается, причем Кук теперь открыто угрожает наказать сотрудников, которые все еще отказываются возвращаться. "Эти расстроенные сотрудники Apple не просто спорят о своих поездках на работу", – написал я в статье *New Yorker*, посвященной этой борьбе. "Они находятся в авангарде движения, которое использует нарушения, вызванные пандемией, чтобы поставить под сомнение многие другие произвольные предположения, которые стали определять современное рабочее место"<sup>11</sup>.

Новый фокус на масштабных преобразованиях также отражается в растущем интересе к четырехдневной рабочей неделе. В феврале 2023 года в Великобритании были опубликованы результаты масштабного пилотного исследования, в котором приняли участие более шестидесяти компаний, экспериментировавших с сокращенным графиком. Как сообщает BBC,<sup>12</sup> результаты были "в подавляющем большинстве положительными", и более 90 % компаний-участниц заявили, что будут продолжать эксперимент, по крайней мере, в настоящее время.

В Америке конгрессмен от Калифорнии Марк Такано предложил закон, который официально сократил бы стандартную рабочую неделю, установленную Законом о справедливых трудовых стандартах, с сорока до тридцати двух часов. Хотя его законопроект<sup>13</sup> не получил поддержки, та-

кие компании, как Lowe's и Kickstarter, уже экспериментируют с укороченным графиком работы.

Этот внезапный интерес к экспериментам на рабочем месте можно только приветствовать, поскольку многое в том, как мы сегодня работаем в секторе знаний, окостенело в традициях и условностях, некоторые из которых произвольны, а некоторые заимствованы из других, более старых видов работы. Однако предложения, которые сейчас набирают обороты, сами по себе кажутся недостаточными. Предложения о сохранении дистанционной работы или сокращении рабочей недели помогают приглушить некоторые из худших побочных эффектов псевдопродуктивности, но мало что делают для решения самой проблемы. Эти идеи эквивалентны тому, как если бы в ответ на рост культуры фастфуда мы потребовали от McDonald's сделать свои блюда более питательными – это помогло бы смягчить некоторые последствия такой еды для здоровья, но не бросило бы вызов культуре, которая делает поспешный прием пищи необходимым.

Как учил нас Карло Петрини, более устойчивым ответом на кризис выгорания, с которым сталкивается работа в сфере знаний, было бы предложение привлекательной альтернативы. Для этого нужно выйти за рамки попыток просто ограничить псевдопродуктивность и предложить совершенно новое видение того, что может означать продуктивность. Разумеется, сложность заключается в том, чтобы продумать детали такой альтернативы. Именно здесь становится акту-

альной вторая большая идея Петрини: опираться на проверенные временем идеи. Если мы неформально считаем, что работа, основанная на знаниях, – это люди, сидящие в офисных зданиях и набирающие текст на компьютере, мы можем отчаяться найти традиционную мудрость, подходящую для такой явно современной деятельности. Чтобы добиться прогресса в медленной системе Петрини, давайте вместо этого рассмотрим следующую, более расширенную формулировку:

### РАБОТА СО ЗНАНИЯМИ (ОБЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ)

Экономическая деятельность, в ходе которой знания преобразуются в артефакт, имеющий рыночную стоимость, посредством приложения когнитивных усилий.

Это определение по-прежнему охватывает стандартных офисных работников, таких как программисты, маркетологи, бухгалтеры, руководители и так далее. Но теперь оно охватывает и многие другие когнитивные профессии, которые существуют дольше, чем эпоха кубиков. Например, согласно этому определению, писатели являются работниками сферы знаний, так же как и философы, ученые, музыканты, драматурги и художники. Эти более традиционные когнитивные профессии, конечно, зачастую более редкие, чем стандартная офисная работа – профессиональные музыканты или ученые эпохи Возрождения, которых поддерживают

меценаты, имеют гораздо больше гибкости и возможностей для планирования своей рабочей жизни, чем, скажем, координатор по персоналу. Поэтому легко отвергнуть эти примеры с пренебрежительным кивком в сторону привилегий. (Я уже вижу твит: "Наверное, здорово, когда Лоренцо Медичи оплачивает ваши счета!"). Хотя такой ответ и приятен, он не является полезным, учитывая наши более широкие цели. Именно эти редкие свободы делают традиционных работников сферы знаний интересными для нашего проекта, поскольку они предоставили им пространство и время, необходимые для экспериментов и выяснения того, что работает лучше всего, когда речь идет об устойчивом создании ценных вещей с помощью человеческого мозга. Конечно, большинство из нас не могут напрямую повторить специфические детали рабочего дня, скажем, Джона Макфи. Однако нам нужен не план, которому мы должны следовать в точности, а общие идеи, которые мы можем перенести с этой экзотической территории в более прагматичные условия стандартной работы в секторе знаний XXI века. Возможно, я не смогу провести две полные недели, лежа на столе для пикника на заднем дворе, но в этой истории таится ключевой момент о том, как важно замедлиться, чтобы подготовиться к выполнению трудного проекта. Если мы сможем преодолеть свое разочарование тем, что эти традиционные работники сферы знаний пользовались привилегиями, которые нам недоступны, мы сможем найти в их опыте основы

для концепции производительности, которая делает нашу более трудную работу более управляемой.

Как только вы начнете искать эти медленные профессиональные привычки в стиле Макфи среди традиционных работников знания, вы легко найдете множество примеров. Вспомните Исаака Ньютона, работающего<sup>14</sup> над деталями вычислений в сельской местности к северу от Кембриджского университета, или скульптора по имени Анна Рубинкам, которая задокументировала в прекрасно смонтированном видео, размещенном в Интернете, как она занимается своим ремеслом в утилитарной студии в Южном Лондоне, двери которой распахнуты настежь и выходят в тихий внутренний дворик, обсаженный деревьями. (Читатель, приславший мне этот ролик, озаглавил свое сообщение "Эпитом глубокой работы". Я согласился.) Особенно увлекательным занятием является обнаружение эксцентричных помещений, в которых скрывались знаменитые романисты, чтобы писать. Как я расскажу позже,<sup>15</sup> Питер Бенчли, автор "Челюстей", писал свой классический триллер в задней комнате мастерской по ремонту печей, а Майя Анжелу предпочитала писать на юридических блокнотах, опираясь на локти на обычных кроватях в гостиничных номерах.

К началу 2022 года я наконец был готов собрать воедино все свои мысли о том, как применить систему медленного движения Карло Петрини к проблемам, порождаемым псевдопродуктивностью. Именно в статье, которую я опубли-

ликовал примерно в то время, я дал название своей зарождающейся философии – естественное название, учитывая источники моего вдохновения, которое я использую с тех пор: медленная продуктивность.

## Новая философия

Вторая часть этой книги посвящена разработке философии медленной продуктивности – альтернативной схемы организации и выполнения задач, которую могут использовать работники сферы знаний, чтобы избежать спешки и постоянно растущих нагрузок, порождаемых псевдопродуктивностью. Моя цель – предложить более гуманный и устойчивый способ интегрировать профессиональные усилия в полноценную жизнь. Другими словами, принять медленную продуктивность – значит переориентировать свою работу на то, чтобы она стала источником

смысла, а не перегруженности, сохраняя при этом способность производить ценную продукцию.

Чтобы лучше понять, что это значит, давайте вернемся к формальному определению, впервые представленному во введении:

## НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Философия организации работы над знаниями устойчивым и значимым образом, основанная на следующих трех принципах:

Делайте меньше дел.

Работайте в естественном темпе.

Защелкивайтесь на качестве.

В основе этой философии лежат три центральных принципа. Соответственно, часть 2 этой книги разделена на три большие главы, по одной на каждую из этих идей. В начале глав я объясняю соответствующую рекомендацию, обосновывая, почему она имеет решающее значение для достижения цели более устойчивой трудовой жизни. За этими обоснованиями следует серия предложений, в которых подробно излагаются конкретные идеи по реализации принципа в непростых реалиях стандартной работы, связанной со знаниями. Именно здесь вы найдете конкретные советы и стратегии, которые можно адаптировать к конкретным профессиональным обстоятельствам. Каждая глава также включает интерлюдия, в которой даются саморефлективные комментарии и критика по поводу разрабатываемые идеи. Я включил эти разделы, чтобы подчеркнуть, что эти идеи новые и сложные, и не все воспримут их одинаково. Я надеюсь, что вы привнесете свой собственный уникальный опыт в эти предложения, что позволит вам создать свою собственную уникальную коллекцию прозрений и выводов в ответ.

В соответствии с замыслом Карло Петрини, часть 2 изобилует историями и примерами из жизни традиционных работников знаний в самых разных областях и в разные периоды

времени. Вы узнаете, например, о Джейн Остин, Бене Франклине и Галилее, а также о более современных фигурах, таких как Джорджия О'Кифф, Лин-Мануэль Миранда и Мэри Оливер. Я буду использовать эти истории как источник идей, которые затем отшлифую в более прагматичные советы, адаптированные к реалиям современной работы. Но стоит отметить, что общий образ мыслей и настроение, переданные в этих историях, имеют и самостоятельную ценность. Следуя примеру Петрини, я убежден, что один из лучших способов по-настоящему познакомить вас с "утерянным искусством достигать цели без выгорания" – это погрузить вас в мир тех, кто успешно построил свою жизнь вокруг этой цели.

Однако прежде чем перейти к конкретике, я хочу заверить вас, что медленная продуктивность не означает, что вы должны покончить с амбициями. Люди получают огромное удовлетворение от того, что хорошо делают свое дело и производят полезные вещи. Эта философия может быть понята как обеспечение более устойчивого пути к этим достижениям. Мало кто знает, например, сколько времени потребовалось Исааку Ньютону, чтобы развить все идеи, изложенные в его шедевре "Принципы" (более двадцати лет). Они знают только, что его книга, будучи опубликованной, навсегда изменила науку. Ценность его идей продолжает жить, в то время как ленивый темп, в котором они создавались, был вскоре забыт. Медленная производительность поддерживает до-

стижения, создающие наследие, но позволяет им разворачиваться с более человеческой скоростью.

Хотя эта книга посвящена продуктивности работы со знаниями в целом, она нацелена, в частности, на тех, кто имеет разумную степень автономии в своей работе. К ним, очевидно, относятся фрилансеры, солопренеры и те, кто управляет малым бизнесом. Присутствие псевдопродуктивности в этих конкретных условиях обусловлено требованиями босса, а в значительной степени навязано самим себе, что открывает широкие возможности для индивидуальных экспериментов. Однако моя воображаемая аудитория включает в себя и тех, кто может работать на более крупных работодателях, но при этом пользоваться значительной свободой в том, как они выполняют свою работу. Например, я, как профессор, подпадаю под это последнее определение, как и, скажем, дизайнер продукта, от которого ожидают, что он фактически исчезнет, пока не будет готов предложить команде новую идею, или полностью удаленный работник, чьи результаты отслеживаются только с грубой степенью детализации.

Тем, кто работает в офисе под строгим контролем, будет сложнее внедрить предложенные мной стратегии. Так же как и тем, чьи усилия сильно структурированы, например, врачу, работающему по негибкому графику приема пациентов, или юристу-первокурснику, которого оценивают в первую очередь по количеству оплачиваемых часов. Это не значит, что медленная продуктивность не сможет однажды реформиро-

вать и эти уголки работы со знаниями (см. мое более широкое видение будущего этого движения в заключении книги), но для каждой революции нужна отправная точка, а для чего-то столь важного, как переосмысление самого понятия продуктивности, имеет смысл сначала сосредоточиться на тех, для кого возможно самоэкспериментирование.

Именно с учетом этих целей и предостережений мы и приступим к ...

# ПРИНЦИПЫ

Первый принцип медленной продуктивности

В конце октября 1811 года в одной из лондонских газет появилось объявление о "новом романе одной леди". Имя автора не указывалось<sup>1</sup>, но в следующем объявлении, появившемся в следующем месяце, она была более конкретно названа "леди А". Книга называлась "Чувство и чувствительность", а псевдонимным автором, разумеется, была Джейн Остин, дебютировавшая в издательском деле. Остин более десяти лет работала над коллекцией рукописей, которые теперь, казалось бы, все сразу, отшлифовывала до впечатляющих окончательных форм. Книга "Разум и чувства" положила начало замечательному пятилетнему издательскому циклу, пожалуй, не имеющему аналогов в истории современной литературы. Вскоре после этого Остин также выпустила романы "Гордость и предубеждение", "Мэнсфилд-парк" и, наконец, в 1815 году – "Эмму". Два года спустя она умерла, прожив всего сорок один год.<sup>2</sup>

Популярное объяснение продуктивности Остин заключается в том, что она овладела искусством писать тайком, набрасывая прозу в перерывах между многочисленными отвлекающими обязанностями, которые были связаны с ее положением в обществе. Источником этой идеи стал племянник Остен Джеймс, который в 1869 году, более чем через

пятьдесят лет после смерти Остен, опубликовал пеструю викторианскую биографию своей тети, которая помогла познакомиться широкую аудиторию с ее произведениями. В главе 6 этих мемуаров<sup>3</sup> Джеймс дает следующее запоминающееся описание:

Удивительно, как ей удавалось все это делать, ведь у нее не было отдельного кабинета, куда можно было бы удалиться, и большая часть работы должна была выполняться в общей гостиной, подвергаясь всевозможным случайным прерываниям. Она тщательно следила за тем, чтобы о ее занятии не догадались ни слуги, ни гости, ни кто-либо еще, кроме членов ее семьи. Она писала на небольших листах бумаги, которые можно было легко убрать или прикрыть промокательной бумагой. Между парадной дверью и кабинетами находилась распашная дверь, которая скрипела при открывании, но она не возражала против устранения этого небольшого неудобства, так как это давало ей знать, когда кто-нибудь приходил.

Эта история о стремящейся к успеху, но разочарованной джентльменке, тайно занимающейся своим ремеслом, могла бы выйти прямо из одного из романов Остин. Неудивительно, что, учитывая такую приятную симметрию, этот миф прижился. Его пересказывают в современных историях<sup>4</sup>, например, в восхитительной книге Мейсона Керри "Ежедневные ритуалы" (2013), а также в более старых попытках разобраться в мире Остин. "И все же Джейн Остин была ра-

да, что скрипнула петля, чтобы спрятать свою рукопись до того, как кто-нибудь войдет", – повторяет Вирджиния Вульф в 1929 году в книге "Собственная комната" (A Room of One's Own).

Эта история может служить разным целям. Вульф, например, использует ее как часть аргумента о гендерных ролях и интеллектуальной автономии. Менее изощренные описания закрепляют ее как назидание о том, как не отказываться от своей мечты. Но когда мы переходим к теме продуктивности, изображение Джеймсом своей тети становится неожиданно тревожным. Кажется, что она одобряет модель производства, в которой для достижения лучших результатов необходимо втискивать в свой график все больше работы. Препятствие, стоящее между вами и вашим собственным "Чувством и чувствительностью", подразумевает она, – это готовность делать больше. Остин использовала небольшие промежутки между бесконечными светскими визитами, чтобы писать на клочках бумаги в своей гостиной, так почему же вы не можете просыпаться в пять утра или лучше использовать свой обеденный перерыв?

Однако при более внимательном изучении жизни Остен вскоре обнаруживаются проблемы с рассказами ее племянника о тайных письмах. Современные биографии, в большей степени опирающиеся на первоисточники, показывают, что настоящая Джейн Остин не была примером "отработанной" занятости, а, напротив, являлась ярким примером чего-то

совершенно иного: более медленного подхода к продуктивности.

Джейн Остин выросла в Англии конца XVIII века, в деревне Стивентон в графстве Хэмпшир, на небольшой рабочей ферме. Здесь доили коров и ухаживали за домашней птицей. Ее семья пекла хлеб и варила собственное пиво. Летом детям давали сгребать сено и варить джемы и желе. Осенью они помогали собирать урожай. Когда Остин была еще маленькой девочкой, ее отец, настоятель прихода, превратил пасторский дом, в котором они жили, в импровизированную школу для мальчиков, добавив к списку ежедневных обязанностей уход и кормление полдюжины резвящихся мальчишек.

Это не значит, что семья Остин была исключительно рабочим классом.

Как объясняет Клэр Томалин<sup>5</sup> в своей биографии 1997 года "Джейн Остин: А

Жизнь, они населяли социальный мир "псевдодворянства", состоящий из "семей, которые стремились жить в соответствии с ценностями дворянства, не владея землей или унаследованным богатством какой-либо значимости". Но очевидно, что Остин не росла, как героиня одной из ее книг, проводя дни в хорошо обставленной гостиной, принимая гостей, пока слуги готовили роскошные блюда. У нее была работа. Хотя Остин была заядлой читательницей и, поощряемая отцом, начала пробовать писать в юном возрасте,

она была слишком занята повседневной работой по управлению домом, фермой и школой своей семьи, чтобы серьезно изучать ремесло.

Все изменилось летом 1796 года, когда отец Остин решил закрыть школу для мальчиков, которая находилась в их доме. "[Это привело к] облегчению всей работы, связанной с планированием и приготовлением еды, стиркой, уборкой и заправкой постели", – пишет Томалин 6. И когда ее обязанности внезапно резко сократились, Остен вступила в период "феноменальной" продуктивности. Работая за письменным столом наверху и читая черновики своих произведений семье по вечерам, она создала ранние версии того, что в итоге стало тремя крупными романами. Как подчеркивает Томалин, именно способность Остен "абстрагироваться от повседневной жизни, происходящей вокруг нее" 7, позволила ей обрести свой литературный голос.

В 1800 году этот период значительно сократившихся обязанностей внезапно закончился, когда родители Остин, казалось бы, из ниоткуда, решили закрыть дом в Стивентоне и переехать в курортный город Бат. В течение следующего десятилетия Остин постоянно находилась в разъездах, переходя из одного нового дома в другой, принимая на себя все больше обязанностей, пока справлялась с болезнью и, в конце концов, смертью отца. Лишившись возможности установить "ритм работы", как выражается Томалин, Остин перестала писать.

Мир так бы и не узнал о гениальности Остин, если бы не судьбоносное решение, принятое в 1809 году, которое резко изменило условия продуктивности в пользу Остин. Измученная бурными событиями последнего десятилетия, Остин вместе с матерью, сестрой Кассандрой и другом семьи Мартой Ллойд поселилась в скромном коттедже, расположенном на перекрестке сонного городка Чаутон. Дом был частью большого поместья, принадлежавшего брату Остен.

Эдвард, унаследовавший землю от дальних родственников семьи Остин, у которых не было своих детей и которые за несколько лет до этого называли Эдварда своим законным наследником.

Что очень важно для творчества Остен, ее семья, измотанная сложностями и испытаниями предыдущих лет, получила столь необходимую передышку, решив в значительной степени отстраниться от светской жизни в Чаутоне. Это решение не было легкомысленным. Тот факт, что брат Остин по сути владел городом и жил во впечатляющем поместье всего в нескольких сотнях ярдов от дороги, означал, что возможностей для активной общественной деятельности было предостаточно. Но Остин это не интересовало. "Не было ни танцев, ни ужинов", – пишет Томалин, – "и они оставались в основном замкнутыми в своих частных занятиях".

Мать Остен, которой сейчас было за семьдесят, стала работать в саду их коттеджа, надев на себя рясу поденщицы, на потеху другим жителям города. Не менее важно, что было

заключено негласное соглашение, освобождающее младшую дочь Остен от большей части оставшейся работы по дому. Она готовила утренний завтрак для семьи, но, помимо этой обязанности, могла свободно писать. "Таким образом, она получала общее освобождение от домашних обязанностей, когда Кас и Марта были дома", – поясняет Томалин 9.

Укрывшись от мира в коттедже Чаутон, внезапно, почти чудесным образом освободившись от большинства обязанностей, как домашних, так и общественных, Остин впервые за десять лет получила реальное и значимое пространство для творческих размышлений и работы. Именно здесь, работая за скромным письменным столом у окна, выходящего на дорогу, она наконец заканчивает рукописи романов "Разум и чувства" и "Гордость".

и предрассудков, а затем перешел к сочинению "Мэнсфилд-парка" и

Эмма.

Племянник Остин, возможно, популяризировал историю о чрезмерно расписанной Остин, чопорной и правильной в своей гостиной, работающей в бешеном ритме между непрекращающимися отвлечениями, но реальность ее замечательных лет в Чаутоне, очевидно, совершенно иная. Остен не была способна к творчеству в многолюдные периоды своей жизни. Лишь когда обстоятельства и уговоры значительно сократили круг ее обязанностей, Остен смогла, наконец, завершить свои лучшие работы.

Этот урок, согласно которому меньшие усилия могут привести к лучшим результатам, противоречит нашему современному стремлению к активности, основанному на убеждении, что большие усилия открывают нам новые возможности для вознаграждения. Но вспомните, что занятая Джейн Остин не была счастлива и не создавала запоминающихся произведений, в то время как необремененная работой Джейн Остин, беззаботно писавшая в тихом коттедже в Чаутоне, преобразила английскую литературу.

Действительно, упрощение настолько важно для нашей новой философии, что я закреплю его здесь в качестве официального первого принципа медленной продуктивности:

## ПРИНЦИП № 1: ДЕЛАЙТЕ МЕНЬШЕ ДЕЛ

Стремитесь сократить количество своих обязательств до такой степени, чтобы вы могли легко представить себе, как вы их выполняете с запасом времени. Используйте это уменьшение нагрузки, чтобы более полно охватить и продвинуть небольшое количество проектов, которые имеют наибольшее значение.

Просьбу, высказанную здесь, конечно, легче объяснить, чем выполнить. В контексте вашей профессиональной жизни занятость, скорее всего, кажется неизбежной. Клиенты требуют внимания, а менеджеры заваливают вас просьбами. Даже если вы соло-предприниматель, полностью контроли-

рующий свои дни, потребность в доходах может подорвать ваше намерение снизить нагрузку. Долгие писательские посиделки Джейн Остин за столом в коттедже в Чаутоне могут показаться фантастическим миражом для работника сферы знаний, сталкивающегося с бесконечно переполненным почтовым ящиком.

Моя цель в этой главе – убедить вас не отказываться от такого желанного видения сконструированной простоты. Она возможна в большинстве современных рабочих условий, если вы готовы творчески – а порой и радикально – подойти к выбору и организации своей работы. На следующих страницах я подробно расскажу о том, почему приверженность простоте может быть столь же полезной (и достижимой) в современной работе со знаниями, как и в художественной литературе Остин викторианской эпохи, а затем подробно изложу некоторые конкретные тактики реализации этого первого принципа медленной продуктивности.

От коттеджа в Чаутоне до кабинета; или Почему работники сферы знаний должны делать меньше дел

Весной 2021 года менеджер программ в HSBC по имени Джонатан Фростик, работавший удаленно из своего домашнего офиса, перенес сердечный приступ. Мы знаем об этом, потому что впоследствии он опубликовал на LinkedIn фотографию себя на больничной койке, приложив к ней список из шести резолюций о том, как он изменит свою жизнь, если выживет. Пост стал вирусным, собрав около трехсот тысяч

комментариев в сети и получив освещение в международных СМИ.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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