

我太忙了,每天处理几百封电子邮件":别让"浮浅工作"再侵蚀你了

01.一不小心,我们就进入"浮浅工作"
小敏是一家咨询公司的项目经理,她每天的工作非常忙碌。到公司的第一件事,先把电脑打开处理堆积如山的邮件,这大概要花去她一小时的时间。

有时候中间如果有别的事情临时插进来,时间会更长。

比如项目组成员遇到的临时紧急情况;总监忽然让她汇报一下最新的项目进展;有可能客户的一通电话要求重新核实数据;或者是隔壁部门的商务找她来谈新的项目。

除了处理邮件,还有审阅报告这种需要长时间专注的工作。但即使她做了计划,似乎工作总是做不完。总有新的情况干扰到她,看起来她根本无法有一大块完整的时间专注工作。

我们很多人其实在工作中也面临这种境况,麻省理工学院计算机博士卡尔·纽波特把这种工作状态称为:浮浅工作(shallow work)。

浮浅工作是指:对认知要求不高的事务性任务,往往在受到干扰的情况下,开展此类工作,通常不会为世界创造太多新价值,且容易复制。

人们越来越倾向于浮浅工作,比如收发邮件。我们也经常被小事打扰不得不中断工作。

而且更为糟糕的是,我们那些认为理所应当的工作方式恰恰是浮浅工作的表现。

02.警惕:浮浅工作大量存在

浮浅工作有三种形式:偶然协作、即时通讯、跻身社交媒体

1. 偶然协作

从2001年开始,中国进入了互联网蓬勃发展的时代。门户网站、电商、团购等互联网行业兴起,互联网浪潮席卷而来。

伴随着互联网企业的诞生,传统的企业文化也在悄然受到挑战。

原来推崇的办公空间私密性的小隔间正在被"大长桌"代替,互联网企业们的办公室往往是简易的装修,开放式的办公环境,密集的几排长桌,同事之间"无缝连接"。

这个风潮来自于精英之地——硅谷。

Facebook的总部大厦采用开放式设计,号称是世界最大开放式办公室。占地4万多平方米,遍布可移动办公设备,3000多名员工可享受这种开放式的工作环境。

另一家硅谷企业Square也是拥抱开放空间理念的企业。当家人杰克·多西说:"开发人员可以在共享长桌的公共空间里工作。我们鼓励员工到开阔区域工作,因为我们相信意外发现,而且员工互相协作,有助于产生新想法。"

而中国的互联网大厂们无一不是开放办公空间的拥趸者。

这些企业家认为随时随地获得协作能够提升工作效率,保持较高水准的工作质量。

2. 即时通讯

在流沙刚毕业的那个年代,企业为了提升效率,特别流行使用内部通讯软件,比如飞Q、飞信,包括QQ也会被用作内部通讯工具,甚至有些企业会自主开发适合本企业的通讯软件。

到今天,虽然技术在不断发展,即时通讯的形式也从QQ变成微信,但是本质却没有发生改变。

企业相信,对于工作及时的响应是重要的,能快速解决问题。

我曾经见到一家企业将这种即时通讯玩到了极致。

企业想让雇员实现高效协作。他们引入了一个即时通讯软件,我们暂且把它叫做A。当公司的A系统账户中有新问题或新评论发布时,雇员的屏幕上就会出现弹窗提醒,雇员可以打开界面,敲击键盘发表想法,然后几乎无缝地跳转到原有工作界面,因为技术人员已做了设定。

他们的负责人和技术人员谈起这套系统时洋洋自得。

3. 社交媒体

先来大致回顾下我们的社交媒体发展的脉络。

1999年,QQ横空出世,不少人"惊为天";

2002年,以博客网为代表的个人门户活跃;

2009年,SNS社交网络兴起,其中代表是人人网、开心网;同年微博成立。

2012年,微信朋友圈亮相,现在让我们"又爱又恨";

2016年,自媒体平台百花齐放,互联网直播风生水起。

参与社交媒体的潮流已经渗透到我们生活的每个角落。大到七十老翁,小到小学孩童,人人都尝试在社交媒体上留下自己的足迹。

巨大的流量也吸引了诸多企业驻足,最终跻身这个行列。2011年企业微博的大规模发展便是很好的例证。

现在每个企业都有自己的官方微博、微信,而个人拥有自媒体号当创作者也成为风潮。

截止2018年底,全国微博用户为3.5亿人,而微信用户则高达10亿。社交媒体对人们的工作生活日益渗透。

这三类潮流现在大为盛行,但可惜的是,它们正是"浮浅工作"的代表。

开放的办公环境,也许能够提供更多的协作机会,但是却要承担"精力严重分散"的风险。试想你刚静下心来准备投入某项工作,忽然有人跑来要和你探讨一个问题,极大地干扰了你的正常工作。

即时通讯也是如此。理论上讲,只有你打开即时通讯软件时才会受到干扰。但是现在人为地让系统活跃,就放大了干扰的影响。相关的神经科学家说,尽管在当时你没有注意到,但是大脑会对干扰作出反应。

迫使内容生产者使用社交媒体,也未见得是好事。一个作家需要高度专注完成自己的作品。但是现在要求他在网上参与一些口水话题,就会打断深度思考,甚至会造成破坏性地干扰。

看起来我们都身处这个"浮浅工作"的洪流中。那么为什么会浮浅工作呢?

03.

浮浅工作事出有因

造成浮浅工作的原因有四:度量黑洞的存在,联结文化占据主导、忙碌代表产出和对网络的极致推崇。

1. 度量黑洞的存在

卡尔·纽波特提出一个叫做度量黑洞的概念,这是造成浮浅工作最基础的原因。所谓度量黑洞,核心观点是:个人努力对于公司的价值难以度量,也就是个人贡献难以量化。

我的一个好朋友是某互联网企业的技术总监,他曾经做过一组统计,一周会收到298封电子邮件,发送135封,平均每天处理44封。

他进一步计算发现,即使处理每封邮件平均仅用30秒,每天也需要将近一个小时的时间。他于是搜集了全公司的相关数据,包括员工文字输入速度、阅读邮件速度和薪资水平,结果在处理邮件这件事上,公司每年要支付50多万元的成本。

但是这个试验结论并非无懈可击。且不说试验过程相当复杂,要展开全公司调研,搜集薪酬数据、打字数据和阅读数据等,还要整理数据建立模型进行分析。

即便如此,这个过程无法界定出,员工在频繁收发邮件时产生的价值有多少,这个价值多大程度上可以抵消成本。

也就是说,收发邮件的工作也许会对复杂工作带来干扰,但是也能产生价值。

我们无法衡量这种干扰所带来的影响,所以很难衡量个体对整个公司业绩的贡献或价值,如此便产生了度量黑洞。

2. 联结文化占据主导

我们的工作中存在很多干扰,其中联结文化占据绝对的主导地位。这种文化期望员工可以快速决策、迅速响应。

我历任领导都是快速响应的推崇者,他们坚信并鞭策自己,收到邮件会在一小时之内回复,实在无法回复,他们也会设置自动回复告知对方回复的最晚时间。

为什么联接文化如此盛行?

卡尔·纽波特对此的解释是最小阻力原则:

当衡量员工的行为对于公司利润提升是否有贡献得不到任何反馈时,我们倾向于采用当下最简单易行的方式。

用大白话讲就是因为这样做最简单。

1) 我们总期盼需求被快速响应。

当我们提出建议,能够立刻被采纳;需要某个方案,可快速得到,在那个当下,我们的工作会变得格外轻松简单。

但是如果我们的需求无法被第一时间回馈或响应,我们恐怕需要暂时从当下的工作抽身,转移注意力到别的事务上;还需要重新计划工作,使其更条理;同时还要时刻准备着应对不知道什么时候会到来的需求



响应。

而这些无疑给我们带来了更多的麻烦。尽管从长期来讲,合理的规划有助于事情呈现更完美的状态,但人就是短视的动物。

前述即时通讯的兴起,将这种思维方式推向了极致。一小时内得到邮件反馈都可以使我们工作轻松简单,何况是一分钟内被响应呢?轻松感会倍增。

2) 造成一种工作尚可的假象。

联结文化可以创造一种幻觉:目前的工作状态尚可;按照既定节奏回复最近的邮件,之前的则堆积,甚至会为工作的饱和感到满意。

假如收发邮件这类工作不再是主导,我们就需要采用一种更复杂的方式,理清接下来的工作内容。

试想我们用OKR来做目标管理,这需要整个团队花费较长的时间来进行,包含若干要素和流程。

相较而言,按收到邮件的顺序开展工作,简直比这个轻松太多!

再比如,进行项目管理时的例会制度,往往会使项目组人员无法长时间专注,他们的时间被搞得支离破碎,项目进程因此受到影响。

可这项制度依然被延续,为什么?因为更简单。

对于很多人而言,进行时间和任务管理是一项不小的挑战,他们宁愿选择靠外部因素的逼迫来工作。当例会到来前,他们必须在任务上采取行动,或者提供一种取得进展的可视现象。

而这也成为了管理者简单但却笨拙的管理方式。

在联结文化的支配下,或许短期内我们无需专注,但是代价是无法获得长期的满足感,也没有真实的价值输出。

这样一来,我们的工作不免流于浮浅。

3. 忙碌代表产出

开篇的小敏,整个工作非常饱和,呈现出来的状态也是异常的忙碌,正如我们大多数人一样,忙碌且迷茫。

社会评论家马修·克福福德曾描述过这种状态:

经理栖居在一片迷茫的精神领地,受冥冥中难以捉摸但必须应答的命令驱使而焦躁不安。

我们常常围着报告和沟通策略团团转,但却不知道我们工作的方向和意义到底在哪里。

我们的团队有生产能力,个体足够优秀可胜任岗位,可是要如何证明?

工业革命时期,管理大师泰勒用一个秒表定义了生产能力。通过观察工人的工作效率,寻找提升工人完成任务速度的方法。

那时,生产能力可量化:单位时间产出产品的数量。

但是如今,很多脑力劳动者却没有更好的办法证明自己的价值,最终发现了一种最为简单的方式——可视的忙碌,来展示自己,证明自己。

如果你随时都在收发邮件,不停地参加会议;如果有人在通讯软件中发布一个新见解,让你快速响应;或者你在开放式空间中,一有想法就和周围的同事讨论,所有这些行为成功地塑造了一个忙碌的你。

这样的你使自己和他人都信服你的工作很出色。因为你相信忙碌代表产出。

前雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔在2013年曾在雅虎内部颁布了一条禁令:员工不可以回家工作。

起因是她查看了雅虎员工远程登录公司服务器的记录,发现在家办公的员工白天登录的时间不够多,说明员工没有花很多时间查看邮件。

从某种意义上讲,她在惩罚员工。她传递出这样的信号:如果你看起来不那么忙,我倾向于认为你生产力不够。

然而,从客观角度来说并不合理,脑力劳动者通过搜集分析信息、产生结果、输出价值的行为很多时候并非靠忙碌支撑,完全可以通过合理计划高效地完成。

但是因为度量黑洞的存在,我们无法证明这种忙碌是完全有效或无效的,结论看起来就没那么清晰。

工作模糊不清,加上评价不同策略的有效性的衡量标准缺失,使得刻意忙碌这类行为有了合理的解释。

4. 对网络的极致推崇

有一本书叫《浅薄:互联网如何毒化了我们的大脑》,作者在书中提到:网络,似乎剥夺了我专注和沉思的能力。

20世纪90年代初期,个人电脑革命首次进入快车道。

已故传播学理论学者,纽约大学教授尼尔·波兹曼曾提出一个警告:

我们的社会与科技发展的关系愈发令人不安,不再权衡新科技的利弊,不再平衡新增效益和新引入的问题之间的关系,我们开始自以为是的认定,只要是高科技就是好的,而不用再探讨。

当今这个时代,我们已经依赖网络成瘾。工作也好,生活也罢,似乎离开了网络我们将一事无成。

但是网络却是一把双刃剑:带给我们极大便利的同时,也攫取我们的时间,耗损我们的精力,关键是常常毫无产出。

我们将网络看做进步,公司网络化好像意味着与时俱进。

我们可能已经忘记:网络工具由逐利的公司推出,由希望获得回报的投资者提供资金,由20几个人经营,经营过程中时不时地编排出一些有噱头的产品。我们急于将这些东西奉为至宝,作为进步的象征和新世界的先声。

我们经常会在路上看到某一个公司的卡车后面,张贴着二维码,如果我们感兴趣,就会忍不住扫码。

对网络的极致推崇,让我们在生活中、工作中处处都离不开它,炫酷花俏的内容常常吸引我们去关注、点赞、转发、购买,而我们的时间本可以花在更有意义的事情上。

由此,我们知道了由于度量黑洞的存在,使得联结文化盛行,不断将我们的注意力肢解;我们无法度量自己的价值,只好通过忙碌来让价值可视化,不管忙碌有没有意义;我们对网络的推崇又进一步攫取了我们的时间。

浮浅工作应运而生!

如果你有意愿改善这种工作状态,就从瘦身自己的办公流程、工作密度、社交媒体依赖开始吧!