

ДЭЯВ КРЕНШОУ

**МИФ
О
МНОГОЗАДАЧНОСТИ**

{ К ЧЕМУ ПРИВОДИТ
СТРЕМЛЕНИЕ УСПЕТЬ ВСЕ }



Дэйв Креншоу

**Миф о многозадачности. К чему
приводит стремление успеть все**

«ЭКСМО»

2010

Креншоу Д.

Миф о многозадачности. К чему приводит стремление успеть все /
Д. Креншоу — «Эксмо», 2010 — (Тайм-менеджмент)

ISBN 978-5-457-01672-9

Эта простая, но содержательная книга ярко демонстрирует, почему многозадачность является мифом, из-за которого мы тратим время впустую и теряем немало денег. Автор не только убедительно доказывает, что многозадачность существенно снижает эффективность работы и портит отношения с коллегами и близкими людьми, но и предлагает действенные практические советы тем, кто хочет научиться сосредотачивать свое внимание на текущей задаче или на собеседнике, освоив методику переключения между задачами. Книга предназначена широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-457-01672-9

© Креншоу Д., 2010
© Эксмо, 2010

Содержание

Компания	5
Хозяйка	7
Ложь	8
Стоимость	10
Происхождение	17
Упражнение	19
Пример	24
Вопрос	26
Встреча	28
Ожидание	30
Истина	32
Сделка	38
Перемена	40
Рекомендации	42
Системы	45
Результат	48
Практикум	50
Рекомендованная литература	59
Об авторе	60

Дэйв Креншоу

Миф о многозадачности: к чему приводит стремление успеть все

Посвящается Карлосу, который всегда учил меня «спешить медленно»

Компания

Фил взглянул на электронные часы в своем седане. На них было 8:54 утра. Он удовлетворенно кивнул, довольный тем, что приехал на несколько минут раньше назначенного времени. Когда-то давно Фил понял, что поскольку он собирается учить эффективности и управлению временем других, то и сам должен жить по этим принципам.

Прихватив с пассажирского сиденья портфель, Фил открыл дверцу машины и выбрался наружу. Выпрямившись, он обернулся и посмотрел на вывеску на широком фасаде здания, гордо заявляющую: «*GreenGarb*: одежда, созданная матерью-природой».

Прежде чем приступить к работе, Фил навел справки о своем новом клиенте, нуждающемся в коучинге. Хелен Уитман была влиятельным руководителем крупной розничной сети одежды уже около десяти лет. Пару лет назад Хелен почувствовала, что в ближайшем будущем будут более популярными экологически чистые товары и решила серьезно заняться этим направлением. За последний год *GreenGarb* могла похвастаться продажами, превышающими 20 миллионов долларов, и явно продвигалась к еще большим достижениям.

И вдруг Хелен столкнулась с непредвиденными трудностями. Поняв, что сама собой ситуация не разрешится, Уитман связалась со своими самыми близкими друзьями и попросила посоветовать ей кого-нибудь, кто мог бы ей помочь.

Фил долго и тщательно обдумывал свой первый разговор с Хелен. Ситуация, в которую попала женщина-руководитель, была для него более чем знакома: хотя размеры компаний и сферы деятельности клиентов Фила существенно различались, их истории во многом повторяли друг друга. Его клиенты находились в постоянном состоянии стресса, слишком много работали и слишком мало успевали. С каждым днем они все больше увязали в нерешенных рабочих проблемах и все меньше времени оставляли на общение с семьей и свои личные интересы.

Запутавшись, владельцы предприятий приходили к Филу за помощью. Им не требовалось невозможное – они просто искали кого-то, кто понимал бы, как одиноко на вершине бизнеса. Кто мог бы помочь им изменить жизнь так, чтобы свободного времени стало больше, а стрессовых ситуаций – меньше.

Когда Фил проходил через центральный вход здания, за стойкой его поприветствовала очень серьезная на вид девушка.

– Я здесь, чтобы встретиться с Хелен.

Девушка подняла глаза.

– Вам назначено?

– Да. Да, конечно.

– Минуточку.

Она нажала кнопку интеркома и произнесла:

– Миссис Уитман? К вам пришел джентльмен, который говорит, что у него назначена с вами встреча.

Выслушав ответ, она дежурно улыбнулась Филу:

– Пожалуйста, следуйте за мной.

Следуя за секретарем по коридору, Фил внимательно изучал рабочие места менеджеров компании. Со всех сторон на него наваливался контролируемый хаос. Всего несколько столов выглядели более-менее аккуратными, большинство же были завалены кипами бумаг, периодически падавшими на пол. Люди разве что не бегали из кабинета в кабинет, говорили отрывисто, на повышенных тонах.

Фил уже встречался с таким раньше. Мельком проследив за менеджерами компании, он почувствовал себя уверенно. Фил уже знал, что ожидало его в кабинете Хелен. Он даже примерно представлял, что Хелен ему скажет. Подтверждалась старая поговорка: компания – это отражение ее владельца.

Хозяйка

Ситуация в кабинете генерального директора был накалена до предела. Незнакомая женщина в очках обожгла Фила взглядом, всем своим видом говоря: «Если вы хотите увидеть Хелен, встаньте в очередь». Фил улыбнулся. Хелен заметила его и пригласила войти, кивком указав на свободное кресло.

– Пожалуйста, проходите и садитесь. Мы уже заканчиваем.

Фил с интересом прислушивался к происходящему. За небольшим столом для совещаний, помимо Хелен, сидели еще двое мужчин, которые, как он догадался, были менеджерами компании.

Женщина в очках стояла сбоку, с нетерпением наблюдая за процессом. Фил понял, что она не участвует в разговоре и лишь ждет удобного момента, чтобы привлечь внимание Хелен. Он с любопытством стал наблюдать за нею. Женщина была на взводе и слегка покусывала нижнюю губу, стараясь держать себя в руках.

Наконец менеджеры встали из-за стола.

Хелен повернулась к женщине, выражая некоторое нетерпение.

– Да, Салли, что вы хотели?

Салли начала говорить, а Хелен повернулась к Филу и вставила:

– Извините, это займет всего минуту.

Салли громко вздохнула.

– Не нужно извиняться, – ответил Фил. Он ощущал разлитое в комнате напряжение и делал все возможное, чтобы его сгладить.

Хелен вновь повернулась к Салли и повелительно бросила:

– Продолжайте.

– Я хотела, чтобы мы обсудили это прежде, чем вы пойдете на встречу. У меня есть поставщик из Канзаса, который любит все «пережевывать». Он хочет знать, согласны ли вы изменить цвет с хаки на светло-коричневый.

Теперь Хелен прикусила губу. Она явно пыталась справиться с эмоциями.

– Салли, я говорила с ним вчера и сказала ему все, что нужно.

– Так каков ваш ответ?

– Скажите ему еще раз, что светло-коричневый меня устроит. Опоздание же нашей доставки – нет!

– Понятно. Гм... – Салли неподвижно стояла перед Хелен. Фил был готов поклясться, что она рылась в памяти, пытаясь вспомнить, что еще хотела сказать.

– Да?

На лице Салли вспыхнуло внезапное озарение.

– А вы смотрели образцы, которые я послала вам вчера?

Хелен вздохнула.

– Нет, Салли. Не смотрела. Я просто зашилась. Я посмотрю их попозже сегодня.

Салли пожала плечами.

– Отлично. – Она развернулась и порывисто вышла.

– Салли? – крикнула вдогонку Хелен.

– Что? – спросила Салли, возвращаясь. Она явно ожидала чего-то очень важного.

– Пожалуйста, закройте за собой дверь.

Ложь

Хелен начала разговор без предисловий, сразу перейдя к волнующей ее проблеме.

– Фил, мне просто не хватает времени, чтобы сделать все, что нужно! Люди наперебой требуют моего внимания. Я не успеваю проверять свою электронную почту. Ящик моей голосовой почты переполнен. Я все время думаю о том, что мне еще необходимо сделать! – Она умолкла и покачала головой. – Думаю, вы здесь именно поэтому, не так ли?

– Да, – сказал Фил сочувственно и обвел взглядом комнату. – И я сразу хочу уточнить некоторые моменты нашей телефонной договоренности на прошлой неделе. Скажите: нашли ли вы возможность сообщить всем, что сегодня у нас важная встреча? Нас не будут прерывать?

– Думаю, да, – вздохнула Хелен. – Я всем сказала, чтобы меня не беспокоили. Однако есть один звонок, на который я обязательно должна буду ответить.

Фил улыбнулся.

– Хорошо, тогда приступим. – Он наклонился в своем кресле вперед и посмотрел ей прямо в глаза. – Скажите мне, Хелен: когда я произношу слово «многозадачность», что первое приходит вам на ум?

На лице Хелен появилась широкая самодовольная улыбка.

– Я.

– Что вы имеете в виду? – уточнил Фил.

– Я – непревзойденный мастер работы с большим количеством задач. Я – Королева Многозадачности. Предполагается, что все мои сотрудники должны уметь решать много задач одновременно. Поэтому многозадачность – это обязательное условие, которое мы включаем в объявление о новых вакансиях.

Фил ухмыльнулся и откинулся на спинку кресла.

– Тогда вас, возможно, шокирует то, чему я собираюсь вас научить. – Он сделал паузу. – Вам нравится Марк Твен?

Хелен казалась озадаченной.

– Конечно, мне нравится Марк Твен. Я читала «Приключения Гекльберри Финна», когда училась в старших классах. Но какое отношение этот писатель имеет к многозадачности?

Фил неопределенно повел головой из стороны в сторону.

– Марку Твену приписывали весьма известную фразу, возможно, вы даже слышали ее: «Существует три вида лжи: ложь, наглая ложь и статистика».

Хелен хихикнула и согласилась:

– Я слышала это раньше.

– Позвольте теперь мне предложить вам другую версию этой фразы, более подходящую для XXI века. Вот она: «Существует три вида лжи: ложь, наглая ложь и многозадачность», – Фил замолчал в ожидании реакции.

Хелен моргнула.

– Такого я еще не слышала. Но почему многозадачность – это ложь?

– Это не просто ложь, – усмехнулся Фил. – Многозадачность хуже лжи. Даже хуже наглой лжи.

– Почему вы так говорите?

– Это ложь, несмотря на то что едва ли не все в нашем быстроразвивающемся мире поверили в миф об эффективности многозадачности. Мы безоговорочно приняли ее как образ жизни. Люди гордятся навыками многозадачности, но на самом деле многозадачность не эффективна и вовсе не реальна.

Хелен слегка нахмурилась.

– Мне кажется, я не совсем понимаю. Я постоянно делаю более одной вещи за раз. Я с толком использую каждую свободную минуту, которая мне выпадает. Я делаю гораздо больше, чем большинство моих знакомых! – Женщина стукнула кулаком по столу и бросила на Фила вызывающий взгляд.

Фил кивнул.

– Я не сомневаюсь, что вы тяжело работаете. Возможно, вы даже работаете усерднее всех своих знакомых. Но получаете ли вы при этом те результаты, которые хотите?

Хелен вздохнула.

– Очевидно, нет. Иначе я не нанимала бы вас. Но я рассчитывала, что вы собираетесь помочь мне стать более рациональной и эффективной. Я не знала, что вы будете говорить со мной о многозадачности.

– Ваша недостаточная эффективность как раз и вызвана вашей привычкой делать сразу много дел.

СТОИМОСТЬ

Фил сделал паузу и достал блокнот.

– Сейчас я объясню вам, почему многозадачность хуже лжи. Надеюсь, вы не будете возражать, если я задам вам несколько вопросов и сделаю некоторые пометки?

– Вовсе нет. Начинайте.

– Сколько электронных сообщений в день вы получаете? – спросил Фил.

– Ой, слишком много, – проворчала Хелен и призадумалась. – У меня их сейчас уже более сорока, а ведь только девять часов утра!

Фил быстро записал ответ.

– А сколько раз в день вы проверяете свою электронную почту?

Хелен пожала плечами.

– Мне необходимо быть в курсе происходящего, чтобы не прогореть... Поэтому я открываю свой электронный ящик каждый час или около того.

Внезапно Хелен щелкнула пальцами.

– Стойте-ка! Мой телефон тоже настроен на прием электронной почты. Вы хотите, чтобы я учла и проверку почты в телефоне?

Фил кивнул.

– В таком случае, получается, я проверяю свою электронную почту несколько раз в час, – сказала Хелен.

Фил записал ее ответ в блокноте.

– Хорошо. Сколько раз в течение дня вас прерывают коллеги по работе?

– Слишком часто, чтобы сосчитать, – простонала Хелен. – Единственная причина, по которой нас еще не прерывали, – мое строгое распоряжение нас не беспокоить.

– А еще табличка со словами «НЕ БЕСПОКОИТЬ!» на двери, – засмеялся Фил.

Хелен пожала плечами.

– Делаю, что могу. – Она подняла глаза к потолку, словно ища нужные слова. – Потому что, как правило, меня прерывают несколько раз в час.

Фил небрежно записал очередной ответ.

– Сколько телефонных звонков в день вы получаете?

– Вы о каком телефоне говорите? Рабочем или мобильном?

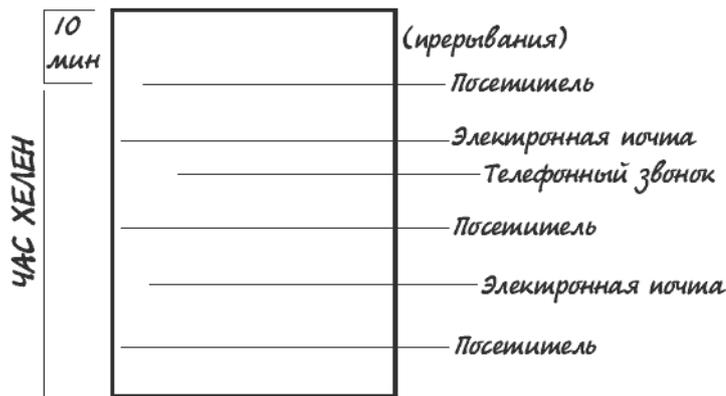
– Обоих.

– Номер моего мобильного телефона знают только самые важные клиенты и члены семьи. Звонки моего рабочего телефона «отсеивает» секретарь, следовательно, я не могу сказать, что получаю слишком много звонков. Может быть, один в час.

– Хорошо, – сказал Фил. – Минутку, – он начал рисовать в своем блокноте небольшую картинку.

Закончив, Фил показал ее Хелен.

– Так, с ваших слов, выглядит ваш типичный рабочий час. В среднем за это время вас прерывают шесть раз. Это примерно один раз каждые десять минут. Правильно?



Ошарашенная Хелен внимательно посмотрела на картинку.

– Ладно, я согласна с тем, что вы говорите.

– На самом деле я пока ничего не сказал, – ответил Фил. – Пока мы только рассмотрели пару очевидных моментов, чтобы обнаружить правду. Так что же говорит вам эта *правда*?

В среднем работник может посвятить тому или иному проекту одиннадцать минут, прежде чем его прервут.

Исследование, проведенное кафедрой информатики и вычислительной техники Калифорнийского университета в Ирвайне

Хелен подалась вперед, подперла голову рукой и пропустила волосы между пальцами.

– Эта правда говорит мне, что мой час слишком прерывист. Как можно сделать хоть что-то при всем этом? Однако именно так мой день и выглядит. – Внезапно, будто ее осенила новая мысль, она выпрямилась и уставилась на Фила. – Но именно поэтому я многозадачна!

На лице Фила не дрогнул ни один мускул.

– Продолжайте.

Явно взволнованная предоставившейся возможностью защититься, Хелен продолжила.

– При таком количестве разных вещей, которые со мной происходят, я просто обязана быть готова справляться со всем одновременно. Для этого я и освоила искусство делать больше одного дела за раз.

– Ага, – улыбнулся Фил. – Многозадачность уже стала искусством?

– Вот именно! – воскликнула Хелен. – Как иначе люди могли бы успевать делать все, что нужно? Сейчас все происходит так быстро: электронная почта, голосовая почта, факсы, Интернет, диалоговый обмен сообщениями! Человек просто обязан действовать быстро, чтобы удержаться на этих «американских горках».

– Вы можете привести мне конкретный пример своей многозадачности? – спросил Фил.

Хелен задумалась.

– Конечно. Обычно я отвечаю на электронные сообщения, а кто-то заходит и быстро задает мне какой-то вопрос. – Она улыбнулась. – Это всегда быстро задаваемый вопрос.

– И что вы тогда делаете?

– Ну, я продолжаю работать над электронной почтой, но при этом прошу продолжать. Я отвечаю на вопрос, а потом возвращаюсь к работе. – Она смотрела на Фила, ожидая хоть какой-нибудь реакции. – Вот так это и происходит.

Фил кивнул.

– То есть на самом деле вы не пользуетесь многозадачностью, не так ли?

– Что вы имеете в виду?

– Вы не делаете две вещи одновременно. Вы просто *переключаетесь между задачами*. Согласен, это происходит так быстро, что вы этого не осознаете, но фактически во время всей этой смены занятий вы прыгаете с одной мысленной дорожки на другую. Могу я высказать предположение, что в действительности происходит при этом в вашем сознании?

Наше... исследование научно доказывает, что мозг не способен эффективно делать две вещи одновременно.

Из интервью Vanderbilt Register с доктором Рене Маруа, кафедра психологии Университета Вандербилта

Итак, вы работаете на компьютере. Наверняка, вы сконцентрированы и добиваетесь некоторых успехов. А потом заходит ваша сотрудница. Вас прервали. *Переключение*.

Вы пытаетесь продолжать печатать письмо, которое писали до этого момента. А ваша коллега продолжает говорить с вами, даже если вы ее не слушаете. *Переключение*.

Наконец вы сдаетесь и выслушиваете вопрос. Вы делаете все возможное, чтобы уделить внимание услышанному, но в глубине души хотите поскорее с ним разделаться и вернуться к работе над письмом. *Переключение*.

В конце концов вы готовы уделить этому вопросу все свое внимание и просите его повторить. *Переключение*.

Выслушав вопрос, вы даете на него поспешный ответ, а потом снова обращаете все внимание на компьютер. *Переключение*.

Из-за перерыва вам приходится разыскивать место, на котором вы остановились при написании электронного письма. Вы пытаетесь поймать нить мысли, которая у вас была раньше. Это занимает некоторое время, но в конце концов вы все же возвращаетесь к работе.

Многозадачность – это способ вежливо сказать кому-то, что вы не услышали ни слова из того, что он говорил.

Определение из электронного словаря UrbanDictionary.com

Хелен казалась ошарашенной.

– Я не понимаю, что вы этим хотите сказать.

– Я хочу сказать, что переключение между задачами очень дорого вам обходится. Это менее эффективный и менее рациональный способ делать те или иные вещи, – Фил откинулся на спинку кресла. – Вы никогда не изучали экономику, Хелен?

– Фу, – фыркнула она. – Скажем так, в колледже этот предмет не был моим любимым. Фил улыбнулся.

– Могу вас понять. Большинство людей ненавидят экономику. Для меня же это было своего рода хобби. Я действительно читал экономические книги ради удовольствия.

– Вот ужас! Да вы просто маньяк, – пошутила Хелен.

– Знаю, знаю, – развел руками Фил в знак самоуничижения. – Так вот, в экономике учат принципу под названием *стоимость переключения*. Как правило, он касается расходов на переключение с одного поставщика на другого. Давайте представим, что вы переключились с поставщика из Канзаса, которого упомянула Салли, на его коллегу, скажем, из Китая. Каковы в этом случае были бы расходы вашей компании?

– Ой, – ответила Хелен, – они были бы огромны. Мы потратили бы на это очень много времени, необходимого для основательного знакомства с новым поставщиком. Нам, возможно, даже пришлось бы выучить новый язык. Мы могли бы сэкономить на закупке товаров, но много потеряли на доставке. Мы совершенно к этому не готовы.

Стоимость переключения приходится платить тогда, когда люди вынуждены несколько раз возвращаться и пересматривать то, что они

сделали, прежде чем они смогут завершить работу над задачей. Чем сложнее задача... тем выше эта стоимость.

Time Management, Гарвардская школа бизнеса

– Ну конечно, – сказал Фил. – Стоимость переключения может сделать переключение такого рода для вашей компании крайне неудачным решением, по крайней мере на данный момент.

– Те же самые правила применимы, когда вы переключаетесь между задачами. Всякий раз, когда происходит переключение с одних действий или процессов мышления на другие, это чего-то да стоит. Возможно, это стоит не так дорого, как, скажем, переключение с Канзаса на Китай, но тем не менее... Мы не можем назвать это *микростоимостью переключения*.

Хелен кивнула.

– Думаю, что понимаю вашу мысль.

– Отлично. В таком случае давайте вернемся чуть назад и проанализируем пример с прерванным электронным письмом. Какова стоимость переключения в этом случае?

– Хм, – произнесла Хелен задумчиво, – я трачу некоторое время, когда переключаюсь с электронной почты, чтобы выслушать свою сотрудницу. Но поскольку на самом деле я не уделяю вопросу все свое внимание, то просто зря теряю время. Мне приходится просить сотрудницу повторить вопрос. Потом, когда она его повторяет и я наконец сосредотачиваюсь, мне приходится переключаться снова. – Она посидела минутку, обдумывая, что сказать. – Я полностью теряю мысль, которая была у меня раньше, а потому вынуждена искать, на чем остановилась в электронном письме. И только потом начинаю печатать снова. Вот это да!

Мы обнаруживаем: чем дольше работник отвлекается на постороннее вмешательство, тем более вероятно, что он и далее будет отвлекаться и не выполнит задачу в этот же день.

Исследование, проведенное кафедрой информатики и вычислительной техники Калифорнийского университета в Ирвайне

Фил начал замечать на лице Хелен тень понимания.

– Так сколько времени вы в действительности тратите на эти быстрые вопросы, Хелен? Хелен задохнулась.

– Вполне вероятно, целых пять минут!

– Именно.

Фил снова поднял изображение «часа Хелен».

– Давайте еще раз посмотрим на эту картинку. Каждая ее вертикальная линия отображает переключение. Перед тем как мы рассмотрим, сколько времени вы теряете, давайте поговорим о разных видах переключений, которые вы делаете по ходу.

Чаще всего нашу работу прерывают:

- коллега, зашедший на минутку;
- вызов куда-либо или добровольный выход из-за стола;
- получение нового электронного письма;
- переключение на другое задание в компьютере;
- телефонный звонок.

Исследование, проведенное кафедрой информатики и вычислительной техники Калифорнийского университета в Ирвайне

– Некоторые из этих переключений инициируете вы сами. Назовем их *активными переключениями*. В это время вы решаете переключиться между задачами, чтобы позвонить

кому-то, встать из-за стола, поговорить с кем-то или проверить электронную почту. Каждый раз, когда переключение совершаете именно вы, – это активное переключение.

Все остальные переключения можно считать *пассивными*. Их инициирует кто-то (или что-то) со стороны. Примеры пассивного переключения – это автоматическое уведомление о приходе электронной почты, звонок мобильного телефона или чей-то визит в ваш кабинет без предварительной договоренности.

Хелен вздохнула и покачала головой.

– Как по мне, готова биться об заклад, что пассивные прерывания хуже всего.

– Возможно, – добавил Фил. – Как правило, чем больше у сотрудника служебных обязанностей, чем больше он ответственен перед руководством, тем больше подвергается пассивным прерываниям. Поэтому ваш случай меня совсем не удивляет.

Хелен показала рукой на дверь.

– Но как же сделать так, чтобы люди не досаждали мне с утра до вечера. Никак! Без моего участия все начнет разваливаться.

Фил поднял вверх ладони, показывая, что Хелен нужно успокоиться.

– Мы перейдем к решению этой проблемы чуть позже. Сначала давайте рассмотрим последовательность всех этих пассивных и активных переключений. Представьте, что на протяжении этого часа, который мы с вами обсуждаем, вы просматриваете финансовые документы компании. – Фил указал на первую строчку рядом со словом «*посетитель*». – Первое переключение происходит, когда на десятой минуте этого часа кто-то заходит в ваш кабинет и прерывает просмотр. Когда мы обсуждали пример прерванного электронного письма, вы оценили, что в среднем теряете на этом пять минут. – Фил вписал в рисунок слова «*5 минут*», а затем продолжил:

– После того как вы вернулись к просмотру своих финансовых документов, следующее прерывание происходит, когда сигналил ваша программа электронной почты, сообщая вам, что получено новое письмо.

Он указал на строчку «*Электронная почта*».

– Какова, по-вашему, средняя стоимость переключения на проверку электронной почты?

Хелен задумчиво постучала по столу ручкой.

– Я бы сказала, что в этом случае не так уж все плохо. Чаще всего я просто наскоро просматриваю новые сообщения, а внимательно прочитываю их позднее, – она замолчала, а потом виновато улыбнулась. – Если только они не очень важные. В этом случае я отвечаю на такие письма сразу же. Думаю, в среднем, пожалуй, еще пять минут.

Фил написал «*5 минут*» под строчкой «*Электронная почта*».

– Потом звонит телефон, заставляя вас переключаться снова, – сказал он, указывая на строчку «*Телефонный звонок*». – Видите, теперь у нас уже начинается накладка? У нас есть три задачи одновременно: просмотр финансовых документов, ответ на электронную почту и разговор с человеком, который только что позвонил. Какова ваша средняя стоимость переключения на входящий звонок?

– Ну, если это мой мобильный телефон, то звонят, скорее всего, родственники. В таком случае это наверняка что-то срочное, обычно очередные проблемы в школе у одного из моих сыновей, – пробормотала Хелен. – Если же это мой рабочий телефон, секретарь просто спросит меня, буду ли я говорить. Безусловно, я могу сказать ей, чтобы мне перезвонили позже.

– Оттягивание неизбежного, – вставил Фил.

– Ну да, неизбежного, – согласилась Хелен неохотно. – Чаще всего мне приходится отвечать на телефонные звонки, не имеющие отношения к задаче, над которой я работаю в данный момент. Я бы сказала, что в среднем они отнимают у меня около семи минут.

– Что ж, пожалуй, хватит. Для стоимости каждого из оставшихся переключений я просто добавлю по пять минут. Верно?

– Конечно, – кивнула Хелен.

– Это подводит нас к общей стоимости переключения в тридцать две минуты. – Фил подписал еще несколько пунктов внизу. – Давайте теперь посмотрим, что у нас получилось.

Он сделал небольшую паузу, чтобы дать Хелен проникнуться полученным результатом, а потом тихо произнес:

– Ответьте, Хелен, что вы здесь видите?

Хелен с отвращением покачала головой.



– Я вижу здесь черт знает что! Как вообще можно сделать хоть что-то полезное за этот час?

– Продолжайте, – тихо сказал Фил.

– Если я суммирую все свободные минуты этого часа, то в общем смогу сфокусироваться на своих финансовых документах не более, чем на тридцать минут! – Хелен поерзала в своем кресле. – А помимо всего прочего, наиболее долгий период времени, когда я не буду отвлекаться или переключаться между задачами, – это десять минут в самом начале часа. После этого у меня будет возможность действительно работать только по пять минут каждый раз!

Мое неверие в многозадачность сильнее, чем у любого знакомого мне человека. Я считаю, что это абсолютное разрушение проекта.

Сьюз Орман, писатель и эксперт по финансовому планированию

Фил кивнул.

– Вы начинаете видеть общую картину. В этом, Хелен, вас поддерживают результаты научных исследований. Они показывают, что в среднем каждый человек тратит примерно 28 процентов своего рабочего дня на прерывания и неэффективные действия. И главная причина этого, пожалуй, в многозадачности (или переключении между задачами).

Задумайтесь над тем, сколько вы платите своим сотрудникам. Задумайтесь над вашими расходами по зарплатной ведомости. Если ваши сотрудники работают так, как показывают результаты исследований, то 28 процентов денег из этой зарплатной ведомости просто выбрасываются на ветер.

2,1 часа – это средняя оценочная потеря продуктивности одного человека в день по причине прерываний при 40-часовой рабочей неделе. 650

миллиардов долларов – ежегодная оценочная потеря экономики США из-за всевозможных прерываний плюс время на восстановление.

Интервью с Джонатаном Б. Спирой, генеральным директором и главным аналитиком BaseX Research

– А как насчет *меня*? Этот рисунок говорит мне, что я зря теряю около 50 процентов своего рабочего времени! – воскликнула Хелен.

– Правильно, – согласился Фил, – и это потому, что вы – генеральный директор и глава компании. Запомните такое правило: чем больше у вас ответственности, чем больше шляп вы носите, тем больше вероятность, что вы станете неэффективной. Это закон переключения между задачами.

Происхождение

Хелен сцепила руки в замок и вытянула их, как на тренировке. Затем посмотрела на Фила и покачала головой.

– Что-то я не понимаю. Если многозадачность – такая плохая штука, почему все на ней так зациклены?

– В основном потому, что мир сам по себе не совершенен. Примерно в конце XX века один кузнец слова увидел связь между нашим беспокойным миром и миром компьютеров. Так и появилось в обиходе новое модное словечко. Газеты начали приправлять им свои статьи по поводу и без повода. Ведущие ток-шоу стали использовать его при первой же возможности. Журналы – публиковать исследования о том, как «многозадачить» более эффективно. Слово «многозадачность» быстро стало таким же популярным и общепринятым, как «автомобиль» и «гамбургер».

При этом изначально слово «многозадачность» вовсе не употреблялось по отношению к людям. Давайте хотя бы заглянем в Интернет, – Фил указал рукой на компьютер Хелен.

– Где мне следует искать? – спросила Хелен, вновь придвигаясь к своему угловому столу.

– Зайдите на сайт Википедии и наберите слово «многозадачность».

Хелен запустила свой веб-браузер и зашла на wikipedia.org, ввела в строку поиска слово «многозадачность» и нажала ввод.

– Вот первое определение: «Видимое одновременное выполнение двух или более задач центральным процессором компьютера». А я-то думала, что так говорить умеет только мой специалист по информационным технологиям, – прыснула Хелен.

– Вот именно, – согласился Фил. – Поначалу многозадачность была исключительно компьютерным термином. И слово *видимое* в этом определении значит очень много. Как и наш мозг, компьютер не способен фокусироваться на двух или более вещах в одно и то же время. На самом деле процессор просто очень быстро переключается с одной программы на другую, создавая иллюзию, что делает все одновременно, – Фил на минутку задумался. – Безусловно, ваш специалист по ИТ мог бы объяснить это с гораздо большим знанием дела.

– О, я себе представляю, – закатила глаза Хелен. – Нет уж, вашего объяснения вполне достаточно. Продолжайте.

– На самом деле необходимо использовать более точные слова для описания того, что мы делаем, – продолжил Фил. – Я уже говорил вам о переключении между задачами. Вы пытаетесь выполнить две или более задачи в одно и то же время, а это требует значительных умственных усилий.

– Вроде ответа на электронную почту и выслушивания сотрудницы. Или разговора по телефону и просмотра финансовой отчетности, – вставила Хелен.

– Вы все совершенно правильно поняли, – кивнул Фил. – Между тем есть еще один термин, описывающий продуктивное использование времени при выполнении нескольких вещей одновременно. Такой процесс называется *фоновой задачей*.

– Фоновой задачей? – переспросила Хелен.

Фил продолжил свои объяснения:

– Фоновая задача – это когда вы выполняете одновременно две или более задачи, но умственного усилия требует только одна из них. Примерами фоновой задачи могут быть поедание ужина и просмотр телевизионных передач, либо бег трусцой и слушание музыки.

– А сюда можно отнести работу над каким-то заданием на компьютере в то время, когда принтер работает над большой очередью печати? – спросила Хелен.

– Это тоже отличный пример фоновой задачности, – согласился Фил.

– А как насчет разговора по мобильному телефону во время езды за рулем?

Фил засмеялся.

– Я делал это уже достаточно много раз, чтобы осторожно подходить к данному вопросу. Для многих людей это большая проблема. Я слышал о результатах исследований, в которых говорилось, что разговоры за рулем ничем не лучше пьянства, но полной ясности до сих пор нет.

– А я знаю, что если кто-то ведет машину, как гонщик, то он или она непременно держит в руке телефон! – воскликнула Хелен.

– Что-то вы не туда заехали, – сказал Фил. – В вашей интерпретации получается, что вождение автомобиля и разговоры по телефону – это переключение между задачами, а не фоновая задачность.

– Так что же, фоновая задачность – это хорошо, а переключение между задачами – плохо? – спросила Хелен.

Перед тем как ответить, Фил предупредительно поднял вверх палец.

– Я предпочитаю не использовать слова «хорошо» или «плохо». Переключение между задачами всегда менее эффективно и менее эффективно. А у фоновой задачности есть потенциал эффективности и эффективности, – Фил запнулся и быстро добавил:

– Если она, конечно, правильно используется.

– Но когда большинство людей говорят о многозадачности, они ведь говорят не о фоновой задачности, верно?

Фил кивнул.

– Вы правы. Когда люди упоминают многозадачность, они, как правило, имеют в виду переключение между задачами. Однако надо помнить, что даже самое быстрое переключение между двумя делами не особенно эффективно или эффективно.

Упражнение

Внезапно в дверь постучали. Хелен скорчила кислую мину.

– Вот видите, Фил?

Дверь приоткрылась, сначала совсем немного, а затем чуть больше. Не дожидаясь ответа, в щель протиснулась Салли, женщина в очках.

– Мне очень неловко, Хелен. Я знаю, вы просили не беспокоить вас. Просто у меня есть один маленький и очень быстрый вопросик.

Хелен посмотрела на Филадельфию.

– Итак, господин Эксперт по Многозадачности, что же я, по-вашему, должна сделать в такой ситуации?

– Вам решать, как использовать мое время, Хелен, – ответил Фил. – Я в вашем распоряжении. Однако, мое время не безгранично. В данном случае вы можете задать себе один вопрос: «Какова будет стоимость переключения на это вмешательство?»

Хелен неохотно кивнула, а затем повернулась к Салли.

– Не может ли это подождать, Салли? Я имею в виду, неужели это так срочно?

Салли вздохнула. Для Филадельфии было очевидно: она уже привыкла, что Хелен постоянно спешит от нее отделаться.

– Это всего лишь маленький быстрый вопросик. Вы сразу же сможете вернуться к своим делам. В чем проблема?

– Проблема в том, – подскочила Хелен, – что многозадачность – это миф. Вы просите меня переключить внимание, а это делает меня менее продуктивной.

Салли чуть ли не хрюкнула с отвращением.

– Это *он* вам такое сказал? – Она ткнула указательным пальцем в Филадельфию, удивленно подняв брови.

Хелен закатила глаза.

– Да, Салли. Фил только что подробно и наглядно объяснил мне, что многозадачность вредит намного больше, чем помогает.

Салли фыркнула.

– Еще бы ему это не сделать. Он ведь *мужчина*. Мужчины попросту не владеют многозадачностью, но для женщин это настоящий образ жизни. Доказано ведь, что женщины справляются с многозадачностью гораздо лучше мужчин.

Фил улыбнулся и изо всех сил постарался казаться искренне удивленным.

– В самом деле? Вот это да! Я этого не знал. От кого вы об этом услышали?

Салли сделала паузу и зажмурила один глаз, подыскивая в голове правильный ответ.

– Мне об этом рассказала подруга. Не могу вот только вспомнить, откуда, по ее словам, она об этом узнала. Может, из статьи в журнале? Или телешоу?

Фил кивнул.

– По правде говоря, мне не в первый раз приходится слышать дебаты о разных способностях к многозадачности у мужчин и женщин. – Теперь он говорил уже не только для Хелен, но и для Салли. – Действительно, многие исследования демонстрируют, что химия мозга отдельных индивидуумов, мужчин и женщин, может существенно различаться. Некоторые опыты показали, что самцы крыс более «целеустремленные», чем самки.

– Вон куда вас понесло! – вскинулась Салли.

– Тем не менее, – продолжил Фил спокойно, – те же самые исследования не показали никаких различий в том, что касается многозадачности. Когда эти исследования повторили на людях, результаты и вовсе были довольно неопределенными. На самом деле

доказательств, демонстрирующих разницу полов в способности к многозадачности, явно недостаточно.

Хелен опять посмотрела на Салли, словно наблюдая за теннисным матчем.

Салли все больше кипятилась.

– Я лишь знаю, что могу справиться с гораздо большим количеством вещей в одно и то же время, чем большинство мужчин. Мужчины от многозадачности впадают в ступор, а я занимаюсь этим всю свою жизнь! – она порывисто развернулась к Хелен. – Вы же не скажете, Хелен, что не замечали этого. Разве мужчинам не сложнее справляться со многими задачами одновременно?

Хелен легко кивнула.

– Думаю, это правда.

Не обнаружено ни одного доказательства какого-либо различия в эффективности между полами.

Из интервью доктора Дэвида Мейера CNN, кафедра психологии, Мичиганский университет

Фил вздохнул и мысленно пристегнулся в своем кресле. Он видел, что дорога впереди явно ухабистая. Сделав глубокий вдох, он повернулся к Хелен.

– Не найдется ли у вас пары листочков бумаги, которые мы могли бы использовать? Я бы хотел показать вам кое-что, что поможет нам в нашем маленьком споре.

Хелен взяла несколько листов бумаги из лотка принтера и протянула один лист Салли, а Фил продолжил.

– Салли, не найдется ли у вас минутка, чтобы проделать вместе с нами одно короткое упражнение?

– Сколько примерно времени это займет? У меня еще много дел.

– Я в этом не сомневаюсь, – ответил Фил. – Это займет около трех минут.

Не сказав больше ни слова, Салли плюхнулась в кресло и взяла лист бумаги, предложенный Хелен.

– Ну ладно. Давайте посмотрим, что там у вас за маленький пример.

Фил развернул свой листок в ширину и расчертил его не особенно сложной таблицей.

– Ваши листы должны выглядеть вот так, – сказал он.

	<i>Многозадачность хуже лжи</i>
<i>М</i>	
<i>И</i>	
<i>М</i>	
<i>И</i>	

Хелен и Салли понадобилось несколько минут, чтобы сделать со своими листами то же, что и Фил. Они обе написали вверху получившихся таблиц ту же фразу, что и он: «*Многозадачность хуже лжи*».

– Итак, – начал Фил, – нам предстоит выяснить, кто из вас является большим мастером многозадачности. Упражнение очень простое. Мы выясним, сколько вам потребуется времени, чтобы снова написать фразу «*Многозадачность хуже лжи*».

Однако для каждой буквы, которую вы скопируете, вам нужно будет тут же писать под ней цифру на следующей строчке ниже. Например, начнете вы с того, что напишете в первой

строчке букву «м», а потом во второй – цифру «1». Затем в первой строчке вы напишете букву «н», во второй – цифру «2» и т. д. Все понятно?

– Вроде бы, да, – сказала Хелен. – Мы должны будем написать номера в восходящем порядке для каждой буквы из предложения «Многозадачность хуже лжи». Я правильно поняла?

– Совершенно верно. Только следите за тем, чтобы переключаться на написание цифр после каждой буквы предложения. – Фил указал на часы на своем запястье. – Я же собираюсь засесть время и выяснить, сколько вам понадобится, чтобы закончить это упражнение.

– А что мы делаем с двумя нижними строчками таблицы? – спросила Салли.

Многозадачность – отличный способ сказать, что вы делаете много разных вещей одновременно. А поскольку на ноль делить нельзя, это означает, что очень много разных вещей вы не доводите до конца.

Определение из электронного словаря UrbanDictionary.com

– Пока просто проигнорируйте их. Мы перейдем к ним чуть позже. – Фил поднес часы поближе к глазам. – Готовы?

Салли и Хелен схватили ручки и склонились над своими листочками.

– Готовы, – ответили они в унисон.

– Поехали!

Обе женщины яростно принялись за работу. Тишина в комнате нарушалась лишь звуком ручек, скребущих по бумаге.

Через пару секунд работы Хелен начала посмеиваться.

– А это сложнее, чем кажется!

– Ай! – вскрикнула Салли. – Я только и делаю, что ошибаюсь.

Фил внимательно наблюдал за их работой. Как только Хелен закончила писать свое последнее число, 24, он громко объявил:

– Шестьдесят секунд.

Салли закончила чуть позже, и ей Фил сказал:

– Шестьдесят три секунды. Хорошо, а теперь запишите свое время на листе в конце второй строчки.

	<i>Многозадачность хуже лжи</i>	
<i>М</i>	<i>Много³задачность хуже лжи</i>	
<i>1</i>	<i>12345678910111213141516181920 22 24252627</i> <i>5 19 21 23</i>	<i>63 сек.</i>
<i>М</i>		
<i>1</i>		

– Я чувствую себя так, будто вернулась в школу и сдаю какой-то экзамен, – засмеялась Хелен. Салли хмуро кивнула.

– Прекрасно. Готовы к следующему этапу? – спросил Фил. – Теперь напишем то же самое на нижних двух строчках. Вам предстоит скопировать фразу «Многозадачность хуже лжи», а затем написать подряд цифры от 1 до 24. Однако на этот раз вам не нужно будет переключаться после каждой новой буквы. Просто заполните каждую строчку от начала и до конца. Все понятно?

Хелен и Салли были уже снова готовы начать. Обе они быстро кивнули в знак готовности.

– Начали!

На этот раз женщины писали так же быстро, как и до того, однако обе казались более расслабленными.

– Двадцать девять секунд, – сказал Фил, когда они дружно отложили ручки. – Вы обе закончили одновременно. Теперь отметьте в конце четвертой строчки 29 секунд.

Салли не проронила ни звука. Она пристально смотрела в свой листок с тенью недоверия на лице.

	<i>Многозадачность хуже лжи</i>	
<i>М</i>	<i>Много³задачность хуже лжи</i>	
<i>1</i>	<i>12346789101112131415161820 22 24</i> <i>5 19 21 23</i>	63 сек.
<i>М</i>	<i>Многозадачность хуже лжи</i>	
<i>1</i>	<i>123456789101112131415161718192021222324</i>	29 сек.

Через некоторое время она тихо сказала.

– Мне было понятно, чего вы хотели этим добиться. Я видела, что в первый раз работа идет дольше, но даже не представляла, что она займет у меня вдвое больше времени!

Фил повернулся к Хелен.

– Не хотите ли попытаться объяснить ей это?

Хелен прочистила горло.

– Это и есть стоимость переключения, правильно? – Фил кивнул. – То, что мы сейчас делали, во многом похоже на многозадачность. Мы пытались сделать две вещи в одно и то же время. Каждый раз, когда мы переключались туда и обратно между написанием букв и цифр, это имело свою стоимость. Движение ручек стоило нам немного времени там и немного тут.

– Не забудьте еще и мысленное переключение, – добавил Фил.

Мозг во многом похож на компьютер. На вашем рабочем столе может быть открыто несколько окон, но думать вы в состоянии только об одном за раз.

Из интервью нейropsychолога доктора Уильяма Р. Стюарта Scholastic.com

– Каждый раз, когда вы перескакиваете с одного на другое, вам потом приходится вспоминать, на чем вы остановились.

– Правильно, – кивнула Хелен. – Думаю, для меня это было главным расходом времени, не говоря уже о том, что мне приходилось заново повторять некоторые действия из-за всех ошибок, которые я делала.

Между тем Салли изучала собственные ошибки. Все еще пристально вглядываясь в свой листок, она спросила.

– Но ведь не все ошибки плохи, не так ли? Я имею в виду, что они помогают мне многое сделать.

Хелен и Фил с улыбкой переглянулись.

– Чуть позже я подробнее объясню Салли концепцию фоновой заочности, – сказала Хелен Филу, подмигивая.

– Дело тут вовсе не в хорошо или плохо, Салли, – объяснил Фил. – Дело в эффективности и эффективности.

Салли молчала.

– Тем не менее, – продолжил Фил быстро, – мой опыт показывает, что большинство людей многозадач...

– *Переключаются между задачами!* – поправила Хелен.

– Спасибо, – улыбнулся Фил. – Люди склонны переключаться между задачами в ситуациях, когда это совершенно неуместно.

Пример

Вдруг Салли заинтересованно обернулась к окну кабинета и несколько минут не отрываясь смотрела сквозь него. Затем она сказала.

– Кажется, я вижу пример того, о чем вы сейчас говорите. Выгляньте-ка в окно.

Хелен с Филом тоже повернулись, чтобы увидеть, куда смотрела Салли. Из окна кабинета Хелен на втором этаже можно было увидеть столы сотрудников на первом. В одной из таких кабинок стоял молодой человек, одетый в студенческую хлопчатобумажную фуфайку. Судя по его позе, он пытался сообщить своей коллеге что-то очень важное.

– Посмотрите на Трейси, – сказала Салли. Трейси, девушка, к которой обращался молодой человек, была полностью погружена в отчет компании и слушала своего гостя одним ухом. – Она вообще слушает Джейсона?

– Джейсон у нас стажирется, – объяснила Хелен Филу. – Он неплохо выполняет для нас работу, но иногда бывает слишком энергичным и даже немного навязчивым. В данное время Трейси является его куратором.

А Джейсон тем временем продолжал что-то увлеченно говорить, Трейси же только изредка вставляла слово-другое, ни на минуту не отрывая глаз от своих документов. Внезапно она потянулась к сумочке на поясе и достала мобильный телефон. Ответив на звонок, Трейси встала.

Как бы вы ни были заняты, вы просто обязаны выделять время на то, чтобы дать другому человеку почувствовать себя важным.
Мэри Кей Эш

Джейсон удрученно смотрел вслед уходящей Трейси. Потом покачал головой и пошел к своему рабочему месту.

– Бедняга, – сказала Салли с симпатией.

Хелен взглянула на Салли краем глаза. Фил не мог бы сказать об этом с уверенностью, но у него сложилось впечатление, что Хелен сомневалась в ее искренности.

Когда сцена внизу закончилась, Фил мягко произнес.

– Конечно, это довольно плохо – терять эффективность и эффективность, когда мы стараемся быть многозадачными. Но часто мы переключаемся между задачами, когда в дело вовлечен другой человек. А это всегда стоит немало.

Люди, с которыми мы вместе живем и работаем, заслуживают всей полноты нашего внимания. Когда мы уделяем им внимание лишь отчасти, понемногу, переключаясь то туда, то сюда, стоимость переключения обычно значительно выше простого расхода времени. Как правило, это заканчивается тем, что мы лишь наносим вред своим взаимоотношениям.

[Мы] никогда в жизни не сможем преодолеть врожденные ограничения мозга в обработке информации во время многозадачности. Этого просто не может быть. Как не может ни один живущий на Земле человек пробежать милю за одну минуту.

Из интервью журналу Time доктора Дэвида Мейера, кафедры психологии, Мичиганский университет

Фил сделал паузу и внимательно посмотрел на женщин. Они обе вдруг стали очень мрачными.

Салли первой прервала молчание.

– Что ж, я вынуждена это признать. Есть сфера, в которой мне необходимо развиваться. Я не уделяю подчиненным столько внимания, сколько им нужно.

Фил поощрительно улыбнулся.

– Нам всем доводилось так поступать, Салли. Более того, мы все будем поступать так и дальше, пока будем принимать многозадачность (переключение между задачами) как должное.

Если кто-то говорит мне, что он или она хороши в многозадачности, я сразу же могу сказать, что они неэффективны. Называть себя мастером выполнения множества задач одновременно – это все равно что называть себя мастером использования менее эффективных методов работы. Это все равно что говорить: «Боб ездит на велосипеде лучше, чем Чак водит машину». Даже если это утверждение верно, Чак все равно доберется до нужного ему места быстрее и с гораздо меньшими усилиями, чем Боб.

Какими бы эффектными вы ни были в переключении между задачами, вы все равно работаете менее эффективно, чем могли бы делать это другим способом. У вас уходит гораздо больше времени на выполнение той или иной работы, чем у людей, которые концентрируются всего лишь на одном требующем внимания действии за один раз.

Вопрос

После того как троица отвернулась от окна, Салли наконец воспользовалась случаем, чтобы задать Хелен вопрос. При этом Фил заметил, что Хелен не уделила Салли особого внимания.

Однако перед тем как уйти, Салли вновь задержалась на минутку, морща лоб, словно пыталась что-то вспомнить.

– Послушайте, Салли, пока вы не ушли, не будете ли вы возражать, если я спрошу у вас кое-что? – спросил Фил.

– Конечно нет, Фил.

– Последние два раза, когда я видел, что вы собираетесь покинуть эту комнату, вы останавливались и замирали на некоторое время, – сказал он. – У вас был такой вид, словно вы старались что-то вспомнить. Вы не против, если я спрошу, почему?

Салли выглядела удивленной.

– Разве я это делала? Я и не замечала. – Она потерла пальцами виски. – Думаю, я просто не была уверена, что спросила Хелен обо всем, о чем мне было нужно спросить. Я хотела быть полностью уверенной в том, что ничего не забыла обсудить, когда у меня появилась для этого возможность, – она пожала плечами. – Я ответила на ваш вопрос?

– И очень даже хорошо, – улыбнулся Фил.

– Спасибо, Салли, – сказала Хелен.

Фил задумчиво проследил за тем, как Салли закрыла за собой дверь. Затем повернулся к Хелен.

– Такое поведение обычно для всех, кто заходит в ваш кабинет? Они все останавливаются после разговора с вами и тратят время на то, чтобы убедиться, что ничего не забыли обсудить?

– Думаю, да. – Хелен на минутку задумалась. – Да. Теперь, когда я сосредоточилась на этом, то понимаю, что вы правы. Именно это и делает чуть ли не каждый, кто ко мне заходит. Мои сотрудники, похоже, стараются выжать из меня все, что можно, прежде чем уйдут. Иногда мне почти приходится выталкивать их за дверь, чтобы наконец получить возможность вернуться к работе.

Фил вновь кивнул, улыбаясь своим мыслям.

– Причину, по которой они это делают, можно подытожить одним словом, – Фил потянулся и схватил свой блокнот. Затем он написал на листе лишь одно слово:

КОГДА

– Когда? – Хелен выглядела озадаченной. – Что вы имеете в виду?

– Они не знают, когда им снова выпадет возможность поговорить с вами. Ваши люди уже привыкли, что вы постоянно действуете в режиме переключения между задачами. – Фил добавил к слову на листе большой вопросительный знак.

КОГДА?

Затем он продолжил.

– Поскольку они не знают, когда вы собираетесь прерваться, чтобы выслушать их снова, то испытывают страх и внутренний дискомфорт. К сожалению, сотрудники вашей компании уже привыкли к тому, что, если они завладели вашим вниманием, его уже нельзя отпустить.

Хелен озабоченно потерла подбородок.

– Что я могу поделать? Я же не могу всегда быть для них доступной. Вот почему мне приходится закрывать свою дверь. Иначе люди постоянно будут приходить сюда и задавать мне вопросы, – она сокрушенно вздохнула.

Фил стер вопросительный знак на листе блокнота, а потом дважды подчеркнул слово. Теперь оно стало выглядеть так:

КОГДА

– Если вы дадите свои сотрудникам четкое когда – такое когда, на которое они могли бы положиться, страх уйдет. Они научатся рассчитывать на это когда и научатся до поры до времени держать при себе большинство вопросов, которые у них возникают. А если ваши сотрудники научатся рассчитывать на когда, а не на срочную необходимость поговорить с вами, вы увидите, что необходимость переключаться между задачами серьезно пойдет на спад.

– Но как я могу дать своим сотрудникам это когда? – Хелен сокрушалась все больше. – Большую часть времени я не в силах контролировать даже саму себя, не говоря уж о своем расписании на день.

Фил заговорил медленно и тихо, стараясь уменьшить отчаяние Хелен.

– Есть два простых способа создать четкие когда для ваших сотрудников, – Фил написал на листе блокнота под большим КОГДА два пункта.

КОГДА

1. Распланируйте регулярные встречи.

2. Задайте четкое ожидание вашей доступности.

Хелен прочитала эти пункты очень внимательно. Затем она перечитала их.

– Ладно. И что это означает?

Встреча

– Сначала давайте поговорим о регулярных встречах, – приступил к объяснению Фил. – В качестве примера возьмем, пожалуй, Салли. Подозреваю, что она – именно тот человек, которого вам приходится видеть особенно часто.

На устах Хелен заиграла улыбка.

– Если десять раз в день считается «часто», то я, пожалуй, соглашусь.

– Принято, – Фил показал Хелен большой палец. – А поскольку вы встречаетесь с Салли не один раз в день, осмелюсь предположить, что на ваши регулярные встречи ежедневно уходит не менее тридцати минут.

– Вы уверены, что так мало? – спросила Хелен. – Каждый день мы проводим с ней гораздо больше времени.

Фил спокойно продолжил, словно заранее знал, о чем его спросит Хелен.

– Заметьте, что, поскольку вы обычно переключались между задачами, время, которое вы проводили с Салли до этого момента, было крайне неэффективным. Вы наверняка тратили на разговоры вдвое больше времени, чем вам действительно было необходимо.

– Если не больше, – фыркнула Хелен.

Фил улыбнулся в знак согласия.

– Я беру тридцать минут в день всего лишь условно. Вы запросто можете изменить это число, в зависимости от обстоятельств.

Но вернемся к встречам. Если бы вы могли проводить тридцатиминутную встречу с Салли каждый день, в какое время это сделать лучше всего? Какое время удобно для вас обеих?

Хелен задумчиво постучала по столу пальцем.

– Ну, думаю, это наверняка примерно через час после прихода Салли на работу. Обычно именно в это время она начинает подыскивать всевозможные срочные и крайне неотложные вопросы, которые просто необходимо мне задать, поэтому пусть будет 10 часов утра.

– Отлично. – Фил записал на листе блокнота под пунктом «Повторные встречи»: *один раз ежедневно, по 30 минут, 10:00*. – Вы только что создали для Салли *когда*. Как только вы начнете действительно практиковать с ней такие ежедневные встречи, она уже будет точно знать, когда можно ожидать возможности с вами поговорить.

– О, я понимаю, – встала Хелен.

– Эта простая встреча способна на настоящие чудеса. – Фил заговорил более оживленно. – Как только мои клиенты начинают практиковать такие встречи со своими сотрудниками, частота переключения между задачами у них значительно снижается. А случайные прерывания постепенно прекращаются. Почему это происходит, как вы думаете?

Фил терпеливо подождал, пока Хелен обдумает свой ответ.

– Могу предположить, – неуверенно начала она. – Салли, например, в таком случае точно бы знала, что у нее будет возможность со мной поговорить. Она придерживала бы большую часть своих вопросов до этой встречи. Я права?

– Да, вы все поняли правильно, – сказал Фил одобрительно. – Конечно, в случае действительно крайней необходимости она предупреждала бы вас о происходящем заранее, не дожидаясь плановой встречи. Между тем основную часть того, что происходит в бизнесе в течение дня, по сути, не так уж необходимо срочно выполнять. Нормальные рабочие моменты начали восприниматься вашими сотрудниками как нечто чрезвычайное только из-за страха, что им никогда не удастся обсудить их с вами.

Весь секрет в том, что нужно быть готовым к этим встречам и иметь под рукой систему, позволяющую заранее знать о том, что вы будете обсуждать. Правда, это уже предмет разговора для другого дня.

– Мне что, предстоит распланировать регулярные встречи с *каждым* сотрудником моей компании? – засмеялась Хелен. – Мне же только этим и придется заниматься!

Фил улыбнулся.

– На самом деле вам нужно планировать такие встречи только с теми людьми, которые вам непосредственно подотчетны или постоянно задают вам вопросы, – он написал под определением *один раз ежедневно* слова *непосредственно подотчетные* и *постоянные вопросы*.

– И как часто нам нужно встречаться? – спросила Хелен.

– С теми, кто на данный момент отвлекает вас от работы всего один раз в день, может быть достаточно одной встречи в неделю. Или даже меньше, – ответил Фил.

– Я так понимаю, что чем больше тем или иным сотрудникам требуется внимания, тем чаще нужно с ними встречаться, – подытожила Хелен.

– Именно так, – сказал Фил. – Тем не менее большинство моих клиентов обнаружили, что сотрудникам, которые непосредственно им подотчетны, просто идеально подходят встречи продолжительностью в один час дважды в месяц.

Ожидание

Хелен смотрела на Фила с растущим интересом во взгляде.

– Хорошо, а теперь расскажите мне о втором пункте. Вы написали: задайте четкое ожидание своей доступности.

– Правильно, – продолжил Фил. – Этот пункт относится к прерываниям, которые не являются срочными, но исходят от людей, с которыми вы не проводите регулярных встреч: неожиданным телефонным звонкам, случайным вопросам, визитам мимоходом и т. п.

Хелен проворчала:

– Так, на это обычно уходит примерно половина моего рабочего дня. Как же мне задать ожидание, когда так много моего времени по сути бессистемно?

– Возможно, вы видели таблички, висящие на дверях некоторых магазинов и офисов, на них написано «Вернемся в...» и указано то или иное время? – спросил Фил.

– Вы имеете в виду таблички с маленькими часовыми стрелками, которые можно переводить? – спросила Хелен.

Фил кивнул.

– Конечно, – сказала она. – Одна такая висит на двери моего парикмахерского салона.

– Замечательно. Какова цель таких часов? – спросил Фил. – Они задают ожидание, верно? Даже большинство крупных розничных сетей обзавелись табличками, отображающими часы работы их магазинов. По сути, я предлагаю вам, Хелен, расписать свои персональные часы работы. Когда вы персонально открываетесь для бизнеса?

– Что вы имеете в виду? – спросила Хелен. – Если люди будут знать, когда я готова их принять, то будут просто ждать этого времени, чтобы поговорить со мной?

– Большой частью, – ответил Фил. – На самом деле людей нервирует и заставляет отвлекать вас не ваша недоступность. Волноваться их заставляет скорее неопределенность по поводу того, когда у них будет шанс поговорить с вами. Поскольку ваши сотрудники не имеют ни малейшего понятия о том, когда вы открываетесь для бизнеса, то и стучатся в вашу дверь с утра до вечера.

Сложнее всего будет самый первый раз, когда вы обманете ожидания людей.

– Понимаю, – сказала Хелен сама себе. – Поскольку я позволяла людям отвлекать меня уже довольно долго, они будут противиться переменам. Я ведь делала все не так.

– Не «не так», Хелен, – поправил Фил. – Просто не очень эффективно. – Он наклонился к полу и поднял свой портфель. Он открыл его, порылся там немного, а потом извлек на свет тонкую пластиковую табличку с часовыми стрелками. – К счастью, у меня есть с собой одна из таких табличек для вас, Хелен. Считайте это подарком. Просто вешайте ее на свою дверь каждый раз, когда не хотите, чтобы вас беспокоили. Не забывайте только указывать время, когда будете доступны.

Многозадачность? Я и двух вещей не могу делать за раз. Да я и одну вещь за раз не могу делать.

Хелена Бонэм Картер

Хелен рассмеялась.

– Вот здорово! Спасибо вам!

– Всегда пожалуйста.

После небольшой паузы Хелен продолжила:

– А как насчет телефонных звонков? Если вы помните, для меня было большой проблемой переключаться между задачами.

Фил посмотрел на часы, затем достал свой мобильный телефон и начал набирать номер.

– Прямо сейчас я звоню одному своему клиенту. – Фил включил в телефоне громкую связь. – Слушайте.

После четвертого гудка раздался довольно приятный, интеллигентный мужской голос:

– *Привет, это Джеймс. Вы попали на мою голосовую почту, а это означает, что в данный момент я, вероятно, встречаюсь с кем-то из клиентов. Я часто проверяю свои сообщения, обычно в 10:00, 14:00 и 16:00. Поэтому, если вы оставите сообщение, я непременно постараюсь связаться с вами еще до конца дня. Спасибо!*

Фил отключился.

Хелен воскликнула:

– Здорово! Неужели он действительно это делает? Отвечает на пропущенные звонки в указанное время? И его клиенты воспринимают это нормально?

Фил свел ладони вместе и с улыбкой кивнул.

– Он следует этому расписанию каждый день. Поначалу, правда, это стало для его коллег и клиентов немалым сюрпризом, особенно потому что раньше он был совершенно безалаберным типом.

– Не большим, чем я, – проворчала Хелен.

– На самом деле, худшим, – произнес Фил резко. – Он постоянно работал в авральном режиме, переключаясь со звонка на звонок и от одного прерывания к другому. Он был просто идеальным образцом переключения между задачами.

Хелен была потрясена и не знала, что на это сказать.

– Однако сейчас те же самые коллеги и клиенты прониклись к нему гораздо большим уважением. Они привыкли полагаться на него, как на очень надежного человека. Ведь он своевременно отвечает на каждый пропущенный звонок. Он просто не старается ответить одновременно на все посреди встречи или во время просмотра электронной почты.

Настоящим спасением для него (а в перспективе и для вас, Хелен) стало то, что он научился использовать свой календарь, чтобы *заранее* определить, когда он собирается разобраться с «прерывателями» его рабочего дня.

– Он не переключается между задачами, – произнесла Хелен тихо.

Фил кивнул.

– Существует одна иллюзия, в которую верят многие люди, – продолжил он. – Это предположение, что современные технологии: сотовые телефоны, электронная почта, факсы, текстовые сообщения и все самое новое – делают нас более продуктивными. Правда же заключается в том, что эти вещи могут сделать нас продуктивными только в том случае, если мы научимся их контролировать. Они – слуги. Мы – хозяева. Если мы не будем сами планировать свое расписание и беречь свое время, то позволим потоку информации захлестнуть себя с головой.

– Хорошо, значит, мне предстоит разделить на категории все дела, которыми я занимаюсь, неделя за неделей... – Хелен безучастно смотрела на листок несколько минут. – Не могли бы вы помочь мне? Какие примерно категории перечисляют другие люди?

– Некоторые из виденных мною занятий включали время, расходуемое на семью, какое-нибудь общество или церковную службу, домашнюю работу, общение с супругами или даже специфические, затратные по времени хобби, вроде игры в оркестре или баскетбольной команде, – предложил варианты Фил.

– Ясно, – сказал Хелен отрывисто, начав быстро писать в своей колонке.

Через пару минут она объявила:

– Готово.

– Отлично, – произнес Фил. – Теперь давайте перейдем к колонке «Рамки». Вы видите, что некоторые из ее строчек уже заполнены. Например, напротив слова «работа» указано *«Основные занятия, связанные с работой, включая дорогу в офис и обратно»*.

– Вы включили дорогу в категорию работы? – спросила Хелен удивленно.

– Верно. Вообще-то, это на ваше личное усмотрение. Некоторые люди ее включают, некоторые нет. Для ясности я сделал время на дорогу частью категории «Работа». Главное здесь – не сделать какую-то категорию слишком широкой или не посчитать какое-то время дважды.

Например, – продолжил Фил, – одни люди могут сказать, что время, потраченное на семью, включает и общение с супругами, тогда как другие сказали бы, что время для семьи – это время, проведенное с детьми, а общение с супругами заслуживают отдельной категории.

На самом деле совершенно не важно, как вы захотите определить границы между делами. Важно лишь четко понимать различия между каждой из категорий. Это очень поможет при оценке нынешней траты вашего времени.

– Ладно, – сказала Хелен. – Итак, личный отдых для меня означает время, которое я провожу, просто занимаясь своими делами. Например, время от времени я люблю клеить в альбом разные вырезки, потому и написала это в колонке «Рамки». Это правильно?

Фил кивнул. Хелен вписала еще несколько строчек в колонку «Рамки» для каждой из категорий.

Когда она закончила, Фил быстро просмотрел ее таблицу и сказал:

– Отличная работа. Теперь нам следует оценить, сколько сейчас времени (в неделю) вы тратите на каждое из занятий. Как видите, графа «Потерянное время» уже заполнена для вас в колонках «Настоящее» и «Будущее» из расчета в среднем один час в день и в общем – семь часов в неделю.

Следующая категория из нашего списка – это «Сон». Поскольку она является одной из самых простых для определения, давайте с нее и начнем. Сколько времени вы обычно тратите на сон?

Хелен рассмеялась.

– Не так много, как мне нужно, это уж точно! – Она на минутку задумалась, а потом вписала в колонку «Настоящее» для сна число 49. – Думаю, примерно шесть часов в будни и чуть больше на выходных, что, в среднем, дает около семи часов каждую ночь.

– Как по мне, звучит разумно. – Фил указал на следующую графу. – Продолжайте в том же духе и напишите, сколько времени вы посвящаете каждому из остальных занятий. Не забывайте только поглядывать на колонку «Рамки», чтобы не посчитать какое-нибудь время дважды.

Последняя часть инструкции: не беспокойтесь о результате прямо сейчас. Просто пишите то, что считаете наиболее правильным для себя. Результат мы выведем и подробно обсудим в конце.

Следующие десять минут Хелен провела, скрупулезно записывая свои соображения в таблицу. Первое из них она несколько раз вытирала, исправляя оценки, которые посчитала не слишком правильными. Наконец она откинулась на спинку кресла и сказала:

– Я закончила.

Даже не взглянув на ее листок, Фил попросил:

– Теперь, прежде чем мы пойдем дальше, я хочу, чтобы вы еще раз внимательно посмотрели на свои оценки для каждого занятия. Они точно кажутся вам справедливыми?

Хелен снова послушно просмотрела таблицу и сказала:

– Конечно. Мне все здесь кажется правильным. Но каков же будет общий результат?

Фил вытащил небольшой калькулятор и подсчитал все цифры.

– Вместе это будет 190, Хелен. – он сделал паузу. – Но знаете ли вы, сколько всего часов в неделе?

Хелен на минутку задумалась, слегка загибая пальцы для подсчета.

– В неделе 168 часов? Боже, я не уложились!

Фил откинулся на спинку кресла и глубоко вздохнул.

– Отчасти мы проделали это упражнение для того, чтобы увидеть, насколько хорошо вы оцениваете потраченное вами время. Люди, занятые переключением между задачами в течение долгого времени, часто начинают искаженно представлять себе то, сколько на самом деле занимают у них некоторые вещи.

Хелен вознесла вверх руки.

– У меня такое искажение составило почти двадцать два часа в неделю! Неудивительно, что я всегда чувствовала себя так, будто отстаю примерно на день.

Фил медленно притянул к себе таблицу и написал сверху следующую фразу:

***В СУТКАХ ТОЛЬКО 24 ЧАСА.
ЕСТЬ ТОЛЬКО ОДНА ВЫ.***

Затем он подтолкнул таблицу к Хелен, которая внимательно прочитала написанное.

– Меня просто поражает, как много людей пытается игнорировать эту элементарную истину, Хелен, – сказал Фил доброжелательно. – Вы такая не одна. Переключение между задачами – это лишь один из способов, которыми люди пытаются поправить эту истину. Другие способы включают незапланированное время на дорогу, двойную регистрацию чего бы то ни было и попытки выполнить работу, занимающую 65 минут, всего за час.

– О чем вы подумали?

Хелен нахмурила брови.

– На самом деле я читаю свои профессиональные журналы или проверяю электронную почту. – Прежде чем продолжить, она молчала не меньше минуты.

– На самом деле я обычно переключаюсь со своей семьей между задачами, не так ли?

Сначала мы определяем то, что будет нашим рабочим временем на фоне нашего благотворительного времени, на фоне семейного времени, а затем переопределяем это... иногда каждую неделю.

Мелинда Гейтс

Фил сидел тихо, не смея пошевелиться. Заговорил он, стараясь, чтобы его слова прозвучали как можно более убедительно:

– Это упражнение должно помочь вам понять истину о том, как вы используете свое время. Моя задача не в том, чтобы говорить вам, как вы должны или не должны его использовать.

Хелен явно расстроилась, хотя и не винила в этом Филадельфия.

– Но ведь именно так я и должна использовать свое время. Я постоянно напоминаю себе об этом. Грустно, что так продолжается уже довольно долго. Я считала себя хорошей матерью, часто бывала дома со своими детьми, но на самом деле я все время работала. Я была там со своими детьми, но, по сути, не была там для них.

Делать две вещи сразу – значит не делать ни одной.

Публий Сир, римский философ

Хелен ненадолго прервалась, а потом вздохнула.

– Теперь я понимаю, почему меня так задело то, как Трейси вела себя с Джейсоном. Именно так я сама вела себя со своими детьми! Я их игнорировала. И тогда они смотрели на меня так же, как Джейсон смотрел на Трейси. – Она покачала головой. – Это действительно грустно.

Фил тихо спросил:

– Для вас очень важно проводить с семьей время более целенаправленно?

Хелен медленно кивнула.

– Да. Именно это очень важно.

– Я понимаю, – подтвердил Фил. – Отличная новость заключается в том, что теперь у вас появится такая возможность. Теперь, когда вы понимаете, как проводили с ними время раньше, вы можете разработать абсолютно новый бюджет своего времени.

Хелен с отсутствующим видом кивнула, думая о чем-то своем.

Фил указал на последнюю колонку таблицы под названием «Будущее».

– Сюда вы можете вписать свои занятия в таком виде, как вы хотите. Только вы контролируете свое расписание. Кстати, а что, если я задам вам небольшое домашнее задание?

– Да, конечно, – сказала Хелен.

– Сегодня вечером выделите для себя пару минут покоя и разработайте будущий бюджет времени. Это четко покажет, как вы собираетесь проводить свое время, начиная со следующего месяца. – Фил написал внизу колонки число 168. – Просто проследите, чтобы в итоге у вас было не больше 168 часов.

– А почему следующего месяца? – спросила Хелен. – Почему не завтра?

Фил улыбнулся.

– Если вы сможете ввести этот новый бюджет в действие еще до следующего месяца, это будет просто замечательно. Однако мой опыт показывает, что такого рода перемены редко происходят за одну ночь. Чтобы переключить свое сознание вам наверняка понадо-

бится несколько недель. Я лишь могу помочь создать определенные системы, которые позволят вам действовать более эффективно.

– Я уверена, что смогу справиться с этим заданием уже сегодня вечером, – сказала Хелен решительно.

– Чудесно, – ответил Фил. – Наша сегодняшняя встреча, Хелен, почти окончена. Однако, раз вы всерьез намерены добиться результатов этого задания уже сегодня, я хотел бы встретиться с вами завтра еще раз, чтобы проследить за вашими успехами. Вы не против?

Хелен потянулась за ежедневником.

– Нисколько. Я с удовольствием встречусь с вами снова. Не могли бы вы завтра прийти в то же самое время? В 9 часов утра?

– Прекрасно. – Фил отметил эту договоренность в своем ежедневнике. – До встречи утром.

Сделка

Фил открыл дверцу своей машины, бросил портфель на пассажирское сиденье и сел за руль. Он уже собирался захлопнуть дверцу, как вдруг услышал окрик со стороны входа в *GreenGarb*.

– Фил, подождите! – На стоянку выбежала Салли.

– Я рада, что успела вас перехватить. Мне нужно задать вам один вопрос, – сказала она, наклоняясь к дверце.

Фил неудобно повернул к ней голову.

– Никаких проблем. Чем я могу вам помочь?

– Видите ли, я только что говорила с Трейси, и мы думаем, что вы ошибаетесь.

– В чем именно? – спросил Фил осторожно.

– Смотрите, – продолжила Салли, – это, конечно, очень удобно – беседовать в тихом и спокойном кабинете, где вы обсуждаете те или иные вещи наедине с Хелен. Я уже видела такое раньше, и не раз. Другие консультанты уже тренировали ее по одной или двум концепциям. Она даже приглашала кого-то прочитать нам лекцию. Мы походили под впечатлением с недельку, а потом все вернулось на круги своя.

– Семинар потерял свою силу, – сказал Фил печально.

– Что, простите?

– Я называю это ослаблением семинара, когда люди поначалу воодушевляются, но в итоге ничего не делают, – Фил еще больше выгнул шею, чтобы взглянуть Салли в глаза. – Однако ваша проблема, похоже, не связана с концепцией переключения между задачами.

– Ну, я понимаю, что должна уделять людям больше внимания, когда говорю с ними, – признала она. – Я также согласна, что мне помогла бы капля дополнительной концентрации. Я лишь хочу сказать, что мы здесь имеем дело с реальным миром! Я работаю в этой компании с самого ее основания, и Хелен за все эти годы не изменилась.

– Я отлично понимаю, что вы имеете в виду, Салли. – Фил бросил на нее пристальный взгляд. – Как насчет того, чтобы заключить сделку?

Салли убрала руку с дверцы машины и взглянула на Филадельфию скептически.

– Какую кухню вы предпочитаете? – спросил Фил.

– Кухню? Ну, я знаю, что это на меня не похоже, – сказала Салли, намекая на свою довольно изящную комплекцию, – но я большая любительница мяса с картошкой. Люблю, знаете ли, стейк.

– А какой тут поблизости самый лучший стейкхаус?

– Самый лучший? Самый лучший – *Carvemasters*.

Фил вытащил свой блокнот и что-то быстро нацарапал в нем.

– Итак, вот условия сделки. Я свяжусь с вами через пару месяцев, и вы расскажете мне, как у Хелен дела. Вы расскажете мне, какого прогресса она достигла. Если ничего не изменится, я куплю вам подарочный сертификат на ужин для двоих в *Carvemasters*. Я полностью полагаюсь на вашу честность и надеюсь на справедливый отзыв.

Однако если Хелен добьется значительных перемен к лучшему, вы должны будете испечь мне шоколадное печенье.

Салли сдавленно засмеялась.

– Это довольно опасно! Вы не знаете, как я готовлю.

Фил подмигнул ей.

– Сомневаюсь, что любительница мяса с картошкой не умеет печь печенье, – он высунул в окно руку. – Нет возражений?

– Можете на меня рассчитывать! – согласилась Салли, с энтузиазмом пожимая руку Филу.

Перемена

Когда Фил вошел в холл офисного здания на следующее утро, секретарь в приемной тепло его поприветствовала.

– Здравствуйте! Миссис Уитман вас ожидает. Вы ведь знаете дорогу?

Фил снова отправился в путешествие по длинному коридору и вскоре благополучно добрался до кабинета Хелен. На этот раз дверь была открыта, но внутри никого не оказалось. Фил увидел свое кресло у стола и сел в него.

Несколько минут спустя Хелен буквально влетела в комнату, сияя от счастья.

– Вчера я чудесно провела время со своей семьей и совершенно не переключалась между задачами! Я пришла домой и сказала: «Идемте-ка поужинаем в ресторане». Мои дети были приятно удивлены. Мы пошли в ресторан, и я уделила им все свое внимание. Я больше не думала ни о чем, кроме своих родных. И это было прекрасно!

Фил похлопал в ладоши в знак признания.

– Так держать! И что они об этом подумали?

– Поначалу они не восприняли меня всерьез. Даже спросили, что же такое особенное произошло! – Хелен с улыбкой покачала головой. – Но когда они поняли, что я действительно хочу провести с ними время безраздельно, они были в восторге. Они оценили это.

– Уверен, все так и было, – согласился Фил. – Нет ничего необычного в том, что люди удивляются, когда видят подобные перемены. Со временем, когда они поймут, что вы больше не пользуетесь многозадачностью...

– Переключением между задачами! – поправила Хелен.

– Безусловно, переключением между задачами, – усмехнулся Фил. – Когда ваши родные поймут, что вы и дальше собираетесь быть собранной и уделять им внимание в конкретный момент, то начнут больше вас уважать. Они начнут больше вам доверять. Этот процесс требует времени, но от него действительно есть немалый толк.

Хелен довольно вздохнула и плюхнулась в кресло.

– Я лишь знаю, что чувствую себя превосходно. Впервые за многие годы я действительно... была со своей семьей. – Она сделала паузу. – Знаете, я поражена: раньше я даже не осознавала, что только изредка на них переключалась. Думаю, большинство людей постоянно поступают так по отношению друг к другу, даже не понимая этого!

Фил кивнул.

– Во многом именно поэтому многозадачность хуже лжи. Когда мы действуем так, словно многозадачность – это хорошо, то серьезно портим свои отношения с другими. Это касается не только родных. Это касается друзей. Это даже касается кассира за стойкой магазина. Все они реальные живые люди, а мы обращаемся с ними, как с одной из задач среди многих других, которые нам предстоит выполнить. С течением времени это портит отношения – такова стоимость переключения между задачами.

Одна пациентка спросила меня, не считаю ли я ненормальным то, что ее муж берет с собой смартфон даже в постель, когда они занимаются любовью.

Из интервью USA Today доктора Эдварда Хелловела, эксперта по расстройству дефицита внимания

Хелен целиком ушла в свои мысли.

– Фил, вы никогда не задумывались о том, чего переключение между задачами может стоить компании с точки зрения продаж?

Фил удивленно поднял бровь.

– Продаж? Что вы имеете в виду?

Хелен улыбнулась, явно довольная тем, что подумала о том, чего не предусмотрел Фил.

– Ну, если мои сотрудники будут постоянно переключаться между задачами, имея дело с клиентами, это снизит уровень удовлетворенности клиентов. Даже если это будет происходить совсем нечасто, клиенты начнут чувствовать, что мы их игнорируем.

– Интересно, – сказал Фил. – Продолжайте.

За двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь.

Русская пословица

– А если клиенты почувствуют, что мы их игнорируем, то рано или поздно уйдут к тем, кто их игнорировать не будет, – продолжила Хелен. – Кроме того, самому процессу продаж тоже можно нанести вред. Если наши торговые представители будут переключаться между задачами, имея дело с владельцами розничных магазинов, со временем это обойдется нам дорого.

Фил вытащил свой блокнот.

– Вы не против, если я это запишу?

Хелен засмеялась.

– Не означает ли это, что теперь я должна выставить вам счет за эту встречу?

– Без комментариев, – ответил Фил напряженно.

Рекомендации

– После того как вы научили меня кое-чему этим утром, – продолжил Фил, – чему я могу научить вас? Какие у вас есть ко мне вопросы?

Хелен подалась вперед, исполненная энтузиазма.

– Вы сделали все возможное, чтобы убедить меня в том, что многозадачность – это миф. Я в это поверила. Но как мне от нее избавиться? Ведь все остальные люди вокруг меня продолжают сходить с ума и никак не желают притормозить.

– В этом я могу вам помочь, – ответил Фил. – Для начала давайте выпишем все, что вы считаете для себя возможным сделать в этой сфере. Можем ли мы воспользоваться этой доской на стене?

– Пожалуйста, – кивнула Хелен, делая изящный жест рукой.

Фил подошел к доске.

– Начните вы, Хелен. Давайте посмотрим, что вы уже усвоили. Какие шаги вы в силах предпринять, чтобы перестать переключаться между задачами.

Хелен начала вслух вспоминать то, что они обсуждали во время предыдущей встречи, а Фил записывал каждый из называемых пунктов на доске. Когда она закончила, написано было следующее.

– Осознать, что многозадачность – это ложь.

– Понять разницу между фоновой задачей и переключением между задачами.

– Выяснить истинное распределение своего времени неделя за неделей.

– Разработать новый и реалистичный бюджет использования своего времени неделя за неделей.

– Распланировать регулярные встречи с вашими ключевыми сотрудниками.

– Задать ожидания и создать персональные «часы работы», чтобы люди могли четко знать, когда вы будете для них доступны.

– Отличное начало, – сказал Фил.

– Я даже вижу, как осуществление этих вещей изменит многое, – добавила Хелен. –

Но как я могу прекратить переключение между задачами?

– Вот еще несколько соображений, которыегодились моим клиентам, – Фил дописал на доске несколько новых пунктов.

– Противиться активным переключениям.

– Сводить к минимуму все пассивные переключения.

– Уделять все внимание разговору с сотрудниками.

– Планировать больше полезных дел на время разездов между встречами.

– Никогда ни на что не соглашаться без ежедневника под рукой.

Фил повернулся к Хелен.

– Есть вопросы по этим рекомендациям?

– Не могли бы вы напомнить, что такое активные и пассивные переключения? – спросила Хелен.

А теперь, извините, я себя перебью.

Мюррей Уокер, комментатор мотоспорта

– Активные переключения вы решаете сделать сами. Помните, вчера мы обсуждали типичный час вашего рабочего дня? Каждый раз, когда инициатором переключения выступали именно вы, это было активное переключение, – объяснил Фил. – Каждый раз, просматривая свое расписание, напоминайте себе воздерживаться от переключения с одной задачи на другую.

– Правильно, – сказала Хелен. – Прежде всего мне необходимо контролировать саму себя. Нужно избавиться от потребности в постоянных переключениях.

– Вы все верно поняли, – кивнул Фил. – Теперь о пассивных переключениях, происходящих с вами без вашего непосредственного согласия. Вы вполне можете свести их к минимуму, например, отключив в своем компьютере оповещение о приходе нового электронного письма.

– А как насчет мгновенных сообщений или СМС? Мои дети ведь пользуются этими вещами постоянно, – простонала Хелен.

Фил засмеялся.

– Если вы не будете пользоваться программой мгновенных сообщений, ваши пассивные прерывания сойдут на нет. По моему глубокому убеждению, мгновенные сообщения – это обычно крайне малоэффективный инструмент бизнеса. Конечно, из этого правила есть исключения, но я не думаю, что ваш бизнес подходит хотя бы под одно из них.

– Здорово, – улыбнулась Хелен. – Нужно провести в нашей компании обсуждение этой темы. Готова поклясться, что половина моих менеджеров общается при помощи мгновенных сообщений с утра до вечера.

– И наверняка больше половины этих менеджеров приносит бизнесу очень мало пользы, – подхватил Фил. – Суммируйте простую потерю рабочего времени со стоимостью переключения при каждом прерывании, и вы легко поймете, почему ваши сотрудники в среднем впустую тратят около 28 процентов своего рабочего дня.

Ежедневно СМИ 6,5 часов влияют на детей в возрасте от 8 до 18 лет.

Ежедневно СМИ 8,5 часов влияют на тех же детей в результате медийной многозадачности.

Из результатов исследования компании Kaiser Family Foundation

– И чем бы вы предложили заменить мгновенные сообщения? – спросила Хелен.

– Отличный вопрос, – сказал Фил. – Вижу, вас это действительно интересует. Мгновенные сообщения очень часто провоцируют пассивное переключение, отвлекающее ваше внимание. Поэтому мои клиенты обнаружили, что в большинстве ситуаций их лучше заменить активными переключениями, такими как голосовая или электронная почта.

Между тем, – продолжил Фил, – если вам крайне необходимо пользоваться мгновенными сообщениями, проследите, чтобы в вашей компании установили программу с функцией «Не беспокоить», которая не допускала бы пассивных переключений.

62,4 процента опрошенных служащих считают допустимым прерывать работу, чтобы ответить на личный вопрос друга.

Из результатов исследования компании Basex Research

Хелен сделала для себя пометку.

– Я займусь этим немедленно.

Фил дал ей закончить, а потом сказал:

– Могу я добавить небольшое предостережение к действиям, призванным сократить количество переключений между задачами в вашей компании?

– Например?

– Учтите, что мы с вами долго обсуждали и подробно рассматривали болезнь переключения между задачами, – Фил слегка подался вперед в своем кресле. – Вы думаете, ваши менеджеры сразу же поймут опасность пассивных переключений?

Хелен удивленно дернула головой назад.

– О, понимаю. Они же все еще думают, что переключение между задачами (многозадачность) – это хорошо, не так ли?

– Именно, – сказал Фил. – Пока они четко не уяснят, что многозадачность, владением которой они так долго гордились, на самом деле приносит им и компании только вред, то будут противиться любым переменам, уводящим их от нее. Помните, Салли поначалу восприняла эту идею в штыки? – Фил откинулся назад и на минутку соединил ладони в раздумье. – По сути, это не их вина. Их ведь так долго учили, что многозадачность – это здорово. Вот они и привыкли гордиться своей способностью к ней.

Гонку выигрывает медленный и спокойный.

«Черепашка и заяц» Эзон

– Могу подтвердить, что я действительно гордилась, – вставила Хелен.

– Правильно, – кивнул Фил. – А теперь задумайтесь над тем, как изменилась ваша точка зрения за последние два дня. Чего вам стоило осознать, что многозадачность хуже лжи?

Хелен задумчиво подняла глаза к потолку.

– Думаю, это был долгий процесс, через который вы меня провели. Мне необходимо было самой увидеть эту истину, шаг за шагом.

– Вы все поняли правильно, – сказал Фил. – Запомните, что, помогая людям понять простую истину, вы помогаете изменить их поведение гораздо быстрее, чем если бы просто старались заставить их его изменить.

Фил улыбнулся.

– Что, если бы я пришел к вам вчера и сказал, что вам необходимо проводить больше времени со своей семьей? Или просто сказал, что вам необходимо уделять подчиненным больше внимания, когда вы с ними разговариваете?

Хелен громко рассмеялась.

– Я бы наверняка сказала вам, куда идти и как туда добраться!

Фил кивнул.

– В таком случае разве вы можете ожидать чего-то другого от своих менеджеров?

Системы

Хелен подперла рукой подбородок. После долгой паузы она наконец сказала:

– Вы можете мне в этом помочь? Будет лучше, если с ними поговорите вы, а не я.

– Что вы имеете в виду? – спросил Фил.

– Думаю, мне хотелось бы знать, нет ли способа, которым вы могли бы обучить нашу группу, – сказала Хелен.

– Буду рад вам помочь. – Фил потянулся за своим портфелем. – Сейчас, только достану свой ежедневник.

– Правильно. – Хелен указала на доску. – Никогда ни на что не соглашаться без ежедневника под рукой. – Она обвела взглядом комнату, словно что-то искала. – Что, если у меня есть расписание, но я не использую его так хорошо, как должна бы?

Фил усмехнулся.

– В таком случае вы наверняка похожи на большинство людей, с которыми мне обычно приходится встречаться. У большинства людей имеются под рукой превосходные инструменты. Они тратят кучу денег на всевозможные планировщики задач, в том числе электронные, специальные телефоны и последние новинки в сфере технологий. Только мало кто из них действительно знает, как правильно всеми этими предметами пользоваться, а из тех, кто знает, найдется еще меньше тех, кто пользуется ими в необходимом объеме.

Технологии предоставляют именно те инструменты, которые должны бы сделать нас более продуктивными, но мы не очень хорошо их используем, обучаем пользователей их применять или обучаем менеджеров руководить теми, кто их использует.

*Джонатан Б. Спира, генеральный директор и главный аналитик компании
Basex Research*

Фил раскрыл свой ежедневник и вытащил ручку.

– Прежде чем мы запланируем групповое учебное занятие с вашими менеджерами, могу я кое-что порекомендовать?

– Конечно. Пожалуйста.

– На самом деле есть два основных шага, которые должны избавить вашу компанию от зависимости переключения между задачами. Один из них уже пришел вам на ум: мы можем просветить ваших сотрудников по поводу болезней многозадачности. Другой же состоит в том, что мы можем некоторым образом улучшить работу всей компании в целом. Другими словами, вам предстоит внести несколько серьезных изменений в систему работы вашего коммерческого предприятия.

Фил открыл свой блокнот и начал чертить.

КОММЕРЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ

Хелен склонила голову набок.

– Под коммерческими системами вы подразумеваете наши рабочие процессы, верно? То, как мы обычно работаем, производим продукцию, общаемся друг с другом и все прочее?

Фил показал Хелен большой палец.

– Вы все верно поняли. А теперь скажите, почему грамотно разработанные системы так важны для вашего бизнеса?

– Ну, – произнесла Хелен задумчиво, – главная причина в том, что без этих коммерческих систем люди работали бы как придется. Все пришло бы в совершеннейший хаос. Мы не могли бы быть последовательными в отношении со своими клиентами.

– Совершенно верно, – кивнул Фил. – Давайте запомним эту мысль и пойдем дальше. Пожалуй, важнее, чем улучшить коммерческие системы, помочь вам, главе этой компании, привести в порядок свои персональные системы, – он снова начал писать в своем блокноте.

– Персональные системы? – спросила Хелен. – Что вы имеете в виду?

– Ваши персональные системы – это образ ваших действий как работника: как вы обращаетесь с электронной или голосовой почтой, факсами, идеями в вашей голове, организацией вашего рабочего места, расписанием и т. д. А что происходит, если не иметь под рукой четких и надежных персональных систем?

Хелен глубоко вздохнула.

– Происходит. Уже произошло со мной. Мною вертит кто угодно и что угодно. – Немного подумав, она добавила, – То же самое произошло и с моей компанией. Без наличия четких систем я стала совершенно непоследовательной.

Фил дополнил свой рисунок.

КОММЕРЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

(КОМПАНИЯ)

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ

(ВЫ)

Затем он продолжил:

– Когда вчера и сегодня я шел по коридору к вашему кабинету, то видел, как суетятся менеджеры и простые работники. Общая атмосфера стресса и давления была просто осязаемой, – сделав небольшую паузу, Фил добавил, – я увидел компанию, являющуюся четким отражением ее главы.

Хелен вздохнула.

– Как бы мне ни было неприятно это признавать, вы правы. Мы все перепробовали, чтобы хоть как-то изменить эту атмосферу и культуру, сложившуюся на ее основе. Мы поместили в комнате отдыха разные забавные штучки. Мы стали устраивать больше корпоративных вечеринок. – Хелен пожала плечами. – Что я делала не так?

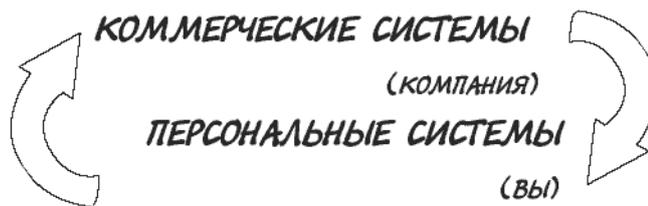
– Все эти меры по-своему хороши, – Фил одобрительно кивнул. – Уверен, что они оказались очень даже действенными. И все же я не вполне уверен в том, что вы поняли мою мысль.

– Что вы имеете в виду? – Хелен взглянула несколько воинственно.

– Ваша компания представляет собой ваше полное отражение. – Фил дал ей минутку на осмысление, а затем начал снова что-то писать в своем блокноте. – Позвольте показать вам это с другой стороны.

Хелен пристально вглядывалась в рисунок целую минуту. Постепенно на ее лице проступило понимание.

– Вы хотите сказать, что мои персональные системы непосредственно влияют на коммерческие? Мой образ действий вредит образу действий компании?



– Правильно. – Фил даже прихлопнул по столу рукой для большего эффекта. – Если мы хотим изменить эту компанию, с чего лучше всего начать?

– С меня? – робко спросила Хелен.

– Вы все верно поняли, – кивнул Фил. – Я начал работу с вами с разговора о многозадачности, поскольку это знакомая всем тема. Многозадачность – это простое дело, с которого начать положительные перемены может кто угодно. Между тем это лишь одна из многих сфер, в которой нам необходимо разработать ваши персональные системы. Другим важным компонентом, к примеру, является ваш способ составлять свое расписание.

Хелен глубоко задумалась над этой идеей.

– И что вы мне посоветуете?

– Прежде чем приступить к обучению ваших сотрудников, давайте сначала закончим работу, которую мы уже начали, – сказал Фил. – Знание о переключении между задачами уже повлияло на вас лично. Это повлияло на вашу семью.

Одевайте меня медленно, потому что я очень спешу.

Наполеон Бонапарт, обращаясь к своему слуге перед крупным сражением

Хелен продолжила его мысль, не медля ни секунды.

– Это повлияет и на мой бизнес. Люди увидят, что я изменила свой образ действий. Я буду беречь свое время и сводить прерывания к минимуму, – заговорила она вслух, словно сама с собой. – Они научатся придерживать большинство своих вопросов до наших встреч. Увидят, что я уже не переключаюсь между задачами так часто, как раньше. Очень хотелось бы верить, что команда наших менеджеров разберется в этих переменах и начнет следовать моему примеру.

– Не волнуйтесь. Со временем начнет, – заверил ее Фил. – Чуть позже мы сможем провести для них тренинг, который поможет изменить их персональные системы.

– Потому что, меняя менеджера, мы неизбежно изменим и всех его подчиненных, не так ли? – вскинулась Хелен. – Разве каждый отдел не является отражением своего руководителя?

Фил одобрительно кивнул.

– Вы снова меня кое-чему научили, Хелен. – Он сделал для себя пометку. После небольшой паузы Фил схватил свой ежедневник. – Готовы ли вы закончить работу, которую мы начали? Готовы ли вы разработать свои персональные системы?

– Да. Я готова, – ответила Хелен.

Фил усмехнулся.

– Так доставайте свой ежедневник. Нам с вами предстоит распланировать *наши регулярные* встречи.

Результат

Закончив свое выступление, Фил сошел со сцены и услышал, как зал наполнился аплодисментами. Хелен сидела в первом ряду конференц-зала, оживленно беседуя с несколькими своими сотрудниками из *GreenGarb*.

Фил мысленно обратился к тому, что произошло за эти три месяца, прошедшие после их последней встречи. Поначалу они встречались регулярно. Он помог Хелен создать свои личные системы и разработать совершенно новый бюджет времени. Затем он помог ей распланировать регулярные встречи с ключевыми сотрудниками – начиная, конечно же, с Салли.

Первое время служащие не знали, что и думать. Ведь Хелен и другие менеджеры игнорировали их так долго, что они уже к этому привыкли. Но постепенно все же осознали, что Хелен не испытывает на них новую тактику и не выполняет «для галочки» задание бизнес-тренинга. Она слушала их, уделяла им внимание.

После того как Хелен овладела своими персональными системами, они с Филом пришли к согласию, что настало время начать обучение руководства компании. Фил работал с ними и в составе команды, и индивидуально, помогая каждому последовать примеру, который наглядно демонстрировала Хелен. Вскоре это принесло значительные результаты в деле повышения как продуктивности, так и в уровне удовлетворенности людей своей работой.

Уже собравшись уходить, Фил заметил в толпе знакомое лицо. Навстречу ему шла Салли, через ее руку был перекинут аккуратно сложенный дождевик.

– Надеюсь, вы не против, я принесла его для вас. Думаю, оно вам понадобится. На улице дождь.

– Большое спасибо, Салли, – сказал Фил тепло. – Я искренне ценю вашу заботу обо мне.

– Вот уж не за что.

Просунув руки в рукава, Фил сказал:

– По-моему, нам нужно разобраться с нашим пари. Думаю, вы должны мне немного печенья.

Салли засмеялась.

– Не так быстро! Хелен ведет себя лучше, это я за вами признаю, но очень бы хотелось надеяться, что это продлится действительно долго!

– Ничего другого я от вас, Салли, и не ожидал, – сказал Фил, поднимая с пола свой портфель. – Но если вы вдруг почувствуете, что перемена в Хелен не отвечает вашим ожиданиям, вас и одного вашего друга все еще ждет чудесное филе-миньон.

– Посмотрим, посмотрим, – сказала Салли и, отвернувшись, стала разговаривать с коллегой.

Филу потребовалось некоторое время, чтобы выбраться из зала, поскольку приходилось все время пожимать руки и отвечать на теплые слова доброжелателей, но в конце концов он выбрался, энергично пересек холл и направился к выходу из здания. Посмотрев же на улицу сквозь стеклянную дверь, он осознал, что теперь ему придется еще и бежать, поскольку на улице действительно лил сильный дождь.

Фил распахнул дверь и бросился к своей машине. Нащупав в кармане пальто ключи, он нажал на кнопку автоматического замка своего седана. Машина пискнула и мигнула огнями сквозь пелену дождя. Фил дернул на себя дверцу и забросил портфель на пассажирское сиденье. Собравшись уже садиться за руль, он вдруг заметил на своем сиденье нечто, завернутое в цветной целлофан.

Подняв предмет с некоторой опаской, он увидел под ним тарелку. Фил рассмеялся и закрыл за собой дверцу. Осторожно вытащив вложенную в пакет записку, он прочел следующее:

Фил...

Мне не приходится ждать очереди на прием у Хелен уже больше месяца.

Салли

P. S. Печенье из магазина. Я же говорила: мне опасно доверять приготовление еды.

Фил устроил тарелку с печеньем на пассажирском сиденье, улыбнулся своим мыслям и повернул ключ в замке зажигания.

Практикум

Упражнение на переключение между задачами

Предполагаемый результат. Упражнение поможет вам быстро понять негативное влияние переключения между задачами на эффективность выполняемой вами работы.

Шаги

Шаг первый

1. Возьмите в руку карандаш или ручку и откройте рабочую таблицу: **Таблица*** представленную ниже.

2. Возьмите в другую руку таймер. Для наилучшего результата попросите засечь время другого человека.

3. Напишите в первой строке таблицы фразу «Многозадачность хуже лжи». Вслед за каждой буквой, написанной в строчке «М», сразу же переключайтесь на вторую строчку «1» и вписывайте в нее соответствующий этой букве порядковый номер. Если вы сделаете все правильно, то получите в первой строчке фразу «Многозадачность хуже лжи», а во второй – числа от 1 до 24. (См. пример в начале книги, в главе «Упражнение»).

4. Приготовились, внимание, начали!

5. Написав последнее число (24), отметьте в конце второй строчки общее время, которое заняло у вас выполнение этого задания.

Шаг второй

1. Вновь приготовьте таймер. Для наилучшего результата попросите другого человека засечь время.

2. Снова напишите фразу «Многозадачность хуже лжи» в третьей строке таблицы, но только сразу от начала до конца. После этого переключитесь на четвертую строку и по порядку впишите в нее числа от 1 до 24. Если вы сделаете все правильно, то получите в третьей строке таблицы фразу «Многозадачность хуже лжи», а в четвертой – числа от 1 до 24. (См. пример в главе «Упражнение»).

3. Приготовились, внимание, начали!

4. Теперь сравните время заполнения второй и четвертой строк. Как правило, у человека уходит примерно в два раза больше времени на выполнение этого упражнения, когда он переключается между задачами (шаг первый), чем когда он концентрируется на одной задаче за один раз (шаг второй).

Таблица*

	<i>Многозадачность хуже лжи</i>
<i>М</i>	
<i>И</i>	
<i>М</i>	
<i>И</i>	

Рабочая таблица контактов

Предполагаемый результат. Практикуя регулярные встречи с людьми, с которыми часто контактируете, вы значительно снижаете количество пассивных прерываний.

Эта рабочая таблица поможет вам выяснить, кто из вашего круга общения больше всего выиграет от регулярных встреч.

Шаги

1. В колонку «Служебные отношения» рабочей таблицы профессиональных контактов Таблица**, которую вы найдете ниже, впишите имя каждого сотрудника, с которым вы общаетесь регулярно. «Регулярно» означает, что вы общаетесь с ним по производственным вопросам по меньшей мере раз в месяц.

2. В колонку «Комментарии» впишите для этого сотрудника любые комментарии, которые, как вы считаете, могли бы быть полезными для сохранения этих контактов в памяти – к примеру, персональные характеристики, увлечения, обычно обсуждаемые вопросы или занимаемую должность.

3. В первую колонку потребностей под заголовком «Менеджер» впишите для этого сотрудника 3 балла, если ваша работа требует, чтобы он или она были напрямую вам подотчетны. Если же нет, впишите 0.

4. В следующей колонке «Вопросы» оцените этого сотрудника по тому, как часто он или она задает вам вопросы. Впишите 1, 2 или 3, используя следующую шкалу:

0 = никогда;

1 = редко;

2 = иногда;

3 = часто.

5. Заполните оставшиеся колонки, используя ту же шкалу, которую вы использовали для колонки «Менеджер».

– *Планирование.* Как часто вам приходится сверять расписания?

– *Делегирование.* Как часто вы делегируете данному сотруднику свои полномочия?

– *Координация.* Как часто вам двоим приходится координировать усилия по достижению успешных результатов?

– *Помощь.* Как часто этот сотрудник лично помогает вам в вашей работе?

– *Контроль*. Как часто вам приходится контролировать этого сотрудника, чтобы убедиться в его или ее успехе?

6. В колонке «Сумма баллов» сложите баллы для этого сотрудника из всех колонок «Потребности» и впишите в нее полученный результат.

7. После того как вы закончите предыдущие шаги для каждого сотрудника из колонки отношений, воспользуйтесь колонкой «Ранг», чтобы присвоить им ранг в соответствии с их суммой баллов. К примеру, если вы перечислите в колонке «Производственные отношения» пятерых служащих и высший балл наберет Джон, присвойте ему номер 1. Если же Вера наберет низший балл, присвойте ей номер 5, а затем проделайте то же самое для всех рангов между ними.

8. Перейдите к рабочей таблице личных контактов.

9. В колонку «Личные отношения» впишите имя каждого человека за пределами вашей профессиональной жизни, с которым вы контактируете регулярно – например, имя вашего мужа или жены, детей, близких друзей, знакомых по церкви или общественной работе.

10. Добавьте в колонку «Комментарии» те или иные полезные записи об этом человеке.

11. В первую колонку потребностей под заголовком «Советник» впишите для этого человека 3 балла, если у вас налажены с ним постоянные отношения, в которых вы являетесь наставником, спутником жизни, лидером или родителем. Если же нет, впишите 0.

12. Повторите шаги с 4 по 7, как описано выше для рабочей таблицы профессиональных контактов.

Рабочая таблица личных контактов

РАНГ		Наивысший балл = №1									
СУММА БАЛЛОВ		Суммируйте									
ПОТРЕБНОСТИ	Контроль	0-3									
	Помощь	0-3									
	Координация	0-3									
	Делегирование	0-3									
	Планирование	0-3									
	Вопросы	0-3									
	Менеджер	0 или 3									
КОММЕНТАРИИ	Комментарии если нужны										
СТАТУС	Имя										

Рабочая таблица регулярных встреч

Предполагаемый результат. Вы уже составили рабочие таблицы контактов и стали лучше понимать потребности тех, с кем вместе работаете и проводите время. Рабочая таблица регулярных встреч поможет вам найти отправную точку, чтобы определить, как часто вам нужно встречаться с этими людьми.

В конце заполнения этой рабочей таблицы у вас должен появиться четкий план действий и обязательство регулярно проводить встречи.

Примечание. Со временем вы, вполне вероятно, обнаружите, что расписание ваших регулярных встреч необходимо откорректировать. Так и задумано. Данная рабочая таблица является всего лишь отправной точкой долгого пути.

Шаги

1. Начиная со служебных отношений высшего ранга из рабочей таблицы профессиональных контактов перенесите ранг, сумму баллов и имя каждого сотрудника, с которым вы поддерживаете отношения, в таблицу регулярных встреч Таблица***, представленную ниже.

2. Затем воспользуйтесь колонкой «Частота», чтобы определить, как часто вы планируете встречаться с ними. Вот несколько правил, которые вам не помешает запомнить.

– Преданным личным помощникам необходимо встречаться с вами ежедневно.

– Большинство сотрудников с суммой баллов выше 18, как правило, нуждаются во встречах с вами раз в день.

– Сотрудники с суммой баллов от 14 до 17, как правило, нуждаются во встречах с вами еженедельно.

– Большинство сотрудников с суммой баллов от 6 до 13 больше всего выиграют от встреч с вами несколько раз в месяц, а именно каждые две недели, в первую и третью недели месяца или во вторую и четвертую недели месяца.

– Сотрудники с суммой баллов меньше 6, как правило, нуждаются во встрече с вами всего лишь раз в месяц, а то и вовсе не нуждаются в регулярных встречах.

3. Определите длительность каждой встречи, используя следующие практические рекомендации.

– Чем выше частота встреч, тем короче они должны быть. Другими словами, если вы встречаетесь с кем-то ежедневно, такие встречи не стоит затягивать дольше чем на 15 минут. Если же вы встречаетесь с кем-то ежемесячно, для таких встреч будет достаточно 1 часа.

– Избегайте регулярных встреч длительностью меньше 15 минут, поскольку они имеют свойство вытесняться другими делами или игнорироваться.

– Избегайте регулярных встреч длительностью более 60 минут, поскольку они имеют свойство открывать возможности для пустой траты времени.

4. Подробно обсудите с каждым из этих служащих расписание ваших регулярных встреч.

5. Вместе определите наиболее подходящие для встреч дни и время. Лучше всего планировать ваши регулярные встречи на то время, когда никому из вас точно ничто не будет мешать.

6. Убедитесь, что каждый из вас отметил эти встречи в своем ежедневнике, сделав отметку в соответствующей колонке рабочей таблицы.

7. Повторите все эти шаги для отношений из вашей таблицы личных контактов.

Таблица***

Рабочая таблица регулярных встреч

Ранг	Сумма баллов	Имя	Частота	Длительность	День	Время	Место	Ваше расписание	Расписание сотрудника
			Ежедневно Еженедельно Раз в две недели 1 и 3 недели месяца 2 и 4 недели месяца Ежемесячно (дата ___)	15 минут 30 минут 60 минут _____	Ежедневно Понедельник Вторник Среда Четверг Пятница Суббота				
			Ежедневно Еженедельно Раз в две недели 1 и 3 недели месяца 2 и 4 недели месяца Ежемесячно (дата ___)	15 минут 30 минут 60 минут _____	Ежедневно Понедельник Вторник Среда Четверг Пятница Суббота				
			Ежедневно Еженедельно Раз в две недели 1 и 3 недели месяца 2 и 4 недели месяца Ежемесячно (дата ___)	15 минут 30 минут 60 минут _____	Ежедневно Понедельник Вторник Среда Четверг Пятница Суббота				
			Ежедневно Еженедельно Раз в две недели 1 и 3 недели месяца 2 и 4 недели месяца Ежемесячно (дата ___)	15 минут 30 минут 60 минут _____	Ежедневно Понедельник Вторник Среда Четверг Пятница Суббота				

Рабочая таблица времени

Предполагаемый результат. Данная рабочая таблица поможет понять, как вы использовали все 168 часов, из которых состоит неделя. Узнав правду о том, как вы использовали свое время, вы поймете, стоит ли вам что-то менять и как это лучше всего сделать.

Разобравшись во всех тонкостях использования вашего времени, вы сможете разработать новый план того, как хотите распоряжаться своим временем в будущем.

Шаги

1. Используя рабочую таблицу Таблица****, представленную ниже, сложите все данные из колонки «Занятия», обозначающие то, чем вы занимаетесь в свободное от работы время: «Семейное время», «Хобби», «Тренировки», «Работа по дому» и т. д. Используйте

категории, достаточно широкие, чтобы вам не нужно было задействовать больше строчек, чем представлено в таблице.

2. В колонке «Рамки» определите, что представляет собой каждое из занятий. Это необходимо для того, чтобы убедиться: каждое занятие учтено и в учете вашего времени совершенно исключены любые накладки. Например, предположим, в колонке «Занятия» вы посчитали «Семейное время» и «Время с мужем или женой» отдельно. Тогда в колонке «Рамки» следует пояснить разницу между этими двумя занятиями, указав, скажем, что «время наедине со спутником жизни» относится только ко «времени с мужем или женой», тогда как время, проводимое одновременно с вашим спутником жизни и с детьми, должно быть учтено как часть занятия под заголовком «Семейное время».

3. В колонке «Настоящее» оцените, сколько часов в неделю вы обычно проводите за каждым занятием. Округлите эту цифру до ближайшего получаса. Заметьте, «Потерянное время» уже обозначено цифрой 7, потому что, как правило, человек неизбежно теряет примерно один час в день в силу накопления мелких случайных занятий, таких как посещение туалета, поиск места для парковки и т. д. Занимаясь оценкой времени, обратите внимание на особенности вашего расписания на выходные дни. К примеру, если вы в среднем спите каждую ночь по 7 часов, а в пятницу и субботу отводите на сон еще часок, то в результате этого общее число для строчки «Сон» составит 51 час, а не 49.

Примечание. Не старайтесь подогнать свой результат к 168 часам. Просто будьте искренни и постарайтесь указать все, как есть на самом деле. У вас еще будет возможность внести необходимые исправления.

4. Сложите ваши оценки в колонке «Настоящее», а затем вычтите полученное число из 168 (количества часов в неделе). Вполне вероятно, что в конце вы получите число +4 либо -7,5. (Если же ваши оценки точно совпадут с числом 168, можно будет сразу же перейти к шагу 6).

5. Теперь, поскольку в сутках всего 24 часа, вам необходимо вернуть своим оценкам баланс. Откорректируйте их, добавляя или отнимая время от различных занятий, пока в результате у вас не получится число 168. Вот типичные причины ошибок при оценке вашего времени.

– Нечеткое определение занятий в колонке «Рамки» приводит к появлению накладок между двумя или более занятиями.

– Переоценка и недооценка самых затратных блоков времени, таких как «Работа» или «Сон».

– Пропуск какого-нибудь занятия и неспособность оценить количество потраченного на него времени.

– Отсутствие в ваших оценках учета переключения между задачами. Чтобы это исправить, вам необходимо быть более конкретными в определениях из колонки «Рамки».

6. Теперь, когда вы поняли, как используете свое время в настоящем, поищите и подчеркните те строчки, которые вы хотели бы изменить в будущем.

Таблица****

Занятие	Рамки	Настоящее	Будущее
Потерянное время	Посещение туалета, поиск места для парковки и т.п.	7	7
Сон	Всего часов сна, включая дремоту днем		
Подготовка	Душ, одевание и т.д. утром и вечером		
Работа	Деятельность, связанная с выполнением профессиональных обязанностей, включая дорогу в офис и обратно		
Личное время			

7. Перейдите к колонке «Будущее». Выберите некую дату в будущем (обычно хороший результат дает разрыв примерно в месяц с этого дня). Затем разработайте новый бюджет времени в соответствии с тем, как вы видите использование вашего времени к дате, которую наметили.

8. Еще раз проверьте все числа и убедитесь, что их общая сумма не превышает 168.

9. Приобретите ежедневник с широкими пустыми клеточками, в которые можно было бы вписывать время. Обозначьте, как вы собираетесь тратить свое время, используя маркеры разного цвета для каждого вида занятий.

Рекомендованная литература

Hallowell E. M. Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform / Harvard Business Review. – 2005. – #3(1). – P. 54–62.

Meyer D. E. (Из интервью со Стефанией Фрейзер) / CNN Tonight. – 2001. – Aug. 5.

Moran M. Researchers Find Neural Bottleneck' Thwarts Multitasking. / Vanderbilt Register. – 2007. – Jan. 22. Доступ от 11 января 2008 г. по адресу <http://www.vanderbilt.edu/register/articles?id=31525>.

Gonzalez V., Mark, G. Constant, Constant, MultiTasking Crazyness: Managing Multiple Working Spheres. (Документ представлен на Конференции по человеческим ресурсам в вычислительных системах, проходившей в Вене, Австрия, с 24 по 29 апреля 2004 г.)

Gonzalez V., Mark G. Managing Currents of Work: Multi-Tasking Among Multiple Collaborations. (Документ представлен на заседании Девятой европейской конференции по совместной работе на основе компьютерной модели, проходившей в Париже с 18 по 22 сентября 2005 г.)

Multitasking. UrbanDictionary.com. Доступ от 3 августа 2007 г. по адресу <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=multitasking&r=f>.

Multitasking. Webopedia.com. Доступ от 3 августа 2007 года по адресу <http://itmanagement.webopedia.com/TERM/M/multitasking.html>.

Multitasking. Wikipedia.com. Доступ от 3 августа 2007 г. по адресу <http://en.wikipedia.org/wiki/Multitasking>.

Puente M. Blackberry Blackout? / USA Today. – 2006. – Feb. 1.

Richtel M. The Lure of Data: Is It Addictive? / New York Times. – 2003. – July 6.

Roberts D. E., Foehr U. G., Rideout V. GenerationM: Media in the Lives of 8-18 Year-Olds. – Menlo Park, Calif.: 2005.

Rosen M. The Perils of Multitasking / Scholastic Parents. – 2007. – Feb. 28.

Shellenbarger S. Juggling Too Many Tasks Could Make You Stupid / Career Journal.com. – 2003. – Feb. 28. Доступ от 5 мая 2007 г. по адресу <http://www.careerjournal.com/columnists/workfamily/20030228-workfamily.html>.

Shellenbarger S. Who's Better Multitasker? Female Rats Provide Clues / Career Journal.com. – 2003. – Mar. 21. Доступ от 15 апреля 2007 г. по адресу <http://www.careerjournal.com/columnists/workfamily/20030321-workfamily.html>.

Spira J. B., Feintuch J. B. The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity. – New York: Basex, 2005.

Strang A. L., Gonzalez V. M., Mark G. Excuse Me: Interrupting Working Spheres. – Irvine: University of California, 2004.

Strayer D. L., Drews, F. A., Crouch D. J. A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver / Human Factors. – 2006. – 48(2). – P. 381–391.

Time Management: Increase Your Personal Productivity and Effectiveness / Harvard Business Essentials. – Boston: Harvard Business School Press, 2005.

Wallis C. C. The Multitasking Generation / Time. – 2006. – Mar. 19.

Wallis C. C., Steptoe S. Help! I've Lost My Focus / Time. – 2006. – Jan. 8.

Wallis C. C., Steptoe S. The Case for Doing One Thing at a Time / Time. – 2006. – Jan. 8.

Об авторе

Дэйв Креншоу родился в Южной Калифорнии, но вырос в тени Скалистых гор Юты. Карьеру бизнес-тренера он начал в 1998 году, став самым молодым независимым консультантом одной из крупнейших в мире коучинговых фирм, специализирующейся на поддержке малого бизнеса. Тренинги для владельцев предприятий Дейв Креншоу начал проводить еще до получения степени бакалавра делового управления и предпринимательства. Он является создателем программы *Fresh Juice Strategy* – системы помощи владельцам предприятий и менеджерам в получении максимального результата в профессиональной деятельности. Вот уже много лет подряд Дейв Креншоу успешно тренирует и консультирует деловых людей от Лондона до Манилы и от Сан-Франциско до Нью-Йорка. Сейчас Дейв Креншоу живет в Юте со своей женой Кэтрин и сыном Стреттоном, с которым очень любит играть в футбол.