

## Приложения

с. 294



## Послесловие. От правил к принципам

с. 289



## Глава 10. Создаем сильную организацию: как правильно внедрять правила оперативного управления

с. 262



## Глава 9. Быстрое взаи- модействие в структуре организации: правила субординации

с. 222



## Глава 8. Выполнить на 100% точно в срок: правила управления задачами

с. 196



## Глава 7. Помощник как служебный сверхзвуковой самолет: правила делегиро- вания функций оператив- ного управления

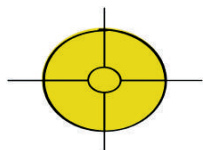
с. 184





**Введение. Почему не получается работать в рабочее время**

**с. 8**



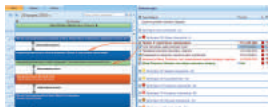
**Глава 1. Фокус на главном: принципы оперативного управления**

**с. 20**



**Глава 2. Как выжить в Open Space: правила работы сотрудников в одном кабинете**

**с. 42**



**Глава 3. Результат каждый день: правила планирования времени**

**с. 62**



**Глава 4. Время как корпоративный ресурс: правила координации рабочих графиков и назначения встреч**

**с. 82**



**Глава 5. Скорость обмена информацией: правила обмена информацией по почте и телефону**

**с. 114**



**Глава 6. Правила управления совещаниями**

**с. 140**

## **КАК РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ**

**Правила победы над офисным хаосом**

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

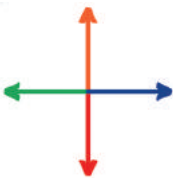
# Введение



**ПОЧЕМУ  
НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ  
РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ  
ВРЕМЯ**

# ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

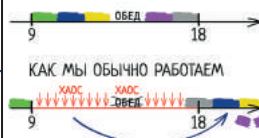
1



Что такое оперативное управление?

с. 12

2



КАК МЫ ОБЫЧНО РАБОТАЕМ

Почему не получается работать в рабочее время?

с. 15

3



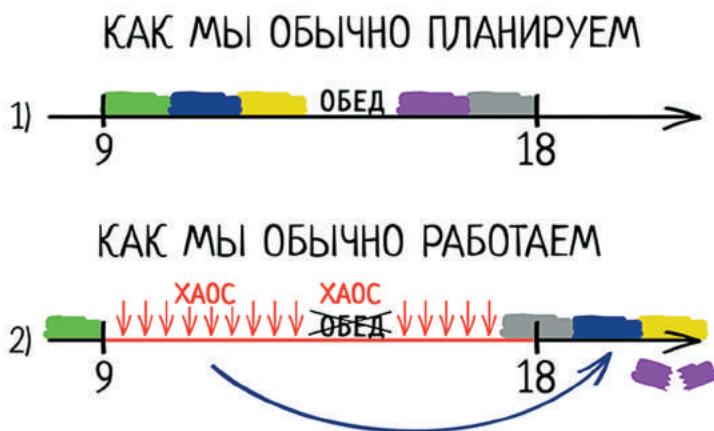
Как построена эта книга

с. 17

Много лет назад один из клиентов обратился к нам с такой просьбой: «Помогите справиться с хаосом вокруг. Я могу нормально работать только до начала и после окончания рабочего дня. И еще по выходным дням. В рабочее время работать почти не получается».

Странность его просьбы сначала меня удивила. Как это — не получается работать в рабочее время?! Но в течение месяца к нам обратилось еще несколько человек с подобной проблемой! Мы стали разбираться, и оказалось, что в современных офисах, в которых сотрудники заняты интеллектуальным трудом, существуют огромные резервы для повышения производительности! Как вы позже увидите, время эффективной работы составляет во многих компаниях не более 50%! Люди искренне стараются добиться максимального результата, но в очередной раз уходят домой с чувством вины из-за невыполненного плана, намеченного утром.

Откуда берется чувство вины? Ответ на этом рисунке:



**Рис. 1.** Как мы обычно планируем и работаем

Причинами огромных потерь времени являются внезапные прерывания работы и отвлекающие моменты. Все это мы будем называть офисным хаосом. Если на большинстве мировых производств давно царят кайдзен\*, бережливое производство и ISO 9001 и ни одной минутки рабочего времени не тратится зря (ну разве что иногда), то в офисном пространстве многих, в том числе известных корпораций резервы для улучшений очень даже значительны.

Результаты исследований компаний Basex и McKinsey показали, что прерывания в работе офисных сотрудников стоят экономике США \$588 млрд в год, так как крадут 40–60% самого продуктивного рабочего времени. Примерно 3–5 часов каждый день!

Мы не поверили и решили провести подробнейший хронометраж расхода времени менеджеров среднего звена в компаниях, обратившихся к нам с подобной проблемой. Цифры получились впечатляющими — в среднем лишь 3 часа 28 минут в день расходуется продуктивно! Остальное — всевозможные потери! Только вдумайтесь: 3 часа 28 минут!

Виноваты ли в этом сотрудники? Мы склонны считать, что в этом виновата сложившаяся во многих организациях хаотичная система оперативного управления. Система, которую могут проанализировать и улучшить сами сотрудники, занимающиеся интеллектуальным трудом.

\* Японская философия постоянного совершенствования, в данном контексте эффективного использования рабочего времени. — *Прим. ред.*

Мы как управленческие консультанты занимаемся тем, что помогаем командам менеджеров договориться друг с другом и сформировать свои собственные правила игры. Про бизнес-консультантов как-то метко сказал один из наших постоянных клиентов: «Консультанты подобны пчелам — летают от одной компании к другой и опыляют их лучшими практиками».

В данной книге мы\* расскажем о своем опыте борьбы с офисным хаосом, полученном в ходе реализации более чем 200 успешных проектов настройки систем оперативного управления в самых разных компаниях по всей территории СНГ. В нашей копилке уже более 600 правил оперативного управления, успешно внедренных в различных компаниях. Для этой книги мы отобрали основные и часто используемые правила, которые принесли максимальный результат большинству наших клиентов. Те самые 20% правил, которые дают 80% системного результата.

Давайте разберемся с понятиями и определим, что означает «оперативное управление».

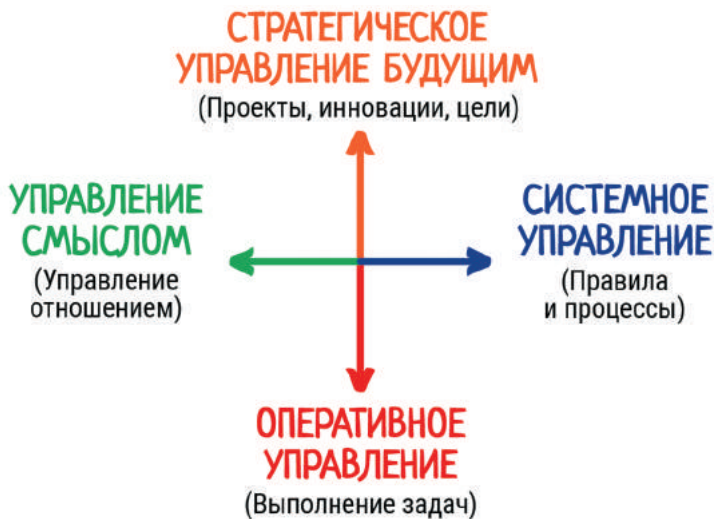


В нашей классификации\*\* векторов (функций) менеджмента (см. рис. 2) предлагаем следующее определение понятия «оперативное управление»:

**Оперативное управление** — это набор технологий, правил и принципов, применяемых в организации для достижения максимального результата в течение одного дня.

\* Здесь и далее я часто буду применять обобщающие слова «мы», «у нас», «нам», так как вся информация в этой книге была получена по крупицам за 12 лет благодаря результатам сотен клиентов и усилий более десяти консультантов, которые работали под моим руководством. Без клиентов и консультантов книга бы не получилась такой. Все эти люди немного соавторы этой книги. — *Прим. авт.*

\*\* Классификация, которую используют в компании «Правила Игры». — *Прим. авт.*



**Рис. 2.** Основные векторы (функции) менеджмента

Помимо оперативного управления мы выделяем еще три вектора приложения усилий менеджера, которые повышают эффективность организации:

- **Системное управление** — принятая в организации методология, которая отвечает за постоянное повышение эффективности деятельности с помощью неповторения допустимых ошибок за счет улучшения бизнес-процессов и существующих правил. Когда каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет права на ее повторение.
- **Стратегическое управление** — применяемая в организации методология анализа и управления стратегией как способа победы на конкурентном рынке. Стратегия позволяет определить ключевые точки приложения усилий, поставить перед организацией цели и определить ключевые проекты улучшения для последовательного достижения поставленных целей.
- **Управление смыслом** — методология объединения команды, управляющая отношением сотрудников к организации.

Каждый менеджер, имеющий в подчинении сотрудников, выполняет все эти функции менеджмента и отвечает на важнейшие для управления вопросы:

- **Насколько результативно мы поработали сегодня, добились ли максимальных результатов и приблизились ли к нашей цели?**

- Какие правила позволяют нам не повторять ранее сделанных ошибок?
- Как настроить бизнес-процессы так, чтобы максимально быстро и качественно обслуживать нашего клиента и постоянно повышать планку качества?
- Как мы собираемся победить на конкурентном рынке?
- Какие цели нас мотивируют, как их достичь?
- В чем смысл нашей работы: просто зарабатывать деньги — или же делать этот мир лучше?
- Кто мы: наемники или патриоты своей организации?

Чем выше качество управления по каждому вектору, тем эффективнее работает организация.

Увы, во многих российских организациях ситуация с качеством выполнения основных функций менеджмента\* оставляет желать лучшего:

- Люди работают, фокусируются только на деньгах как смысле своей работы, чувствуют себя наемниками.
- Стратегия находится в голове первого лица, времени на ее обдумывание и совместное планирование нет, поэтому остальные члены команды понимают стратегию по-своему. Ситуация часто напоминает знаменитую басню про лебедя, рака и щуку.
- Нет времени на наведение порядка, многие регламенты устарели и не работают, сотрудники не признают и не уважают правила и регламенты и никак не участвуют в их улучшении.
- Как следствие всего вышеперечисленного — хаос в ежедневной оперативной работе, когда всё срочно, всё «вчера», всё в режиме форс-мажора.

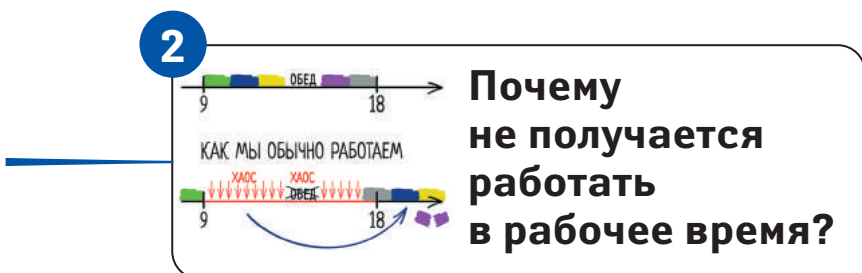
Оперативное управление можно максимально быстро и просто наладить в организации с сильной идеологией, четкой и разделяемой всеми стратегией, понятными целями, сильной системой бизнес-процессов и правил. Но и как отдельный элемент настройка оперативного управления дает сильный системный эффект, формируя в организации культуру игры по правилам и закладывая фундамент для налаживания более сложных систем управления бизнес-процессами или стратегией.

Каждый из четырех векторов (функций) менеджмента тесно связан с остальными тремя и заслуживает отдельной книги. Подробнее о нашем подходе к функциям менеджмента и созданию сильной корпоративной культуры вы можете прочитать в приложении 1.

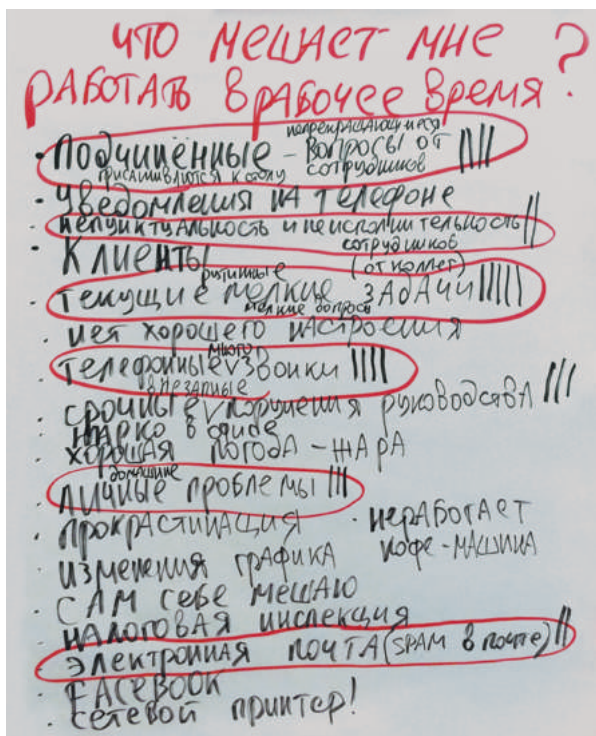
\* Подробнее о функциях менеджмента см. приложение 1 и главу 6. — Прим. авт.

Данная книга посвящена настройке оперативного управления, которое отвечает за максимальную результативность сегодня, здесь и сейчас. Но на остальные векторы менеджмента мы тоже будем ссылаться, так как все функции связаны друг с другом.

Итак, что же мешает нам эффективно работать в рабочее время и добиваться максимального дневного результата?



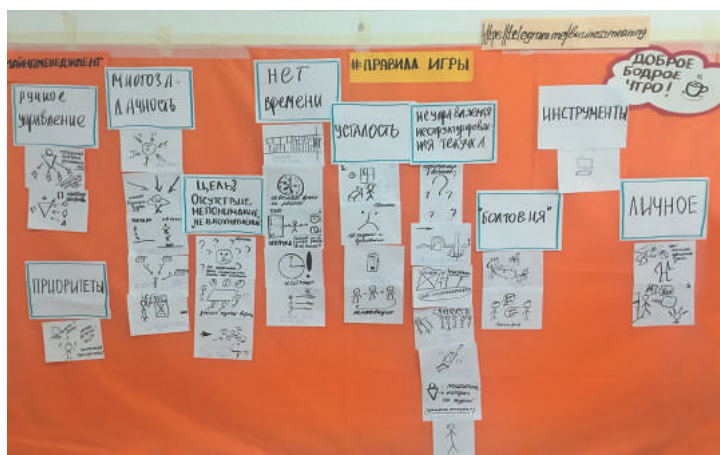
Мы начинаем с ответа на этот вопрос каждую корпоративную сессию настройки системы оперативного управления и каждый наш открытый мастер-класс. На рис. 3 приведен пример ответа на одном из открытых мастер-классов.



**Рис. 3.** Примеры ответов на вопрос, что мешает работать в рабочее время

Задача предельно проста: каждый из участников называет, а ведущий фиксирует на листе флипчарта пример «поглотителя времени» (возьмем термин из тайм-менеджмента), который «заставляет» (в начале сессии важно использовать именно этот очень важный глагол, так как это повышает безопасность анализа — «ведь я ни при чем, меня заставляют») отвлекаться от выполнения приоритетных задач и заниматься задачами второстепенными. Повторяющиеся «поглотители» отмечены вертикальными линиями.

Самое интересное заключается в том, что данный набор почти не меняется и является типовым. Вы можете это увидеть на рис. 4, где приведен результат еще одного подобного группового анализа, когда каждому участнику нужно было сначала нарисовать свой самый главный «поглотитель времени». Затем выявленные «поглотители» мы все вместе назвали и сгруппировали.



**Рис. 4.** Еще один пример того, что мешает работать в рабочее время

После сотни таких анализов мы сгруппировали все основные причины всевозможных прерываний работы, которые и создают офисный хаос, мешающий работать в рабочее время. На основании этих анализов и появилась эта книга с примерами основных ошибок, с которыми нам предстоит вместе справиться (см. рис. 5).



## Как построена эта книга

Подзаголовок этой книги — «Правила победы над офисным хаосом». В ней я привел 150 быстрых правил оперативного управления. Почему быстрых, а не главных? Потому что из более 600 накопленных нами правил мы отобрали только те, которые можно быстро внедрить и получить быстрый системный результат.

Ведь к оперативному управлению можно отнести и правила делегирования полномочий, и координацию, и мотивацию, и многое другое. Увы, единый словарь менеджмента до сих пор не согласован всеми «играющими сторонами». Поэтому не будем претендовать в этой книге на полноту правил. Мы будем претендовать на скорость получения нужного вам результата — быстрого повышения эффективности организации или определенной зоны управления.

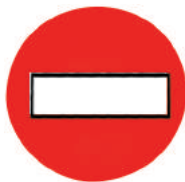
Практически все организации после прочтения книги и внедрения изложенных в ней быстрых правил оперативного управления, смогут получить устойчивый системный временной выигрыш минимум 30–60 минут в день для каждого менеджера, а многие — гораздо больше.

Если среднее продуктивное рабочее время менеджера среднего звена в России, по данным наших исследований, составляет 3 часа 28 минут, то почему бы вам не достичь отметки хотя бы 7 продуктивных рабочих часов из положенных по закону 8 часов? И благодаря этому успевать решать больше приоритетных задач, меньше уставать и больше времени уделять семье, друзьям, спорту или любимому делу — по вашему выбору.

Важной особенностью этой книги является предварительный разбор всех основных ошибок перед тем, как сформулировать правило. Если перефразировать великого Нила Рэкхема: «Нет проблемы — нет продажи!». Так уж устроено большинство людей, что мотивация появляется только тогда, когда мы осознаём свои ошибки, видим потери и тогда стараемся выработать правила, которые позволят избежать потерь от повторения этих ошибок в будущем. Тогда и происходят управляемые «чудеса». Ошибки мы будем обозначать красным цветом, а правила, которые позволяют избежать их повторения, — зеленым.

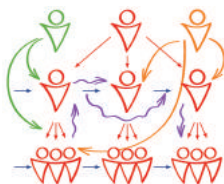
Итак, вперед, к быстрому покорению офисного хаоса и продуктивной работе в рабочее время!

## 10. Правила вообще не работают



- РУКОВОДИТЕЛЬ СДЕЛАЛ ВИД, ЧТО ВНЕДРИЛ ПРАВИЛА
- СОТРУДНИКИ СДЕЛАЛИ ВИД, ЧТО ПРИНЯЛИ ПРАВИЛА
- СОТРУДНИКИ БЕЗРАЗЛИЧНЫ К ПРАВИЛАМ
- РУКОВОДИТЕЛЬ ТОЖЕ, ЕСЛИ ЧЕСТНО, БЕЗРАЗЛИЧЕН К ПРАВИЛАМ
- СОТРУДНИКИ НЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ПРАВИЛ

## 9. Нарушение субординации



- ПОСТОЯННЫЕ ОБВИНЕНИЯ «КТО ВИНОВАТ?» ВМЕСТО ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ «ЧТО ВИНОВАТО?»
- ДИКТАТУРА НА ЭТАПЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И ДЕМОКРАТИЯ НА ЭТАПЕ ЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ
- НАЗНАЧЕНИЕ ЗАДАЧ «ЧЕРЕЗ ГОЛОВУ» РУКОВОДИТЕЛЯ
- НАЗНАЧЕНИЕ ДВУХ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ОДНОЙ ЗАДАЧИ
- ВСЕ ОТВЕЧАЮТ ЗА ВСЁ И НИКТО НИ ЗА ЧТО: НЕПОНЯТЫ И РАЗМЫТЫ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- ИСКАЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ПО ХОДУ ЕЕ СЛЕДОВАНИЯ
- НЕКОНСТРУКТИВНАЯ БОРЬБА ЗА ВЛАСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ГЛАЗАХ У ПОДЧИНЕННЫХ
- НЕРЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ УЛУЧШЕНИЯ ИЗ-ЗА ДОМИНИРОВАНИЯ ОПЕРАТИВНОЙ РАБОТЫ

## 8. Задачи просрочены и не выполняются на 100%



- РУКОВОДИТЕЛЬ СТАВИТ СОТРУДНИКАМ ЗАДАЧИ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ ОБЯЗАННОСТЯМИ И ВСЕ БОЛЬШЕ ПОГРУЖАЕТСЯ В РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ «МНЕ СКАЗАЛИ — Я СДЕЛАЛ. НЕ СКАЗАЛИ — ЧЕГО ВЫ ОТ МЕНЯ ХОТИТЕ?»
- РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕЛАЕТ ВИД, ЧТО ДЕЛЕГИРУЕТ; СОТРУДНИКИ ДЕЛАЮТ ВИД, ЧТО ВЫПОЛНЯЮТ
- ЗАДАЧА НЕ ЗАФИКСИРОВАНА И ЗАБЫТА
- РАЗНОЕ ПОНИМАНИЕ У РУКОВОДИТЕЛЯ И ИСПОЛНИТЕЛЯ ТОГО, ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ
- НЕПОНИМАНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЕМ ПРИОРИТЕТОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ
- ЗАДАЧА ПРОСРОЧЕНА, НО ВСЕ ОБ ЭТОМ УЖЕ ЗАБЫЛИ; В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОЛУЧЕН НЕ ТОТ РЕЗУЛЬТАТ, КОТОРЫЙ БЫЛ НУЖЕН РУКОВОДИТЕЛЮ

## 7. Неиспользование ресурсов личного помощника



- РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ПРИГЛАШАЕТ НА ВСТРЕЧУ УЧАСТНИКОВ СОВЕЩАНИЙ
- РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ГОТОВИТ СВОИ СОВЕЩАНИЯ
- РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ПРОТОКОЛИРУЕТ СВОИ СОВЕЩАНИЯ
- РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ФИКСИРУЕТ ИНФОРМАЦИЮ О НАЗНАЧЕННЫХ ИМ ЗАДАЧАХ
- РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ОТСЛЕЖИВАЕТ ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ИМ ЗАДАЧ
- РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ОБРАБАТЫВАЕТ ПОТОК ВХОДЯЩИХ ТЕЛЕФОННЫХ ЗВОНКОВ
- РУКОВОДИТЕЛЬ ВООБЩЕ ДЕЛАЕТ САМ ВСЕ, ЧТО МОЖЕТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ

## 6. Неэффективные совещания



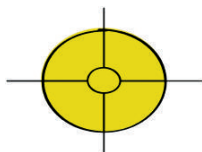
- РЕШЕНИЕ ВСЕХ ВОПРОСОВ СМЕШАНО В ОДНО СОВЕЩАНИЕ
- СОВЕЩАНИЯ НАЧИНАЮТСЯ И ЗАКАНЧИВАЮТСЯ НЕВОВРЕМЯ
- НЕ ОПРЕДЕЛЕНА РОЛИ УЧАСТНИКОВ СОВЕЩАНИЯ
- ДОЛГО ФОРМИРУЕТСЯ (ИЛИ ВООБЩЕ НЕ ФОРМИРУЕТСЯ) ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ
- НЕПОДГОТОВЛЕННЫЕ СОВЕЩАНИЯ
- «СРОЧНЫЕ» СОВЕЩАНИЯ
- УЧАСТНИКИ СОВЕЩАНИЯ ПОСТОЯННО ОТВЛЕКАЮТСЯ ВО ВРЕМЯ СОВЕЩАНИЯ
- ИЗ-ЗА СОВЕЩАНИЙ НЕТ ВРЕМЕНИ «НА РАБОТУ»

## Почему работать

Главные ошибки опе

Рис. 5. Основные ошибки, мешающие работать в рабочее время

## 1. Расфокусировка на второстепенные задачи



- ПОСТОЯННЫЙ СТРАХ ЧТО-ТО ЗАБЫТЬ
- ЧУВСТВО ВИНЫ ИЗ-ЗА НЕВЫПОЛНЕННОГО ПЛАНА ДНЯ
- ПОПЫТКА УСПЕТЬ ВСЕ
- ПОСТОЯННЫЕ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЯ НА ТО, «ЧТО НАДО НЕ ЗАБЫТЬ СДЕЛАТЬ»
- ПОСТОЯННЫЕ ОТВЛЕЧЕНИЯ НА ВНЕШНЮЮ СРЕДУ
- НЕХВАТКА ЭНЕРГИИ НА ВЕСЬ РАБОЧИЙ ДЕНЬ
- ХАОС ВЕЗДЕ!

## 2. Хаос в общем кабинете или Open Space



- ПОСТОЯННО ЗВОНЯЩИЕ И ОТВЛЕКАЮЩИЕ ОТ ДЕЛА ТЕЛЕФОНЫ
- ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ
- ТЕЛЕФОННЫЕ РАЗГОВОРЫ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ
- ПОСТОЯННЫЕ КРИКИ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ ВСЕ КАБИНЕТ
- НЕЦЕНЗУРНАЯ БРАНЬ
- ЗВОНЯЩИЕ БЕЗ ОТВЕТА ТЕЛЕФОНЫ УШЕДШИХ СОТРУДНИКОВ
- НЕВОСПИТАННОСТЬ СОТРУДНИКОВ
- НЕДОСТАТОК ДВИЖЕНИЯ И ФИЗИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ
- НЕДОСТАТОК ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ
- ГНЕТУЩАЯ АТМОСФЕРА В ОФИСЕ
- НЕДОСТАТОК СОЛНЦА ЗИМОЙ

не получается  
в рабочее время?

ративного управления

## 3. Постоянное чувство вины из-за невыполненного плана на день



- ХРОНИЧЕСКОЕ НЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ДНЯ
- НЕДОСТАТОК ЭНЕРГИИ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ ДНЯ
- НЕПРАВИЛЬНАЯ РАСТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ
- «НЕТ ВРЕМЕНИ НА ПЛАНИРОВАНИЕ»
- СЛИШКОМ ЖЕСТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ
- ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ «СВЕРХУ»

## 4. Хаос в назначении встреч



- ПРИНЦИП ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ПРИНЦИП ПРОХОДНОГО ДВОРА
- ВСТРЕЧИ НАЗНАЧАЮТСЯ ПО ТЕЛЕФОНУ, И ЭТО ЗАНИМАЕТ МНОГО ВРЕМЕНИ
- ПОСТОЯННЫЕ СЛУЧАЙНЫЕ НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЕ ВСТРЕЧИ
- НЕТ ЕДИНОГО ИНСТРУМЕНТА ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ
- ВСТРЕЧИ НЕ УКЛАДЫВАЮТСЯ В ТАЙМИНГ
- РАЗНЫЙ УРОВЕНЬ НАВЫКОВ У СОТРУДНИКОВ В ПЛАНИРОВАНИИ ВРЕМЕНИ

## 5. Потеря информации при коммуникациях



- ПОСТОЯННЫЕ «СРОЧНЫЕ» ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ ВМЕСТО ПОЧТОВЫХ СООБЩЕНИЙ
- ПИСЬМА УХОДЯТ СЛОВНО В «ЧЕРНУЮ ДЫРУ»
- ПО ТЕМЕ ПИСЬМА НЕПОЯТНО, ЧТО ОТ ВАС ХОТЯТ
- МНОГО РАЗНЫХ ВОПРОСОВ В ОДНОМ ПИСЬМЕ
- ПОСТОЯННЫЕ ОТВЛЕЧЕНИЯ НА НОВЫЕ ПИСЬМА
- КТО-ТО ИСПОЛЬЗУЕТ ПОЧТУ, А КТО-ТО — НЕТ
- ДОСТИГНУТЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ НЕ ФИКСИРУЮТСЯ И НЕ ВЫПОЛНЯЮТСЯ
- СОТРУДНИКИ НЕ ПЕРЕЗВАНИВАЮТ НА ПРОПУЩЕННЫЕ ЗВОНКИ

6



Итоги главы 1

с. 39

5



Вопросы  
для самоанализа

с. 38

4



Виды отвлечений:  
внутренние и внешние

с. 30

# ФОКУС НА ГЛАВНОМ: ПРИНЦИПЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1



Как работает наш  
«интеллектуальный  
станок»

с. 23

**ФОКУС  
НА ГЛАВНОМ:  
ПРИНЦИПЫ  
ОПЕРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

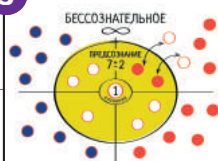
2



К чему приводит  
попытка делать два  
дела одновременно

с. 25

3



Как работает  
внимание  
в ежедневном  
рабочем хаосе

с. 27

**Представьте ситуацию: вы не спали 36 часов. День, ночь и еще один день. Вероятно, желание заснуть будет очень сильным. И вот вам дают 24 часа, чтобы выспаться. Выспитесь? Большинство отвечают, что им хватит даже меньше времени. А если я заберу 5 минут и предоставлю вам 23 часа 55 минут? Ответ, конечно, аналогичный — успеем. А теперь представьте, что эти 5 минут я поделю на 300 отрезков по 1 секунде каждый и буду вас будить «на одну секундочку» мощной пожарной сиреной каждые 5 минут в продолжение всего отрезка времени? Удастся ли вам выспаться в этом случае? Ведь у вас будет для этого целых 23 часа 55 минут чистого времени!**

**Обычно участники сессий утверждают, что сложно выдумать более мучительное наказание. Но почему мы тогда сами себе устраиваем эту пытку в офисном хаосе? Ведь процесс сфокусированной интеллектуальной работы очень напоминает процесс сна. И непонимание принципов работы нашего головного мозга во время осуществления интеллектуальной работы является одной из первых ошибок оперативного управления, которые мы с вами вместе преодолеем.**

1



## Как работает наш «интеллектуальный станок»

Все офисные сотрудники занимаются производством интеллектуальных продуктов труда. На входе — вводная информация, далее следует процесс создания продукта интеллектуального труда, на выходе — готовый интеллектуальный продукт. Это напоминает процесс производства. Только в офисе для производства используют свой головной мозг вместо станков, зачастую не понимая принципов работы этого «станка».



**Рис. 6.** Процесс создания интеллектуального продукта

Как вы догадались, в этой главе мы будем рассматривать головной мозг как некий «станок», который производит интеллектуальные продукты. И позаимствуем несколько понятий из практики бережливого производства (кайдзен).

Как устроен этот «станок»? Условно представим его в виде трех частей: сознания, предсознания и бессознательного. На рис. 7 эти части представлены графически в виде прицела, который лучше всего иллюстрирует фокусировку внимания.



**Рис. 7.** Условная схема работы нашего «интеллектуального станка» — головного мозга

- Сознание — это центр нашего внимания, то, над чем в данный момент мы работаем. В нашем сознании может находиться только один элемент, на котором мы сконцентрированы здесь и сейчас. Цифра «1» в данном случае является очень жесткой — в центре внимания может находиться только одна мысль.
- Предсознание — зона, в которой находятся мысли, сопровождающие фокус внимания. Принято считать, что это не больше  $7 \pm 2$  мысли, хотя в научном сообществе уже давно идут споры о сокращении этого числа. Цифра  $7 \pm 2$  является гибкой и зависит от текущего состояния энергетики человека. Условно, 9 элементов в зоне предсознания можно считать максимальным количеством, позволяющим концентрироваться на решении самой сложной задачи.
- Бессознательное — зона, в которой находятся все остальные мысли, о которых мы в данный момент не думаем. Условно примем, что количество этих мыслей настолько огромно, что его можно назвать бесконечным.

Элементы в сознании и предсознании постоянно сменяют друг друга, тем самым позволяя нам концентрироваться и удерживать внимание на объекте производства интеллектуального продукта. Здесь и далее под фокусом внимания мы будем понимать зону сознания и предсознания.

Один из самых простых примеров — вождение автомобиля. В фокусе внимания находятся очень быстро сменяющие друг друга элементы: дорожная разметка, боковые зеркала, зеркало заднего вида,

окружающие автомобили, дорожные знаки, показатели приборов. Если на дороге никого нет, то можно найти ресурс внимания для того, чтобы полюбоваться окружающими пейзажами, побеседовать с попутчиком на общие темы, прослушать аудиокнигу (рис. 8). Если же движение интенсивное, вас постоянно подрезают и обгоняют, вы движетесь в сложных погодных условиях (сильный дождь, гололед), то многие даже выключат радио, чтобы полностью сконцентрироваться на вождении.



Рис. 8. Процесс вождения автомобиля

2



## К чему приводит попытка делать два дела одновременно

А теперь представьте: вечер сложного дня, вы устали, сидя за рулем автомобиля, едете в интенсивном дорожном потоке домой. Специально выключили аудиокнигу, чтобы сконцентрироваться на вождении. И тут... вам на мобильный телефон звонит очень важный человек (например, VIP-клиент, от которого зависит 50% продаж компании, или начальник вашего начальника). «Нет проблем, — думаете вы, — у меня в автомобиле есть громкая связь». Конечно, нужно ответить на звонок. А разговор начинается непростой... «Вы помните, о чем

мы с вами договорились на прошлой неделе?! Кого из контрагентов вы уже задействовали в проекте?! Скажите, что конкретно уже сделано?! Вы в курсе того, что вас ждет, если завтра утром мы не получим то, что вы нам обещали?», — и таких вопросов все больше! Что вы будете делать в такой ситуации, когда мысли, связанные с одной сложной задачей, вытесняют мысли, связанные с другой сложной задачей (рис. 9)?



**Рис. 9.** Так выглядит попытка одновременно выполнять две задачи

Большинство людей, которым я задавал этот вопрос, утверждают, что припаркуются или включают аварийную сигнализацию, чтобы спокойно поговорить. А меньшинство отвечают, что сообщают об уровне зарядки телефона в 1% и о том, что он сейчас сядет, но они обязательно перезвонят в ближайшее время. После чего выключают телефон и продолжают без помех вести автомобиль. Потому что мы не можем выполнять одновременно две задачи, требующие от нас максимальной фокусировки внимания\*.

\* Справедливости ради надо отметить, что у головного мозга есть возможность параллельно выполнять несколько задач, если они не требуют полной концентрации. Например, можно смотреть телевизор, помешивать кашу, разговаривать с подругой по телефону, присматривать за ребенком и гладить рубашку — почти одновременно. Но я еще не встречал ни одного человека, который мог бы, например, делать две задачи, требующие полной концентрации, — например, торговаться о скидке с ВИП-клиентом по крупному заказу и параллельно готовить презентацию к годовому собранию акционеров. — *Прим. авт.*

**1. Попытка сделать одновременно несколько дел, требующих полной концентрации, — и как следствие, расфокусировка внимания**

**Максимальная продуктивность достигается только тогда, когда мы сконцентрированы только на одной задаче**

*Здесь и далее мы будем фиксировать красным основные ошибки оперативного управления, а зеленым — правила, которые позволяют избежать появления этих ошибок.*



Назовите рабочие задачи, которыми вы обычно занимаетесь до начала рабочего дня, после его окончания, по выходным дням?

Обычно называют такие задачи, как планирование, подготовка важных текстов, презентаций, регламентов, чтение важной документации, написание новых коммерческих предложений, обдумывание важной ситуации для принятия решения и др. В общем, сюда входит все, что требует от нас полной концентрации. Обратите внимание, как происходит процесс выполнения перечисленных задач. Когда мы садимся за выполнение такой задачи, мы не начинаем процесс производства мгновенно, потому что нам нужно время на включение (концентрацию) или наладку нашего «интеллектуального станка».

Например, написание нового регламента. Мы садимся за компьютер, определяем цель регламента, основные ошибки, которые должен закрыть этот регламент, вспоминаем структуру, предыдущий опыт, круг исполнителей и согласователей, конкретные действия и их порядок. В этот момент ценность не производится — мы всего лишь фокусируемся, или настраиваем наш «интеллектуальный станок». И в какой-то момент начинается процесс создания ценности — мы начинаем писать и создавать новый интеллектуальный продукт!

Представьте, что мы пытаемся создать продукт, требующий полной концентрации, в повседневном хаосе. Только мы потратили время на включение и фокусировку, только начали создавать ценность, ка-а-а-а-а тут: нам позвонили «на секундочку», зашли «на секундочку», отвлекли «на секундочку».



**Рис. 10.** Процесс фокусировки в процесс написания нового регламента

Но ведь процесс фокусировки (настройки «интеллектуального станка») занимает определенное время. Чем сложнее интеллектуальная задача, тем больше времени уходит на процесс концентрации. Это как со станком: чем сложнее производимая на нем деталь, тем больше времени уходит на его настройку и наладку.

Представьте себе автомобильный конвейер, на котором сначала производят один автомобиль Toyota Camry, затем перенастраивают станки и собирают одну Toyota Land Cruiser, потом снова перенастраивают станки и получают еще одну Toyota Camry, потом снова перенастраивают станки и опять собирают Toyota Land Cruiser, и так до тех пор, пока не будет произведено 1000 машин. Сложно такое представить, ведь гораздо продуктивнее сначала собрать 1000 Toyota Camry, потом один раз перенастроить станки и собрать 1000 Toyota Land Cruiser\*. Неоправданную перенастройку станков в кайдзен принято называть одним из видов потерь, или по-японски «муда», ведь пока станок перенастраивается — производство не работает.

Подобные проблемы, связанные теперь уже с интеллектуальным производством, наглядно демонстрирует знаменитый эксперимент (рис. 11). Засеките, сколько времени уйдет у вас на подсчет от 1 до 25 сначала в левой таблице, затем в правой. Полученная разница времени — это пример потерь времени и энергии (!) на переключение внимания.

\* При наличии твердого, уже оплаченного заказа на 2000 этих машин. — Прим. авт.

**Рис. 11.** Эксперимент на переключение внимания

14	9	2	21	13		1	2	3	4	5
22	7	16	5	10		6	7	8	9	10
4	25	11	18	3		11	12	13	14	15
20	6	23	8	19		16	17	18	19	20
15	24	1	17	12		21	22	23	24	25

## 2. Непонимание стоимости переключения внимания (муды)

**Стоимость переключения внимания с одной задачи на другую до полной концентрации составляет в среднем 2 минуты. 100 отвлечений в день могут стоить потери 3 часов времени на переключение**

Если мы переключаемся с одной простой задачи, не требующей полной концентрации, на другую такую же простую, то переключение занимает минимум времени, иногда вообще — мгновение. Самое быстрое переключение происходит на уровне бессознательно выполняемых задач, связанных с нашими навыками. Например, почему так сложно первый раз садиться за руль автомобиля? Потому что помимо вышеперечисленных объектов вроде разметки, приборов, зеркал и остального нам приходится еще и стараться удерживать в зоне внимания то, на что мы через десяток автомобильных занятий внимания уже почти не обращаем: переключение передач, расположение педалей газа, сцепления и тормоза, включение поворотников при осуществлении маневров.

Переключение с одной сложной задачи на другую сложную задачу занимает уже гораздо больше времени. Но мы тратим не только время, мы тратим еще и энергию на переключение. Подобно самолету, который расходует значительную часть топлива на взлет и посадку. Когда мы сфокусированы на задаче, мы находимся в состоянии потока\*, и энергии тратится значительно меньше. Как и у самолета, который поднялся на высоту и встал на курс.

Это вторая важная особенность внимания — значение  $7 \pm 2$  очень сильно зависит от энергетики человека. Вспомните особенно нервные напряженные дни, когда в первой половине дня нас постоянно «дергали», переключали с одного на другое, еще и постоянные форс-мажоры сбивали внимание и заставляли заниматься другими делами. Согласитесь, что во второй половине таких дней энергии и сил

\* Чиксентмихайи М. Поток. — М.: Альпина нон-фикшн, 2017.

на значительные дела не остается — приходится заниматься задачами, которые не требуют полной концентрации внимания.

### 3. Непонимание влияния энергии на фокусировку внимания

Равномерно распределять ограниченный объем энергии на весь день

Осознанно и системно управлять и повышать уровень своей энергетики

Тема повышения энергетики важна настолько, что мы посвятим ей специальный раздел в главе 2, а в приложении 2 расскажем о нашем подходе к управлению энергией.

Но вместо того, чтобы равномерно тратить ограниченную энергию сотрудников на сфокусированное выполнение приоритетных задач, в большинстве российских организаций продолжают тратить ее на многочисленные необязательные отвлечения.

4



### Виды отвлечений: внутренние и внешние

Согласно исследованию, проведенному кафедрой информатики и вычислительной техники Калифорнийского университета в Ирвайне, в США «в среднем работник может посвятить выполнению задачи 11 минут, прежде чем его прервут». Это около 50 отвлечений в день. Согласно нашим исследованиям, в России офисный работник интеллектуального труда отвлекается в среднем 122 раза в день. Стоимость такого количества отвлечений, имея в виду стоимость переключения (переналадки «интеллектуального станка»), вы теперь можете без труда посчитать сами.

Все виды подобных отвлечений можно разделить на 2 категории: внутренние и внешние.

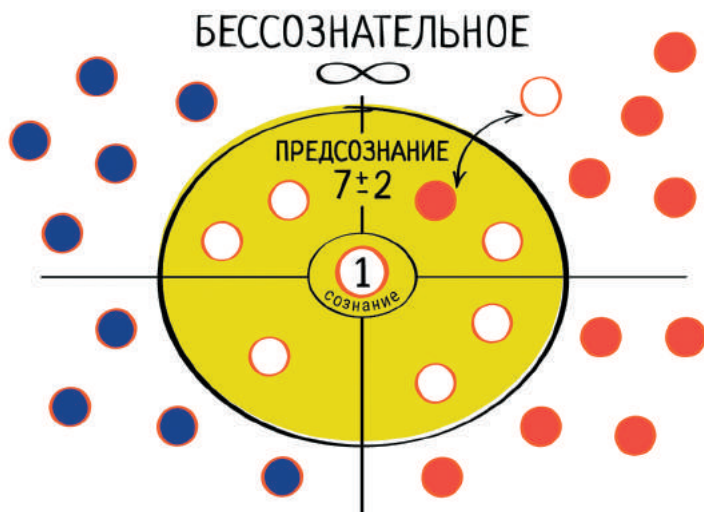
И если с внешними факторами все понятно, то с внутренними предлагаю разобраться подробнее. Представьте, что вы сфокусировались на задаче. Например, на анализе текущей ситуации

ВНЕШНИЕ:	ВНУТРЕННИЕ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несрочный телефонный звонок</li> <li>• Всплывающее оповещение в смартфоне</li> <li>• Оповещение о новом письме на рабочем столе</li> <li>• Срочное совещание</li> <li>• Незапланированная встреча «Есть минутка»?</li> <li>• И др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вспомнил про важную еще не сделанную задачу</li> <li>• Новая гениальная мысль, не связанная с тем, что выполняется сейчас</li> <li>• Недоделанная ранее задача</li> </ul>

**Рис. 12.** Виды отвлечений

и планировании следующего года. Потратили время на включение, сфокусировались. Пошел процесс создания ценности. Вас никто не прерывает, телефоны молчат, уведомления о получении новой почты в правом углу экрана монитора не появляются. Казалось бы, сиди и работай. Но вдруг в голову внезапно приходит новая мысль. Любая. Например:

- Вчера обещал Иванову презентации прислать. Забыл. Нехорошо получилось...
- Вчера Петров должен был мне согласованный договор прислать. И где он?!
- Сидорову нужно напомнить про платеж контрагенту. Они вчера звонили, сказали, что еще не получили оплату, а без оплаты они проект не начнут...
- Завтра важные переговоры, а у меня еще презентация не готова! Надо успеть с ней посидеть.
- 4 дня назад отправлял Кузнецову письмо с просьбой прислать шаблоны коммерческих предложений, а ответ-то от него так и не пришел. Не получил, что ли?!
- Не забыть бы жене позвонить, сказать, что задержусь сегодня...



**Рис. 13.** Появление новой мысли

Подобные мысли часто приходят в течение дня, верно? Но мы то заняты другой задачей! Сфокусированы на ней, потратили время и, как оказывается, энергию на фокусировку! А тут — новая мысль. И мы, с одной стороны, сфокусированы на планировании года, а с другой — думаем о внезапно появившейся новой задаче. Что будете делать в такой ситуации? Есть только 3 варианта действий.



**Рис. 14.** Что делать с новой задачей. Три варианта

1. Самый очевидный вариант — разобраться с этой новой задачей. Минусы его понятны — трата времени и энергии на переключение туда и обратно. В некоторых случаях есть еще такой минус, как банальное забывание того, что делал до переключения. Мы называем это в шутку состоянием «сделать, пока»

не забыл», когда человек начинает одно, вспоминает про второе, переключается, не выполнив первое, потом внезапно возникает нечто третье, человек снова переключается, не сделав первое и второе, а через пять минут уже не может вспомнить, что ему нужно было доделать. Правда, в таких случаях выручает ежедневник.

2. Второй вариант — записать новую мысль куда-нибудь, например на стикер, и прикрепить на видное место. Открою для вас маленький секрет — все, что мы куда-то записываем, мы записываем для того, чтобы продолжить выполнять то, чем мы заняты в данный момент. Если мы уверены в том, что увидим записанную мысль в нужный момент, то забудем про нее и продолжим заниматься текущей задачей. А вот если наша система фиксации информации (планирования) неидеальна и уверенности в том, что мы увидим записанную мысль в нужное время в нужном месте, нет, то эта мысль останется в зоне предсознания. На этот случай имеется третий вариант.
3. Обычно никто не признается, что так поступает. В шутку мы называем это так: «О! Здорово, что я про это вспомнил! Теперь я про это не забуду». Имеется в виду ситуация, когда новая мысль так очевидна, концентрация на задаче настолько сильна, а завершение задачи так близко, что попросту лень записывать, потому что «я про это не забуду». В этом случае новая мысль, чтобы не уйти в недра бессознательного, вынуждена занимать объем внимания предсознания, который ограничен числом  $7 \pm 2$ . Так как мысли из предсознания время от времени должны попадать в центр внимания, мы вспоминаем про новую задачу тоже время от времени. В конце выполнения задачи происходит кульминация, а следовательно, максимальная фокусировка. Это заканчивается вытеснением новой мысли, и после завершения задачи мы попадаем в знакомое многим состояние «что-то я хотел сделать... вот только что?!». Несколько раз (а на самом деле сотни раз) попав в такое состояние, мы все-таки начинаем использовать первый и второй варианты. Впрочем, время от времени допуская третий вариант. Ведь, согласитесь, очень неудобно записывать новые мысли, стоя в душе или принимая ванну. А сколько гениальных идей именно там приходит нам в голову!.. Приходит — и уходит.

Новые мысли посещают всех. Соответственно, самый продуктивный вариант действий в случае их появления очень прост. Если новая задача более приоритетна, то мы можем принять решение прервать

выполняемое сейчас дело. Если новая задача менее приоритетна, ее следует записать, но так, чтобы гарантированно увидеть в нужный момент в нужном месте. Тогда мы можем про нее спокойно забыть и продолжить заниматься более приоритетной задачей (научимся этому навыку в главе 3). Терять новые мысли — ошибка. Потому что любая ушедшая в недра бессознательного мысль обладает интересным свойством: в большинстве случаев она возвращается. Но почему-то почти всегда в неподходящее время.

#### 4. Потерянные мысли

Любая потерянная мысль всегда возвращается в самый неподходящий момент и снова заставляет нас отвлечься

«Самая острая память тупее самого тупого карандаша»: любая мысль должна приходить в голову один раз, после чего должна или реализовываться, или записываться так, чтобы ее можно было найти в удобное время за 1 секунду

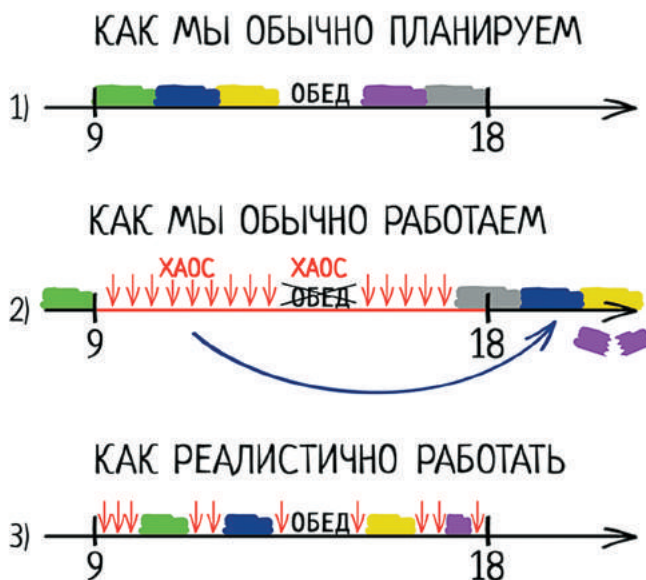
Обратите внимание, что пока эти ошибки и правила относятся к области личной эффективности сотрудников. К сожалению, в школе и университете не учат навыкам тайм-менеджмента. Так что эту функцию обучения придется выполнять работодателю. И если 10 лет назад на наших тренингах еще возникали споры о том, является ли планирование рабочего времени личной зоной сотрудника или же зоной интересов работодателя, то сейчас такой вопрос на повестке дня не стоит. Если работодатель хочет, чтобы его сотрудники были эффективными, он обязан научить их эффективно управлять тем временем, которое он у этих сотрудников купил. Больше за него этого никто, увы, не сделает.

В первую очередь нужно сформировать у сотрудников понимание, что гораздо продуктивнее выполнять задачу до тех пор, пока она не будет выполнена, вместо постоянных переключений. Сначала произвести 1000 Toyota Camry, потом один раз перенастроить станок и произвести 1000 Toyota Land Cruiser\*.

\* Если уже есть твердый заказ на 1000 Toyota Camry и 1000 Toyota Land Cruiser. — Прим. авт.

**5. Постоянные отвлечения от работы  
и переключения на менее  
приоритетные задачи**

**Выполнять задачу до конца,  
не переключаясь и не отвлекаясь  
ни на что другое**



**Рис. 15.** Как реалистично работать

А для этого важно сначала сформировать понимание того, как справиться с личными «поглотителями времени», научить сотрудников фокусироваться на самых приоритетных задачах, уважать ограниченный объем внимания и энергии для выполнения интеллектуальной работы. Это позволит минимизировать внутриличностные «поглотители времени». А после этого сформировать корпоративные правила оперативного управления, которые минимизируют внешние «поглотители времени». Это и есть два необходимых и достаточных условия для создания культуры продуктивной работы в рабочее время: минимизировать количество внутренних личных отвлечений и внешних корпоративных отвлечений. Но начинать нужно с проработки личной эффективности, потому что, как отметил еще в 2003 г. в первой российской книге по тайм-менеджменту Глеб Архангельский, путь к развитию фирмы начинается с личной эффективности\*.

\* Архангельский Г. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. — СПб.: Питер, 2003.

## 6. Непонимание личных «поглотителей времени»

Чтобы продуктивно фокусироваться, нужно сначала договориться о принципах самоорганизации с самим собой. Организация должна максимально этому способствовать



Рис. 16. Два условия создания культуры продуктивной работы в рабочее время

Только после того, как сотрудники научатся фокусироваться на приоритетных задачах, уважать свой личный фокус внимания, они смогут уважать ограниченный ресурс внимания друг друга. Поэтому все наши проекты настройки оперативного управления мы начинаем с обучения принципам личной эффективности и формированию понимания стоимости переключения внимания.

## 7. Неуважение фокуса внимания других сотрудников

Сформировать понимание стоимости переключения у всех членов команды

После этого можно смело переходить к определению и преодолению корпоративных «поглотителей времени». Какие из них самые распространенные?

- Хаос и суматоха в общем кабинете или Open Space — с ними мы разберемся в главе 2.
- Хроническое невыполнение плана дня и чувство вины в конце рабочего дня из-за этого. Справляться с этим мы научимся в главе 3.

- Неожиданные встречи, незапланированные совещания и общее непонимание, кто где находится и чем сейчас занимается, — как это преодолеть, читайте главу 4.
- Потери информации из-за слабой культуры использования электронной почты и телефона — этот блок мы основательно проработаем в главе 5.
- Непродуктивные совещания, которые начинаются и заканчиваются не вовремя, забирают энергию вместо того, чтобы ее давать. О том, как навести в совещаниях порядок — глава 6.
- Выполнение ряда функций оперативного управления руководителями вместо того, чтобы делегировать их личным помощникам, — об этом глава 7.
- Тому, как преодолеть присущую многим организациям низкую исполнительскую дисциплину, посвящена глава 8.
- Как настроить эффективные коммуникации в структуре организации с помощью настройки субординации — глава 9.
- Как преодолеть присущие многим российским компаниям неуважение и безразличие к правилам и научиться жить по описанным в этой книге правилам — об этом вы узнаете в главе 10.

## 8. Непонимание корпоративных «поглотителей времени»

**Совместно определить «поглотители времени» и минимизировать их появление с помощью формирования, внедрения и соблюдения правил оперативного управления!**

Внедрение приведенных в следующих главах правил позволит сделать так, что сотрудники вашей компании (и вы в том числе):

- будут сфокусированы на достижении самых главных задач в соответствии с целями компании;
- будут иметь перед собой понятный список задач и тратить на планирование не более 3 минут в день;
- будут каждый день успевать выполнять намеченные планы и уходить домой с чувством удовлетворения от сделанного;
- будут всегда держать свое слово и успевать выполнять свои обязательства точно в срок;
- не будут прерываться на менее приоритетные задачи;