ПРЕДИСЛОВИЕ

Иногда, чтобы работать полноценные 8 часов, мне приходилось проводить на работе 14. Постоянные неожиданные операционные вопросы, возникающие в течение дня, отвлечения на не всегда полезные корпоративные рассылки, затянутые совещания, личные звонки и много других увлекательных пожирателей времени постоянно отвлекали меня от главных задач.

Мой друг и консультант по управлению Сергей Бехтерев знает об этих проблемах всё, потому что я такой далеко не один. Более того, Сергей знает не только про эти проблемы, но и про то, как с ними бороться, и в этой книге он представляет 150 правил, благодаря которым у каждого менеджера будет в два раза больше времени на работу, чем сейчас. При этом количество рабочих часов увеличивать не надо!

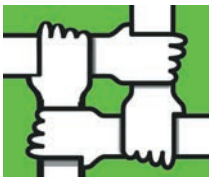
Здесь впервые представлены все основные беды российских офисов и дан исчерпывающий ответ на то, как победить царящий там хаос. Немного жалею, что у меня не было этой книги раньше. И завидую, что теперь она есть у вас.

Уверен, эта книга произведет революцию в борьбе с офисным хаосом во многих организациях!

Книга должна стать настольной для любого управленца, и я искренне рекомендую ее всем, кто заботится о продуктивности отведенного на работу времени!

Максим (Комбат) Батырев,
бизнес-спикер, основатель компании Batyrev Consulting Group,
автор книг «45 татуировок менеджера»
и «45 татуировок продавана»

Посвящаю эту книгу своему наставнику и учителю
Глебу Алексеевичу Архангельскому.
С Вашей помощью появилась на свет эта книга.
Благодарю Вас безмерно за все, что Вы сделали!
И нахожусь в предвкушении от того, что Вам
еще предстоит сделать!



Приложения

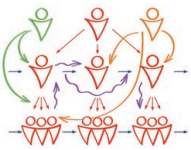
с. 294

Послесловие.
От правил к принципам

с. 289

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

с. 262

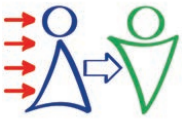


Глава 9. Быстрое взаимодействие в структуре организации: правила субординации

с. 222

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

с. 196



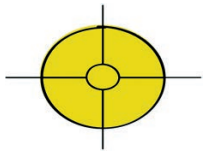
Глава 7. Помощник как служебный сверхзвуковой самолет: правила делегирования функций оперативного управления

с. 184

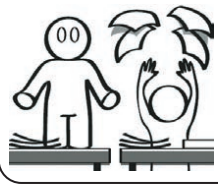
КАК РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

Правила победы над офисным хаосом

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

Введение

ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ РАБОТАТЬ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

1

Что такое оперативное управление?

с. 12

2

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:

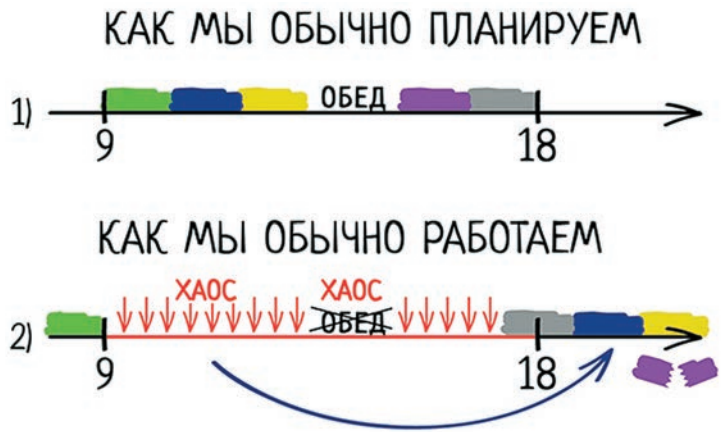


Рис. 1. Как мы обычно планируем и работаем

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 както 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».

1 Что такое 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.*

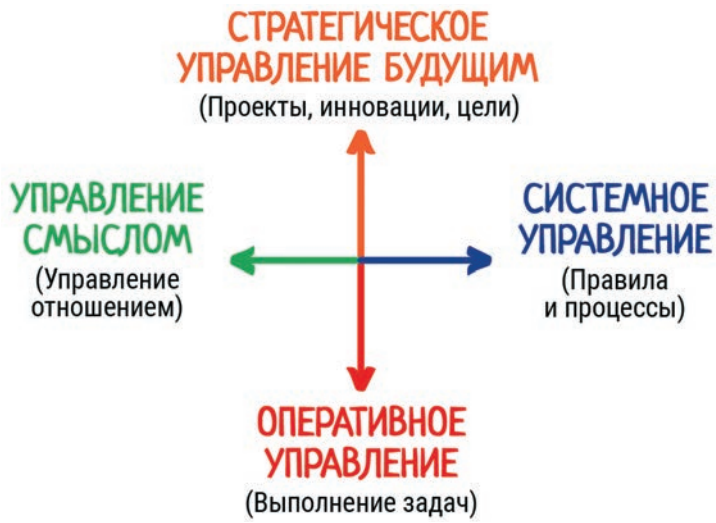


Рис. 2. Основные векторы (функции) менеджмента

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 допускаемых 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.

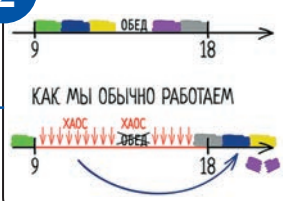
Оперативное управление можно максимально быстро и просто наладить в организации с сильной идеологией, четкой и разделяемой всеми стратегией, понятными целями, сильной системой бизнес-процессов и правил. Но и как отдельный элемент настройка оперативного управления дает сильный системный эффект, формируя 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 создании 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?



2 Почему не получается работать в рабочее время?

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.

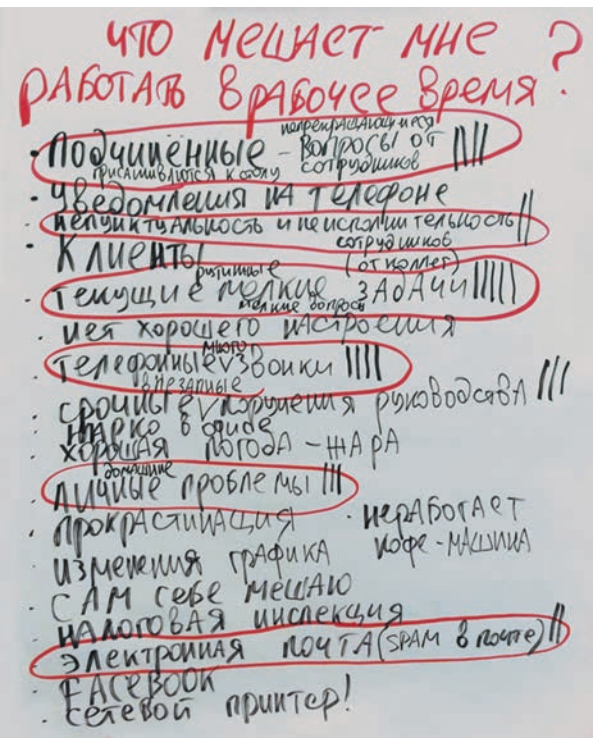


Рис. 3. Примеры ответов на вопрос, что мешает работать в рабочее время

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).

3

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.

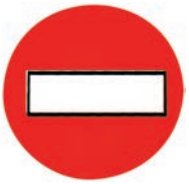
Важной особенностью этой книги является предварительный разбор всех основных ошибок перед тем, как сформулировать правило. Если перефразировать великого Нила Рэкхема: «Нет проблемы — нет продажи!». Так уж устроено большинство людей, что мотивация появляется только тогда, когда мы осознаём свои ошибки, 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 позволят избежать их повторения, — зеленым.

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

Почему работать

Главные ошибки опе

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: НЕПОНЯТНЫ 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

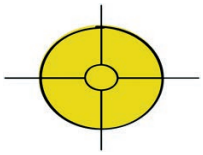
- РЕШЕНИЕ ВСЕХ ВОПРОСОВ СМЕШАНО В ОДНО СОВЕЩАНИЕ
- СОВЕЩАНИЯ НАЧИНАЮТСЯ И ЗАКАНЧИВАЮТСЯ НЕВОВРЕМЯ
- НЕ ОПРЕДЕЛЕНЫ РОЛИ УЧАСТНИКОВ СОВЕЩАНИЯ
- ДОЛГО ФОРМИРУЕТСЯ (ИЛИ ВООБЩЕ НЕ ФОРМИРУЕТСЯ) ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ
- НЕПОДГОТОВЛЕННЫЕ СОВЕЩАНИЯ
- «СРОЧНЫЕ» СОВЕЩАНИЯ
- УЧАСТНИКИ СОВЕЩАНИЯ ПОСТОЯННО ОТВЛЕКАЮТСЯ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

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

не получается в рабочее время?

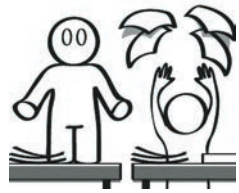
ративного управления

1. Расфокусировка на второстепенные задачи



- ПОСТОЯННЫЙ СТРАХ ЧТО-ТО ЗАБЫТЬ
- ЧУВСТВО ВИНЫ ИЗ-ЗА НЕВЫПОЛНЕННОГО ПЛАНА ДНЯ
- ПОПЫТКА УСПЕТЬ ВСЁ
- 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 ВЕСЬ 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

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

- ХРОНИЧЕСКОЕ НЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ДНЯ
- НЕДОСТАТОК ЭНЕРГИИ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ ДНЯ
- НЕПРАВИЛЬНАЯ РАССТАНОВКА 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 НЕПОНЯТНО, 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

Глава 1

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

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.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru