

Главная
тема
КАК ВСЁ
УСПЕТЬ

ВЫЖИВАНИЕ В МИРЕ ТЫСЯЧИ ДЕЛ



ПОИСК ЗОЛОТОЙ СЕРЕДИНЫ МЕЖДУ МУЛЬТИ- И МОНОТАСКИНГОМ

Александр ЛУЗИН,
эксперт MOT
по реформированию
и развитию промышлен-
ных предприятий, сертифицированный
специалист по QRM
(Нидерланды)

Можно делать две вещи одновременно,
но при этом невозможно эффективно
сконцентрироваться на каждой из них.

*Гэри Келлер,
американский предприниматель,
автор бестселлера «Начни с главного!»*

Когда не пишется, я выхожу на пробежку с диктофоном в руке. Я почти уверен, что на бегу получу ответы на зависшие вопросы и сгенерирую ряд свежих мыслей. Для меня это убедительный аргумент в пользу мультитаскинга, или многозадачности, — получения синергетического эффекта от одновременного выполнения разнородных действий: физического — бега и ментального — поиска новых идей. Но еще я знаю, что попытка сделать то же самое на соревнованиях не только не приведет к успеху, но и пагубно скажется на спортивных результатах. А это, в свою очередь, аргумент в пользу противников мультитаскинга, утверждающих, что решение сразу двух задач резко снижает общую эффективность. Кто же прав и как найти золотую середину? Вот один из ключевых вопросов тайм-менеджмента XXI столетия.

НОВЫЙ МИР МУЛЬТИТАСКИНГА

Мультитаскинг — объективная реальность сегодняшнего дня. Школьники, выполняя домашние задания, ухитряются одновременно болтать по мобильнику, слушать музыку и смотреть «Игру престолов». Взрослые, ведя автомобиль или пробираясь через толпу и увлеченно беседуя по телефону, находятся в двух измерениях — реальном и виртуальном. Компьютер и мобильные средства связи затягивают нас в воронку мультитаскинга, открывая возможности для одновременного участия в решении множества дел и виртуального присутствия во многих местах. И такая жизнь предельной загруженности и занятости нам нравится, мы чувствуем себя более востребованными и счастливыми.

Постоянная спешка и необходимость держать в голове несколько дел вызывают вброс адреналина и создают будора-

жащее ощущение, сопоставимое с участием в спортивных соревнованиях. Но, к сожалению, в мозг впрыскивается также и кортизол — разрушительный гормон стресса.

О печальных последствиях подсаживания на «иглу» мультитаскинга свидетельствует кривая роста выгорания работников умственного труда. Согласно результатам опроса, проведенного американской исследовательской компанией Harris Interactive, треть офисных работников в возрасте от 25 до 39 лет чувствуют себя выгоревшими. Врачи отмечают рост числа болезней, порожденных избыточным стрессом, включая хроническое беспокойство, синдром дефицита внимания и бессонницу. Всё это часто выливается в глубокую депрессию.

Тем не менее ни предостережения психиатров, ни выводы экономистов (согласно данным The Harvard Business Review, мультитаскинг ответственен за 40% снижения произво-

дительности офисного персонала) не могут вернуть нас в старые добрые времена, когда каждый занимался только одним делом. Узкая специализация и индивидуальная работа уходят в далекое прошлое, многофункциональность и командная организация приходят им на смену, требуя от работников умения быстро переключаться с одной задачи на другую, одновременно участвовать в нескольких проектах и оперативно взаимодействовать с членами команды.

Да, напряженный и рваный ритм работы вреден для здоровья, но это объективная реальность, которую мы не можем изменить, но можем постараться к ней приспособиться.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ МУЛЬТИТАСКЕРЫ

Оставим в стороне уникамов, для которых демонстрация владения мультитаскингом является источником дохода, —

музыкантов, одновременно играющих на нескольких инструментах, жонглеров и т.п. Поговорим о тех, кто выполняет повседневную работу.

Это переводчики-синхронисты, способные непрерывно совершать в своем мозгу три разноплановые креативные операции: слушать и запоминать, расшифровывать и формулировать сказанное на другом языке, а также доносить сказанное докладчиком до аудитории.

Это авиадиспетчеры, от способности которых одновременно мониторить полет дюжины авиалайнеров, принимать оперативные решения и отдавать команды готовящимся к взлету и идущим на посадку самолетам зависят здоровье и жизнь сотен людей и сохран-

ся в один и тот же момент выслушивать пациента, оценить его состояние и готовить инъекцию.

Наметившийся тренд на сокращение размеров партий выпускаемой продукции и кастомизацию — производство индивидуализированных изделий «под заказчика» — породил переход к ячеистым организационным структурам, а также появление новой категории мультитаскеров. Многофункциональные ячейки, в отличие от традиционных подразделений, нацелены на выполнение всей совокупности работ по изготовлению продукта или решение ряда связанных между собой офисных задач. Каждый сотрудник вынужден не только постоянно переключаться с одной операции

на другую, что две или больше задач решаются параллельно, непрерывно в реальном времени, а не дискретно, с многочисленными, иногда мгновенными, переключениями между ними. Если согласиться с теми, кто считает параллельное выполнение ряда задач возможным (что рядом авторов вообще отрицается), то можно условно выделить три вида мультитаскинга: **синхронный, последовательный и гибридный** (когда синхронное выполнение операций периодически сменяется последовательным).

Синхронный мультитаскинг

При проведении переговоров, дебатов или публичных выступлений синхронный перевод позволяет в среднем вдвое сократить временные затраты по сравнению с использованием последовательного перевода. Однако такой эффект достигается не без издержек и потерь.

Во-первых, по оценкам экспертов, только 2% населения планеты способно обучиться такому сложному мультитаскингу, как синхронный перевод, и даже им требуется не менее 10 тыс. часов для того, чтобы достичь профессионального уровня. Во-вторых, работа синхрониста приводит к высокому умственному перенапряжению. Недаром переводчики, как правило, работают парами и меняются в зависимости от сложности и интенсивности перевода каждые 15–30 мин. При этом качество синхронного перевода резко уступает качеству последовательного, проведенного теми же специалистами.

Требуется 15 мин., чтобы вновь полностью включиться в аналитическую работу, прерванную телефонным звонком

ность многомиллионных технических средств. Мало чем по сложности отличается работа диспетчеров, управляющих движением железнодорожного или городского транспорта.

Выступать в роли мультитаскеров вынуждены и ресепционисты отелей, госпиталей, правительственных и деловых организаций, параллельно выполняющие большое число операций по регистрации клиентов, бронированию, приему и передаче корреспонденции, ответу на телефонные звонки, составлению отчетов.

К числу мультитаскеров можно по праву отнести дежурных медсестер, которым приходит-

на другую, но и непрерывно взаимодействовать с членами рабочей команды.

Список работ, где приходится выполнять несколько задач одновременно, не сокращается, а непрерывно расширяется. Это подтверждает тот факт, что мультитаскинг стал реальностью нашей жизни.

ТРИ ВИДА МУЛЬТИТАСКИНГА

Говоря об одновременном выполнении разноплановых задач, при этом обычно не расшифровывают, что такое «одновременно». Дело в том, что порой под этим по-

О том, как тяжело нашему мозговому «процессору» одновременно справляться с двумя заданиями, свидетельствуют результаты многих экспериментов. Исследование, проведенное в Париже сотрудниками Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM), показало, что испытуемые делали в три раза больше ошибок и затрачивали значительно больше времени, пытаясь решать сразу две сложные задачи. Психологи Лондонского университета установили, что при этом у мультитаскеров наблюдается резкое падение IQ, в некоторых случаях на 15 баллов, до уровня восьмилетнего ребенка.

Работа авиадиспетчеров также вызывает значительную ментальную перегрузку и стресс. Согласно регламенту, эти специалисты работают парами не более двух часов подряд, с обязательными 20-минутными перерывами. Кроме того, рядом всегда присутствует третий страхующий сотрудник. То, что авиадиспетчеры, заступая на смену, проходят медосмотр, а также имеют право досрочного выхода на пенсию, говорит о том, что подобный синхронный мультитаскинг разрушителен для здоровья.

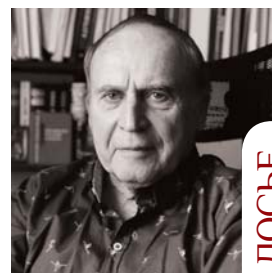
Осознаем мы это или нет, но и большинство из нас значительную часть жизни проводят в режиме синхронного мультитаскинга — в первую очередь за рулем в автомобиле. Помимо управления машиной мы слушаем радио, беседуем с попутчиками, говорим по мобильному телефону или о чем-то размышляем.

Вождение — пример выполнения сложного набора опера-

ций на «автопилоте», по отработанному алгоритму, причем значительно быстрее и слаженнее, чем в «ручном» режиме. Нашему мозгу свойственно со временем переводить в разряд автоматических все повторяющиеся рутинные действия. Без этого в повседневной жизни мы были бы страшно медлительными и энергозатратными. Режим «автопилота» освобождает от необходимости просчитывать каждое движение, а также позволяет использовать незадействованные участки мозга, чтобы во время поездки размышлять или общаться.

Проблемы возникают, когда мы пытаемся совершить действия, требующие подключения тех мозговых центров, которые уже задействованы. Например, попытка набора SMS на мобильнике во время движения порождает опасную ситуацию, так как требует перемещения взгляда с дороги на клавиатуру и, соответственно, подключения уже активно занятых участков мозга, ответственных за визуальное восприятие.

Другое дело — длительная монотонная езда по прямой малозагруженной дороге. Здесь такое дополнительное занятие, как слушание радио, разговор с попутчиком или по телефону, помогает побороть сонливость. В таких ситуациях, как работа на конвейере или нахождение на дежурстве, «недогруженный» мозг сам требует мультитаскинга: фоновая активность помогает находиться здесь и сейчас. Операторам на сборочных линиях часто выдают наушники для слушания музыки, аудиокниг или даже изучения иностранных языков.



ДОСЬЕ

Александр ЛУЗИН

Кандидат экономических наук, эксперт Международной организации труда (МОТ) по реформированию и развитию промышленных предприятий. Соучредитель и эксперт портала QRM RUSSIA. Сертифицированный специалист по QRM (Нидерланды)

Важно, чтобы фоновое занятие не покушалось на «процессор», загруженный основной задачей, и не перетягивало на себя концентрацию внимания.

Гибридный мультитаскинг

Как известно, в офисных помещениях открытого типа серьезной проблемой является звуковая фон, поиск эффективных способов защиты от которого постоянно ведется. Однако это не относится к целевым многофункциональным ячейкам, где коллеги также находятся в одном отсеке. Дело в том, что общая цель и активная задействованность каждого сотрудника практически во всех операциях превращает разговоры в важный источник оперативной информации. Члены таких команд работают в гибридном режиме мультитаскинга, попеременно выполняя те или иные действия и при этом вполуха следя за происходящим.

Эта ситуация напоминает вождение автомобиля с включенным радио, которое вы отключаете, если возникает необходимость сконцентрироваться на управлении. То же делают и члены многофункциональной команды — когда нужно сосредоточиться, они уединяются в специально оборудованном отсеке со звукопоглощающими стенами.

Последовательный мультитаскинг

Думаю, многие согласятся с тем, что одновременное участие в двух или более проектах само по себе не сказывается отрицательно ни на производительности, ни на утомляемости. Более того, переключение с одной задачи на другую нередко позволяет выйти из ментальной блокировки, увидеть проблему в новом свете и найти более рациональное решение.

Тем не менее многие убеждены в обратном. Скорее всего, речь в этом случае идет не о многозадачности как таковой, а о попытках выполнять несколько действий одновременно в синхронном, а не последовательном дискретном режиме. Дело в том, что наш мозг не в состоянии быть активно задействованным в двух креативных процессах — он вынужден работать в «рваном» режиме, непрерывно переключаясь с одной задачи на другую. При каждом переключении происходит необходимая «переналадка» — переход на использование другого набора ментальных «правил», восстановление в оперативной памяти того, что уже сделано. Мы игнорируем тот факт, что это занимает значительный

процент времени и чем чаще перепрыгивать с одной задачи на другую, тем выше будет этот процент.

Согласно данным Microsoft, требуется по крайней мере 15 мин., чтобы вновь полностью включиться в аналитическую работу, прерванную телефонным звонком. Чем сложнее и многограннее задача, тем больше времени уходит на повторное вхождение. Подсчитано, что временные потери на ментальные переналадки у офисных мультитаскеров достигают до 40%. При этом также страдает и качество.

Можно резко сократить число таких переналадок — например, взяв за правило обращаться к электронной почте только один или максимум два раза в день. Работая в дискретном режиме, также следует выработать привычку быть здесь и сейчас и полностью концентрироваться на выполняемом действии, вне зависимости от того, сколько еще задач ждут решения. А чтобы они не «толпились» в голове, следует четко спланировать сроки и время исполнения каждой из них и следовать этому плану. Решение здесь лежит в эффективном управлении потоком дел.

ИТОГИ

- Мультитаскинг — это объективная реальность, которую следует принять и научиться в ней выживать, не принося в жертву качество жизни и здоровье.
- Имеется целый ряд профессий, где востребована способность одновременно в реальном времени решать две, а иногда, как в случае

с синхронным переводом, три задачи. Такая работа порождает избыточное напряжение, чревата совершением ошибок и требует поиска возможностей для перевода процессов из синхронного режима в последовательный.

- Наш мозг в состоянии эффективно совмещать работу над сложными задачами с выполнением в автоматическом режиме рутинных, хорошо отработанных операций, но при этом важно научиться мгновенно «вырубать автомат», когда возникает необходимость полностью сосредоточиться на основной задаче.
- Стресс и потеря результативности являются следствием не наличия большого количества задач, а неумения разнести работу над ними по времени и эффективно переключаться с одной на другую.
- Одновременное участие в ряде проектов, как правило, не сказывается отрицательно на эффективности и, наоборот, может оказаться полезным при условии, что мы не пытаемся работать над ними в синхронном режиме.
- Работа в «рваном» режиме с частым перепрыгиванием с решения одной задачи на другую порождает значительные временные потери (до 40%) на повторное вхождение в задачу.
- Чтобы избежать «толкучки» из незавершенных дел, нужно иметь четкий календарный план и стремиться завершать начатое как можно быстрее.

В