0:01® Одно-минутный Менеджер и Обезьяны

Кеннет Бланшар
Уильям Онкен-младший
Хэл Берроуз

ПОПУРРИ
Минск 2002

УДК 658
ББК 65.050.9(7США)2
Б68

Перевёл с английского *П. А. Самсонов* по изданию:
THE ONE MINUTE MANAGER® MEETS THE MONKEY
by Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr., and Hal Burrows.—
N. Y.: William Morrow and Company, Inc., 1989.
На русском языке публикуется впервые.

Художник обложки *М. В. Драко*

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей книги или любой её части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Бланшар К., Онкен-мл. У., Берроуз Х.
Б68 Одноминутный менеджер и обезьяны / Пер. с англ. П. А. Самсонов; Худ. обл. М. В. Драко.— Мн.: ООО «Попурри», 2002.— 176 с.:ил.
ISBN 985-438-567-1.

Обезьяны в этой книге — символ назойливых мелких второстепенных проблем, незаслуженно требующих решения в первую очередь, на что менеджер потратит массу усилий и времени, если пренебрёг бдительностью и разборчивостью.
Для широкого круга читателей.

УДК 658
ББК 65.050.9(7США)2

ISBN 985-438-567-1 (рус.)
© Перевод. Оформление. ООО «Попурри», 2001
0-4 (англ.)
© 1989 by Blanchard Family Partnership and The William Oncken Corporation



Символы

Символ Одноминутного Менеджера — изображение одной минуты на циферблате современных электронных часов — призван напоминать, что мы должны уделять хотя бы одну минуту в день на то, чтобы смотреть в лицо людям, которыми управляем. Мы должны понимать, что именно *они* — наши главные ресурсы.



Символ Обезьяньего Менеджера — суетливый менеджер, задавленный грудой проблем, — призван напоминать нам о необходимости расходовать время на самые важные аспекты управления, а не расходовать свою эффективность, «продуктивно занимаясь вопросами, которыми вообще не нужно заниматься».

Предисловие

Более десяти лет назад в мою жизнь вошла настоящая радость — Билл Онкен. Впервые я познакомился с Биллом и его аллегорией «обезьяна на шее», когда получил экземпляр «Гарвард бизнес ревю», где в ноябре 1974 года была напечатана его (в соавторстве с Дональдом Вассом) классическая статья «Управление временем управления: кому достается обезьяна?» В то время я преподавал в университете штата Массачусетс и был, по словам Билла, типичным северо-восточным интеллигентом, мягкотелым социальным теоретиком, полагавшим, что смысл моей жизни — утирать слезы всем страдающим людям. Иными словами, я был заядлым «собирателем обезьян себе на шею».

Несколько лет спустя я побывал на одном из семинаров Билла на тему «Управление временем управления». Участники то и дело заходились смехом, когда узнавали, какие проблемы обсуждает Билл. Поскольку плакать на публике не совсем уместно, нам оставалось только смеяться. И мы смеялись. Ведь Билл Онкен раз разом разоблачал абсурдные ситуации и реалии жизни.

Билл Онкен, как никто другой, научил меня тому, что если я хочу помогать другим людям, то должен не кормить их рыбой, а научить ловить рыбу. Лишать людей инициативы и подкармливать обезьян — значит делать за них то, что они могли бы сделать сами.

Когда Хэл Берроуз, давний сотрудник компании Уильяма Онкена и один из выдающихся преподавателей семинара «Управление временем управления», предложил мне стать соавтором этой книги, я был несказанно рад. Ведь меня удостоили чести сделать эту книгу частью «БИБЛИОТЕКИ ОДНОМИНУТНОГО МЕНЕДЖЕРА».

В течение трех лет мы с Хэлом и Биллом создали несколько черновых вариантов книги. Пока мы работали над оформлением книги, Билл заболел и умер. Он так и не увидел ее опубликованной. Когда я пишу эти строки, мое сердце обливается кровью. И особенно мне больно за тех людей, которые не знали и теперь уже никогда не узнают Билла Онкена, потому что эта утрата — самая огромная. Мне остается лишь надеяться, что данная книга сможет несколько смягчить эту утрату, потому что она (книга) изложена тем же точным и юмористическим языком, каким Билл и его коллеги много лет рассказывали тысячам менеджеров об управлении обезьянами. Эта книга — наследие Билла Онкена.

Сейчас вы прочтете историю о суетливом менеджере, который упорно и долго трудился, но никак не мог справиться со всей той работой, которую ему нужно было делать. Когда он стал управлять обезьянами, он научился не отнимать инициативу у своих работников, с тем чтобы они сами могли заботиться о своих обезьянах и кормить их. Он научился более эффективно работать со своим начальством и отвечать требованиям организации в целом. Показатели работы его отдела разительным образом улучшились, как и перспективы его служебного роста.

Семинар и книга Билла Онкена «Управление временем управления» содержат много интересных идей о том, как на самом деле функционируют организации, и предлагают стратегии, позволяющие найти поддержку со стороны начальства, персонала и таких же менеджеров, как и вы. Данная книга «Одноминутный Менеджер и обезьяны» является адаптацией этих стратегий в части, касающейся отношений с персоналом.

Надеюсь, что вы воспользуетесь тем, что написано в этой книге, и внесете изменения в свою жизнь и жизнь людей, с которыми вы взаимодействуете на работе и дома.

Кеннет Бланшар,
доктор философии,
соавтор книги
«Одноминутный Менеджер»

Эта книга посвящается памяти Уильяма Онкена-младшего

Билл Онкен, как Амадей Моцарт, представлял собой редчайшее сочетание гениального композитора и виртуозного исполнителя, разница лишь в том, что Билл в своих творениях вместо нот использовал слова. Его шедевр «Управление временем управления» — нестареющее, проверенное временем произведение, которое передает самую суть управления организациями, искусства не менее древнего, чем сами организации. И всякий, кто видел его за работой, никогда не забудет тех впечатлений!

Хэл Берроуз

Проблема

Если вы ощущаете себя задавленным проблемами, которые порождены другими людьми, то написанное в этой книге способно изменить вашу жизнь. Это история менеджера, но она применима и к другим жизненным ролям и особенно полезна для родителей и учителей.

Это отчет о том, как моя карьера, которой грозил неминуемый крах, круто повернула в сторону большого успеха благодаря советам двух замечательных людей. Я хотел бы передать их мудрость вам и надеюсь, что она поможет вам так же, как помогла мне.

Эта история началась примерно два года назад, после того как я договорился пообедать со своим другом, Одноминутным Менеджером. После нашей встречи я вернулся в свой кабинет, сел за стол и еще раз обдумал происшедшее.

Во время обеда я изложил ему переживания по поводу своей работы. Мой друг выслушал, а потом объяснил причину моих проблем. Я был поражен очевидностью найденного им решения.

Более всего меня удивило то, что проблема порождала саму себя. Наверное, именно поэтому я не мог разглядеть ее без посторонней помощи. Но когда глаза мои раскрылись, я понял, что не одинок — другие менеджеры страдают от той же проблемы.

Сидя за столом и размышляя, я засмеялся вслух. «Обезьяны! — я обращался в пространство. — Никогда бы не подумал, что моей проблемой являются обезьяны».

Первая управленческая должность

Я впервые за долгое время улыбнулся, посмотрев на стоявшую на моем столе фотографию жены и детей. Я уже начинал мечтать о том, что скоро у меня будет больше времени на общение с ними.

Примерно за год до «обезьяньего откровения» меня назначили на мою первую управленческую должность. Все начиналось неплохо. Я с большим энтузиазмом относился к своей новой работе, и мое настроение, казалось, передавалось моим подчиненным. Производительность постепенно росла, улучшался моральный климат, хотя то и другое находилось в удручающем состоянии, перед тем как я стал главой отдела.

Однако после первоначального всплеска продуктивность отдела вновь начала снижаться, поначалу медленно, потом все быстрее. За ней по пятам ухудшалась и моральная обстановка. Несмотря на все усилия, я не мог остановить это падение. Я был озадачен и разочарован; создавалось впечатление, что чем больше я работаю, тем дальше я откатываюсь назад и тем хуже становятся показатели работы моего отдела.

Я работал сверхурочно, я работал по субботам, иногда и по воскресеньям, но никак не поспевал. Я испытывал давление неотложных дел каждую минуту, и это действовало угнетающе. Я боялся, что у меня откроется язва и начнутся нервные припадки!

Я понимал, что все это сказывается и на домашних делах. Я так редко бывал дома, что моей жене Саре приходилось управляться с большинством семейных проблем в одиночку. А когда я возвращался домой, то был обычно настолько изможден и озабочен своими профессиональными проблемами, что порой просыпался с мыслями о них среди ночи. Двое наших детей тоже были разочарованы, потому что у меня не находилось времени поиграть с ними. Но никаких альтернатив я не видел. Ведь, в конце концов, работа должна быть сделана.

Моя начальница Элис Келли поначалу относилась ко мне не слишком критично, но потом я начал замечать перемены в ее поведении. Она запрашивала все больше отчетов о деятельности моего отдела. Она явно начинала более пристально присматриваться к тому, что у нас происходило.

Встреча с начальницей

Элис, казалось, нравилось, что я не стучался в ее дверь всякий раз, когда мне нужна была помощь. Но в то же время она была явно обеспокоена показателями работы моего отдела. Я знал, что долго так продолжаться не могло. И, как следовало ожидать, однажды она вызвала меня к себе.

Я согласился, что в последнее время дела идут плохо, но не знаю, как можно исправить положение. Помню, я сказал ей, что порой мне кажется, будто я тяну на себе работу двух человек — так я загружен своими служебными обязанностями. И никогда не забуду ее ответ: «Назовите мне этих двоих, и одного из них я уволю, потому что не могу позволить себе нарушение штатного расписания».

Потом она предложила мне перепоручить часть своих обязанностей подчиненным. Я сказал, что мои люди не готовы взять на себя дополнительную ответственность. И опять прозвучал незабываемый ответ: «Тогда ваша задача — обучить их! Эта ситуация начинает меня нервировать, а как сказал когда-то дедушка Бенджамина Франклина,

✧ ✧ ✧

трудно работать
с нервным начальником,

особенно
если вы сами вынуждаете
его нервничать!»

✧ ✧ ✧

Встреча с Одноминутным Менеджером

После разговора с Элис я много думал о том, что она сказала. Ее слова о «нервном начальнике» не выходили у меня из головы. Элис хотела, чтобы я справился с ситуацией самостоятельно, потому что сама она была очень занята важным проектом. Поэтому я обратился за помощью к Одноминутному Менеджеру. Он был высокопоставленным менеджером в другой компании и давним другом моей семьи. Все называли его Одноминутным Менеджером, потому что он добивался от своих людей потрясающих результатов, расходуя на это совсем мало времени и усилий.

Когда мы встретились за обедом, мои проблемы, вероятно, были написаны у меня на лице, потому что он сразу сказал:

— Значит, быть менеджером не так легко, как вы думали?

— Не то слово, — ответил я и посетовал, что в те старые добрые времена, когда я еще не был менеджером, все было намного проще, поскольку мои показатели напрямую зависели от моих усилий. В те дни чем больше и упорнее я трудился, тем большего добивался, а теперь будто все наоборот.

Когда я перешел к более детальному описанию своей проблемы, Одноминутный Менеджер слушал, лишь изредка нарушая свое молчание каким-нибудь вопросом. По мере течения беседы его вопросы становились все более конкретными. Он спросил, какой аспект моей работы занимает у меня больше всего времени.

Я рассказал ему о лавине бумаг в моем кабинете: «Огромная куча, которая становится все больше». Мне иногда казалось, что вся моя деятельность ограничивалась тем, что я разгребал бумаги, не имея возможности продвинуться вперед в сколько-нибудь значимых делах. Я называл это *триумфом метода над целью*. Это выглядело парадоксом — я больше делал, но медленнее продвигался к цели.

Создавалось впечатление, что я был нужен всем сотрудникам компании; их вопросы могли представляться им очень важными, но они никак не приближали меня к решению моих собственных задач. И когда я пытался сосредоточиться на каком-то одном деле, меня неизбежно вынуждали переключиться на что-то другое. Я тратил много времени на встречи и телефонные переговоры. Когда мне удавалось покончить со всей бумажной работой, со всеми встречами и спешными делами, у меня просто не оставалось времени на внедрение идей, которые я разработал по улучшению собственной деятельности.

Фундаментальная дилемма управления

Я сказал Одноминутному Менеджеру, что даже побывал на семинаре по управлению временем. Откровенно говоря, я думаю, что прослушанный курс лишь усугубил ситуацию. Хоть это и помогло мне стать несколько более продуктивным, моя возросшая продуктивность лишь открывала место для новых проблем, потому что, сколько бы я ни трудился, мне всегда оставалось сделать еще больше.

Да еще сотрудники. Где бы я ни встречал их — в коридорах, лифтах, столовой, на стоянке, — им почти всегда что-нибудь было нужно от меня; наверное, поэтому мне приходилось работать сверхурочно, а им нет.

Если я оставлял дверь своего кабинета открытой, они текли в нее потоком, поэтому я обычно запирал ее. Тем самым, однако, я сдерживал их работу, и, кроме того, это было одной из важных причин ухудшения морального климата в коллективе.

Одноминутный Менеджер слушал внимательно. Когда я закончил, он высказал предположение, что я стал жертвой фундаментальной дилеммы управления:

✧ ✧ ✧

почему так происходит,
что некоторым менеджерам
не хватает времени,

в то время как их подчиненным
не хватает работы?

✧ ✧ ✧

Я признал, что это прекрасный вопрос, особенно когда к подчиненным присовокупил всех остальных людей, которые требовали моего внимания и времени. «Но, — заметил я, — может быть, мне не следует жаловаться на людей, отнимающих у меня время. Если учесть, как идут дела в последнее время, моя необходимость для них — возможно, единственное, что позволяет мне удержаться на своем месте!»

Одноминутный Менеджер не согласился со мной, причем в очень резкой форме. Он пояснил, что необходимые менеджеры могут приносить вред вместо пользы, особенно когда задерживают работу других. Людей, которые считают себя незаменимыми, рано или поздно заменяют из-за вреда, который они приносят. Кроме того, вышестоящие менеджеры могут счесть слишком большим риском продвижение по службе необходимых на своем текущем рабочем месте людей, потому что у таких людей нет подготовленных «наследников».

Его объяснения напомнили мне последний разговор со своей начальницей, которая определенно не считала меня незаменимым. Более того, чем больше я размышлял об этом, тем отчетливее понимал, что, если я не решу свою проблему в скором времени, темой следующей нашей встречи может стать вопрос о моем дальнейшем трудоустройстве! А почему нет? Если я не смог справиться со своим небольшим отделом, может быть, мне вообще не следует быть менеджером.

Проблема, которая порождает саму себя

Именно в этот момент Одноминутный Менеджер ошарашил меня поразительным диагнозом моей проблемы. Сначала он высказал предположение, что все мои попытки решить проблему — сверхурочную работу, посещение семинаров — были нацелены лишь на симптомы проблемы, а не на ее причину. Он сказал, что это все равно что принимать аспирин для снижения температуры, но игнорировать саму болезнь, вызывающую температуру. И в результате проблема постепенно усугубляется.

Помню, я подумал тогда: «Не ожидал я от него такого — утверждать, что все, что я делаю, лишь усугубляет проблему. Да если б не мои усилия, где бы сейчас был мой отдел?!»

Я принялся возражать, но мои аргументы вскоре увяли, когда мой друг своими вопросами высветил тот факт, что мое появление на посту руководителя отдела не внесло никаких перемен в деятельность отдела — единственной переменой было мое появление! Я вдруг ясно увидел горькую реальность. Если перефразировать Пого, я увидел врага, и им был я сам!

Когда я вспоминаю тот момент, мне часто приходит на ум один анекдот. Рабочие в перерыве садятся обедать. У каждого принесенные из дому пакеты с едой. Один из рабочих, раскрыв пакет и рассмотрев его содержимое, восклицает: «Опять бутерброды! Четвертый день подряд бутерброды! Я ненавижу бутерброды!»

Кто-то из его товарищей говорит: «Успокойся! Почему ты не попросишь жену положить тебе что-нибудь другое?»

«Жену? У меня нет никакой жены. Я делаю себе бутерброды сам!»

Не зная, где искать корень проблемы, я попросил своего друга помочь мне. Он посмотрел мне в глаза и сказал:

— Ваша проблема — ОБЕЗЬЯНЫ!

— Обезьяны?! — я рассмеялся. — Очень похоже. Мне мой кабинет всегда напоминает зверинец. Что вы имеете в виду?

Он дал мне определение обезьяны:

✧ ✧ ✧

обезьяна — это следующий ход.

✧ ✧ ✧

Кому принадлежит обезьяна?

Он пояснил свое определение на таком ярком и жизненном примере, что я и сегодня могу воспроизвести его слово в слово.

— Предположим, я иду по коридору и встречаю одного из своих сотрудников, который говорит мне: «Доброе утро, босс. Могу я отнять у вас минутку? У нас проблема». Я должен знать о проблемах своих людей, поэтому я останавливаюсь и слушаю, пока он более или менее подробно разъясняет суть проблемы. Проблема меня засасывает, и, поскольку решение проблем — мой хлеб, я не замечаю, как летит время. Когда я, наконец, смотрю на часы, выясняется, что прошло не пять минут, а полчаса. Из-за этого я опаздываю туда, куда первоначально направлялся.

Об изложенной мне проблеме я знаю достаточно, чтобы понять, что она требует моего внимания, но еще не достаточно, чтобы принять какое-то решение. Поэтому я говорю: «Это очень важная проблема, но у меня больше нет времени обсуждать ее сейчас. Я подумаю и сообщу вам». И на этом вы расходитесь.

— Если бы вы были посторонним внимательным наблюдателем, — продолжал Одноминутный Менеджер, — вы, вероятно, легко бы поняли, что́ произошло в этой ситуации. Гораздо труднее увидеть картину, когда находишься внутри ее. Перед тем как мы встретились в коридоре, обезьяна сидела на плечах моего сотрудника. Пока мы совместно обсуждали интересующую нас обоих проблему, обезьяна двумя лапами держалась за мою спину, двумя — за его. Но когда я сказал: «Я подумаю и сообщу вам», обезьяна переставила лапы со спины моего подчиненного на мою спину, и мой подчиненный зашагал прочь, став легче на тридцать фунтов. Почему? Потому что обезьяна теперь всеми лапами вцепилась в мою спину.

— Теперь представим на мгновение, что вопрос, о котором шла речь, был частью обязанностей моего подчиненного. И предположим также, что этот подчиненный вполне мог бы сам предложить какие-то решения вопроса, который он поднял. Когда же я позволил обезьяне перебраться на мою спину, то добровольно вызвался сделать две вещи, которые, в общем-то, входят в обязанность моего подчиненного: (1) я взял ответственность за решение этой проблемы на себя, сняв ее с подчиненного, и (2) пообещал ему доложить об исполнении.

✧ ✧ ✧

В каждую обезьяну
вовлечены две стороны:

та, которая работает,
и та, которая надзирает.

✧ ✧ ✧

— В только что описанном примере вы можете видеть, что я взял на себя роль работника, предоставив своему подчиненному роль надзирателя. И просто чтобы удостовериться, что я знаю, кто теперь начальник, на следующий день этот подчиненный несколько раз останавливает меня в коридоре и говорит: «Привет, босс. Как дела?» И если я не решаю вопрос удовлетворительным для него образом, он начинает давить на меня, чтобы я делал то, что на самом деле является его работой.

Я был потрясен. После столь яркого описания переключения ролей я отчетливо представил себе десятки обезьян, обосновавшихся в моем собственном кабинете.

Самым свежим примером такой обезьяны была недавно полученная мною записка от Бена, в которой говорилось: «Босс, мы не получаем необходимой поддержки от отдела снабжения по проекту "Бета". Не могли бы вы поговорить об этом с их менеджером?» Я, конечно, согласился. С тех пор Бен уже дважды проверял меня: «Как дела с проектом "Бета"? Вы уже разговаривали с отделом снабжения?» И оба раза я виновато отвечал: «Еще нет, но не беспокойтесь, я этим обязательно займусь».

Другой обезьяной была просьба Марии, которая обратилась ко мне за помощью, потому что я, как она хитро выразилась, «лучше знаю работу организации и технические особенности некоторых проблем», чем она.

Еще одной обезьяной, которой я обещал заняться, явился круг обязанностей для Эрика, которого перевели из другого отдела, чтобы занять созданную в моем отделе новую должность. У меня не было времени точно описать, в чем состоит эта новая работа, поэтому, когда он спросил меня, чего от него ожидают, я пообещал составить описание работы, чтобы прояснить его сферу ответственности.

Я быстро перебирал в мыслях всю эту свору обезьян и то, как я приобретал их. Две недавние обезьяны имели вид незавершенных отчетов Лизы и Гордона. Я планировал проанализировать отчет Лизы, отметить моменты, требующие большей проработки, и вернуть ей отчет с рекомендуемыми изменениями. Что же касается отчета Гордона, то он возвращался ко мне уже в четвертый раз. Я уже думал о том, не лучше ли закончить его самому, нежели лишний раз связываться с этим типом.

Обезьяны, обезьяны, обезьяны!.. У меня было даже несколько *рикошетных обезьян!*

Эти обезьяны были созданы Марией, чей стиль работы часто вызывал проблемы у людей из других отделов нашей организации. Затем те другие люди отсылали эти проблемы мне, на что я неизменно отвечал: «Я посмотрю и верну вам».

Задумавшись обо всем этом, я понял, что некоторые из этих обезьян были скорее благоприятными возможностями, нежели проблемами. Бен, например, — очень творческий человек, постоянно рождающий свежие идеи. Но развитие этих идей и превращение их в законченный продукт, мягко говоря, не самая сильная его сторона. Поэтому он присылает мне ряд предложений, которые хоть и не доработаны, но в потенциале настолько плодотворны, что я сам составляю перечень мер, необходимых для их реализации.

Мысленно перебирая накопившихся обезьян, я понял, что с большинством из них должны работать мои подчиненные. Но некоторые обезьяны все же принадлежали только мне — они составляли часть *моих* профессиональных обязанностей. Во-первых, если кто-то из моих людей болен, или необучен, или по другим причинам не в состоянии выполнить возложенную на него работу, я должен помочь ему. Когда возникают экстренные ситуации, я должен брать на себя

заботу об обезьянах, с которыми в обычных обстоятельствах успешно справились бы мои сотрудники. Во-вторых, в ситуации, когда подчиненный формулирует свои предложения по решению определенной проблемы. Когда он вручает мне свои рекомендации, один или несколько следующих ходов должен сделать я сам: прочитать или выслушать рекомендации, задать вопросы, обдумать их, принять решение, отреагировать и так далее.

Порочный круг

Одноминутный Менеджер подтвердил мое наблюдение, что некоторые обезьяны принадлежат мне, но мы оба согласились с тем, что подавляющее число обезьян, заполонивших в то время мой кабинет, мне не следовало пускать к себе.

Легко можно представить, каким образом это становится порочным кругом. Когда я с готовностью забираю у людей обезьян, которых они мне предлагают, у них создается впечатление, что я *хочу* этого. И вполне естественно, что чем больше я беру, тем больше мне дают. Вскоре обезьян у меня собирается столько, что я не в состоянии справиться с ними в свое рабочее время (учитывая, что у меня есть масса других служебных обязанностей, за выполнение которых с меня спрашивает начальство и многие другие), но они продолжают поступать.

Тогда я начинаю «одалживать» время у своей личной жизни: у физических упражнений, хобби, общественной деятельности, церкви, а затем и у семьи. (Я придумываю себе отговорку, что важно не количество, а качество времени, проводимого вместе.)

Наконец я достигаю такого момента, когда времени больше уже взять негде. Но обезьяны продолжают прибывать. Я начинаю откладывать дела в долгий ящик. Я откладываю, а служащие ждут. Я ничего не делаю с этими обезьянами, сотрудники ничего не делают, и стоимость простоя удваивается!

Изо дня в день откладывая решение вопросов, я создавал «пробку», и задерживаемые мною сотрудники становились «пробками» для людей из других отделов. Когда эти люди жаловались мне, я обещал разобраться и сообщить им. Время, растрачиваемое на этих запрыгивающих сбоку

обезьян еще более сокращало возможности справляться с обезьянами моих собственных подчиненных. Потом до моего начальства доносились слухи, что корень проблемы — в моем отделе, и оно начинало требовать от меня все больше отчетов. Эти дополнительные обезьяны имели приоритет перед всеми другими, и времени у меня оставалось еще меньше. Оглядываясь на эту груду проблем, я понимаю, что был первопричиной заторов во всей организации; просто невероятно, сколько трудностей я породил.

Конечно, еще большей была цена упущенных возможностей; растрачивая *все* свое время на чужих обезьян, я не имел никакой возможности работать над своими обезьянами. Не я управлял — *мною* управляли. Я был не *проактивен*, а сугубо *реактивен*. Я не успевал даже реагировать — какая уж тут инициатива.

Решение

На протяжении всего обеда мы с Одноминутным Менеджером говорили преимущественно о тех проблемах, которые обезьяны создают в организациях. Мы уже почти закончили, когда мне вдруг пришло в голову, что я так и не выяснил, а что, собственно, делать со всеми этими обезьянами. Поэтому я сказал:

— Признаю, я собрал у себя огромный питомник чужих обезьян. Но что мне теперь со всем этим делать? И как мне быть с проблемами, возникшими между мной и начальницей, а также с поглощающими массу времени запросами неподотчетных мне сослуживцев?

Он ответил:

— Многие из обезьян, запрыгивающих на вас сверху — от начальства и со стороны — от ваших коллег-менеджеров, — являются отпрысками обезьян, прыгающих снизу — от ваших подчиненных. Когда вы исправите положение со своими

подчиненными, у вас появится время расправиться с двумя другими потоками обезьян. Но здесь не время и не место обсуждать детали этого процесса. Лучший способ научиться этому — посетить семинар, называемый «Управление временем управления».

Я напомнил ему, что уже прослушал курс управления временем и ситуация только ухудшилась.

— Да, но это совсем другой семинар, — ответил он. — Курс, который вы прослушали, фокусировался на том, чтобы делать вещи правильно, что, конечно, здорово, но не заменяет необходимости делать правильные вещи. Вы стали более продуктивным, но занимаетесь продуктивно не тем, чем нужно. Вы как пилот, который блестяще садит самолет не на том аэродроме. Семинар, который я рекомендую, поможет вам узнать, что

✧ ✧ ✧

дела, которые не стоит делать,

не стоят того,
чтобы делать их хорошо.

✧ ✧ ✧

Прозрение Одноминутного Менеджера

Покидая ресторан, я поблагодарил Одноминутного Менеджера за помощь и пообещал ему найти возможность посетить семинар (про себя гадая, каким образом мне удастся на целых два дня оторваться от работы). И тут я испытал настоящий шок, когда спросил его, откуда он так много знает об управлении обезьянами.

Усмехнувшись, Одноминутный Менеджер ответил:

— У меня когда-то была такая же проблема, как и у вас, но еще более серьезная. Моя карьера висела на волоске, и я был в отчаянии. Однажды я увидел у себя на столе брошюру с рекламой какого-то семинара по управлению временем. Утопающий хватается за любую соломинку, и я решил попробовать. И мне повезло, потому что именно там я и узнал об управлении обезьянами!

Мне было трудно поверить, что такой профессиональный менеджер когда-то сталкивался с такой же проблемой, что и я. Я попросил его рассказать поподробнее, и Одноминутный Менеджер с явным удовольствием продолжал:

— Курс преподавал сам его создатель — Билл Онкен. Никогда не забуду рассказанную им историю, которая открыла мне глаза на проблему. Это была притча, которая так близко соответствовала моей собственной ситуации, что это казалось волшебством. Онкен рассказал, как он, подобно вам и мне, трудился изо всех сил и все равно не успевал. Чтобы доделать накопившиеся за неделю дела, одним субботним утром он отправился на работу, объяснив разочарованным жене и детям, что он делает это ради них. Я едва удержался от восклицания, когда он это сказал, потому что в предыдущую субботу сам произнес эти же слова своей жене и детям. Прибыв в свой кабинет в то субботнее утро, он выглянул в окно на простиравшееся за дорогой поле для гольфа, где играли его сотрудники. «Они били по мячу,—

сказал он, — а мне казалось, что они бьют мне по голове! Я был уверен, что, если б я мог превратиться в муху и, кружа над ними, подслушать, о чем они говорят, я бы услышал, как один говорит другому: "Ты видел, чья машина стоит на стоянке компании? Похоже, наш босс решил наконец отработать свою зарплату!"»

Одноминутный Менеджер продолжал:

— Потом, по словам Онкена, он посмотрел на груду бумаг, скопившуюся у него на столе, и вдруг *понял, что он собирается заниматься их* работой. Это *их* работу он не успевал делать, а не свою. Свою же работу он еще даже не начинал делать! Это как громом поразило его: «Это не они работают на меня, а я на них! И когда четверо нагромождают свои проблемы, а я один их расхлебываю, ясно, что более упорным трудом делу не поможешь, потому что чем больше я работаю, тем больше они взваливают на меня!»

— Затем, — продолжал Одноминутный Менеджер, явно наслаждаясь этой историей, — Онкен сказал: «Меня вдруг озарило, что я не успеваю и многого другого. И я выскочил из кабинета и полетел по коридору на всех парах. Уборщица, увидев меня летящим как молния, спросила, куда это я так тороплюсь. Я на ходу ответил, что моя поспешность объясняется не тем,

куда я бегу, а тем, от чего я убегаю». Мистер Онкен спустился по лестнице, перепрыгивая через ступеньки, нырнул в машину и уехал домой. За какие-то полчаса его тоска в предвидении очередных двух рабочих дней сменилась радостным предвкушением двух выходных, проведенных с семьей. Он прекрасно повеселился и в ночь на воскресенье спал так крепко, что жене его дважды за ночь показалось, что он умер.

— Да, — сказал Одноминутный Менеджер, — Билл Онкен нарисовал прекрасную картину меня самого, заядлого собирателя обезьян. А потом он показал нам, что с этим делать, и моя жизнь изменилась навеки. Как и ваша изменится.

— Я, кажется, знаю название семинара, который вы посетили, — сказал я.

Мой друг улыбнулся и кивнул в знак согласия.

Глубина проблемы

Расставшись со своим другом, я, потрясенный всем, что услышал, вернулся в свой офис. Войдя в кабинет, я повсюду увидел обезьян. Там, где раньше лежали лишь конверты с адресованными мне записками, теперь я видел обезьян. (Мне даже пришла в голову идея заняться продажей конвертов людям вроде меня — столько у меня их скопилось.) Телефонные сообщения были обезьянами. (Я представил, как обезьяна проходит через телефонный кабель, словно проглатываемая питоном.) Мой портфель казался мне клеткой для обезьян; лежавший на столе блокнот — крюком, которым я так часто пользовался, снимая обезьян с плеч других людей и пересаживая их на свои.

Пока я осматривал свой кабинет, мой взгляд упал на фотографию жены и детей, и я впервые в своей жизни понял, что *меня самого нет ни на одной семейной фотографии!* Я решил это исправить.

Семейная фотография напомнила мне также, что мы с женой постоянно подбираем обезьян своих детей. На днях мой сын пришел домой и заявил нам:

— Мама, папа! Меня взяли в юниорскую теннисную команду!

Мы обрадовались:

— Отлично! Молодец, сынок! Мы гордимся тобой.

Затем он сказал:

— Есть только одна проблема: меня нужно отвозить после школы на тренировки каждый понедельник, среду и пятницу, а потом забирать оттуда.

И кому, вы думаете, досталась эта обезьяна? Нам с женой. То, что началось с поздравления, обернулось обезьяной.

Хуже всего то, что эта обезьяна быстро размножилась! Моя жена сказала сыну:

— Я могу подвозить тебя по понедельникам и иногда по пятницам, но в среду это проблематично. Кто у вас еще в команде — может, мы скооперируемся с их родителями, чтобы ездить по очереди?

Когда сын назвал других участников команды, она сказала:

— Я сейчас займусь этим, дорогой, и потом скажу, кто будет возить тебя.

Не беспокоясь ни о чем на свете, сын побежал включать телевизор, бросив на ходу:

— Спасибо, мам.

Спасение

Конечно, мой сын не мог сам водить машину, но он, безусловно, мог бы приложить усилия к тому, чтобы договориться об альтернативных возможностях добираться на тренировки и научиться брать на себя хоть какую-то ответственность. Размышляя над этой ситуацией, я понял, как легко мы подбираем чужих обезьян во всех областях жизни. При этом мы пренебрегаем собственными обезьянами и усиливаем зависимость других людей от нас, лишая их возможности научиться самостоятельно решать свои проблемы.

Оглядываясь назад, я лучше понимаю слова генерала Джорджа Маршалла, который как-то сказал: «Если вы хотите, чтобы кто-то поддерживал вас, никогда не позволяйте ему чувствовать зависимость от вас. Пусть ему кажется, что это вы в чем-то зависите от него», и Бенджамина Франклина, который выразился так: «Лучший способ превратить друга во врага — сделать его своим должником».

Снова и снова прокручивая в голове разговор с Одноминутным Менеджером, я понял, что он был обеспокоен тем, что я стал «спасителем» — человеком, который делает за других то, что они могли бы сделать за себя сами, и при этом неосознанно дает им понять, что они в чем-то «ущербны». Он сказал, что всякий раз, когда кто-то приходит ко мне и делится своей проблемой и я принимаю на себя его обезьяну, я, по сути дела, говорю этому человеку: «Вы не способны справиться с этой проблемой, так что я лучше сам ею займусь».

Одноминутный Менеджер сказал также, что я ни в коей мере не одинок в этой проблеме. Напротив, по его мнению, это становится эпидемией в нашей стране. Он даже замышлял создать организацию «Анонимные спасители» для заядлых собирателей обезьян. Там собирались бы люди, которые очень любят окружающих и изо всех стараются помогать им, но вместо того уродуют их, делая зависимыми. Он сказал, что эта ложная идея спасения стала господствующей в правительстве и обществе.

Потом Одноминутный Менеджер продемонстрировал, какой глубины достиг менталитет спасения в нашей стране, приведя пример детской бейсбольной лиги. Его слова и сейчас звучат в моих ушах.

— В детстве, если мы хотели играть в бейсбол, у нас было три проблемы. Во-первых, нам необходимо было снаряжение. В те дни, если у тебя была бита, это уже гарантировало тебе место в команде. Биты тогда не были так доступны, как сейчас, так что, если она у тебя ломалась, ты и помыслить не мог, чтобы бежать домой и просить родителей купить новую. Вместо этого ты подбивал биту гвоздями и перевязывал изолентой. Что бейсбольный мяч должен быть белого цвета, я узнал лишь в девять лет — когда в нашей семье появился первый телевизор. Все мячи, которыми мы пользовались, были обмотаны черной лентой. Иногда мяч был покрыт таким толстым слоем изоленты, что нельзя было определить, настоящий это бейсбольный мяч или мяч для софтбола. Я только знал, что некоторые из этих мячей были такими тяжелыми, что, если тебе удавалось отбить его хотя бы на несколько метров, это считалось длинным ударом.

— А рукавицы? — продолжал Одноминутный Менеджер. — Они были далеко не у всех. Когда мы во время игры менялись местами, рукавицу передавали друг другу. Сегодня я знаю детей, у которых есть по две или три бейсбольные рукавицы. Кое-как раздобыв снаряжение, мы сталкивались со второй проблемой — где найти место

поиграть? Те, кто жил в городе, могли найти квартал, где не так много автомобильного движения и жители которого паркуют свои машины в других местах. В качестве баз использовали гидранты, сточные коллекторы и тому подобное. Кто жил в деревне, как я, шли на пустующий участок земли и очищали его, оставляя четыре камня, которые служили базами.

— Третьей и последней проблемой, — сказал Одноминутный Менеджер, — было собрать команду. Поскольку детей в округе было не так много, приходилось выбирать из тех, кто есть. В результате команды получались весьма разношерстными: возраст участников варьировался от семи до восемнадцати лет. Когда я был ребенком, у меня были свои герои. Помню, если Гарри Хейг говорил мне «привет», я был на седьмом небе. Я никогда не жаловался, какую бы позицию на поле он мне ни приказывал занять. Я никогда не бежал домой жаловаться родителям, что мне не дают играть, где я хочу. Я просто знал, что если я буду терпелив, то, когда немного повзрослею, мне позволят и бросать, и ловить мяч, и играть на третьей базе.

— Раздобыв снаряжение, — продолжал он, — отыскав поле и собрав детей, мы начинали игру. Очень скоро мы стали весьма неплохой командой. Когда кто-нибудь говорил: «Я знаю, что Кейт

Доллар собирает команду и они играют неподалеку от его дома», мы отправлялись к Доллару и вызывали его команду на бой. Мы играли и побеждали, а потом кто-то другой говорил: «Я слышал, у Билла Буша есть команда». Мы вызывали и их тоже и тоже побеждали. В конце концов у нас сложилась лига из шести команд. Но кто осуществлял планирование? Мы сами! Кто все организовывал? Мы сами! Кто занимался мотивацией и контролем? Мы сами! А кто это делает сегодня? Родители! Детям остается лишь одеться. А как они одеваются! Они выглядят не хуже Джо Димаджо или Вилли Мейса. И это не только в бейсболе — во всем детском спорте. В прошлом году я работал с топ-менеджером одной канадской компании. Так в середине рабочего дня он спросил, не хотел бы я прокатиться с ним, — ему, дескать, нужно отвезти своего сына на хоккейный матч. Мы подъехали к его дому и просигналили. Открылась дверь, и из нее вышел ребенок, спотыкающийся под грузом снаряжения. Он был явно вратарем. Я спросил: «Сколько ему лет?» — так как не мог определить возраст ребенка из-за всех этих доспехов. «Семь», — последовал ответ. На полпути к машине мальчик споткнулся и упал. Если бы мы не вышли из машины и не помогли ему, он бы и умер там.

Он не мог подняться самостоятельно под тяжестью своего снаряжения.

— Я помню, как мы в детстве играли в хоккей на озере возле школы, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Мы целый день очищали озеро от снега. Когда мы заканчивали и были готовы играть, прибегали наши мамаши и разгоняли нас по домам — ужинать. Ночью опять шел снег, и на следующий день мы чистили лед. Подготовив площадку, на обоих ее концах мы клали булыжники в качестве ворот. И если ты был вратарем, даже намек на какие-то щитки вызвал бы насмешки — тебя назвали бы «девчонкой».

Сегодня, когда дети оденутся, их везут на игру. Им нельзя перетруждаться! Пока дети играют, их матери парятся в буфете, готовя своим чадам хотдоги и гамбургеры. Мы же не хотим, чтобы наши дети оставались голодными! Родители на трибунах заполняют игровые дневники, записывая все голы и голевые передачи, стараясь ничего не упустить, словно игра идет за мировой кубок.

За воротами сидит мальчик, в поте лица меняя счет на табло. Когда я был ребенком, мы писали счет палкой на снегу. Один из соперников подходил, кричал: «Не было гола!» и стирал ногой счет. Ты отталкивал его в сторону и снова выводил цифры.

— И последний штрих, — сказал Одноминутный Менеджер. — Сегодня, когда игра закончена и ты проиграл, ты не можешь даже обругать соперника! Ты должен идти в «Баскин-Роббинс» есть мороженое. Вы когда-нибудь пробовали поесть мороженого в субботу после обеда? Там собираются все дети города, легионы будущих профессиональных хоккеистов, требующих своей порции мороженого.

— Мы, родители, делаем за своих детей все следующие ходы. В результате все обезьяны сидят на наших спинах, а наши дети не знают, что такое ответственность. В своем благонамеренном желании обеспечить их тем, чего нам самим не довелось иметь, мы порой лишаем их того хорошего, что мы когда-то имели. Сегодняшние дети не знают, чем заняться, если их действия не распланированы родителями, — подчеркнул Одноминутный Менеджер. — Если я в детстве говорил матери, что мне скучно, она давала мне хорошего пинка и говорила: «Как тебе такое развлечение?» или восклицала: «Отлично! Иди прибери в гараже». И скука очень быстро проходила.

Чувство оптимизма

Главное, чему я научился у Одноминутного Менеджера, а потом и на рекомендованном им семинаре, было следующее: чем больше я забочусь о других людях, тем более зависимыми от меня они становятся. При этом у них снижается самоуважение и уверенность в себе, а у меня нет времени заниматься своими собственными обезьянами.

Многие из обезьян, обосновавшихся в моем кабинете (моих собственных и доставшихся от подчиненных), понемногу чахли от недостатка внимания. Я мысленно погладил одну из чужих обезьян по голове и сказал: «Не беспокойся, дружище, скоро ты оправишься домой». Потом я глянул на одну из своих обезьян и добавил: «И тогда у меня найдется немного времени для тебя!»

Меня охватило чувство оптимизма, когда я взглянул на висевший на стене плакат, который мне несколько лет назад подарила жена. Там был изображен сидевший под деревом Исаак Ньютон, на голову которого только что упало яблоко. Подпись гласила:

✧ ✧ ✧

опыт — не то,
что происходит с вами;

это то,
что вы делаете с тем,
что происходит с вами.

✧ ✧ ✧

Возвращение обезьян

Сидя в ту пятницу после обеда в своем кабинете, я понял, что моя жизнь только что сделала крутой поворот к лучшему, хотя я подозревал, что мне еще многому надо научиться. Тем не менее в тот день я ушел с работы рано, чтобы сполна насладиться редкими выходными в кругу семьи. Священник выразил удивление, увидев меня в церкви: «Сегодня же еще не Пасха!» В прошлом на Пасху он говорил мне: «Позвольте мне первым пожелать вам веселого Рождества».

Сейчас, я полагаю, вы гадаете, что произошло с обезьянами, когда я вернулся в понедельник на работу. Почти ничего, поскольку, во-первых, я не знал, что с ними делать, а во-вторых, первые три дня недели я потратил на утряску оставшихся проблем, чтобы иметь возможность побывать на семинаре, который рекомендовал мне Одноминутный Менеджер.

И я побывал! Семинар «Управление временем управления» оказался именно таким потрясающим откровением, как о нем и отзывался Одноминутный Менеджер. Больше всего мне в нем понравилось то, что я мог сразу же применять на практике все, что узнавал. После семинара я не мог дождаться понедельника. Это был день, когда все обезьяны получили по заслугам. Это был день, который мои сотрудники и я сам не скоро забудем.

Пока я ехал на работу в то утро, я наслаждался ожиданием того, как применю к своим подчиненным всю ту стратегию и тактику, которой меня научили. Мне не терпелось вернуть обезьян их законным хозяевам.

Из-за пробок на дорогах я опоздал на десять минут, и этого времени моим сотрудникам хватило, чтобы собраться в коридоре около моего кабинета, где они часто исполняли свои надзирательские функции, присматривая за своими обезьянами.

Когда я проходил мимо них в свой кабинет, и они и я почувствовали, как изменилась атмосфера. Я-то знал, что собираюсь сделать, а они по моей улыбке поняли, что чего-то не знают. Они никогда не видели на моем лице такой улыбки, как в тот понедельник. Внезапная перемена в моем поведении заставила их занервничать.

Я улыбался потому, что увидел их в совершенно новом свете! Я долгое время рассматривал их как главный *источник* своих проблем, а в это утро я вдруг увидел в них *решение* своих проблем. На спине у каждого из них было достаточно было места для размещения нескольких обезьян.

Когда я прошел в свой кабинет, Валери, моя секретарша, заметила, что я забыл сделать то, о чем не забывал много лет. Я забыл захлопнуть за собой дверь. Это заставило и ее занервничать! (Заметьте, как, не сказав ни слова, я привел в замешательство весь персонал!) Когда я крикнул Валери, чтобы она позвала первого из тех, кто

хотел бы видеть меня, она не поверила своим ушам.

— Вы действительно хотите кого-то видеть? — спросила она.

Я ответил:

— Я еще никогда в своей жизни так не мечтал их всех увидеть. Кто первый?

В этом момент, последовательно выполняя рекомендации нашего инструктора на семинаре, я сделал первый шаг к «выздоровлению» — вернул чужих обезьян их хозяевам. За утро я побеседовал с каждым из своих подчиненных, следуя в каждом случае примерно одной и той же процедуре. Сначала я извинялся, что превратился в «пробку», задерживающую решение проблем, и обещал, что такое больше не повторится.

Время для подчиненных

Затем я основательно закреплял обезьян каждого сотрудника на *его* спине и наслаждался приятнейшим зрелищем того, как этот сотрудник покидал мой кабинет... и у него между лопатками, крепко вцепившись, висело несколько обезьян! А позднее в тот же день мне доставляло огромное удовольствие задавать своим сотрудникам тот самый вопрос, которым они так долго изводили меня: «Как дела?» (Чем не занятие для менеджера?!)

Когда в то утро последний из них оставил меня, я сидел в одиночестве, размышляя над происшедшим. Было совершенно ясно, что я открыл дверь переменам, и в то же время меня не донимали ни сотрудники, ни обезьяны. Я достиг уединения, сохраняя полную доступность! Впервые за долгое время у меня появилось время для своих служащих, но теперь у них не было времени для меня. Это очень важный урок:

✧ ✧ ✧

чем в большей степени вы избавляетесь от обезьян ваших подчиненных,

тем больше времени у вас появляется для ваших подчиненных.

✧ ✧ ✧

Эта идея получила наглядное подтверждение через пару дней после того понедельника, когда я вернул своим людям всех их обезьян. Я в одиночестве сидел в своем кабинете и думал о том, как организовать работу отдела таким образом, чтобы служащим работалось легче. (Я в самом прямом смысле работал на них, не делая, однако, их работы!) В то же самое время сотрудники трудились над своими обезьянами, и я не видел их все эти дни. Честно говоря, мне было одиноко без них! Мне казалось, что я больше никому не нужен.

Именно в такую минуту ко мне зашел со своей проблемой Эрик. Приблизившись к моему кабинету, он увидел, что дверь открыта. Но меня он не увидел, и потому решил, что я куда-то вышел. Когда он спросил у Валери, где я, она сказала:

— Он на своем месте.

Эрик был так поражен, что пролепетал:

— А, м-м, когда можно будет зайти к нему?

Валери ответила:

— Заходите прямо сейчас. Он там просто сидит, ничего не делая!

Когда он вошел, я понял, как одинок я был. Я тепло поприветствовал его:

— Заходите. Садитесь. Я так рад вас видеть! Не хотите ли кофе? Как жена, дети?

Эрик ответил, что я более весел и многословен, чем позволяют обстоятельства. Покачав головой, он сказал:

— У меня нет времени на болтовню!

В кои-то веки у меня было больше времени для него, чем у него для меня!

Мои сотрудники знали, как знает всякий, кому хоть раз доводилось пережить такое, как неблагодарна работа на шефа, у которого нет времени для них. Поэтому теперь я всегда стараюсь организовывать работу таким образом, чтобы у меня оставалось больше времени для них, чем у них для меня. Это достигается через увеличение времени, которое я могу уделять своим работникам, и сокращение времени, которое они могут уделять мне. Я веду журнал на этот счет, при каждой своей встрече с сотрудником отмечая, кто — я или он — первым проявляет нетерпение по поводу нехватки времени. Если они чаще меня указывают на нехватку времени и спешат откланяться, это хороший знак того, что они все больше полагаются на себя.

Таким образом, я приобрел среди своих подчиненных репутацию самого доступного менеджера, какого они когда-либо знали. Они видят меня так часто, как пожелают (что случается не очень часто), и наши встречи продолжаются так долго, сколько они пожелают (обычно не очень долго). Это самое важное изменение, происшедшее со времени моего «обращения».

Правила управления обезьянами

В тот понедельник мои подчиненные обрели не только контроль над своими обезьянами, они получили еще и дополнительные полномочия, больше возможностей действовать. Им больше не приходилось дожидаться, пока я соизволю действовать, и мне уже не приходилось испытывать чувства вины из-за того, что я обещал принять какие-то меры, но не имел времени выполнить свои обещания. Я перестал быть помехой для них, когда собирал толпы чужих обезьян в своем кабинете. В течение нескольких часов я потерял статус необходимого человека, т. е. человека, без которого нельзя обойтись, без которого работники не могут и шагу ступить. Я научился тому, что необходимые начальники опасны для организаций — именно поэтому их так часто меняют. Но начальники, которые не стоят на пути своих подчиненных, могут умереть, и никто этого не заметит. И в то же время начальники, которые могут умереть и никто этого не заметит, так редки, что практически незаменимы. Почему?

В той мере, в какой вы, менеджер, можете заставить своих подчиненных заботиться о своих обезьянах, они управляют своей работой самостоятельно. Это освобождает ваше время, которое вы можете направить на планирование, координацию, обновление и другие ключевые управленческие задачи, что позволит вашему подразделению хорошо работать в будущем.

Теперь, когда прошло столько времени после того понедельника, давайте оглянемся назад и рассмотрим все вопросы с должного расстояния. Вернув чужих обезьян их владельцам, я действовал в соответствии со сформулированными Онкеном «Правилами управления обезьянами». Сейчас я расскажу вам все об этих правилах!

Правила управления обезьянами

Диалог между начальником и его людьми не должен прекращаться, пока все обезьяны не будут отвечать четырем правилам.

Правило 1. *Описание.*
Следующие ходы конкретизируются.

Правило 2. *Принадлежность.*
Каждая обезьяна поручается определенному хозяину.

Правило 3. *Страхование.*
Риск покрывается страховкой.

Правило 4. *Контроль.*
Конкретно называется время и место контроля.

Цель правил управления обезьянами — обеспечить, чтобы *правильные вещи* делались *правильным образом* в *правильное время правильными людьми.*

Вы поймете исключительную важность этих правил, если в прошлом принимали участие в каких-либо заседаниях, посвященных решению проблем. В большинстве случаев по завершении таких заседаний никто толком не знает, *какими* будут следующие ходы, *когда* они будут сделаны и *кто* за них отвечает.

Проблема таких заседаний в том, что, если никто не знает, в чем заключается следующий ход, он и не будет сделан. Кроме того, если ни на кого не возлагается ответственность за его осуществление, отвечают все сразу (вернее, никто), что лишь увеличивает вероятность того, что ничего сделано не будет. Если даже следующий ход указан конкретно и возложен на кого-то, но не назначен крайний срок, резко возрастает вероятность того, что решение проблемы будет откладываться до бесконечности, потому что все мы слишком заняты срочными делами, чтобы тратить время на то, с чем можно повременить.

Правила управления обезьянами должны применяться лишь к тем обезьянам, которые заслуживают того, чтобы им сохранили жизнь, —

а это далеко не все обезьяны. Некоторые обезьяны относятся к той же категории, что и британская гражданская служба, обязанности работников которой заключались в том, чтобы стоять на вершине утеса в Дувре и звонить в колокол, если корабли Наполеона начнут пересекать Ла-Манш, — эта вакансия существовала аж до 1948 года. Поэтому всегда спрашивайте себя: «Зачем мы это делаем?» Если вы не находите вразумительного ответа, застрелите эту обезьяну, потому что не следует продуктивно заниматься делами, которыми вообще не нужно заниматься.

Правило 1: *Описание*

Чтобы понять и применять правила управления обезьянами, полезно иметь в виду определение обезьян. Помните: обезьяна — это не проект и не проблема; *обезьяна — это то, что является следующим ходом* в осуществлении проекта или решении проблемы.

Правило 1 означает, что *начальник и подчиненный не должны расходиться, пока не будут описаны надлежащие следующие ходы.* Вот некоторые примеры описания обезьян: «Рассчитайте окончательные цифры себестоимости», «Подготовьте предложения по сбыту», «Продумайте этот вопрос», «Сформулируйте рекомендации», «Добейтесь подписания контракта».

Следование этому правилу приносит тройную пользу. Прежде всего, если мои люди заранее знают, что диалог между ними и мной не закончится, пока не будут описаны надлежащие следующие ходы, они склонны *более основательно подготовиться к диалогу*. Моя начальница, Элис, преподала мне этот урок много лет назад. Как-то я выложил ей все свои проблемы и спросил, что мне делать. Она сказала: «Вы хотите сказать, что вы не знаете, что делать?» Я подтвердил, что не знаю, и она сказала: «Но я тоже не знаю, что вам делать. Получается, мы оба не знаем, что вам делать, а компания может позволить себе содержать только одного такого человека!»

Таким образом она дала мне понять, что по каждой проблеме я должен иметь какие-то продуманные рекомендации относительно следующих ходов, которые должны быть сделаны. Нам бы не пришлось стоять в коридоре и думать, если бы я сделал это до беседы.

Вторая польза первого правила состоит в том, что оно *в любой ситуации дает вашим людей возможность действовать.* Многие ситуации вызывают паралич, и никакой прогресс невозможен, пока кто-то не сделает следующего хода. Например, когда проблема или благоприятная возможность возникают впервые, наилучшее решение видится не сразу и зачастую не очевидны потенциальные преграды. В таких случаях (особенно если на карту поставлено очень многое) у начальника возникает искушение предохранить себя, взяв эту обезьяну себе... «Я, пожалуй, подумаю над этим и дам вам знать». Это сдерживает сотрудника и весь проект: приходится ждать, пока инициативу проявит начальник, отнявший ее у своего подчиненного. С другой стороны, если следующие ходы ясно описаны в ходе диалога, становится очевидным, что подчиненный вполне может сделать многие из них самостоятельно. Вы говорите ему: «Продумайте и изучите этот вопрос» и/или «Сформулируйте свои рекомендации

на основе того, что известно на данный момент». Таким образом, ситуация не останется в подвешенном состоянии до той поры, пока начальник соберется что-то по ее поводу предпринять.

Третья и, вероятно, наибольшая польза от следования первому правилу состоит в том, что конкретизация следующих ходов способна *многократно усилить мотивацию* для хозяина обезьяны. Во-первых, описание обезьяны проясняет следующий ход, а чем яснее вы понимаете, что нужно сделать, тем с большей энергией и мотивацией вы приступаете к делу. (Вы сами знаете, какие сомнения и колебания испытываете, когда приступаете к делу, о котором имеете смутное представление.) Во-вторых, конкретизация следующего шага усиливает мотивацию благодаря тому, что помогает сделать самый главный, и зачастую самый трудный *первый шаг.* Когда сделан первый шаг, дело обычно кажется уже не столь сложным. В-третьих, определение следующих шагов разбивает проект на *посильные* части; идея о том, чтобы сделать какой-то конкретный следующий ход, например позвонить по телефону, далеко не так пугает, как мысли обо всех тех усилиях, которые нужно предпринять для осуществления проекта в целом. В-четвертых, описание следующих ходов повышает мотивацию, так как позволяет

человеку постоянно переключать внимание с целей на следующие ходы и обратно. Если цель — осуществление проекта — представляется непосильной, то мысль о следующем ходе — телефонном звонке — уже таковой не кажется; если мысли обо всех следующих ходах обескураживают вас, представьте, какое удовлетворение вы испытаете, достигнув цели, — и ваше настроение улучшится.

Позвольте мне привести пару примеров из личного опыта, чтобы проиллюстрировать ценность первого правила управления обезьянами. Вспомните определение обезьяны: *обезьяна — это следующий ход.* Это определение ничего не говорит о принадлежности. Поэтому вполне возможна ситуация, когда *хозяином проекта является один человек, а следующий ход делает другой.* Я часто пользуюсь этим фактом, спрашивая сотрудников, какие следующие ходы мне следует сделать по некоторым своим проектам. Я поручаю следующий ход — сформулировать рекомендации, — который поможет мне справиться с моим проектом. Это не только повышает качество следующего хода через синергию (одна голова — хорошо, а две — лучше), но также развивает способности моих подчиненных и дает им представление о том, с какими испытаниями мне приходится

сталкиваться. К тому же это помогает мне обучать своего преемника (немаловажное дело, если я мечтаю о повышении).

Правилом 1 я пользуюсь также в тех ситуациях, когда обсуждаю с кем-то из сотрудников некоторую проблему и из-за недостатка времени мы не успеваем сформулировать ее, не говоря уже о том, чтобы определить и описать более или менее содержательные следующие ходы. Нехватка времени означает, что следующий ход моего сотрудника — быть сиделкой при обезьяне, то есть продолжать курировать вопрос в ожидании возобновления обсуждения. При этом я говорю ему: «Давайте вернемся к этому разговору через пару дней. А вы тем временем продолжайте думать над этой проблемой — может, вас посетит какая-то идея... Надеюсь, что так и случится!»

В последующие пару дней я, вероятно, ничего не сделаю в отношении этой обезьяны и вполне может статься, что и мой подчиненный *ничего* не сделает с ней. Но если мы оба ничего не делаем с этой обезьяной, пусть она лучше лежит у подчиненного в портфеле. Почему? Ну, во-первых, потому что в портфеле темно и обезьяна не знает, да ей и все равно, в чьем портфеле она сидит. Во-вторых, если обезьяна сидит в портфеле одного из моих сотрудников, можно допустить,

что он хоть *что-то* сделает с ней. И даже если это *что-то* — почти ничто, это все-таки многократно больше, чем то полное ничто, которое я бы «сделал» с ней за тот же промежуток времени! Кроме того, даже если это *что-то* неправильное, оно тоже имеет определенную ценность; число способов вести дело неправильно ограничено, так что, действуя неправильно, сотрудник просто исключит одну из таких возможностей на будущее!

И, наконец, последний пример, демонстрирующий пользу от определения следующих ходов. Представим, что вы обсуждаете со своим подчиненным некий вопрос и ваш диалог заканчивается тем, что вы просите его представить свои рекомендации по решению этого вопроса. Расставаясь, вы улыбаетесь: следующий ход, заключающийся в формулировке рекомендаций, достался *ему*.

Но ваша радость омрачается, когда вы получаете от него эти самые рекомендации. Теперь следующий ход за вами: прочитать их, обдумать, решить, что с ними делать, и так далее. Вы принимаете на себя роль работника, а он — роль надзирателя.

Эта ситуация показывает, что в управлении обезьянами, так же как в шашках и шахматах,

следует думать на несколько ходов вперед. Я научился избегать только что описанных обезьян, обязуя своих сотрудников *приносить* свои рекомендации, а не присылать их. Зачем? Когда человек сам приходит в мой кабинет, я прошу его зачитать то, что он принес. (Иногда они при этом говорят мне, что могут пересказать содержание, что будет в три раза быстрее, чем читать записи, и я только рад этой экономии времени!)

Пока они читают или пересказывают свои идеи, у меня есть время подумать, задать вопросы. Это помогает мне быстрее и лучше понять их идеи, чем если бы я читал их в одиночестве, поскольку любые записи могут быть поняты не совсем правильно. Кроме того, гораздо больше информации заключается не *в* строках, а *между* строк. А тот человек, который больше других знает, что именно заключено между строк, как раз и сидит передо мной и отвечает на мои вопросы.

Правило 2: *Принадлежность*

Существует множество способов применения первого правила, но, думаю, суть подхода вы поняли. Теперь давайте перейдем к следующему правилу, оно касается принадлежности обезьян.

Правило 2 управления обезьянами гласит, что *диалог между начальником и подчиненным не должен прекращаться, пока каждая обезьяна не будет поручена конкретному человеку*. Это правило базируется на тысячелетнем человеческом опыте, который учит нас, что люди лучше заботятся о вещах, которые им принадлежат. Кроме того, если принадлежность обезьяны не установлена, нет и личной ответственности за нее и, как следствие, ни с кого за нее не спросишь.

Таким образом, благополучие ценных для организации обезьян требует, чтобы у них был хозяин. Поэтому, когда я обсуждаю с подчиненными вопросы, связанные с работой, всякая обезьяна, возникающая в ходе дискуссии, до окончания диалога должна быть обязательно поручена или мне, или конкретному исполнителю.

Но кому какую обезьяну отдать? Я научился тому, что:

✧ ✧ ✧

все обезьяны должны управляться на самом нижнем уровне организации, какой только может обеспечить их благополучие.

✧ ✧ ✧

Управление обезьянами на возможно низком уровне отнюдь не означает уклонения от ответственности, как некоторые это воспринимают. Совсем наоборот. Существуют вполне обоснованные и законные причины делать это. Во-первых, у моих сотрудников, как коллектива, гораздо больше времени, энергии, а во многих случаях и знаний для управления обезьянами, чем у меня (менеджеры, которые думают, что они умнее всех своих сотрудников вместе взятых, страдают *манией величия*). Во-вторых, мои сотрудники теснее связаны со своей работой, чем я, и потому находятся в лучшем положении для управления своими обезьянами. В-третьих, когда я держу чужих обезьян подальше от своего кабинета, у меня остается больше свободного времени, которым я могу распоряжаться по своему усмотрению.

Поэтому со времени своего «обращения» я научился оставлять у себя только тех обезьян, с которыми могу справиться только я, остальных передавая своим сотрудникам. Я понимаю, что существует предел количества обезьян, с которыми могут справиться мои сотрудники, поэтому я изо всех сил стараюсь обеспечить то, чтобы они не боялись сообщать мне, что работают на пределе своих возможностей (разумеется, предлагая соответствующие рекомендации по решению своей проблемы).

Но опыт также научил меня, что мои сотрудники зачастую способны на большее, чем я о них думаю, и даже на большее, чем думают *они* сами!

Если вы, читая эти идеи о передаче обезьян на самый нижний уровень управления, думаете, что это гораздо легче сказать, чем сделать, я соглашусь с вами. Я сам был заядлым собирателем обезьян и, как никто другой, знаю, какие мощные силы толкают обезьян на самый верх иерархии управления.

Я понял многие из причин, почему обезьянам свойственно тянуться наверх. В моем случае это были мои собственные внутренние потребности; они, как бананы на дереве, манили обезьян вверх. Главная причина была в том, что мне гораздо больше нравилось брать на себя работу своих подчиненных, нежели заниматься собственно управлением. Я привык к такой работе, пока не стал менеджером, и хорошо управлялся с нею. (Поэтому-то меня и продвинули!) Выполняя работу своих подчиненных, я устраивал себе отдых от трудных задач управления (этот феномен иногда называют синдромом «директора в песочнице»), и одновременно это давало моим сотрудникам возможность увидеть «гения за работой»!

Даже если бы я знал истинные причины, толкающие меня подбирать чужих обезьян, я не думаю, что признался бы себе в этом в то время.

Теперь я понимаю, что тогда я разработал для себя сложную систему внешне разумных и успокаивающих совесть оправданий и объяснений того, почему я занимаюсь не своим делом, подбирая чужих обезьян. Вы наверняка когда-нибудь слышали подобные оправдания: «Если хочешь, чтобы это было сделано хорошо, сделай это сам», «В наши дни хороших помощников не найдешь», «Это слишком срочное и важное дело, чтобы поручать его кому-то из подчиненных», «Начальство ожидает, что я займусь этим лично», «Я просто хочу держать руку на пульсе», «Легче сделать самому, чем поручать кому-то», «Я не хочу просить своих людей заниматься вещами, которыми сам не хотел бы заниматься».

Но передача обезьян в чужие руки объясняется не только внутренними потребностями менеджера, иногда к этому ведет политика организации. В некоторых компаниях, например, замечают что, когда ответственность за качество продуктов перекладывается с тех, кто их производит, на неких инспекторов, эта обезьяна оказывается не на той спине. Конечный продукт оказывается далеким от совершенства. Если принять во внимание эти внутренние и внешние силы, легко понять, что для удержания обезьян на плечах истинных хозяев требуются и умение, и дисциплина, — особенно дисциплина, поскольку без нее всякое умение оказывается поверхностным.

Высокий уровень дисциплины необходим для преодоления *кажущегося* парадокса управления: когда вы настаиваете на том, чтобы ваши люди в своей работе показывали лучшее, на что они способны, вы порой наталкиваетесь на ожесточенное сопротивление, поскольку добиваться лучшего зачастую означает работать на пределе сил. С другой стороны, если вы позволяете своим людям оставаться на среднем уровне, они обычно не сопротивляются. Поэтому вам может *казаться,* что они склонны работать ниже своих возможностей.

Ввиду этого кажущегося парадокса менеджеры порой считают, что проще взять обезьяну себе, чем иметь дело с проблемами, которые могут возникнуть, если обезьяны останутся на спине законных хозяев. Но знайте, что этот парадокс только кажущийся, не реальный — этому учили нас великие правители и лидеры на протяжении всей истории человечества.

Лидеры, которых мы помним и ценим, знали, что в долгосрочной перспективе окружающие (каким бы ни было их кажущееся сопротивление) будут уважать — и даже любить — вас, если вы поможете им работать на пределе их возможностей.

Чтобы укрепить свою решимость в этом отно-

шении, вспомните свои школьные годы. Какие учителя вам запомнились более всего? Лично я лучше запомнил тех требовательных учителей, которые подталкивали меня к тому, чтобы я проявлял максимум своих способностей. А как я сопротивлялся! Временами мне казалось, что я ненавижу их. (Порой я даже желал им смерти!) Но в глубине души я понимал, они желают мне добра, и я старался. Теперь я ценю их выше всех остальных, которых я даже не помню. Более того, теперь я внутренне проклинаю тех людей, которые позволяли мне впустую потратить годы жизни, хоть я, конечно, сам был в этом виноват.

Я требую совершенства от себя и не меньшего жду от своих подчиненных. Я и сейчас встречаю некоторое сопротивление, когда ставлю перед ними задачи, вынуждающие их работать на пределе. Если они сопротивляются, я выслушиваю их жалобы, но всегда держу перед глазами пример моих лучших учителей и великих менеджеров, которых я знал или о которых слышал. Когда сотрудники сопротивляются, я вспоминаю крестьянина, который на вопрос соседа, зачем он так мучает своих сыновей на полевых работах, ответил: «Я не просто ращу хлеб. Я ращу сыновей!»

Помните:

✧ ✧ ✧

лучший способ развить
чувство ответственности в людях —

наделить их ответственностью.

✧ ✧ ✧

Теперь, когда вы получили некоторое представление о *дисциплине,* требуемой для того, чтобы все обезьяны имели надлежащих хозяев, я хочу поделиться с вами своим опытом, который поможет вам развить *умение* применять второе правило управления обезьянами.

Пока я не научился всему этому, один из моих подчиненных, Гордон, был настоящей фабрикой по производству обезьян! Всякий раз, когда я встречал его — в коридоре, столовой, лифте, на стоянке, — его первыми словами были: «У нас проблема, босс». И почти всякий раз я расставался с ним нагруженный новой обезьяной — как правило, *его* обезьяной.

С тех пор я научился избегать обслуживания обезьян Гордона, используя *рефлекс антиобобществления,* который мгновенно включается при слове «мы». Когда я слышу фразу: «У нас проблема», я визуализирую обезьяну, стоящую двумя лапами на моей спине, а двумя лапами — на его. Потом я вспоминаю, какими опасностями грозит такая поза обезьяны — я могу заполучить чужую обезьяну! Этот мысленный образ мгновенно включает у меня автоматическую реакцию центральной нервной системы.

Я говорю Гордону: «У *нас* нет проблемы и никогда больше не будет. Я не сомневаюсь, что

проблема есть, но она не наша, а либо ваша, либо моя. Наш первый вопрос — разобраться с местоимениями, выяснив чья же это проблема. Если окажется, что это ваша проблема, я помогу вам решить ее при одном условии: пока я помогаю вам с вашей проблемой, ваша проблема ни на секунду не станет моей проблемой, потому что в ту самую секунду, когда ваша проблема станет моей проблемой, у вас больше не будет проблемы, и мне не в чем будет помогать человеку, у которого нет проблемы!»

К тому времени, когда я заканчиваю свою маленькую речь, подчиненный уже жалеет, что вообще обратился ко мне. Ему уже кажется, что лучше было бы решить проблему самостоятельно, чем выслушивать мои нотации. Но когда шок проходит, мы начинаем обсуждать проблему. Затем мы определяем следующие ходы. Я по возможности возлагаю большую их часть на него, оставляя себе только то, что мое по праву.

Таким образом, я приучил Гордона, мою «обезьянью фабрику», что обезьяна может принадлежать только одному хозяину и что именно *он* является этим хозяином, пока факты не докажут обратное, причем бремя доказательств ложится тоже на него. Для меня взять на себя это бремя — значит посадить на себя обезьяну,

которая не должна быть моей. Итак, обобществление обезьяны исключается; она остается на шее Гордона, пока не будет определен ее истинный хозяин.

Если Гордон убедительно доказывает, что это моя обезьяна, я спокойно и с готовностью протягиваю руки и пересаживаю ее себе на спину; если же оказывается, что это его обезьяна, мне не приходится перепоручать ее ему — она и так у него! Теперь в моем отделе фразу «у нас проблема» редко услышишь.

Вот еще пример из моего опыта, который научил меня добиваться того, чтобы обезьяны оставались при своих хозяевах. Одна из моих сотрудниц, Лиза, как-то сказала мне:

— Шеф, у *меня* проблема.

Я ответил:

— Проблема? Где ваше позитивное мышление? Такой вещи, как проблема, не существует. Есть только благоприятные возможности!

— В таком случае у меня непреодолимо благоприятная возможность, — съязвила она.

Посмеявшись, я спросил:

— Так в чем проблема?

Лиза описала свою проблему, но никаких возможных решений не предложила. Она молча стояла, очевидно, ожидая, что́ я ей предложу предпринять. В то время я еще был новичком в управлении обезьянами и не знал, что мне следует сказать или сделать, так что мы оба безмолвно стояли, гадая, что делать дальше. Молчание затягивалось. Я чувствовал себя очень неловко. Я не знал, о чем думает Лиза, но она наконец нарушила молчание, пробормотав:

— Может, я еще подумаю над этим? Уверена, что смогу что-нибудь придумать.

Неловкое молчание вынудило Лизу самой определить обезьяну, признать, что эта обезьяна принадлежит ей, и поспешно ретироваться! Хотя я наткнулся на эту технику случайно, впоследствии я с успехом пользовался ею и в других ситуациях. Я разучил также несколько ее разновидностей; кроме молчания, дискомфорт, вынуждающий подчиненного бежать от вас со своей обезьяной, может быть вызван переполненным несколькими чашками кофе мочевым пузырем или тем обстоятельством, что разговор происходит по завершении рабочего дня.

Мне вспоминается где-то прочитанная история о том, как один известный человек справился с проблемой прыгающих снизу обезьян в форме постоянно не доводимой до конца одним из его подчиненных работы. Никакие обычные меры

воздействия на этого работника не помогали, и менеджер решил попробовать что-нибудь более радикальное. В очередной раз получив от этого человека неполное предложение, он вернул его с припиской: «Вы способны на лучшее!» Служащий доработал свое предложение и вновь получил его назад с новой припиской: «Это лучшее, на что вы способны?» Он опять усовершенствовал свое предложение и на этот раз лично доставил его начальнику, сказав при этом: «Это самое лучшее, что я мог сделать по этому вопросу». Начальник тут же ответил: «Хорошо. Теперь я могу это прочесть».

Правило 3: *Страхование*

Ну вот и все о втором правиле, определяющем принадлежность обезьян. Теперь, когда они разместились на тех спинах, где им надлежит сидеть, их надо застраховать, прежде чем подвергать опасностям, которыми полнятся джунгли любой организации.

Правило 3 управления обезьянами гласит, что *диалог между начальником и подчиненным не должен прекращаться, пока все обезьяны не будут застрахованы.* Это правило позволяет уравновесить потребность ваших сотрудников в достаточной свободе при управлении своими обезьянами и вашу ответственность за конечный результат.

Когда вы предоставляете своим сотрудникам полномочия и свободу, это приносит пользу и им и вам. Польза для вас — свободное время, которое вы можете использовать по своему усмотрению: чем большей свободой действий они обладают, тем меньше времени и усилий вам требуется для надзора за ними. В то же самое время свобода действий позволяет вашим людям пользоваться всеми благами самоуправления (больше удовлетворения, больше энергии, лучше моральный климат и так далее).

Но все блага имеют свою стоимость. Стоимостью большей свободы для ваших сотрудников является возрастающий риск, которым сопровождается эта свобода. Когда люди обретают свободу, они совершают ошибки. Страхование обезьян призвано обеспечить, чтобы они совершали только допустимые ошибки! Вот почему каждую из обезьян необходимо застраховать по одному из следующих полисов.

✧ ✧ ✧

СТРАХОВЫЕ ПОЛИСЫ ОБЕЗЬЯН:

СНАЧАЛА ПРЕДЛАГАЙТЕ, ПОТОМ ДЕЙСТВУЙТЕ;

СНАЧАЛА ДЕЙСТВУЙТЕ, ПОТОМ ПРЕДЛАГАЙТЕ

✧ ✧ ✧

Страховка первого уровня — *«сначала предлагайте, потом действуйте»* — обеспечивает страхование в ситуациях, когда мне кажется, что, если сотруднику дать действовать по своему усмотрению, существует значительный риск *недопустимой* ошибки. В тех случаях, когда я опасаюсь, что подчиненные своими действиями могут «сжечь здание», я хочу иметь шанс заблаговременно задуть спичку, то есть наложить вето на предполагаемые ими действия. Такого рода беспокойство обычно возникает, когда речь идет о вещах столь важных, что в случае ошибки я не смогу даже уволить провинившегося, потому что раньше буду уволен сам. В таких случаях я требую от своих людей сформулировать свои рекомендации, которые я должен одобрить, *прежде* чем они смогут приступить к работе. Это обеспечивает надежную защиту, но требует от меня больше времени и несколько ограничивает свободу работников.

Страховка второго уровня — *«сначала действуйте, потом предлагайте»* — предназначена для обезьян, с которыми, по моему мнению, подчиненные вполне могут справиться самостоятельно. Они вольны решать все вопросы и информировать меня, когда сами сочтут необходимым. Это обеспечивает им широкое оперативное простран-

ство и экономит мне массу времени. Риск состоит в том, что, если они предпримут действия, способные «сжечь здание», я узнаю об этом, только когда останется один лишь пепел.

Кто выбирает тип страховки в конкретной ситуации? Хотя в конечном счете любой выбор должен *одобрять* я, как менеджер, *осуществить* выбор может любая сторона, в зависимости от обстоятельств. Иногда выбор делаю я, особенно если мне необходима защита, обеспечиваемая страховкой первого уровня. Когда я выбираю первый уровень страхования, сотрудники порой пытаются возражать, поскольку это несколько ущемляет их свободу, но, когда риск недопустимой ошибки велик, позволить действовать им самостоятельно — на втором уровне страхования — значило бы с моей стороны уклониться от своей ответственности менеджера.

Конечно, с моей стороны невозможно и нежелательно заранее сообщать своим сотрудникам, какой полис должен использоваться по каждому вопросу. Поэтому в большинстве случаев они берут на себя ответственность — и риск! — и сами выбирают тип страхования (понимая, что в конечном счете этот выбор должен быть одобрен мною). Они склоняются ко второму уровню страхования

только тогда, когда им кажется, что я сочту приемлемым, *если они справятся с проблемой самостоятельно* и потом проинформируют меня. В противном случае они предварительно представляют мне свои рекомендации, а потом приступают к действиям, согласованным со мною (страхование первого уровня). Если я не удовлетворен избранным ими типом страхования, я имею право вмешаться и изменить полис. При этом я исповедую такой принцип:

✧ ✧ ✧

не вмешивайтесь
по мере возможности

и вмешивайтесь
по мере необходимости.

✧ ✧ ✧

Я добиваюсь этого, поощряя своих подчиненных использовать второй уровень страхования по мере возможности и требуя от них использовать второй уровень страхования по мере необходимости.

Страхование обезьян — динамичный процесс. Одни аспекты своей работы сотрудник выполняет, имея полномочия первого уровня, другие — имея полномочия второго уровня. То, что сегодня делается на одном уровне страхования, впоследствии может потребовать иного уровня страхования, если изменятся обстоятельства. В нижеследующих примерах вы увидите, как порой меняются страховые полисы — то увеличивая полномочия служащих, то уменьшая их.

Первый пример — случай с Алексом, одним из моих бывших служащих, который всегда действовал слишком свободно, чтобы я мог чувствовать себя спокойно. Он предпочитал страховать всех своих обезьян на основе полиса второго уровня и изредка сообщал мне о том, чем он занимается, не обращая внимания на мои требования информировать меня более обстоятельно.

Однажды с одним из его проектов случилась огромная проблема. Моя начальница узнала об этом раньше меня и нелицеприятно выразила мне свое неудовольствие. Я отправился в кабинет Алекса и аналогичным образом высказал ему свои претензии. Я сказал ему, что его чрезмерная самостоятельность кончилась неприятным сюрпризом, который поджидал меня в кабинете моей начальницы. Я был в ярости. «Ведь я просил вас информировать меня, а вы этого не делали! Отныне ничего не предпринимайте по этому проекту, не посоветовавшись предварительно со мною».

Может быть, моя реакция была чрезмерно резкой, но деятельность Алекса давно уже вызывала у меня беспокойство. С целью снизить это беспокойство хотя бы до такого уровня, чтобы я мог спокойно спать по ночам, мне пришлось понизить его полномочия до первого уровня. Он подчинился, но, как можно догадаться, вернулся ко второму уровню вскоре после того, как я успокоился и улеглись страсти по проекту.

Это была ситуация, когда сотрудник взял на себя слишком много свободы. В следующем же примере описывается ситуация, когда *я сам* чуть было не предоставил своей сотруднице слишком много свободы. Мария очень тревожилась по поводу одного проекта и не решалась предпринимать сколько-нибудь значительные действия без предварительного согласования со мной. Она использовала страхование первого уровня, требуя моей подписи под всем, что она делала. Я был уверен, что она могла бы справиться с этим проектом и без столь частых встреч со мною, поэтому постарался укрепить ее уверенность в себе и предложил ей решить все вопросы самостоятельно и дать мне знать, когда дело будет сделано.

Когда Мария покинула мой кабинет, я подумал, что если она так беспокоится по поводу своего проекта, то может быть, мне тоже следует побеспокоиться. Начав волноваться, не упустил ли я чего-то важного, я снова вызвал ее к себе и спросил, что самое плохое может произойти с этим проектом и какова вероятность этого наихудшего исхода. От ее ответа у меня чуть не случился инфаркт! У меня подогнулись колени, задрожали руки, я весь вспотел.

Случись такое пару лет назад, я немедленно снял бы эту обезьяну со спины Марии и занялся ею сам. На этот раз, однако, я ограничился тем, что просто повысил уровень страхования. Я сказал Марии: «Пожалуйста, продолжайте сообщать мне обо всех своих планах, прежде чем предпринимать какие-либо дальнейшие действия по этому вопросу». Потом я упал в свое кресло, испытывая неимоверную усталость, но и облегчение оттого, что вовремя разобрался с ситуацией.

Позднее, когда положение проекта укрепилось и мы с Марией стали чувствовать себя увереннее в отношении проекта и друг друга, она по большинству аспектов своей работы перешла на второй уровень полномочий.

Впоследствии важность этого проекта выросла настолько, что моя начальница Элис начала сама пристально следить за его реализацией. Однажды она позвонила мне и спросила, как идут дела. Я ответил, что предоставил Марии большей частью действовать самостоятельно (на втором уровне), потому что она заслужила право на это и потому что я хотел дать ей возможность «подрасти». Начальница сказала мне, что здесь затрагиваются интересы важного клиента и она

хочет, чтобы я лично занялся этим делом. Когда я попытался разубедить ее, она произнесла слова, которые обобщили идею равновесия между стремлением сотрудников к большей свободе и потребностью организации в своей безопасности. «Я ценю то, что вы делаете, — сказала она, — но этот проект нельзя подвергать риску. У вас будут другие возможности повышать квалификацию своих подчиненных». Она попросила меня запомнить следующее:

✧ ✧ ✧

упражняясь
в совершенствовании управления,
не допускайте,

чтобы компания от этого
пошла ко дну.

✧ ✧ ✧

Правило 4: *Контроль*

Итоговый результат деятельности всякой организации складывается из мириад следующих ходов, из чего следует, что успех компании определяется здоровьем ее обезьян. Ввиду такой важности здоровья обезьян, их самочувствие *необходимо* периодически проверять. Этому и служит четвертое правило управления обезьянами, которое гласит: *диалог между начальником и подчиненным не должен прекращаться, пока не будет назначено время и место контроля.*

У обезьян порой возникают неожиданные проблемы со здоровьем, поэтому периодическая проверка совершенно необходима. Здравомыслящие люди, даже совершенно здоровые, регулярно проходят медицинское обследование на предмет своевременного обнаружения и коррекции той или иной проблемы. То же самое относится к обезьянам. Если проверка выявляет проблемы, предлагается соответствующее лечение.

С другой стороны, если проверка показывает, что обезьяна в полном здравии, ее хозяина ожидают хорошие новости. Так что цель проверки обезьян двойственна: во-первых, ловить людей на том, что они что-то делают правильно, и хвалить их за это; во-вторых, выявлять проблемы и принимать меры, пока проблема не переросла в кризис. Процесс выявления и коррекции проблем, во-первых, снижает беспокойство начальства, а во-вторых, развивает навыки сотрудников под опекой начальства, что еще больше повышает уверенность босса в их компетентности и снижает уровень его беспокойства, в-третьих, повышает вероятность того, что босс со временем будет делегировать больше полномочий этому подчиненному.

Вот почему ни одна обезьяна не покидает моего кабинета на спине одного из моих сотрудников без согласованной даты контроля. Я предпочитаю сводить к минимуму число *запланированных* проверок, поэтому мы устанавливаем проверку на как можно более отдаленное будущее, понимая при этом, что, если до истечения этого срока у меня или моих сотрудников возникнут сомнения относительно здоровья обезьян, любой из нас сможет проявить инициативу и перенести проверку на более ранний срок.

Вот пример болезни обезьяны и того, почему порой бывает необходим перенос даты проверки. Иногда я прохаживаюсь по кабинетам моих подчиненных, собирая информацию и давая им понять, что я интересуюсь их работой, и замечаю обезьяну, которая выглядит нездоровой (истощенной от недостатка внимания или больной от неправильного обращения). В моем отделе болезни обезьян редко бывают результатом лени, небрежного отношения, злого умысла или чего-то в этом роде; обычно они болеют из-за того, что мои сотрудники, как и все занятые люди, должны устанавливать приоритеты и при этом некоторые обезьяны, оказавшиеся в самом низу списка, страдают. И причина того, почему тот или иной сотрудник не сообщил мне о болезни обезьяны,

обычно заключается в том, что мои подчиненные в большинстве своем предпочитают решать проблемы самостоятельно, нежели обращаться с ними ко мне.., *что порой само по себе оказывается проблемой!*

Эрик, например, исключительно компетентный и усердный сотрудник, настолько полагается на свои силы, что постарается сам вылечить обезьяну, прежде чем вовлекать меня в это дело. Такая самостоятельность похвальна, если она не доводится до крайности. Эрик же как раз и доводит ее до крайности. Он даже не сообщает мне, когда у обезьяны болит живот (не говоря уже о том, чтобы просить у меня помощи), пока несчастное животное не оказывается на грани смерти. Тогда мой кабинет превращается в реанимацию, где я должен бросить все свои дела, чтобы справиться с кризисом. Образно говоря, обычный аппендицит превращается в разрыв аппендикса с обширной инфекцией брюшной полости только из-за того, что мне не сообщили об этом несколько ранее.

Раньше я в таких случаях выказывал свое неудовольствие, читая Эрику лекцию о важности здоровья обезьян, бранясь и распекая его за то, что он довел ситуацию до такого состояния. Впоследствии я научился двум более конструктив-

ным способам предотвращения большинства подобных кризисов.

Один из таких способов — дать понять сотрудникам, что они по возможности должны сами лечить обезьян, но если болезнь не отступает или усугубляется, не поддаваясь лечению, обезьяну следует своевременно доставлять в мой кабинет на проверку, чтобы я смог вмешаться *до* того, как исчезнут признаки жизни.

Иными словами, если Эрик или кто-то другой не может вылечить свою обезьяну своими силами и существует вероятность того, что бедняжка не доживет до запланированной даты контроля, Эрик обязан инициировать незапланированную встречу со мной.

С другой стороны, если я сам обнаруживаю болезнь, я попросту переношу дату следующей проверки на более раннее время в зависимости от состояния обезьяны. Например, если контрольный осмотр больной обезьяны по плану должен произойти через три недели, я назначаю встречу на следующий день. Это важное свидетельство моего беспокойства о состоянии данной обезьяны.

Случается, что обезьяна оказывается в опасности из-за невнимания хозяина: он должен был *что-то* предпринять, но *ничего* не сделал, и из-

за этого проект оказался под угрозой. В такой ситуации я назначаю встречу с ним в возможно ближайшее время. Иногда этот человек просит больше времени, чтобы успеть что-то сделать с обезьяной. При этом он рассуждает так: раз ничего не было сделано, нечего и обсуждать. Но обсуждать как раз есть что — тот факт, что ничего не было сделано, и проблемы, которые этот факт повлек за собой!

Кроме того, если я даю людям больше времени только потому, что они ничего не сделали, я фактически вознаграждаю их за ничегонеделанье, а за что я вознаграждаю, то и получаю! Иными словами, если я позволю переносить отчетность до той поры, пока мои сотрудники не соизволят быть готовыми, обезьяна за это время может умереть от голода или болезни.

Поэтому я твердо отвечаю, что встреча состоится в любом случае и что мы будем обсуждать то самое «ничто», которое было сделано. Сотруднику при этом приходится делать выбор: либо продолжать *ничего* не делать и на следующий день явиться ко мне с отчетом об отсутствии прогресса, либо *что-то* предпринять и принести мне отчет о достигнутом. Результат предсказуем: сотрудник начинает «копать», и чудесным образом отмечается прогресс. Отчет, сделанный в таких

условиях, на первых порах может оказаться поверхностным, зато какой это урок на будущее! Так или иначе, такая ситуация, когда *я* переношу дату контроля, потому что *я* обнаружил, что обезьяну уморили голодом, сама по себе является обезьяной, которая никоим образом не должна принадлежать мне.

Только что приведенные примеры были связаны с болезнями обезьян. Противоположная проблема возникает, когда обезьяна вполне здорова и энергична, но по идее вообще не должна существовать. Например, не так давно я обсуждал с Беном, одним из моих сотрудников, один проект. Мы беседовали о структуре, бюджете и времени исполнения этого проекта. Я был уверен, что мы достигли полного взаимопонимания относительно того, *что* должно быть сделано, и потому вопросы, *как* это делать, предоставил решать ему.

Но на следующей нашей встрече оказалось, что структура проекта радикальным образом изменилась, потенциальная его стоимость возросла до небес, что в целом было совершенно неприемлемо для меня. Эта проблема имела множество причин: недопонимание, изменившиеся условия, убежденность Бена в том, что его идеи лучше тех, что были согласованы между нами, и т. д. Периодические проверки как раз и призваны вы-

являть наличие таких проблем и ограничивать потенциальный ущерб от них, позволяя менеджеру вовремя обнаружить проблему и принять меры.

Теперь последнее замечание о контроле. Раньше я очень неохотно проводил встречи, посвященные проверке обезьян, поскольку не видел разницы между проверкой обезьян и проверкой людей. Я полагал, что такие проверки могут восприниматься моими людьми как недоверие к их работе. Впоследствии я понял, что такого рода проверки сосредоточены скорее на состоянии обезьян, нежели на качествах самих сотрудников. Они мне дают возможность «ловить людей на том, что они делают правильно», выявлять и корректировать проблемы с обезьянами, обучать сотрудников, снижать уровень беспокойства и т. д. После таких проверок мои сотрудники продолжали самостоятельно контролировать свои показатели (именно поэтому правильное управление обезьянами подразумевает отсутствие необходимости чрезмерно управлять людьми).

Ввиду такой важности проверки обезьян и начальники, и подчиненные должны уделять ей надлежащее внимание. Если босс считает такие встречи важными, сотрудники тоже будут относиться к ним соответствующим образом. Поэтому я в

общении со своими подчиненными всеми силами стараюсь подчеркнуть важность такого контроля. Когда, например, мы планируем очередную встречу, я обязательно записываю дату в своем календаре; сам факт письменной фиксации даты придает встрече большую ценность и значимость, чем устная договоренность. И если по каким-то причинам я вынужден отложить такую встречу, я всегда стараюсь заранее предупредить об этом своего сотрудника. Это демонстрирует не только то, какую важность я придаю этим встречам, но и то, как я ценю пунктуальность.

Делая все это, я показываю, что приветствую, а чего я не приветствую. Сотрудники должны знать и то и другое. Например, если кто-то из моих людей опаздывает на встречу или пропускает ее, не сообщив мне об этом заранее, я высказываю свое недовольство. Я произношу небольшую речь о том, что если он и в следующий раз пропустит назначенную встречу, то единственной уважительной причиной будет звонок из больницы. Мне редко приходится произносить такую речь во второй раз.

Теперь давайте обобщим все сказанное о четырех правилах управления обезьянами.

Резюме четырех правил управления обезьянами

Правило 1. *Опишите обезьяну:* диалог не должен прекращаться, пока не будут определены и конкретизированы надлежащие следующие ходы.

Правило 2. *Распределите обезьяну:* всякая обезьяна должна иметь хозяина и управляться на самом нижнем допустимом для ее благополучия уровне организации.

Правило 3. *Застрахуйте обезьяну:* всякая обезьяна должна быть застрахована одним из двух полисов.

1. Сначала предлагайте, потом действуйте.
2. Сначала действуйте, потом предлагайте.

Правило 4. *Контролируйте обезьяну:* надлежащий контроль гарантирует здоровье обезьяны. По каждой обезьяне должны быть назначены время и место контроля.

Делегирование полномочий

К настоящему моменту мы достигли существенного прогресса, перейдя от хаоса, когда я *выполнял* работу обезьян всех своих сотрудников, к ситуации, когда я *поручаю* обезьян своим подчиненным. Кроме того, вы узнали, как я применяю четыре правила управления обезьянами.

Теперь я расскажу вам о том, как я достиг высшей степени управления — *делегирования полномочий*, благодаря которому мои сотрудники добиваются все большего при все меньшем участии с моей стороны. Если, перестав выполнять работу своих сотрудников и начав поручать им их же обезьян, я продвинулся на много миль вперед, то переход от поручения к делегированию измеряется уже в световых годах.

Лучший способ понять суть делегирования полномочий (и как достичь такой возможности) — понять, чем оно отличается от поручения. Хотя многие люди используют эти термины как взаимозаменяемые, эти понятия отличаются друг от друга, как, выражаясь словами Марка Твена, «молния отличается от светлячка». Понимание этого различия стало одним из важнейших уроков, которые я извлек из семинара «Управление временем управления»:

✧ ✧ ✧

поручение относится
к одной обезьяне,

делегирование же —
к целому семейству обезьян.

✧ ✧ ✧

В былые времена, решив, что управлять обезьяной должен кто-то из моих подчиненных, я выполнял почти всю работу, связанную с этим поручением. Я просил своих людей предложить следующие ходы, а затем либо одобрял их, либо сам конкретизировал определенные следующие ходы. Потом я назначал хозяина данной обезьяне, страховал ее и осуществлял контроль. Иными словами, я распределял обезьян, а мои сотрудники работали над ними.

С течением времени мы продвинулись от поручения к делегированию, которое подразумевает, что мои подчиненные не только *работают* над своими обезьянами, — что они делали и раньше, — но и сами *распределяют* их. Все то, что мы раньше делали вместе, они теперь делают самостоятельно. Они и работают над обезьянами, и определяют их, и страхуют, и устанавливают их принадлежность, и осуществляют контроль. Они сами применяют все онкеновские правила к своим обезьянам!

Иначе говоря, мои люди теперь самостоятельно управляют целыми семействами обезьян (проектами) в течение продолжительного времени почти без моего участия. Последнее ограничивается лишь тем, что я время от времени контролирую работу над проектом в целом; мне не приходится

иметь дело с тысячами отдельных обезьян, составляющих проект, а контроль над проектом в целом требует гораздо меньше времени, чем проверка всех обезьян в отдельности.

В промежутках между контрольными встречами мои сотрудники полностью отвечают за свои проекты (если мы не сталкиваемся с проблемами, требующими моего вмешательства). Такого рода *самоуправление* приносит гораздо больше удовлетворения и мне, и моим подчиненным, чем та высокая степень *управления сверху*, которая проявлялась в том, что я распределял обезьян между ними.

Чтобы в полной мере понять, почему делегирование полномочий является высшей формой управления, давайте вспомним давно известное определение управления: *управление означает выполнение работы силами других людей.* По этому определению, высшей мерой успешности управления являются результаты — влияние вклада менеджера в своих работников. При прочих равных условиях эффективность работы менеджера тем выше, чем больше отношение общего выпуска продукции к вкладу менеджера.

Заметьте, насколько увеличивается это соотношение по мере перехода от *исполнения* к *поручению*, а затем от *поручения* к *делегированию*.

Когда я выполнял всю работу сам, итоговый выпуск равнялся моему вкладу — соотношение составляло один к одному. Общая продукция всего моего отдела ограничивалась продукцией одного человека — меня самого!

Затем, получив наставления от Одноминутного Менеджера и побывав на семинаре, я начал поручать обезьян своим сотрудникам. Отношение выпуска к вкладу увеличилось, потому что каждый час, который я тратил на распределение обезьян, превращался в несколько часов работы, выполняемой моими сотрудниками. Я был рад этому увеличению, но оно оставалось все еще слишком малым, так как мой вклад был все еще слишком велик. (Я тратил много времени на каждую отдельную обезьяну.) Объем продукции, выпускаемой моим отделом, сдерживался большим количеством времени, которое мои сотрудники тратили на общение со *мной*, и ограниченностью числа обезьян, на которых у меня было время.

Однако теперь, когда мы достигли положения вещей, именуемого делегированием, отношение выпуска к вкладу увеличилось многократно. Мой *вклад* резко снизился: вместо того чтобы тратить время на распределение каждой отдельной обезьяны, я должен лишь периодически

контролировать осуществление проекта в целом. А объем *выпуска* моего отдела существенно увеличился, и тому есть две причины: во-первых, моим подчиненным больше не приходится тратить столько времени на меня, а во-вторых, управление обезьянами, которых они назначают себе сами, предполагает гораздо более высокий уровень энергии и мотивации, гораздо лучший моральный климат, чем управление теми же обезьянами, если они навязываются сверху.

Обучение

Кроме того, достижение возможности делегировать полномочия по какому-то одному проекту дает мне больше времени для обеспечения возможности делегирования полномочий по другим проектам. Я получаю все больше свободного времени, чтобы тратить его на начальство, на подчиненных, на других менеджеров и на себя.

Как только возможность делегирования полномочий достигнута, поддерживать ее намного легче, чем достигать. Ситуация делегирования аналогична положению самолета, достигшего крейсерской высоты и летящего на автопилоте, где летчик лишь следит за показаниями приборов и почти — или вовсе — не вмешивается в процесс полета. Но даже если вмешательство необходимо, оно несопоставимо с теми усилиями, которые нужно приложить, чтобы вывести самолет из ангара на взлетную полосу, оторваться от земли и набрать нужную высоту.

Как же достичь этого благословенного делегирования? Одноминутный Менеджер разъяснил мне, что для обозначения того, что менеджеры делают со своими людьми для подъема проектов на высоту крейсерского полета, где они могут и будут управляться преимущественно самими подчиненными при минимальном вмешательстве менеджера, обычно применяется понимаемый в самом широком смысле термин «обучение». Запомните:

✧ ✧ ✧

ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ –

ДОСТИЖЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ.

✧ ✧ ✧

Что же конкретно должно произойти, прежде чем появится возможность для делегирования полномочий? Менеджеры не должны, да и не могут делегировать свои полномочия, пока не будут достаточно уверены, что, во-первых, проект развивается в правильном направлении и, во-вторых, их подчиненные вполне могут справиться с проектом самостоятельно. Менеджеры, которые передают своим подчиненным полную ответственность за проект без такой уверенности, не делегируют свои полномочия — они просто уклоняются от ответственности.

Ясно, что некоторые проекты могут быть делегированы изначально, когда менеджеру с самого начала понятно, как они должны вестись, и что его подчиненные способны успешно справиться с этим проектом.

Однако в большинстве случаев проект оказывается настолько сложным и многомерным, что его осуществление нельзя сразу передоверить подчиненным, поскольку зачастую ни сам менеджер, ни его подчиненные поначалу не обладают достаточным пониманием проблем, целей и возможных осложнений, не знают порой даже, как подступиться к проекту, не говоря уже о том, чтобы предугадать, что тот или иной человек успешно

справится с этой работой. Таким образом, большинство проектов требуют некоторого периода обучения, пока начальник не убедится, что он может делегировать свою ответственность.

Ясно, что сотрудники *должны* играть важную роль в процессе обретения начальником уверенности в возможности делегирования. Менеджер вообще не вправе делегировать свои полномочия, пока его сотрудники не продемонстрируют каким-то образом, что они способны управлять проектом самостоятельно.

Кроме того, поскольку служащие о своей работе обычно знают больше, чем их начальство, во многих случаях они должны убедить своего босса в том, как следует вести данный проект. *Это заставляет сотрудников проявлять ответственность за обучение и делегирование наравне с начальством!*

Лучший известный мне способ объяснить процесс обучения — мой недавний опыт общения с Гордоном. Как вы помните, я назвал этого сотрудника «обезьяньей фабрикой». То, чего я сумел добиться от него, составляет предмет моей наивысшей гордости как менеджера, поскольку это самая красноречивая демонстрация успехов, достигнутых мною и моим отделом за последние два года. Сна-

чала я вкратце расскажу, что произошло, а потом мы проанализируем случившееся.

Некоторое время назад для меня стало очевидным, что некоторые из наших клиентов могут столкнуться с техническими проблемами при использовании одного из наших продуктов. Я еще не успел ничего предпринять, когда Гордон, отвечавший за этот продукт, заглянул ко мне в кабинет и прояснил ситуацию. Только тогда я понял, что в потенциале это может оказаться серьезной проблемой, сулящей огромные убытки. Он уже подготовил свои предложения о том, как можно справиться с этой проблемой, и мы договорились обсудить их на следующий день.

Заседание вел Гордон. Предложенное им решение состояло из прогноза на одну страницу и вспомогательной информации на восемнадцати страницах, приготовленной на тот случай, если она понадобится. Он прочитал, и мы обсудили его прогноз, содержавший очень четкое и краткое описание сложившейся ситуации, три возможных варианта ее разрешения, плюсы и минусы каждого варианта и вариант, который он лично рекомендовал принять за основу. Как выяснилось, никто не знал точно, что было источником проблемы — сам продукт нашей компании или

другие продукты, связанные с ним. Поэтому предложенное Гордоном решение включало в себя, в первую очередь, исследование природы и масштаба проблемы, а затем меры по исправлению ситуации в случае необходимости.

Вскоре стало ясно, что техническую сторону ситуации Гордон проработал во всех деталях. (И я благодарен ему за это, поскольку мои технические знания постепенно снижались, с тех пор как я стал менеджером.) Он определил, что, когда, кем должно быть сделано, и сколько это будет стоить. Он указал все ресурсы, которые ему потребуются — бюджет, полномочия, люди, — и как я должен помочь их изыскать. Его техническая подготовка оказалась безукоризненной.

Но была одна загвоздка. Гордон не учел, как предложенное им решение может быть воспринято нашими продавцами, потребителями и высшим руководством компании. Я объяснил, что особо озабочен возможной реакцией двух наших вице-президентов, чья поддержка была критически важна для данного проекта, и спросил Гордона, что, по его мнению, нам следует с этим делать.

Гордон уверил меня, что мог бы убедить вице-президентов поддержать проект, и я попросил

его проинформировать их о своих планах, выслушать их рекомендации, а затем сообщить мне. Когда мы встретились в следующий раз, он сообщил, что, несмотря на все его усилия, у одного из вице-президентов оставались серьезные возражения. Он попросил меня поговорить с этим вице-президентом. «Хорошо, — сказал я Гордону. — Я поговорю с ним, но вы пойдете со мной и будете наблюдать за тем, что я делаю, и по возможности помогать мне».

Две встречи с вице-президентом и два небольших изменения, внесенные в проект, сняли последнее препятствие, мешавшее мне перепоручить все остальные вопросы проекта Гордону. Я делегировал ему все свои полномочия, и мы договорились встретиться через месяц, чтобы проанализировать результаты исследования и решить, что делать дальше. Он взял на себя полный контроль над проектом на целый месяц и в течение этого времени самостоятельно управлял десятками обезьян.

Теперь давайте проанализируем эту ситуацию и внимательно изучим то множество нюансов, которые помогли мне найти возможность делегирования полномочий.

1. *Я не могу делегировать полномочия, пока у меня сохраняется беспокойство.* Гордон помог мне снизить уровень тревоги, убедив меня, что он способен самостоятельно справиться с *большинством* возникающих вопросов. Наиболее убедительно на меня подействовали его тщательная подготовка и умелая презентация своих идей, а также его былые успехи. Однако беспокойство сохранялось, и это вынудило меня временно сохранить контроль над ситуацией, давая Гордону конкретные задания (обезьян), которые страховались на первом уровне («Сначала предлагайте, потом действуйте»). По тем заданиям, с которыми он не мог справиться в одиночку, я работал *вместе* с ним — не *на* него, так что мог одновременно обучать его.
2. *Я могу делегировать полномочия, только если достаточно уверен, что мои люди знают, что нужно делать.* Но прежде чем они узнают, что делать, кто-то первым должен это выяснить. Если выясняю я, то должен рассказать им, что делать (тогда это называется автократическим управлением). Поскольку Гордон сам выяснил, что ему нужно делать и убедил меня в своей правоте, это сэкономило

мне много времени, и, кроме того, своим собственным идеям он сохранял гораздо большую приверженность, чем если бы эти идеи внушил ему я.

3. *Было бы безумием делегировать кому бы то ни было полномочия без достаточных гарантий того, что этот человек способен получить достаточные ресурсы — время, информацию, деньги, людей, помощь и власть — для выполнения этой работы.* Но кто лучше Гордона мог знать, какие ресурсы ему нужны? Вот почему *он сам* проявил инициативу в определении этих ресурсов. Кроме того, Гордон самостоятельно договорился о предоставлении ему максимально возможного количества ресурсов, обратившись ко мне за помощью только по тем вопросам, которые не смог решить сам.
4. *Я не могу передоверить контроль над проектом кому бы то ни было, пока не буду уверен в приемлемости стоимости, сроков выполнения, а также количественных и качественных характеристик проекта.* Если я не позабочусь об этих вопросах, это будет означать, что я, как менеджер, просто проявляю безответственность. Но чтобы *согласовать* параметры исполнения проекта, мы должны сначала *иметь* их, а это значит, что кто-то их должен определить. Определять их должен человек, который лучше других знает, какими следует быть этим параметрам. Гордон знал это и убедил меня одобрить его предложения.
5. Ясно, что чем более привержен человек своему проекту, тем выше шансы на успех проекта. При прочих равных условиях *я с тем большей готовностью соглашаюсь на делегирование полномочий, чем большую заинтересованность в проекте демонстрируют мои сотрудники.* Заинтересованность Гордона не вызывала сомнений — ведь он столько времени и усилий вложил в свои предложения. Тот факт, что это были *его* предложения, как и гордость за хорошо выполненную работу, повышали его заинтересованность. Поскольку его заинтересованность порождалась изнутри, мне не пришлось прибегать к силе убеждения или подписывать с ним какие-то контракты, чтобы усилить его приверженность взятым на себя обязательствам.

Это не полный список того, что должно произойти, прежде чем может иметь место делегирование полномочий, но приведенный пример хорошо иллюстрирует сам процесс. Полагаю, вы

заметили, что я сохранял контроль над проектом, пока не обрел полную уверенность, что могу доверить это Гордону. Но именно он инициировал и осуществил большинство следующих ходов, которые сделали возможным делегирование полномочий. Так и должно было быть. Поскольку цель обучения — повысить квалификацию сотрудников до такой степени, чтобы они могли добиваться успехов самостоятельно, я действовал бы во вред этой цели, если бы делал что-либо *из того, что им самим было под силу.*

Процесс обучения обычно представляет собой серию заданий, выполняемых сотрудниками под контролем и руководством менеджера, пока он не будет уверен, что его люди способны самостоятельно осуществлять такой контроль. По мере выполнения заданий менеджер и его сотрудники приобретают информацию, которую они могут использовать для уточнения направления развития проекта. Когда они убеждаются, что проект движется в правильном направлении, и когда уверенность начальника в компетентности подчиненных достигает достаточно высокого уровня, начальник постепенно делегирует своим сотрудникам все больше и больше полномочий, касающихся данного проекта. Задания должны инициироваться начальником *только в тех случаях,*

когда подчиненный не может инициировать их сам. Обычно в качестве первого задания подчиненному предлагается разработать и представить «план игры». При необходимости начальник просит внести изменения, пока план не станет вполне приемлемым. Затем, если возможность делегирования еще не достигнута, подчиненному в качестве следующих заданий поручается сделать несколько следующих ходов по проекту самостоятельно, но под контролем и руководством начальника. Таким образом, вы можете видеть, что делегирование полномочий — это не единовременный акт, это, скорее, положение вещей, которое возникает после процесса обучения.

Разумеется, обучение не всегда протекает легко и гладко. Но оно упрощается, когда менеджеры и их подчиненные проходят этот процесс несколько раз и каждый уже знает, чего ждать от другого и как ему подыграть, как это знают давно играющие друг с другом члены одной футбольной команды. После достаточного количества тренировок полузащитник способен подавать мяч в ту точку поля, куда устремляется нападающий, который точно знает, куда и когда будет бить его напарник. Таким образом, каждый из них помогает другому стать лучшим игроком. Хорошим приемом мяча нападающий способен

превратить неудачный пас в голевую передачу, а удачный пас способен сделать нападающего героем матча. То же самое относится к менеджерам и их подчиненным. Научившись работать вместе, они способны достичь такого уровня сотрудничества, когда подчиненные сами задумывают и реализуют большую часть своей работы, в то время как начальник просто одобряет то, что хорошо сделано.

Три категории рабочего времени

Много воды утекло с тех пор, как Одноминутный Менеджер рассказал мне об управлении обезьянами. Когда я задумываюсь о том, насколько переменилась моя жизнь, я иногда вспоминаю историю о человеке, который на вопрос о том, как долго он работает на свою компанию, ответил: «С тех пор, как они пригрозили уволить меня!»

Как и его, меня заставил действовать шок. Такого рода «обращение» не всегда происходило легко. Я наталкивался на огромное сопротивление и допускал много ошибок. Но в конце концов мне удалось стать настоящим менеджером, и все изменилось и никогда уже не будет прежним!

По мере того как я применял на практике идеи, которые узнавал, мои сотрудники во все большей степени занимались самоуправлением. Они чувствовали себя все лучше и работали все лучше. Они все больше полагались на себя, что давало мне больше времени на другие жизненно важные для успеха моего отдела дела.

Давайте ненадолго задержимся на этих других делах и на одном важном уроке, который я извлек из семинара Онкена «Управление временем управления». В то время как управление обезьянами является ключом к контролю над тем, что Онкен называл «временем, навязываемым подчиненными» (где начальник занимается обезьянами, о которых должны заботиться его подчиненные), успех в управлении требует, чтобы мы постоянно стремились к балансу между тремя категориями рабочего времени.

✧ ✧ ✧

ТРИ КАТЕГОРИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОРГАНИЗАЦИИ:

ВРЕМЯ, НАВЯЗЫВАЕМОЕ НАЧАЛЬСТВОМ;

ВРЕМЯ, НАВЯЗЫВАЕМОЕ СИСТЕМОЙ;

СОБСТВЕННОЕ ВРЕМЯ.

✧ ✧ ✧

Время, навязываемое начальством

Время, навязываемое начальством, — это время, затраченное нами на дела, которыми мы не занимались бы, если бы у нас не было начальства. Начальника можно и не иметь — вы можете уйти на пенсию, жить на пособие, выиграть в лотерею, стать предпринимателем и т. д. Но если у вас есть начальник, вы *обязаны* уделять ему время, потому что существует Золотое Правило Управления: ТЕ, КТО ИМЕЕТ ЗОЛОТО, УСТАНАВЛИВАЮТ ПРАВИЛА!

Повинуясь этому Золотому Правилу, мы интуитивно понимаем, что в наших интересах удовлетворять начальство своей работой. Удовлетворение начальства требует времени, но еще больше времени требуется на объяснения с неудовлетворенными начальниками.

Например, в те дни, когда я был так занят обезьянами своих подчиненных, одной из моих ошибок было то, что я недостаточно информировал свою начальницу о происходящем. В результате однажды ее ожидал неприятный сюрприз, когда ее босс обнаружил серьезную проблему, о которой я должен был предупредить ее заранее.

Она отреагировала тем, что заставила меня усилить отчетность. Это потребовало от меня гораздо больше времени, чем если бы я с самого начала своевременно информировал ее о своих делах.

Как добиваться того, чтобы начальник был удовлетворен моей работой? Вот лучшая идея на этот счет, какую я когда-либо слышал: всегда делайте то, чего хочет ваш начальник. Если вам не нравится то, чего хочет ваш начальник, *измените его желания*, но всегда делайте то, чего хочет ваш начальник.

Это не значит, что мы всегда и во всем должны соглашаться с начальством. Наоборот:

✧ ✧ ✧

если вы всегда
согласны со своим начальником,

один из вас лишний.

✧ ✧ ✧

Но удовлетворять начальство — в ваших интересах. Поэтому, если вы не согласны с тем, чего желает ваш босс, действуйте так, как вы хотели бы, чтобы действовали ваши подчиненные, когда они не согласны с вашими желаниями. Мы называем это *лояльной оппозицией*. Лояльная оппозиция — это когда вы пытаетесь убедить своего начальника принять лучшую альтернативу, но, если это не удается, все-таки делаете то, чего он хочет.

Одно из самых важных правил, которое я усвоил за свою карьеру, состоит в том, что сама по себе хорошая работа, как бы она ни удовлетворяла *вас*, может оказаться недостаточной для вашего начальства. Удовлетворение начальства требует времени, порой большего, чем нужно для выполнения работы. Я знаю, что, для того чтобы информировать начальство, предохранять его от неприятных сюрпризов, предвидеть его желания, накапливать его доверие ко мне и так далее, необходимо время.

Если мы пренебрегаем этими вещами, мы действуем себе во вред. Я на личном опыте убедился, что, если я не уделяю достаточно времени на удовлетворение начальства, это приводит к многократному увеличению времени, навязываемого начальством, а это значит, что у меня остается меньше времени на подчиненных и на те дела, которые мне хотелось бы делать.

Время, навязываемое системой

Время, навязываемое системой, — это время, которое мы тратим на административные и иные требования, поступающие от людей, которые не являются для вас ни начальством, ни подчиненными (от других менеджеров, сослуживцев, обслуживающего персонала и т. п.), требования, которые неотъемлемо присутствуют в любой организации. При этом вы словно стоите у бесконечного административного конвейера, пронизывающего всю организацию, что-то снимая с него, что-то подавая на него. То, что вы снимаете, попадает в вашу «корзину входящих документов»; то, что вы подаете на него, поступает из вашей «корзины исходящих документов». Время, навязываемое системой, включает в себя заполнение всевозможных административных формуляров, присутствие на различных заседаниях, ответы на телефонные звонки.

Предположим, у вас уволилась секретарша, и в вашем отделе образуется то, что на языке отдела кадров называется «незаполненной вакансией». Если вы попросите их нанять вам другую секретаршу, они предложат вам заполнить бланк, расписать ее служебные обязанности и т. д. Время, которое вы тратите на все эти вопросы, и есть время, навязываемое системой. Кто-то называет это волокитой, кто-то называет канцелярщиной, кто-то — бюрократизмом.

Административная волокита существует практически во всех организациях, поскольку обслуживающий персонал, как правило, перегружен работой и недоукомплектован.

Один человек из обслуживающего персонала как-то объяснил мне, почему это происходит: «Нет пределов тому, чего от нас требуют, но есть предел тому, что мы можем сделать!» Обслуживающий персонал просто не в состоянии делать все, что от него требуется. Поэтому, чтобы внести хоть какой-то порядок во весь этот хаос и немного облегчить себе жизнь, они разрабатывают огромное многообразие формуляров, процедур и инструкций.

Волокита требует времени, поэтому так много людей жалуется на нее. Но игнорировать требования системы рискованно. Онкен рассказал нам на семинаре историю о менеджере, у которого сломался стул и он попытался его заменить. Поскольку тот был человеком занятым, у него не было времени завести знакомство с кем-нибудь из отдела снабжения, как не было времени лично явиться туда, чтобы заказать новый стул. Поэтому он сделал свой заказ по телефону. В то время у него что-то не ладилось на работе, и он был так раздосадован поломкой стула, что в разговоре с представителем отдела снабжения проявил некоторую резкость. Ответ был столь же резким: «Мы должны получить заявку в письменной форме. И на соответствующем бланке». У него не было соответствующего бланка, поэтому он отправился в отдел снабжения лично и, пытаясь сохранять хладнокровие, заполнил бланк на месте, швырнув его через стол служащему.

Десять дней спустя (когда он уже рассчитывал сидеть на новом стуле) его заявка вернулась к нему с припиской: «Мы не можем удовлетворить вашу заявку, поскольку вы поставили неверную цифру в графе 9». Побагровев, он позвонил в отдел снабжения и высказал все, что о них думает. Немного успокоившись, он спросил: «Какова правильная цифра?» Служащий за словом в карман не полез и с откровенным смешком ответил: «Давайте разберемся. Наше дело выявлять неправильные цифры, а ваше дело — вписывать правильные». Менеджер починил стул сам.

Мы не можем управлять без помощи этих людей и нуждаемся в них больше, чем они в нас. Поэтому, чтобы выжить в организации, вы должны приспосабливаться к бюрократическим требованиям системы. Если мы пренебрегаем этими требованиями в надежде потратить сэкономленное время на другие дела, система наказывает нас, навязывая нам еще больше требований.

Собственное время

Третья категория времени, которой мы должны успешно управлять, — это наше *собственное время,* т. е. время, которое мы тратим на то, что сами решаем для себя делать, на то, что не является непосредственной реакцией на инициативы начальства, подчиненных или других служащих.

Эта категория рабочего времени — самая важная из трех, потому что только в это время мы имеем возможность проявлять свою индивидуальность. Когда работа навязывается начальством, требования начальства берут верх над вашей индивидуальностью. Когда работа навязывается системой, мы вынуждены приспосабливаться к ее требованиям. Поэтому свой уникальный вклад в общее дело организации мы можем внести, лишь имея собственное время.

Собственное время, подобно холестерину, принимает две формы — «хорошую» и «плохую»: соответственно свободное время, которое вы можете использовать по своему усмотрению, и время, навязываемое подчиненными. Время, навязываемое подчиненными, как мы уже разобрались выше, — это время, затрачиваемое на обезьян ваших подчиненных. (Оно все равно является вашим собственным временем, поскольку вы решаете, подбирать этих обезьян или нет.)

Свободное время — самое важное

Свободное время — это время, в течение которого мы занимаемся теми вещами, которые делают нашу работу по-настоящему интересной и благодарной (не только с точки зрения финансового вознаграждения), — такими как творчество, обновление, руководство, планирование и организация работы. Кроме того, эта деятельность необходима для роста и развития самих организаций, чтобы они оставались конкуренто- и жизнеспособными. Свободное время, таким образом, необходимо как работникам в отдельности, так и всей организации.

Хотя свободное время является самой важной категорией рабочего времени, к сожалению, именно оно исчезает первым, когда возникает нехватка времени. Почему? Причина этого тесно связана с системой стимулирования. Видите ли, если вы не действуете в соответствии с пожеланиями начальства, вас обвинят в *неповиновении*. Если вы отказываетесь приспосабливаться к требованиям системы, вас обвиняют в *нежелании сотрудничать*. Если вы не делаете того, что обещали своим подчиненным, т. е. не работаете над их обезьянами, вас обвиняют в том, что вы *мешаете*. А мы очень не хотим быть обвиненными в таких грехах, потому что

✧ ✧ ✧

тех, кто легкомысленно
или бесцеремонно

относится к потребностям других людей,

ждет быстрое и очевидное наказание.

✧ ✧ ✧

Но каково наказание за невнимание к самому важному виду времени — свободному времени? Каково наказание, например, за то, что я не делаю того, что мечтаю делать в свободное время (особенно если никто об этом не знает)? Никакого наказания — по крайней мере, в краткосрочной перспективе — нет, ведь никто не может обвинить меня, что я не занимаюсь каким-то делом, если никто даже не знает, что я собирался им заниматься.

Таким образом, «свободная» деятельность (не влекущая немедленного наказания) соперничает с деятельностью, которая, если ею пренебречь, сделает меня виновным либо в непослушании, либо в нежелании сотрудничать, либо в волоките. Догадайтесь, что для меня оказывается важнее!

Если в краткосрочной перспективе пренебрежение свободным временем может сойти мне с рук, то в более отдаленном будущем суровое наказание для меня и для организации неминуемо. Для организации это наказание состоит в том, что она не сможет выжить, не говоря уже о каком-то прогрессе, без тех результатов, которых могут достичь служащие *только* в свое свободное время. Если у служащих нет времени, которым они могли бы распоряжаться по своему

усмотрению, организация лишится творчества, обновления, инициативы и т. д. Для меня долгосрочным наказанием будет то, что я, как работник организации, стану фактически живым трупом, рабом системы, реагируя лишь на проблемы, создаваемые другими людьми, и не имея времени на творчество, обновление и проявление инициативы.

Начните с сокращения времени, навязываемого подчиненными

Что же делать? Учитывая необходимость постоянного поддержания неразрывных связей с начальством, сослуживцами и подчиненными, как же я все-таки выпутался из этой ситуации два года назад и обеспечил себе максимум свободного времени?

Хотя мы должны продолжать поддерживать отношения по всем трем направлениям, с чего-то нужно начать. Я начал с сокращения времени, навязываемого подчиненными. Этому есть две причины. Во-первых, работа, навязываемая подчиненными, не принадлежит к числу моих служебных обязанностей. Во-вторых, этот процесс требует быстрых и радикальных перемен, а такие перемены нервируют людей. Я, конечно, предпочел бы не нервировать вообще никого, но раз

уж вынужден был это делать, осторожность требовала того, чтобы это были люди, которые менее других способны отомстить мне. Подчиненные не могут добавить мне обезьян без моего согласия, а начальники и другие менеджеры могут и сделают это, если я начну увеличивать свое свободное время за счет их потребностей.

Итак, я начал сокращать время, навязываемое подчиненными, увеличивая тем самым свое свободное время (поскольку собственное время складывается из своего свободного времени и времени, навязываемого подчиненными), благодаря которому я начал процесс своего управленческого «выздоровления».

Увеличение свободного времени

На семинаре «Управление временем управления» я услышал интересную историю, хорошо иллюстрирующую этот процесс. Это анекдот о двух приятелях, бегущих бок о бок через лес от медведя. Медведь нагоняет. Один человек говорит другому: «Если бы я был в кроссовках, я бежал бы немного быстрее». Другой отвечает: «Я думаю, ты все равно не оторвался бы от медведя». Первый на это говорит: «А мне и не надо отрываться медведя, мне достаточно оторваться от тебя!»

Я обнаружил, что даже после того как я сделал первый шаг вперед, сократив время на работу, навязываемую подчиненными, медведь продолжал дышать мне в спину! На мое время продолжали претендовать и начальница, и сослуживцы, да и подчиненные имели вполне обоснованные требования ко мне. Но этот дополнительный

отрезок свободного времени обеспечил мне некоторую свободу действий, чтобы я мог справиться со всеми этими запросами.

Раздобыв этот крошечный росток свободного времени, я посадил его и дал ему возможность разрастаться. Я в первую очередь продумал свои отношения с начальницей — как добиться того, чтобы она больше доверяла мне, предоставляя мне тем самым все больше и больше свободного времени.

В моей работе есть множество аспектов, по которым я прежде не предпринимал никаких действий, не посоветовавшись предварительно с ней. Она хотела заранее знать о моих планах, чтобы иметь возможность предвосхитить ошибки, которые я мог совершить.

Этот контроль отнимал много времени и у меня и у нее. Однако мои непрерывные профессиональные успехи постепенно снизили уровень ее беспокойства до такой степени, что она предоставила мне заниматься своими делами самостоятельно и информировать ее лишь в квартальных отчетах. Это сэкономило массу времени нам обоим. Иными словами, первоначально приобретенный мною кусочек свободного времени я использовал таким образом, что это обеспечивало мне (и ей!) еще больше свободного времени.

Аналогичный подход я применил и в отношениях с другими служащими компании. В прошлом, чтобы добиться своего, я полагался исключительно на власть своего положения, поскольку я был слишком занят, чтобы решать эти вопросы более продуктивным образом. И я поплатился за это. Но когда у меня появилось немного свободного времени, часть его я потратил на укрепление моих отношений с другими менеджерами и обслуживающим персоналом, и это позволило мне добиться от них большего при меньших усилиях с моей стороны.

Еще один пример, иллюстрирующий этот процесс. В прошлом, если мне что-то срочно требовалось от обслуживающего персонала, они особо не утруждались, предпочитая действовать строго по инструкции («Заполните формуляр, и мы дадим ему ход»).

Но когда я инвестировал часть свободного времени в улучшение отношений с ними, все преобразилось. Теперь, когда мне что-то срочно от них нужно, я встречаю искреннюю поддержку и добиваюсь своего за гораздо меньшее время — от той самой системы, которую я всегда критиковал как бюрократическую, идиотскую и безответственную. Как и в случае с моей начальницей, я потратил часть свободного времени на создание еще

большего количества свободного времени. Я понял, что при всей бездарности этой системы люди из обслуживающего персонала способны творить чудеса, если захотят. Вместо того чтобы критиковать и отвергать эту несовершенную систему, я теперь исповедую такой принцип: *лучше нанести удар кривой палкой, чем потратить всю жизнь на ее выпрямление.*

То же относится и к моим подчиненным. Как вы помните, в одно прекрасное утро (тот самый «знаменитый» понедельник) я вернул им всех их обезьян и таким образом превратил несколько дней времени, навязываемого подчиненными, в такое же количество свободного времени. Потом я начал обучать своих людей, с тем чтобы они больше полагались на себя. Чем больше они полагались на себя, тем больше у меня появлялось свободного времени и тем здоровее становился моральный климат. (Существует высокая степень корреляции между уверенностью работников в своих силах и моральным климатом.)

Управлять — не значит делать самому

Теперь я измеряю свой успех на основе того, чего добиваюсь от своих людей, нежели что делаю сам. К счастью, моя начальница измеряет мой успех точно так же. И я рад сообщить, что очень скоро меня повысят. Я чувствую себя великолепно, и говорят, что я даже выгляжу лучше. Хотя я по-прежнему занят делами, я больше не испытываю беспокойства по поводу нехватки времени, как когда-то. Физические и эмоциональные страдания, которые были моими постоянными спутниками, пока я не научился управлять обезьянами, ушли в прошлое.

Все это произошло благодаря тому, что я научился иначе думать о своей работе. Мой менталитет *исполнителя* сменился менталитетом *управляющего*. Я не только научился практически управлять обезьянами, но также находить удовлетворение не в исполнении, а в управлении, в

том, что делают мои люди. Это принесло мне не только психологическое удовлетворение, но также признание, более высокую зарплату, продвижение по службе.

Более всего меня воодушевляло то, как мои подчиненные реагировали на мой новый стиль управления, как повысилась их производительность труда, как улучшился моральный климат в коллективе. Их успешная работа позволяла мне все более доверять им, а это значит, что мое участие в реализуемых ими проектах сводилось лишь к одобрению того, что они делали.

Улучшение отношений с подчиненными стало первым шагом к выходу из *порочного* круга, в котором я находился, и к созданию *жизненного* круга, который столь же могуществен и самодостаточен. Благодаря улучшенному стилю управления я меньше беспокоился о работе своих подчиненных и предоставлял им больше свободы, направляя высвободившееся время на решение других вопросов. Часть этого времени я вкладывал в укрепление отношений с начальницей, которая все меньше беспокоилась о моих делах и предоставляла мне все больше свободы. Часть свободного времени я инвестировал в улучшение отношений с людьми из системы, что позволяло мне добиваться от них большего за меньшее время. И, конечно же, я выделял время на улучшение отношений с потребителями и поставщиками, что является ключом к нашему процветанию в будущем.

И вот однажды жизненный круг обеспечил мне небольшой переизбыток этого редкого и драгоценного свободного времени. Я использовал это лишнее время (впервые за много лет) на самостоятельную деятельность, которая и делает менеджера таковым. Я наконец-то начал управлять, перестав быть управляемым.

Последнее превращение

В прошлом я тратил много времени на тушение пожаров; теперь я способен предотвращать эти пожары, уделяя им совсем немного времени. В прошлом я тратил много времени, реагируя на действия других людей; теперь я трачу много времени на проактивные действия. К ним относится заблаговременное планирование перемен, с тем чтобы мы могли сразу делать правильно правильные вещи, вместо того чтобы многократно переделывать их.

Я пришел к пониманию того, что, когда работники организации отвечают за управление собственными обезьянами, трудно сказать, кто работник, а кто менеджер, потому что каждый старается сделать все возможное, чтобы выполнить работу наилучшим образом. Я не ограничился переменами в своей личной и профессиональной жизни и начал делиться своими знаниями с другими людьми, особенно с теми занятыми личностями, у которых никогда не хватает времени на

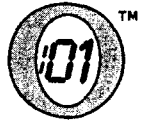
работу, семью и друзей. Я помогаю им понять процесс управления обезьянами и стать менеджерами в выбираемом ими зоопарке. Таким образом, я изменил не только свою жизнь, но и жизнь многих окружающих меня людей.

Наконец, самый главный урок, который я выучил относительно управления обезьянами, состоит в том, что обезьян, требующих нашего внимания, всегда больше, чем времени на управление ими. Если мы не будем крайне осторожны в признании своей ответственности за этих обезьян, мы можем очень легко оказаться заваленными сворой чужих обезьян, в то время как действительно важные для нас обезьяны зачахнут от недостатка внимания.

Надеюсь, что эта история про обезьян поможет вам так, как она помогла мне, — гигантски. Польза от нее находит все новые проявления. Например, я пишу эти строки, сидя в одиночестве в своем кабинете. Моя дверь открыта. И, глянув на новую фотографию с изображением моей семьи, я замечаю одно большое изменение: ТЕПЕРЬ Я В КАДРЕ!

Конец

Поделитесь этим с другими!



Выражение признательности

Мы хотели бы выразить признательность тем людям, которые сыграли важную роль в том, чтобы эта книга стала реальностью:

Роберту Нельсону, талантливому писателю и вице-президенту компании Blanchard Training and Development, Inc. за его помощь в написании, редактировании и координации усилий по этой книге;

Элинор Терндруп, необыкновенной секретарше, которая без устали перепечатывала бесчисленные черновики этой книги в течение четырех лет;

Уильяму Онкену III и *Рамоне Нил* из компании William Oncken Corporation за их бесценную помощь в редактировании рукописи и проверке соответствия ее содержания материалам семинара «Управление временем управления»;

Джорджу Хитону из компании Blanchard Training and Development, Inc. за первоначальную искру, из которой возгорелся этот проект;
Маргарет Макбрайд, нашему литературному агенту, за постоянную поддержку.

Всем сотрудникам компании William Morrow, особенно *Ларри Хьюгсу, Элу Марчиони,* нашему редактору *Пэт Гольбиц* и ее ассистентке *Джилл Хэмилтон* за то, что они продолжали верить в «Библиотеку Одноминутного Менеджера» и поддержали данное дополнение к ней;
Джиму Балларду за его творческую энергию по созданию общества «Анонимных спасителей» и *Стивену Карпману* за термин «спаситель»;
Полу Херси, который поделился с нами своими соображениями насчет детского спорта;
Марджори Бланшар, Маргарет Онкен и *Элис Берроуз* за их постоянную любовь и поддержку на всех перекатах нашей жизни.

Об авторах

Кеннет Бланшар — один из разработчиков идеи Одноминутного Менеджера и Ситуационного Руководства, имеет международную репутацию как писатель, просветитель и консультант. Он много пишет по вопросам руководства, мотивации и управления. В соавторстве со многими выдающимися мыслителями он создал серию «Библиотека Одноминутного Менеджера». Среди его книг такие известные и широко используемые бестселлеры, как «Сила этического управления» (написанная в соавторстве с Норманом Винсентом Пилом) и «Управление поведением организаций» (в соавторстве с Полом Херси), которая выдержала уже пятое издание.

Д-р Бланшар получил степень бакалавра по специальности «философия управления» в Корнельском университете, степень магистра по специальности «социология и психология» в универ-

ситете Колгейта и степень доктора наук по специальности «администрация и менеджмент» опять же в Корнельском университете, в попечительском совете которого он ныне состоит.

В качестве председателя совета директоров компании Blanchard Training and Development, Inc., специализирующейся на развитии человеческих ресурсов, д-р Бланшар консультировал более двухсот тысяч менеджеров, и его подходы к управлению используются крупнейшими и наиболее быстрорастущими корпорациями и организациями Америки.

Уильям Онкен-младший был одним из самых выдающихся консультантов и ораторов в сфере управления. Закончив в 1934 г. Принстонский университет, Билл на собственном опыте убедился в том, что в нашей системе свободного предпринимательства способность менеджера генерировать и выгодно использовать свободное время критически важна как для его карьеры, так и для процветания всей организации. Свои наблюдения и практический опыт он превратил в получившие международную известность семинары «УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ УПРАВЛЕНИЯ» и «УПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНИЦИАТИВОЙ». Его революционная статья «Управление

временем управления: кому достается обезьяна?» (написанная в соавторстве с Дональдом Вассом) и недавно опубликованная книга «Управление временем управления» обречены стать классикой управленческой литературы.

В 1960 г. Онкен основал свою собственную компанию, которая продолжает создавать программы повышения квалификации менеджеров, обучая слушателей уникальной управленческой философии ее создателя.

Вот уже более трех десятилетий плод его творческого гения — семинар «УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ УПРАВЛЕНИЯ» — помогает менеджерам генерировать и сполна использовать самый драгоценный управленческий капитал — свободное время.

Содержание

Символы 3
Предисловие 4
Проблема 8
Первая управленческая должность 10
Встреча с начальницей 13
Встреча с Одноминутным Менеджером 16
Фундаментальная дилемма управления 19
Проблема, которая порождает саму себя 24
Кому принадлежит обезьяна? 28
Порочный круг 36
Решение 39
Прозрение Одноминутного Менеджера 42
Глубина проблемы 46

Спасение 49
Чувство оптимизма 56
Возвращение обезьян 58
Время для подчиненных 62
Правила управления обезьянами 67
Правило 1: Описание 72
Правило 2: Принадлежность 80
Правило 3: Страхование 93
Правило 4: Контроль 106
Резюме четырех правил управления обезьянами 115
Делегирование полномочий 116
Обучение 123
Три категории рабочего времени 137

Время, навязываемое начальством 140
Время, навязываемое системой 144
Собственное время 148
Свободное время — самое важное 150
Начните с сокращения времени, навязываемого подчиненными 155
Увеличение свободного времени 157
Управлять — не значит делать самому 161
Последнее превращение 164
Выражение признательности 167
Об авторах 169

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:
г. Минск, тел. (017) 222-57-26;
e-mail: popuri@belsonet.net; http://go.to/popuri;
г. Киев, пр. Красных Казаков, 6,
«Книжный Дом "Орфей"», тел. (044) 418-84-73;
г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-28;
книга—почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:
www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru

Научно-популярное издание

БЛАНШАР Кеннет,
ОНКЕН-младший Уильям, БЕРРОУЗ Хэл

ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР И ОБЕЗЬЯНЫ

Перевод с английского — *П. А. Самсонов*

Художник обложки *М. В. Драко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 15.01.02.
Формат $70\times100^{1}/_{32}$. Бумага газетная. Печать высокая с ФПФ. Усл. печ. л. 7,09. Уч.-изд. л. 4,49.
Тираж 11 000 экз. Заказ 2328.

Налоговая льгота — Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 007-98, ч. 1; 22.11.20.600

Гигиеническое заключение № 77.99.2.953. П. 16640.12.00 от 15.12.2000 г.

ООО «Попурри». Лицензия ЛВ № 117 от 12.01.01.
Республика Беларусь, 220065, г. Минск, ул. Аэродромная, 4а, 6.

При участии ООО «Пилпресс». Лицензия ЛВ № 50 от 08.10.97.
Республика Беларусь, 220013, г. Минск, ул. Я. Коласа, 35—306.

При участии ООО «Харвест». Лицензия ЛВ № 32 от 10.01.2001. РБ, 220013, Минск, ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Республиканское унитарное предприятие «Полиграфический комбинат имени Я. Коласа».
220600, Минск, ул. Красная, 23.