



Вдохновляющее
письмо **№15**
(расширенное)

ОКТЯБРЬ

2

ПЯТНИЦА

**Работа
над
характером**





**Три цели
на сегодня**



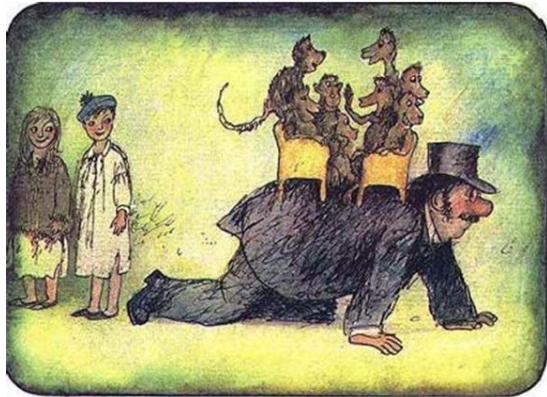


Улыбнись



Расширенная часть письма.

Для прочтения на
выходных



Возле вольера слона толстый почтенных лет джентльмен на четвереньках катал на спине восьмерых мартышек. Они сидели на двух скамейках друг против друга и весело поглядывали кругом.

— Почему здесь сегодня всё вверх тормашками? — воскликнула Джейн.

— Вверх тормашками?! — возмутился джентльмен на четвереньках, услышав Джейн. — Это я, по-вашему, вверх тормашками? Неслыханная грубость!

Восемь мартышек визгливо рассмеялись.

— О, пожалуйста, простите, я хотела сказать...

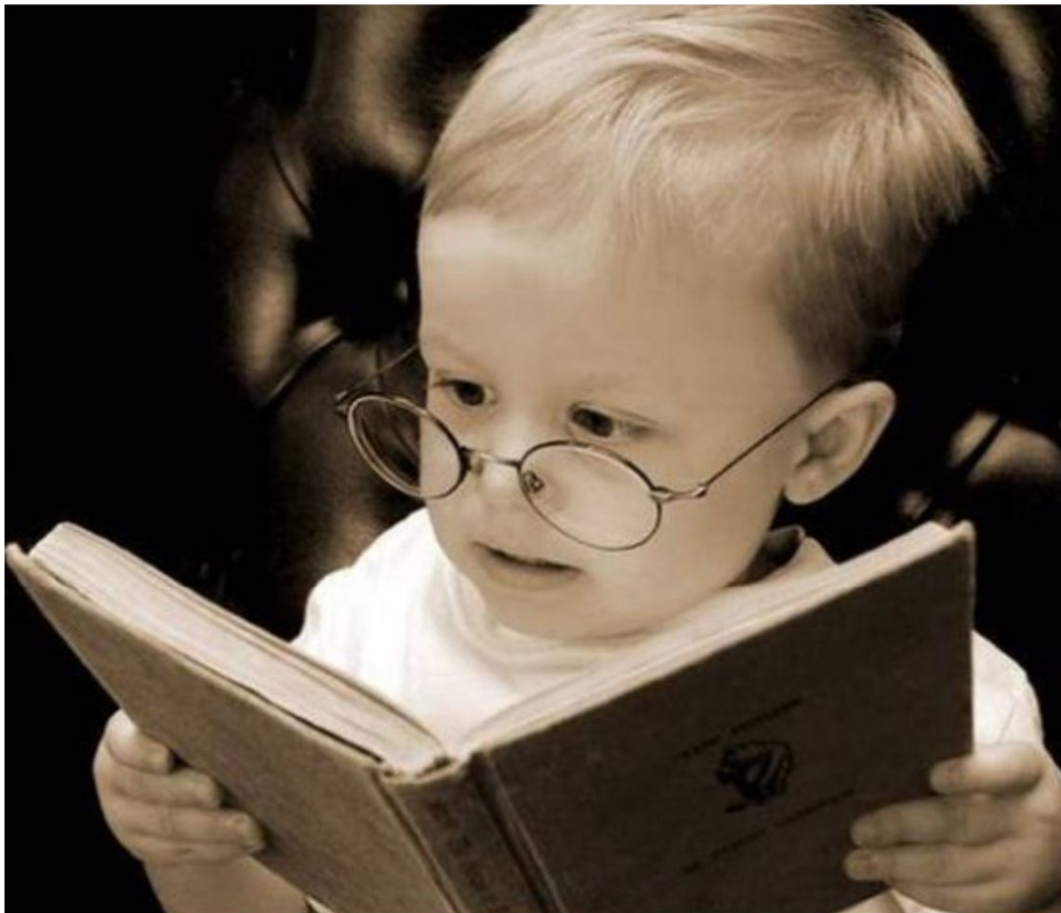
согласитесь, всё так странно... — поспешила принести извинения Джейн. — Обычно люди ездят на животных, а сегодня наоборот. Я только это хотела сказать.

Но почтенный джентльмен, спотыкаясь и пыхтя, слышать ничего не хотел. С оскорблённым видом он повернулся и под верещание мартышек побежал следующий круг.

«Мэри Поппинс с Вишневой улицы»



!!! Материал для вдумчивого чтения !!!



А если по делу, то в 1974 году, когда Билл Онкен писал эту статью, положение менеджеров было ужасным. Они отчаянно пытались высвободить себе немного времени, но всеобъемлющая система командования и контроля не давала им такой возможности. У руководителей не было полномочий, чтобы позволить подчиненным самостоятельно принимать решения.

Прочитайте статью, если вам кажется, что времени катастрофически не хватает, а важные дела не продвигаются вперед.





**Менеджер
и его время,
или Кому
достанется
обезьяна?**

Уильям Онкен



РАБОЧИЙ ДЕНЬ МЕНЕДЖЕРА



Почему руководителю обычно не хватает рабочего дня, тогда как подчиненным часто нечем его заполнить?

Чтобы ответить на этот вопрос, внимательно посмотрим на структуру рабочего времени менеджера. Мы сразу увидим, что в ходе работы он вступает во взаимодействие трех разных типов: с начальством, другими менеджерами и подчиненными.

Это позволяет нам разделить временной ресурс руководителя на три компонента:



Время менеджера, которым распоряжается его босс, – часть временного ресурса, которая расходуется на деятельность, навязываемую начальством. Если менеджер пренебрегает этими обязанностями, его ждет наказание;

Время, которое забирает система, – часть временного ресурса, затрачиваемая на выполнение просьб менеджеров других подразделений. Пренебрежение этой деятельностью тоже влечет за собой расплату, хотя не столь скорую и, возможно, опосредованную;

Время, которое менеджер тратит на собственные инициативы, – часть временного ресурса, которую менеджер тратит на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно.

Однако некоторую долю из этого запаса съедают подчиненные – назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные.

То, что остается, – время, распределяемое по собственному усмотрению.

Разумеется, невыполнение собственных замыслов не сопровождается дисциплинарными взысканиями: ни начальство, ни система не могут наказать менеджера за пренебрежение обязанностями, о которых знает лишь он сам.





1. Время,
которым
распоряжается
босс

3. Время,
на собственные
инициативы

2. Время,
которое забирает
система

Время,
которым
распоряжаются
подчиненные

Время, по
собственному
усмотрению





Чтобы согласовать между собой все составляющие, менеджеру необходимо установить и поддерживать контроль над содержанием и расходом своего временного ресурса. Поскольку требования, предъявляемые начальством и системой, обязательны к исполнению, эти составляющие менеджеру неподвластны.

Единственный компонент, который оставляет простор для маневра, – это время, затрачиваемое на собственные инициативы.

И тут основная задача менеджера – **максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению, и минимизировать или даже свести к нулю ту часть, которую отнимают подчиненные.**

Полученный выигрыш поможет ему успешнее выполнять требования начальства и системы.





Между тем, большинство менеджеров даже не подозревают, сколько драгоценных часов они теряют, решая задачи своих подчиненных. Чтобы продемонстрировать, как возникают такого рода проблемы и что делать с ними руководителю, мы используем образ “обезьяна на спине”, уподобив проблемы обезьянам, которые так и норовят поскорее сбежать от своего хозяина и оседлать его босса.



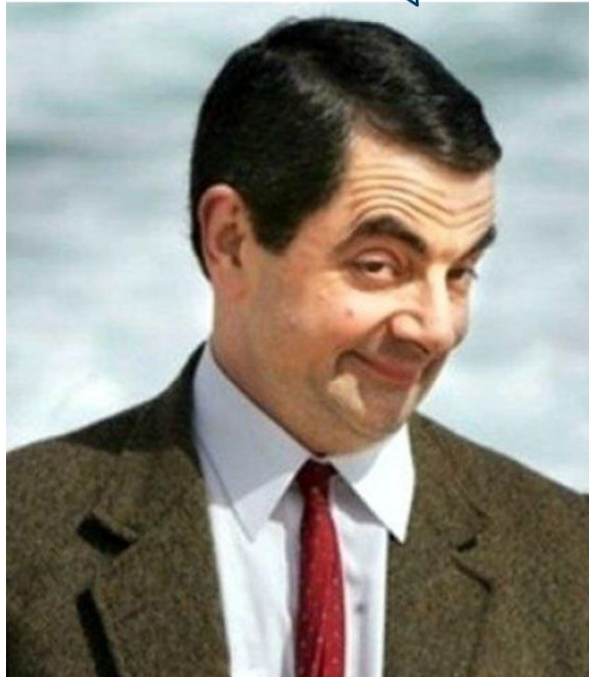
У кого останется обезьяна?

Менеджер идет по коридору и встречает своего подчиненного. Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с начальником, заводит такой разговор: “Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...”. Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не может решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: “Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать”. И они расходятся каждый по своим делам.

У кого на спине сидела обезьяна до разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину начальника, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному заботиться о ней. Подставив обезьяне свою спину, менеджер добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. Наш герой сделал то, что начальники требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания. Джонс наверняка позаботится о том, чтобы босс не забыл о своих обязанностях, – он заглянет к менеджеру в кабинет и весело спросит: “Ну, как там наши дела?” Вот вам и контроль за выполнением порученной работы!



*Ну, как там
наши дела?*



Рассмотрим иной вариант. Допустим, выслушав аналогичный рассказ о проблеме от другого подчиненного (назовем его Джонсон), менеджер говорит: "Ладно, напишите мне об этом". Здесь обезьяна вроде бы остается на спине у подчиненного, поскольку следующий ход за ним. Но обратите внимание: она уже изготовилась к прыжку. Действительно, Джонсон послушно пишет письмо и нажимает на кнопку "Отправить", а начальник обнаруживает послание в своем почтовом ящике и читает его. За кем теперь ход? За начальником. Если менеджер в ближайшее время не сделает то, чего ждет подчиненный, он получит очередное напоминание (еще одна форма контроля за исполнением!). Чем дольше будет тянуть менеджер с ответными действиями, тем большее нетерпение станет проявлять Джонсон, а главное, тем более виноватым будет чувствовать себя начальник – ведь его "долговые обязательства" перед подчиненным растут!





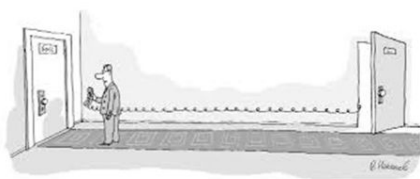
А вот еще одна ситуация. На этот раз свою проблему излагает Смит – ему поручено организовать маркетинговую акцию. Обсудив задачу, менеджер предлагает: “Как только понадобится моя помощь, дайте мне знать”. Опять-таки обезьяна изначально сидит на спине у подчиненного. Но долго ли это продлится?

Смит понимает, что не может просить о помощи, пока его предложения не одобрит менеджер. Кроме того, подчиненный по опыту знает, что начальник, получив эти предложения, скорее всего по-настоящему займется ими лишь по прошествии нескольких недель. На чьей спине в этом случае сидит обезьяна? Кто кого при этом контролирует? Впрочем, одно ясно уже сейчас: усилия тратятся впустую, дело не движется.



Четвертого подчиненного, Рида, только что перевели из другого подразделения компании – ему поручено создать новое направление и стать его руководителем. Приглашая Рида обсудить работу, начальник говорит: “Перед встречей я набросаю основные тезисы, и мы их посмотрим”. Итак, перед сотрудником официально поставлена задача, на него возложена полная ответственность за проект, но первый шаг все-таки за начальником. И пока менеджер не сделает этот шаг, обезьяна останется при нем, а подчиненный будет бездействовать. Почему так происходит? Дело в том, что во всех описанных случаях и руководитель, и подчиненный с самого начала подразумевают, что речь идет об их общей проблеме. Обезьяна, таким образом, располагается на двух спинах сразу – ей остается только выбрать, где именно обосноваться. И каждый раз подчиненный избавляется от нежелательной ноши, а у менеджера появляется еще один подопечный.

Правда, иногда удается выдрессировать обезьяну так, что она не будет делать попыток переместиться на спину босса. Но разве не проще запретить ей оседлывать двоих?





Кто на кого работает?

Предположим, все четыре сотрудника ценят время своего начальника и каждый внимательно следит за тем, чтобы не одарить босса более чем тремя обезьянами за день. Таким образом, к концу рабочей недели менеджера облепляют 60 назойливых животных. Это означает, что он не в состоянии заниматься ни одной из задач – постоянно приходится перетасовывать их, определяя наиболее приоритетные.

В пятницу вечером, закрывшись в своем кабинете, менеджер с тоской перебирает варианты, а недовольные Смит, Рид, Джонс и Джонсон ждут за дверью, чтобы до выходных еще раз напомнить шефу о необходимости действовать побыстрее.





Вообразите, в каких выражениях они при этом будут о нем отзываться: "Вот где у нас узкое место! Да он просто не в состоянии ничего придумать!"

Удивительно, как таким нерешительным людям удастся занимать столь высокие должности..."

А бедный менеджер не может сделать очередной шаг из-за недостатка времени: оно почти полностью уходит на выполнение требований его собственного начальника и системы. Чтобы лучше справляться с этими задачами, нужно хоть немного свободного времени из резерва "на собственное усмотрение", но его растаскивает суетливая обезьянья стая. Менеджер попадает в порочный круг.





Отчаявшись, руководитель просит секретаршу передать всем четверым, что сможет встретиться с ними только в понедельник.

В семь вечера он наконец-то уезжает домой с твердым намерением вернуться в офис на следующий день, чтобы за уик-энд разгрести накопившуюся гору дел.

В субботу, с утра пораньше, он приезжает на работу и, выглянув в окно, замечает на лужайке для гольфа группу из четырех человек, занятых полноценным отдыхом...

Вы, наверное, догадались, кто эти четверо?





Вот оно что!

Теперь до менеджера доходит, кто на кого работает.

Более того, он понимает, что, если действительно разберется с накопившимися делами за выходные, это очень понравится подчиненным, и каждый из них с удовольствием будет навешивать на него все больше и больше обезьян.





Короче говоря, наш менеджер прозрел: он понимает, что, пытаясь наверстать упущенное, отстает все больше и больше.

Пулей вылетает он из своего кабинета, будто спасаясь от чумы.

Чем он теперь займется?

Будет наверстывать упущенное, но совсем в другой области – например, проведет выходные с семьей, чего не делал уже много лет.

(Неплохой, кстати, вариант расходования времени “по собственному усмотрению”.)





В понедельник, прекрасно отдохнув и великолепно выспавшись, менеджер отправляется на работу, имея четкий план действий. В его рабочем графике отныне нет места “времени, которым распоряжаются подчиненные”. Ликвидация этой позиции позволяет увеличить временной ресурс, расходуемый по собственному усмотрению. Конечно, какое-то время придется тратить на общение с подчиненными, ведь нужно убедиться, что те вполне овладели трудным, но необходимым искусством полноценного ухода за обезьянами.





To Bill Cadden -
with my esteem and appreciation
of his success
8/20/99

William Oncken Jr. putting monkeys on the proper backs.

Из появившегося у менеджера “своего” времени можно будет также выкроить солидный кусок для того, чтобы лучше управляться с требованиями босса и системы.

На перестройку, вероятно, уйдет не один месяц, но это не должно пугать, поскольку преимущества новой схемы распределения времени огромны.

Теперь главная цель менеджера – управлять своим временем.





Прощание с обезьянами

В понедельник менеджер приходит на работу довольно поздно. Джонс, Джонсон, Смит и Рид уже собрались у дверей его кабинета, горя желанием напомнить боссу о своих обезьянах. Он вызывает их в кабинет по одному. Взяв очередную обезьяну, менеджер сажает ее на стол и вместе с подчиненным решает, что следует предпринять, чтобы передать ему ход. С некоторыми обезьянами не так-то просто разобраться. В особо сложных случаях менеджер может даже отложить принятие решения – пусть обезьяна подремлет на спине у подчиненного (там она может спать ничуть не хуже, чем на спине начальника), а завтра тот снова зайдет к боссу, и они продолжат совместные поиски правильного хода.





Завершив беседу, руководитель с удовольствием наблюдает, как очередная обезьяна, удобно устроившись на плече Джонса (Рида, Смита...), покидает его кабинет. Теперь сотрудники уже не поджидают менеджера под дверью — это он ждет, пока кто-то обратится к нему. Впрочем, отлично понимая, что конструктивное вмешательство — вещь нелишняя, шеф нет-нет да и заглянет в комнату подчиненного, чтобы добродушно поинтересоваться: “Ну, как там наши дела?” При этом начальник расходует время “по собственному усмотрению”, а подчиненный — согласно требованиям босса.



На следующий день, когда в назначенный час сотрудник с обезьяной на спине явится к начальнику, тот изложит ему новые правила игры.

- Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей, и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?

- Когда наша беседа закончится, проблема покинет пределы моего кабинета так же, как она сюда вошла, – вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.

- В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше пальцем не пошевелю.

Эту схему начальник доводит до каждого из подчиненных, и, когда за последним из них закрывается дверь, он вдруг осознает, что больше нет необходимости держать дверь закрытой: обезьян возле него нет. Они, конечно, вернуться, но лишь в назначенное им время. Гарантия тому – его органайзер.





Передача инициативы

Итак, у менеджера есть возможность вернуть навязанную ему обезьяну настоящему хозяину. Но надо заметить: прежде чем поощрять инициативность у подчиненного, начальник должен убедиться в том, что тот в принципе ею обладает.

Если менеджер допустит, чтобы инициатива перешла к нему, он может распрощаться со временем, которое расходует по собственному усмотрению: оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных.

Следует также помнить, что менеджер и его подчиненный не могут продвигать одну и ту же инициативу.

Слова "Босс, у нас проблема" – сигнал опасности, который должен насторожить начальника: это значит, что обезьяна сидит сразу на двух спинах.





В отношениях с начальством и системой можно выделить пять уровней инициативности менеджера.

Их типичные проявления таковы (уровни расположены по нарастающей – от самого низкого до самого высокого):

1. Менеджер ждет, пока поступит прямое указание.
2. Менеджер спрашивает, что нужно делать.
3. Менеджер предлагает свой план, который затем реализует.
4. Менеджер действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета.
5. Менеджер действует совершенно самостоятельно и в конце представляет отчет о проделанной работе.



Естественно, руководитель, обладающий достаточным профессионализмом, не должен довольствоваться вариантами 1 и 2.

Если он выбирает вариант 1, то утрачивает контроль за тем, чем наполнено и как расходуется время, предназначенное на выполнение требований босса и системы. Фактически такой менеджер теряет право быть недовольным порученным ему заданием и установленными сроками исполнения. Действуя по схеме 2, менеджер может контролировать сроки, но не содержание работы.

Если же его инициативность соответствует уровням 3, 4 или 5, ему подконтрольны и фактор содержания, и фактор распределения времени. И естественно, максимум свободы получает тот, кто находится на уровне 5.

В отношениях с подчиненными менеджер должен преследовать две цели.

Первая – пресекать попытки действовать по схемам 1 и 2, чтобы у подчиненных не оставалось иного пути, кроме как все лучше и лучше постигать концепцию “завершенной работы персонала” (completed staff work, CSW).

Вторая цель – следить, чтобы по каждой проблеме, покидающей менеджерский кабинет, была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также времени следующей встречи (тут на помощь руководителю приходит органайзер).





Искусство ухода за обезьяной.

**В обращении с
обезьянами
необходимо
неукоснительно
соблюдать пять
основных
правил.**



Правило 1. Обезьян следует кормить или пристреливать. Если этого не делать, они умрут с голоду и менеджеру придется тратить время на реанимацию или – увы! – на вскрытие.

Правило 2. Численность стаи должна быть меньше того максимума, который менеджер в состоянии обслуживать. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

Правило 3. Обезьян следует кормить строго по расписанию. Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаюсь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

Правило 4. Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится (помните: при обмене электронными посланиями очередной ход оказывается за менеджером). Документация – хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления – и обязательно с указанием уровня инициативности. Договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя.



Главный совет менеджеру, желающему организовать свое время, звучит так: “Добейтесь контроля над содержанием и расходом своего временного ресурса”.

Первое требование бизнеса: менеджер должен увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет ликвидации составляющей “время на решение проблем подчиненных”.

Требование второе: направляя часть высвободившегося ресурса на обучение подчиненных, менеджер должен добиться, чтобы каждый из них проявлял инициативу.

Третье: остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями начальства и системы.

Выполняя эти условия, руководитель получит возможность практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.



Время заняться гориллами!

Комментарий
Стивена Кови.



1974 году, когда Билл Онкен писал эту статью, положение менеджеров было ужасным. Они отчаянно пытались высвободить себе немного времени, но всеобъемлющая система командования и контроля не давала им такой возможности. У руководителей не было полномочий, чтобы позволить подчиненным самостоятельно принимать решения (слишком опасно! слишком рискованно!). В этих условиях идея Онкена о необходимости вернуть обезьяну законному владельцу произвела едва ли не революцию в управлении. Сформулировав свои правила обращения с обезьянами, Онкен создал инструмент, позволяющий контролировать драгоценный ресурс руководителя – время. Управленческая философия, основанная на принципах командования и контроля, практически ушла в прошлое: сегодня в большинстве организаций самой популярной стала концепция делегирования полномочий. И все же полностью отказаться от системы командования и контроля не удастся.





Делегирование полномочий подчиненным – сложное дело. Ведь вы можете предоставить исполнителю самостоятельность лишь в том случае, если уверены, что у него есть желание и умение действовать самостоятельно. Но подчиненный далеко не всегда хочет и совсем не обязательно может это делать. Зачастую начальник должен соответствующим образом подготовить персонал, а на это ему, возможно, придется потратить больше времени, чем на решение проблемы собственными силами. Кроме того, делегирование полномочий окупается только в том случае, если вся организация с ее формальными процедурами и неформальной культурой ориентирована на поддержку такой схемы работы. За делегирование полномочий и обучение сотрудников необходимо менеджеров поощрять.

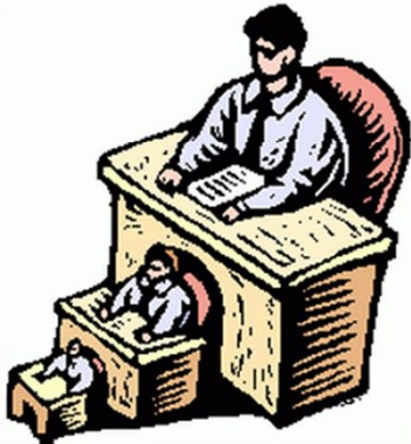


Вместе с тем предоставлять самостоятельность сотрудникам имеет смысл только при наличии доверительных отношений между руководителем и подчиненными.

Возможно, идея Онкена опередила свое время, тем не менее, он предложил довольно авторитарное решение, сказав менеджерам: "Верните проблему ее владельцу".

На самом деле руководителям и подчиненным необходимо налаживать конструктивный партнерский диалог. Ведь если подчиненный не уверен в себе, он все равно не возьмет инициативу в свои руки и под тем или иным предлогом будет снова обращаться к начальнику за помощью.

К сожалению, Онкен не обсуждает один из аспектов проблемы делегирования, давно привлекающий мое внимание: многие менеджеры охотно забирают обезьян у подчиненных. Почти все руководители, с которыми я общался, признавали, что их подчиненные недозагружены работой, но даже самые успешные и уверенные в себе при этом говорили, что им очень трудно передавать инициативу подчиненным.



Полагаю, нежелание делиться полномочиями объясняется ощущением, сидящим внутри каждого из нас, что в этой жизни на всех отпущено ограниченное количество благ и наград.

С детства многие привыкают самоидентифицироваться, сопоставляя свои достижения с чужими. Видя, как другие получают власть, деньги, информацию, славу, такой человек чувствует, что у него что-то отнимают (психолог Абрахам Маслоу назвал это “чувством недостаточности”).

Онкен исходит из предположения, что у менеджеров есть полная свобода выбора в вопросе о том, стоит или не стоит брать у подчиненных их обезьян. Однако многие руководители подсознательно опасаются, что, передав полномочия подчиненным, будут выглядеть более слабыми и уязвимыми.

Каким же образом менеджеры развивают в себе ощущение силы и устойчивости, “ментальность изобилия”, которая помогает им уверенно контролировать ситуацию и положительно воспринимать продвижение других людей? Мой опыт показывает, что к делегированию полномочий склонны в первую очередь руководители, живущие в гармонии со своей системой ценностей, по-настоящему цельные натуры.



Невероятная популярность этой статьи в значительной мере обусловлена также присущим Онкену даром рассказчика. В 70-х я не раз слушал его лекции, и меня поражало его умение блистательно преподнести свои мысли. Ироничный стиль помог Онкену задеть менеджеров за живое, и им страстно захотелось вернуть себе контроль над своим временем. Кстати, обезьяна была для Билла не просто метафорой – она была талисманом: его узнавали издалека по плюшевой обезьянке, примостившейся у него на плече.

Неудивительно, что эта статья стала самым популярным материалом HBR за всю его историю. Сегодня, когда о делегировании полномочий, казалось бы, уже знают все, это блестящее исследование не менее актуально, чем тридцать лет назад.

Концепция Онкена служит основой моей работы по оптимизации управления временем. Руководители до сих пор не могут выбраться из порочного круга, в который их загоняет необходимость заботиться о чужих мартышках из-за боязни передать подчиненным инициативу. В результате они так и не успевают уделить время гориллам – по-настоящему серьезным проблемам своей организации.

Одним словом, статья Онкена до сих пор необходима всем, кто хочет быть хозяином своего времени.





Обратная связь

Каждую пятницу мы планируем присылать «расширенное» вдохновляющее письмо для вдумчивого чтения на выходных.

Напишите, как вы относитесь к этому начинанию?

Присылайте интересные материалы!

