

Припомняме Ви части от известната статия на Уилям Онкен и Доналд Л. Уас

## У кого са маймунките?

Защо мениджърите обикновено страдат от недостиг на време, докато техните подчинени – от липса на работа? Сега ще разкрием значението на мениджърското време и неговата връзка с взаимодействието между мениджърите и техните шефове, равни и подчинени.

### Къде е маймунката ?

Нека си представим, че мениджър върви по коридор в сградата на фирмата, в която работи и забелязва насреща идващ подчинен – Джоунс. Когато двамата се срещат, служителят поздравява мениджъра с думите „Добро утро. Между другото - имаме проблем. Виждате ли ...” . След като е запознат с естеството на проблема, мениджърът разпознава в него две характеристики, общи за всички проблеми, с които го запознават служителите му. Именно мениджърът знае а) достатъчно, за да бъде въвлечен, но б) недостатъчно да вземе решение на място, както се очаква от него. В отговор на думите на Джоунс, той заявява „Много съм доволен, че спомена за този проблем. В момента бързам наистина много, нека помисля и ще те уведомя”, след което двамата се разделят.

Нека анализираме, какво точно се случи. Преди двамата да се засекат по коридора, на чий гръб бе маймунката? На този на подчинения - Джоунс. А след като двамата се разделиха? Времето отделено на подчинения започва от момента, в който маймунката успешно „прескача” от гръба на подчинения върху гръба на мениджъра и не свършва, докато тя не е обратно върху гръба на подчинения. При „приемането” на маймунката, мениджърът доброволно поема позиция, с която се оказва „подчинен на неговия подчинен” (той приема дадения проблем и обещава развитие по него).

От своя страна, подчиненият по-късно ще подаде главата си в мениджърския офис и ще попита „Как върви?” – една проста форма на проследяване.

Или нека просто си представим, че при среща с друг подчинен – Джонсън, последните думи на мениджъра са „Добре. Изпрати ми майл по този въпрос.”

Нека анализираме и тази ситуация. Маймунката е на гръба на подчинения, тъй като следващия ход е негов, но тя е в позиция на скок, тъй като в момента, в който Джонсън изпрати бележката на своя ръководител, тя се прехвърля на неговото рамо. Ако той не реагира в адекватно време на бележката на своя подчинен, отново под формата на бележка или посещение в офиса, ще има форма на проследяване от страна на подчинения. Колкото по-дълго мениджърът отлага, толкова по-неудовлетворен ще бъде подчинения, което рефлектира върху самия мениджър.

Представете си среща с трети подчинен – Смит, за когото мениджърът се съгласява да осигури всичко необходимо за написването на предложение, свързано с отдел връзки с обществеността на компанията, което мениджърът е поискал от Смит. В тази

ситуация последните думи на мениджъра са „Само ме уведоми, ако мога да ти бъда полезен с нещо.”

Отново, маймунката е на гърба на подчинения, но това може да бъде лесно променено, при желание на подчинения.

Четвърти служител – Рийд е наскоро прехвърлен от друг отдел на компанията, за да може да задейства и ръководи новосъздаден бизнес продукт. Мениджърът му предлага да проведат среща, на която могат да очертаят списък с цели, свързани с новата работа и добавя „Ще очертая начален план за дискусията с теб.”

В този случай подчиненият получава нова работа (формално зададена) и е натоварен с отговорностите (чрез делегиране), но следващия ход принадлежи на мениджъра. Докато той не го направи, маймунката ще бъде на неговото рамо.

Защо се случва всичко това? Защото във всичките случаи мениджърът и подчиненият приемат, съзнателно или не, че обсъждания въпрос е общ проблем.

### **Кой за кого работи?**

Нека предположим, че същите тези четири са толкова разумни и уважават вниманието на ръководителя си и ето защо те се стараят да не позволят на повече от три маймунки да прескачат на рамото на мениджъра за един ден. В петте дни на работната седмица мениджърът ще трябва да носи на рамото си до 60 маймунки – достатъчен брой, че да не може да се занимава с тях индивидуално. Ето защо той прекарва времето, отделено на подчинените си, жонглирайки с неговите приоритети.

В петък, късно следобед мениджърът е в офиса си, а вратата е затворена, за да може да се концентрира върху ситуацията, а служителите му чакат отвън, за да получат последна възможност да му напомнят, че или трябва да свърши работа или да не пречи. Представете си какво си казват помежду си – как някой, който не може да реши проблем, се е изкачил толкова високо в компанията, без да може да вземе решение толкова дълго време.

На всичко отгоре, причината мениджърът да не може да предприеме всяка от тези следващи стъпки е факта, че времето е почти изцяло „изядено” от срещи, свързани със времето, което той отделя на ръководителя си и други мениджъри от фирмата. За да контролира всички тези задачи, той се нуждае от повече време, което от своя страна е заето с всичките маймунки, стоварени му от служителите. Мениджърът се намира в затворен кръг. Той моли секретарката си да уведоми въпросните служители, че няма да успее да се срещне с тях преди понеделник сутрин. След края на работния ден той се прибира с намерението да се върне на следващия ден в офиса, за да навакса през почивните дни. Събота, точно преди да влезе в офиса той забелязва четириима играчи на голф игрището срещу офис сградата. Познайте кои?

Сега той наистина осъзнава кой за кого работи. Освен това, той осъзнава, че ако през почивните дни успее да приключи всички задачи, това неминуемо ще увеличи броя на маймунките, които ще бъдат стоварени върху гърба му през следващата седмица.

Той напуска офиса със скорост, присъща за човек, бягащ от чума. Неговият план? Да навакса с нещо, което не може да свърши от години – приятен и спокоен уикенд със семейството.

Колкото до служителите – понеделник той смята да се отърве от времето, отделено за тях. В замяна, той ще получи достатъчно време, част от което ще прекара с тях, за да ги научи на трудното, но удовлетворяващо мениджърско изкуство наречено „Да се погрижиш и нахраниш маймунките”.

В резултат от това, мениджърът ще има повече свободно време да посвети на задачите, свързани с шефовете му или други мениджъри. Процесът може да отнеме време, но удовлетворението ще е огромно, все пак най-важната задача пред него е да управлява своето собственото време.

### **Да се отървеш от маймунките**

Понеделник сутринта мениджърът вика служителите си един по един в своя офис. Целта на всяко интервю е да „поставят” маймунката на бюрото между тях и да решат заедно следващия ход на подчинения. При някои маймунки този процес може да отнеме повече време. В някои случаи мениджърът може да реши просто да остави маймунката да спи на гърба на подчинения за деня и да продължат това „пътуване” в търсене на правилния отговор друг ден.

- С всяко напускане на офиса му от служител, мениджърът е възнаграден с една маймунка по-малко. През следващите 24 часа подчинените няма да чакат мениджъра си – той ще чака тях.

### **Прехвърляне на инициативата**

Чрез тази аналогия с маймунката на гърба, покажахме как може да се предава инициативата обратно на служителите и да бъде задържана там. Опитавме се да подчертаем – преди развиването на инициатива у служителите, на първо място мениджърът трябва да види, че те я притежават. Веднъж поел инициативата, той може да се сбoguва с голяма част от времето си.

Не е възможно ангажираността на мениджъра, и на служителите да бъде еднаква по едно и също време. Началната реплика „*Шефе, имаме проблем*” показва, че първоначално маймунката е и върху двете рамена. Нека да разгледаме това, което наричаме „Анатомия на мениджърската ангажираност”.

Има пет степени на ангажираност, които мениджърът може да упражнява във връзка с шефа си и други мениджъри:

1. Изчакай, докато не ти е казано (най-ниското възможно ниво);
2. Питай какво да направиш;
3. Препоръчай и тогава поеми действие;
4. Действай, но поискай съвет веднъж;
5. Действай самостоятелно и тогава давай редовно отчет (най-високата).

Повече от ясно е, че мениджърът трябва да бъде достатъчно професионален, за да не се задоволява с ангажираност в точка 1 и 2, когато задачите са свързани с шефа или други мениджъри. Мениджър, който използва инициатива 1, няма никакъв контрол относно времето си и съдържанието, което го запълва, следователно няма право да се оплаква относно това, което е помолен да свърши. Мениджър, който използва ангажираност 2 има контрол върху времето, но не и съдържанието. При 3, 4 и 5 той притежава контрол и върху двете, като контролът е най-много при ангажираност 5.

Във връзка с подчинените, работата на мениджъра е двойна. Първо, да премахне ангажираност 1 и 2. Второ, да се увери, че за всеки проблем, влязъл в офиса му има съгласувано ниво на ангажираност, както и уговорена среща за допълнителни уточнения.

### **„Грижа” и „хранене” на маймунките**

За да изясним допълнително аналогията с маймунките, трябва да разгледаме и календара за срещи на мениджър, който се подчинява на пет правила, съобразени с „грижата и храненето на маймунките”.

**Правило 1.** Маймунките трябва да бъдат „хранени” или „застреляни”. В противен случай, ще умрат от глад и мениджърът ще похаби ценно време в опити за „съживяване”.

**Правило 2.** Популацията на маймунките трябва да бъде поддържана под максималния брой, на които мениджъра може да обърне внимание. Подчинените могат да измислят колкото искат маймунки, но той няма да има възможност да „нахрани” всички. Не би трябвало да отнема повече от 10-15 минути за „храненето” на една.

**Правило 3.** Маймунките трябва да бъдат „хранени” точно на определената среща. Мениджърът не трябва да ги „гони” и по този начин, да губи ценно време.

**Правило 4.** Маймунките трябва да бъдат хранени лице в лице или по телефона, но не чрез електронна поща.

**Правило 5.** Всяка маймунка трябва да има задача за следващото хранене, както и степен на ангажираност. Те могат да бъдат ревизирани по всеобщо съгласие.

*„Поемете контрол върху времето и съдържанието на това, което правите”* е подходящ съвет за управлението на мениджърското време. Всички действия, които Ви посочихме ще увеличат контрола у мениджъра и ще позволят да разпределя времето си в желаната от него посока.