

## *Содержание*

Символы .....	3
Предисловие .....	4
Проблема .....	8
Первая управленческая должность .....	10
Встреча с начальницей .....	12
Встреча с Одноминутным Менеджером .....	14
Фундаментальная дилемма управления .....	16
Проблема, которая порождает саму себя .....	19
Кому принадлежит обезьяна? .....	22
Порочный круг .....	28
Решение .....	30
Прозрение Одноминутного Менеджера .....	33
Глубина проблемы .....	36
Спасение .....	38
Чувство оптимизма .....	45
Возвращение обезьян .....	47

---

---

Содержание

---

---

Время для подчиненных .....	50
Правила управления обезьянами .....	54
Правило 1: Описание .....	59
Правило 2: Принадлежность .....	65
Правило 3: Страхование .....	77
Правило 4: Контроль .....	88
Делегирование полномочий .....	97
Обучение .....	102
Три категории рабочего времени .....	113
Время, навязываемое начальством .....	115
Время, навязываемое системой .....	119
Собственное время .....	122
Свободное время — самое важное .....	123
Начните с сокращения времени, навязываемого подчиненными .....	127
Увеличение свободного времени .....	129
Управлять — не значит делать самому .....	133
Последнее превращение .....	135
Выражение признательности .....	138
Об авторах .....	140

## 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 ревью», 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

**Е**сли 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.