

# Czas menedżera: kto go kradnie?

William Oncken Jr., Donald L. Wass

Obowiązki podwładnych prawie zawsze koniec końców spadają na barki menedżera. Radzimy, jak się tego problemu pozbyć.

**J**AK TO SIĘ DZIEJE, że menedżerowie są ciągle zapracowani, podczas gdy ich podwładni często nie mają nic do roboty? W niniejszym artykule omawiamy znaczenie zarządzania czasem w kontekście interakcji pomiędzy menedżerami a ich szefami z jednej strony, a kolegami z równorzędnych stanowisk oraz podwładnymi – z drugiej.

Ściślej rzecz ujmując, zajmiemy się trzema rodzajami czasu, jakim dysponuje menedżer w firmie.

„Czas organizowany przez szefa” (*boss-imposed time*) – który menedżer poświęca na wykonanie zadań wymaganych przez szefa i którego nie można nie uwzględnić w swoim kalendarzu

bez narażenia się na bezpośrednią i szybką karę.

„Czas organizowany przez system” (*system-imposed time*) – który menedżer poświęca na spełnienie próśb o czynne wsparcie, kierowanych do niego przez kolegów na równorzędnych stanowiskach. Zaniedbanie tych próśb również będzie prowadziło do wystąpienia kar, choć nie zawsze tak szybkich i bezpośrednich, jak w przypadku zaniechania zadań zleconych przez szefa.

„Czas organizowany przez siebie samego” (*self-imposed time*) – który menedżer poświęca na czynności, które sam wymyślił lub na których wykonanie się zgadza. Pewną część tego czasu trzeba jednak



poświęcić podwładnym – można ją nazwać „czasem organizowanym przez podwładnych” (*subordinate-imposed time*). Pozostała część należy już w całości do menedżera i nazywa się ją „czasem uznaniowym własnym” (*discretionary time*). Działania podejmowane przez menedżera w czasie organizowanym przez niego samego nie są zagrożone karami – ani szef, ani system nie zdyscyplinują menedżera za niezrobienie czegoś w tym okresie. Nikt poza menedżerem nie wie przecież, jak on zamierza ten czas wykorzystać.

By spełnić oczekiwania innych, menedżerowie muszą mieć kontrolę nad organizacją czasu i nad tym, czym jest on

wypełniony. Ponieważ za niewykonanie zadań nakładanych przez szefa i system grożą kary, nie da się ich pominąć. Zatem głównym obszarem troski menedżera powinien być czas organizowany przez siebie samego.

Menedżerowie powinni starać się zwiększyć udział czasu uznaniowego własnego w czasie organizowanym przez nich samych, minimalizując lub eliminując udział czasu poświęcanego podwładnym. Odzyskany w ten sposób czas pozwoli im lepiej kontrolować działania narzucane przez szefa lub system. Większość menedżerów poświęca o wiele więcej czasu na problemy swoich podwładnych, niż im się wydaje. Użyjemy

więc metaforycznego pojęcia „małpy” (na określenie obowiązków i zadań wymagających realizacji lub też problemów wymagających rozwiązania) zasiadającej na barkach osoby za nią odpowiedzialnej (menedżera lub podwładnego), by zbadać, jak w ogóle dochodzi do tego, że w kalendarzu menedżera pojawia się czas organizowany mu przez podwładnych. Postaramy się też wskazać, jak można go ograniczyć.

### Gdzie siedzi „małpa”?

Wyobraźmy sobie, że menedżer spotyka w korytarzu jednego ze swoich podwładnych, panią Jones. Pani Jones mówi: „Dzień dobry! Skoro już się widzimy, to

chciałabym przedstawić panu pewien problem. Widzi pan...". W trakcie rozmowy menedżer zaczyna dostrzegać w owym problemie dwie podstawowe cechy wszystkich problemów, które podwładni poddają mu pod rozważenie. A mianowicie menedżer wie (a) wystarczająco dużo, by móc się tą sprawą zająć, ale (b) nie na tyle dużo, by podjąć natychmiastową decyzję. Koniec końców menedżer odpowiada: „Cieszę się, że z tym do mnie przyszedłeś. Ale teraz się spieszę. Zastanów się nad tym i dam ci znać”. I każdy odchodzi w swoją stronę.

Przeanalizujmy teraz to, co się zdarzyło. Przed spotkaniem w korytarzu na czyich plecach siedziała „małpa”? Na plecach podwładnego. Po rozstaniu u kogo się rozsiała? U menedżera. Czas organizowany przez podwładnego zaczyna się w momencie, gdy „małpie” z powodzeniem udaje się przeskoczyć z pleców podwładnego na plecy jego przełożonego. Kończy się dopiero wtedy, gdy „małpa” wraca do swojego rzeczywistego właściciela, który ma o nią dbać i ją karmić. Przejmując „małpę”, menedżer dobrowolnie przyjął pozycję niższą w stosunku do swojego podwładnego. Pozwolił na to, by on sam stał się podwładnym pani Jones, robiąc dwie rzeczy, które podwładny zazwyczaj ma robić dla swojego szefa – menedżer przejął odpowiedzialność od podwładnego i obiecał, że zda raport z postępów w pracy nad problemem.

Podwładny, by mieć pewność, że menedżer nie zapomni o sprawie, zajrzy później do biura menedżera i zapyta wesoło: „I jak ci idzie?”. (To się nazywa nadzór).

Albo na przykład wyobraźmy sobie, że po spotkaniu z udziałem Johnsona, innego podwładnego, ostatnie słowa menedżera brzmią: „Dobrze. Prześlij mi notatkę w tej sprawie”.

Przeanalizujmy i tę sytuację. „Małpa” obecnie siedzi na plecach podwładnego,

gdyż następny ruch należy do niego, jest jednak gotowa do skoku. Uważaj na tę „małpę”. Johnson pilnie pisze żadaną notatkę i wrzuca do skrzynki nadawczej. Zaraz potem menedżer odbiera ją i czyta. Do kogo należy teraz kolejny krok? Do menedżera. Jeśli nie wykona szybko tego ruchu, dostanie kolejną notatkę przypominającą o sprawie (o konieczności „opieki nad małpą”) od podwładnego. (To inny rodzaj nadzoru). Im dłużej menedżer będzie zwlekał z reakcją, tym większa będzie frustracja podwładnego (traci on bezproduktywnie czas) i tym większe poczucie winy menedżera (rosną zaległości w wykonywaniu zadań narzuconych przez podwładnych).

Załóżmy po raz kolejny, że na spotkaniu z trzecim podwładnym, panią Smith, menedżer prosi ją o opracowanie propozycji działań public relations i natychmiast oferuje swoje wsparcie. Ostatnie słowa menedżera przed rozstaniem brzmią następująco: „Daj mi znać, jeśli tylko będę mógł ci w tym pomóc”.

I znowu „małpa” jest początkowo na plecach podwładnego. Ale na jak długo? Pani Smith uświadamia sobie, że nie może „dać znać” menedżerowi, zanim jej propozycja nie uzyska jego akceptacji. Z doświadczenia wie także, że jej projekt będzie czekać w teczce przełożonego całe tygodnie, zanim trafi na jego biurko. U kogo wobec tego naprawdę siedzi „małpa”? Kto tu kogo kontroluje? I znowu mamy do czynienia z traceniem czasu i wąskimi gardłami.

Czwarty podwładny, pan Reed, został właśnie przeniesiony z innego działu firmy, by uruchomić nowe przedsięwzięcie i później nim zarządzać. Menedżer proponuje, że powinni się wkrótce spotkać, by popracować nad zbiorem celów dla nowego biznesu. I dodaje: „Opracuję wstępny projekt do omówienia”.

W tym przypadku podwładny otrzymał nowe zadanie (wskutek formalnego

zlecenia) oraz ponosi pełną odpowiedzialność za nie (w wyniku formalnej delegacji uprawnień), ale to do menedżera należy następny krok. Do momentu, gdy tego nie zrobi, tj. nie opracuje wstępnego projektu, „małpa” siedzi u niego na plecach, a podwładny tkwi w bezruchu.

Dlaczego wszystkie te sytuacje zdarzają się? Ponieważ w każdym przypadku menedżer i podwładny zakładają od samego początku, rozmyślnie lub nieumyślnie, że kwestia wymagająca rozważenia to ich wspólny problem. W efekcie „małpa” rozpoczyna swoje życie, stojąc okrakiem na barkach menedżera i pracownika. Jeżeli tylko podniesie niewłaściwą nogę, podwładny dostrzeże okazję i... zwinnie ulatnia się. W ten sposób menedżer zostaje sam z nowym członkiem swojej menażerii problemów. Rzecz jasna, „małpy” można wyszkolić tak, by nie unosiły nóg opartych o barki pracowników. Łatwiej jednak już na początku zapobiec ich siadaniu okrakiem równocześnie na barkach menedżera i podwładnego.

### Kto dla kogo pracuje?

Załóżmy, że ci sami czterej podwładni cenią czas swojego przełożonego i starają się nie przerzucać więcej niż trzech „małp” na jego plecy w ciągu jednego dnia. Podczas pięciodniowego tygodnia pracy ów menedżer i tak przejmie 60 wrzeszczących „małp” – zdecydowanie za wiele, by z każdą z nich rozprawić się z osobna. Musi zatem spędzać czas organizowany przez podwładnych na żonglowaniu „priorytetami”.

W piątek późnym popołudniem menedżer jest jeszcze w biurze i – zamknąwszy drzwi na klucz – rozważa powstałą sytuację, podczas gdy jego podwładni czekają na zewnątrz, by ostatni raz przed weekendem spróbować przypomnieć mu, że nie ma już czasu na zastanawianie się. Wyobraźmy sobie ich dyskusję. „Co za wąskie gardło! Jak można być tak niezdecydowanym! Nie rozumiem, jak można zająć tak wysoko, jeśli nie umie się podejmować decyzji”.

Co gorsza, powodem, dla którego menedżer nie jest w stanie wykonać żadnego z owych „następnych ruchów”, jest

---

**William Oncken Jr.** był przewodniczącym rady nadzorczej *William Oncken Corporation* aż do śmierci w roku 1988. Obecnie firmą kieruje jego syn, **William Oncken III. Donald L. Wass** w momencie pierwszej publikacji tego artykułu był prezesem filii *William Oncken Company* w Teksasie. Obecnie jest szefem *The Executive Committee (TEC)*, międzynarodowej organizacji zrzeszającej prezesów i dyrektorów generalnych firm, w regionie *Dallas-Fort Worth*.

to, że zdecydowana większość czasu, jakim dysponuje, to czas organizowany przez szefa lub system. By mieć kontrolę nad wykonywaniem powierzonych mu zadań, chciałby wykorzystać czas własny, ale ten z kolei odbiera mu zajmowanie się „małpami”. I tak powstaje błędne koło. Ale menedżer nie ma już ani chwili do stracenia (łagodnie mówiąc)! Dzwoni do asystentki i mówi jej, by oznajmiła podwładnym, że będzie mógł się z nimi spotkać dopiero w poniedziałek rano. O 19 wieczorem jedzie do domu z mocnym postanowieniem powrotu do biura następnego dnia, by przez weekend nadrobić zaległości. Nazajutrz wraca do biura i spostrzega nagle czwórkę graczy na pobliskim polu golfowym. Zgadnijcie, kto to?

To mu wystarczy. Teraz już wie, kto naprawdę dla kogo pracuje. Co więcej, zaczyna dostrzegać, że jeśli uda mu się przez weekend zrobić wszystko, co sobie założył, morale podwładnych poszybują tak wysoko, że wkrótce zwiększą limit liczby „małp”, które będą przerzucać na jego plecy. Krótko mówiąc, wie już z całą jasnością, że im więcej nadrobi, tym więcej będzie miał później do roboty (i znów potworzą się ogromne zaległości).

Wybiega z biura niczym osoba uciekająca przed zarzą. Jego plan? Nadrobić inne zaległości, na które nie miał czasu od lat: spędzić weekend z rodziną. (Oto jeden z wielu wariantów organizowania sobie czasu własnego).

W niedzielną noc funduje sobie dzień godzin słodkiego, bezstresowego snu – ma bowiem jasny plan działania na poniedziałek rano. Pozbędzie się zadań narzuconych mu przez podwładnych. W zamian zyska czas dla samego siebie, który częściowo poświęci na nauczanie podwładnych trudnej, ale przydatnej sztuki „opieki nad małpami”.

Menedżer zaoszczędzi również mnóstwo czasu dla siebie, który będzie mógł poświęcić na odzyskanie kontroli nad organizacją pracy i zadaniami w obrębie czasu organizowanego przez szefa oraz czasu organizowanego przez system. To może mu zająć parę miesięcy, jednak w porównaniu z dotychczasowym stanem rzeczy przyniesie mu ogromne

korzyści. Ostatecznym celem jest zarządzanie własnym czasem.

### **Pozbywanie się „małp”**

I tak nasz menedżer wraca w poniedziałek rano do biura dostatecznie późno, żeby czwórka podwładnych już się zebrała przed drzwiami jego biura. Wzywa do siebie każdego z nich po kolei. Cel każdej z tych rozmów: umieścić „małpę” na biurku między nimi i wspólnie określić, jaki będzie kolejny krok podwładnego. W przypadku niektórych „małp” proces ten zabiera trochę czasu. Ustalenie, co powinien w dalszej kolejności zrobić podwładny, by skutecznie „zaopiekować się małpą” (tj. rozwiązać dany problem),

## **Menedżer wie już z całą jasnością, że im więcej nadrobi, tym większe będzie miał de facto zaległości.**

bywa na tyle trudne, że menedżer może – chwilowo – pozwolić „małpie” przespać się przez noc na plecach podwładnego. I kazać mu wrócić w wyznaczonym czasie następnego dnia rano, by ponownie wspólnie zastanowić się nad dalszym postępowaniem podwładnego. („Małpy” śpią równie mocno na plecach podwładnych, jak na plecach przełożonych).

Po każdym spotkaniu menedżer otrzymuje nagrodę w postaci widoku „małpy” opuszczającej jego biuro na plecach podwładnego. Przez kolejne 24 godziny to nie podwładny będzie czekał na menedżera – tylko menedżer będzie czekał na podwładnego.

Później menedżer, jakby chciał sobie przypomnieć, że nikt nie zabrania mu angażowania się w międzyczasie w konstruktywne działania, zagląda do pokoju podwładnego i zadaje wesoło pytanie: „I jak ci idzie?”. (Czas na to przeznaczony jest dla menedżera czasem własnym, a dla podwładnego czasem organizowanym przez szefa).

Gdy podwładny (z „małpą” na plecach) i menedżer spotykają się następnego dnia o wyznaczonej godzinie, menedżer wyjaśnia podstawowe zasady „opieki nad małpami” i udzielania podwładnemu pomocy w ten mniej więcej sposób:

„Jeśli pomagam ci w rozwiązaniu jakiegoś problemu, twój problem w żadnym wypadku nie staje się moim problemem. W momencie gdy twój problem staje się moim problemem, ty nie masz już problemu. Nie mogę pomagać osobie, która nie ma problemu”.

„Gdy to spotkanie dobiegnie końca, omawiany przez nas problem opuści to biuro tak samo, jak się tu znalazł – razem z tobą. Możesz w każdej chwili zwrócić

się do mnie o pomoc – musisz wszakże wcześniej ustalić ze mną dokładny termin tego spotkania, żebyśmy zarezerwowali dla ciebie mój czas – i wtedy razem postaramy się ustalić, co robić dalej oraz do którego z nas będzie należała inicjatywa rozpoczęcia działania”.

„Jeśli ja będę jako pierwszy podejmował stosowne kroki, co będzie rzadkim przypadkiem, ustalimy to razem. Nie zamierzam wykonywać żadnego ruchu sam”.

Rozmowa z każdym z kolejnych podwładnych ma identyczny przebieg. Wszystko to trwa aż do 11 rano, gdy menedżer zdaje sobie sprawę, że nie musi już zamykać drzwi. „Małpy” zniknęły. Wróć, ale tylko jeśli zostaną wcześniej umówione na spotkanie – to już zagwarantuje jego kalendarz.

### **Przenoszenie inicjatywy**

Przywołując analogię do „małpy na barbach”, chcieliśmy pokazać, że menedżerowie mogą przenieść inicjatywę podjęcia

stosownych działań celem rozwiązania danego problemu z powrotem na podwładnych i postarać się, by pozostała po ich stronie. Staraliśmy się zaakcentować truizm, którego oczywistość jest dość subtelna: zanim menedżer zacznie rozwijać inicjatywę u podwładnych, musi zadbać o to, by ludzie ci w ogóle *mieli* inicjatywę. Gdy menedżer zaczyna ją przejmować, pracownicy już jej nie mają. Wtedy można pożegnać się z czasem organizowanym według własnego uznania, ponieważ zostanie on zastąpiony przez czas organizowany przez podwładnych.

Menedżer i podwładny nie mogą przejawiać inicjatywy w tym samym momencie. Owo zdanie otwierające: „Szefie, mamy problem” sugeruje ową dwoistość i doskonale oddaje sytuację, gdy „małpa” siedzi na obu grzbietach – nie najlepszy początek biegu spraw dla menedżera. A zatem przebadajmy coś, co nazywamy „Anatomią Inicjatywy Menedżerskiej”.

Istnieje pięć poziomów inicjatywy, którą menedżer może przejawiać w stosunku do szefa i systemu:

1. czekać, aż ktoś coś każe zrobić (najniższy poziom);
2. zapytać, co można zrobić;
3. doradzać pewne działania, a następnie je podejmować;
4. działać, ale natychmiast informować o działaniach;
5. działać samodzielnie i rutynowo informować (najwyższy poziom inicjatywy).

Jest rzeczą oczywistą, że menedżer powinien być profesjonalistą i w relacjach z szefem i systemem nie powinien ograniczać się do inicjatywy na poziomie pierwszym i drugim. Menedżer przejawiający inicjatywę pierwszego stopnia nie kontroluje ani harmonogramu zadań narzucanych przez szefa oraz system, ani przedmiotu tych zadań. Tym samym pozbawia się prawa do narzekania na złecane mu obowiązki, a także na termin ich wykonania. Menedżer przejawiający inicjatywę drugiego stopnia ma kontrolę nad terminem wykonania, ale nie nad przedmiotem zadania. Inicjatywy trzeciego, czwartego i piątego stopnia dają menedżerowi kontrolę nad jednym i drugim, przy czym najwyższy poziom

## Czas zająć się „gorylami”

Stephen R. Covey

Z okazji ponownej publikacji artykułu w dziale „Klasyka” *Harvard Business Review* poprosił o komentarz Stephena R. Coveya.

Listopad-grudzień 1999

Gdy Bill Oncken napisał ten artykuł w 1974 roku, menedżerowie znajdowali się w fatalnym położeniu. Desperacko pragnęli swobodnie dysponować swoim czasem, ale podejście typu „rozkazuj i kontroluj” było stosowane nagminnie. Menedżerowie czuli, że nie wolno im przyznawać podwładnym uprawnień do podejmowania decyzji. To wydawało im się zbyt niebezpieczne. I zbyt ryzykowne. Dlatego przesłanie Onckena – niech „małpa” wróci z powrotem do swojego prawowitego właściciela – oznaczało zmianę wzorca postępowania brzemiennej w skutkach. Wielu pracujących dziś menedżerów ma wobec niego dług wdzięczności.

Stwierdzenie, że dużo się zmieniło od czasów radykalnych zaleceń Onckena, to za mało powiedziane. Filozofia zarządzania oparta na założeniu „rozkazuj i kontroluj” jest prawie martwa, natomiast „delegowanie uprawnień” to słowo klucz w przypadku większości firm, które starają się odnieść sukces na globalnym, wysoce konkurencyjnym rynku. Jednak owa autorytarna filozofia uchowała się w codziennej praktyce. Myśliciele z zakresu zarządzania i dyrektorzy firm odkryli w ciągu ostatniego dziesięciolecia, że szefowie nie mogą tak po prostu przerzucić „małpy” z powrotem na barki podwładnych i zająć się własnymi sprawami. Nadanie uprawnień personelowi to ciężka i złożona praca.

Powód: jeśli chcesz, by podwładni sami rozwiązywali swoje problemy, musisz być pewien, że chcą i mogą to zrobić. A każdy przełożony wie, że nie zawsze tak jest. I wtedy to pojawia się wianuszek nowych problemów. Delegowanie uprawnień często oznacza konieczność pracy nad rozwojem pracowników, co początkowo jest znacznie bardziej czasochłonne niż rozwiązanie problemu własnymi siłami.

Ponadto warto pamiętać, że owo delegowanie uprawnień działa z powodzeniem tylko wtedy, gdy jest do niego

przekonana cała firma – gdy systemy formalne i kultura nieformalna wspierają tego rodzaju podejście. Menedżerów należy nagradzać za delegowanie prawa do podejmowania decyzji i dbanie o rozwój podwładnych. W przeciwnym razie rzeczywiste przekazywanie uprawnień podwładnym będzie uzależnione od przekonań poszczególnych menedżerów i ich indywidualnego stylu działania.

Jednak najważniejszą chyba lekcją na temat przekazywania uprawnień jest to, że ich skuteczne delegowanie – w formie, jaką zaleca Oncken – zależy od opartej na zaufaniu relacji pomiędzy menedżerem a jego podwładnym. Przesłanie Onckena może wyprzedzało swój czas, a mimo to jego sugestię uznać trzeba za rozwiązanie nazbyt dyktatorskie. Zalecał on przecież szefom wprost: „Przekaż z powrotem ten problem!”. Dziś wiemy, że to podejście jest zbyt autorytarne. By delegowanie uprawnień było skuteczne, menedżerowie muszą prowadzić z podwładnymi stały dialog. Ich relacja musi mieć charakter partnerski. Bo jeśli podwładni będą się obawiali negatywnej oceny szefa, to zamiast podejmować inicjatywy, będą bezustannie przychodzić z prośbą o pomoc.

Artykuł Onckena nie odnosi się także do tego aspektu delegowania uprawnień, który mnie osobiście bardzo zainteresował w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci. Chodzi mi o to, że wielu menedżerów w zasadzie chętnie bierze na siebie „małpy” swoich podwładnych. Prawie wszyscy, z którymi rozmawiam, zgadzają się z tym, że ich ludzie są wykorzystywani w pracy w niedostatecznym stopniu. Jednak niektórzy menedżerowie wyższego szczebla, spośród tych odnoszących największe sukcesy i będących najbardziej pewnymi siebie, przyznawali, że trudno jest im zrezygnować z kontroli, jaką mają nad swoimi podwładnymi.

Zacząłem przypisywać tę chęć sprawowania kontroli powszechnie spotykanemu, głęboko zakorzenionemu przekonaniu, że nagród w życiu jest niewiele i że są one ulotne. Wielu ludzi tworzy swoją tożsamość na podstawie porównywania siebie z innymi, niezależnie od tego, czy uczą się tego w domu, w szkole czy na treningach sportowych. Gdy widzą, jak inni zdobywają władzę, wiedzę, pieniądze lub uznanie, doświadczają tego, co psycholog Abraham Maslow określił jako „poczucie braku” (*feeling of deficiency*) – wrażenie, że coś im zabrano. To sprawia, że trudno takim ludziom cieszyć się z sukcesów innych – nawet z sukcesów osób im bliskich. Oncken sugeruje, że menedżerowie mogą z łatwością oddać „małpy” lub odmówić ich przyjęcia. Jednak wielu z nich może podświadomie obawiać się, że w porównaniu z przejawiającym inicjatywę podwładnym oni sami będą wydawać się słabsi i bardziej bezwolni.

Jak zatem menedżerowie mogą rozwinąć w sobie wewnętrzne poczucie bezpieczeństwa, ową mentalność „obfitości”, która pozwoli im zrezygnować ze sprawowania kontroli i zatroszczyć się o rozwój otaczających ich ludzi? Doświadczenie, które zdobyłem w pracy z wieloma firmami, mówi mi, że menedżerowie, którzy żyją w zgodzie z systemem wartości opartym na pewnych zasadach, najprawdopodobniej utrzymają ów uprawomocniający styl przywództwa.

Zważywszy na czasy, w których Oncken napisał swój artykuł, nie ma nic dziwnego w tym, że jego przesłanie znalazło tak żywy oddźwięk wśród menedżerów. Dodatkowym atutem okazał się jego niezwykle dar opowiadania historii. Poznałem Onckena na pewnym spotkaniu w latach siedemdziesiątych i zawsze robiło na mnie wrażenie to, jak dramatyzował swoje idee, przedstawiając je w barwnych szczegółach. Artykuły Onckena – podobnie jak komiksy o Dilbercie – cechował ironiczny dystans, który trafiał w samo sedno frustracji towarzyszących menedżerom i sprawiał, że chcieli odzyskać kontrolę nad swoim czasem. A „małpa na barkach” nie była dla Onckena tylko metaforą – to był jego osobisty symbol. Widziałem go kilka razy, jak przechadzał się po lotnisku z pluszową małpą na ramieniu.

Nie dziwi mnie fakt, że jego artykuł zasłużył na miano jednego z dwóch najatrakcyjniejszych artykułów wszech czasów. Przy całej naszej wiedzy na temat delegowania uprawnień jego żywe przesłanie jest obecnie jeszcze ważniejsze i jeszcze bardziej trafne niż 25 lat temu. Przyznam nawet, że obserwacje Onckena stanowią podstawę moich prac na temat zarządzania czasem, w których każę ludziom podzielić zadania według ich pilności wykonania i faktycznego znaczenia. Słyszałem już nieraz od menedżerów wyższego szczebla, że połowę czasu poświęcają sprawom, które są pilne, ale zupełnie nieistotne. Wpadli oni w pułapkę bezustannego martwienia się o „małpy” innych ludzi, a mimo to nie kwapią się do tego, by pomóc im w przejęciu inicjatywy i zajęciu się samodzielnie danym problemem. W rezultacie są zbyt zajęci, by poświęcić swój czas prawdziwym „goryłom”, panoszącym się w firmie. Artykuł Onckena to pobudka dla menedżerów, którzy wreszcie muszą nauczyć się skutecznego delegowania uprawnień.

**Stephen R. Covey** jest wiceprezesem Franklin Covey Company, globalnego dostawcy usług i rozwiązań z zakresu rozwoju przywództwa i efektywności. Jest autorem książek: *7 nawyków skutecznego działania*, *Rebis*, 2006 oraz *Najpierw rzeczy najważniejsze*, *Rebis*, 2005.



kontroli ma miejsce w przypadku inicjatywy piątego stopnia.

Rola menedżera w stosunku do podwładnych jest dwojaka. Po pierwsze, musi zakazać im przejawiania inicjatywy pierwszego i drugiego stopnia i bezwzględnie wymagać ciągłej nauki i doskonalenia się w doprowadzaniu do końca zleconych zadań (*Completed Staff Work*). Po drugie, powinien zadbać o to, by każdy problem, którego rozwiązaniem ma się zająć podwładny, posiadał przypisany do niego, z góry uzgodniony poziom inicjatywy, obejmujący również ustalenie czasu i miejsca kolejnego spotkania z menedżerem. Spotkanie to powinno zostać zapisane w kalendarzu menedżera.

### Opieka nad „małpami”

Będziemy posługiwać się analogią „małp” w stosunku do procesu przenoszenia odpowiedzialności za zadania i kontroli pracy podwładnych, by przedstawić zasady, którymi powinien kierować się menedżer, układając swój harmonogram spotkań. Stanowi je pięć niepodważalnych reguł rządzących „opieką nad małpami”. (Złamanie którejkolwiek z tych zasad odbywa się kosztem czasu własnego menedżera).

**Zasada 1.** „Małpy” należy karmić lub przeznaczyć do odstrzału. Inaczej umrą

z głodu i menedżer straci cenny czas na sekcje zwłok lub próby reanimacji.

**Zasada 2.** Liczebność „małp” należy utrzymywać poniżej maksymalnego poziomu, przy którym menedżer ma czas je nakarmić. Podwładni znajdą czas na opiekę tylko nad tyłoma „małpami”, ile szef zdoła nakarmić. Nie będą poświęcać czasu głodnym „małpom”. Nakarmienie dobrze utrzymanej „małpy”, tj. takiej, którą podwładny stale i troskliwie się opiekuje, nie powinno trwać dłużej niż 5 do 15 minut.

**Zasada 3.** Karmienie „małp” powinno odbywać się wyłącznie po uprzednim umówieniu się podwładnego z menedżerem na spotkanie w tym właśnie celu. Menedżer nie powinien szukać zagłodzonych „małp” ani karmić ich na zasadzie „na kogo wypadnie, na tego być”.

**Zasada 4.** „Małpy” należy karmić podczas spotkań osobistych lub przez telefon, ale nigdy za pośrednictwem poczty (obecnie e-mail – *przyp. red.*). (Pamiętaj: w przypadku systemu zostawiania wiadomości kolejny ruch należy do menedżera). Do procesu karmienia można dołączyć dokumentację, ale jej zgłębianie nie powinno zastąpić karmienia.

**Zasada 5.** Każda „małpa” powinna mieć wyznaczony termin kolejnego karmienia i poziom inicjatywy ze strony

podwładnego. Można je w dowolnym momencie zrewidować za obopólną zgodą, jednak ustalenia te nigdy nie powinny pozostać niejasne ani niedookreślone. W przeciwnym razie „małpa” albo zdechnie z głodu, albo rozsiądzie się na barkach menedżera.

\* \* \*

„Przejmij kontrolę nad harmonogramem i przedmiotem zadań do wykonania” – to odpowiednia rada w przypadku zarządzania czasem. Pierwszym przykazaniem biznesu dla menedżerów jest zwiększenie zasobów czasu własnego dzięki eliminacji czasu organizowanego przez podwładnych. Drugim zaś – przeznaczenie nowych zasobów czasu własnego na dopilnowanie, by każdy z podwładnych przejawiał inicjatywę i wykorzystywał ją. W trzecim nakazie chodzi o to, by pozostałą część czasu własnego spożytkować na odzyskanie i utrzymanie kontroli nad harmonogramem i zestawem obowiązków przynależnych do czasu organizowanego przez szefa i przez system. Wszystkie te kroki pozwolą praktycznie bez ograniczeń zwielokrotnić wartość każdej godziny, którą menedżer przeznacza na zarządzanie swoim czasem. ▢

Artykuł numer 99609